

**UNIVERSITÉ DE TUNIS  
INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS**



**MÉMOIRE DE MASTÈRE SPÉCIALISÉ EN  
INGÉNIERIE DE LA FORMATION**

**MOBILITÉ PROFESSIONNELLE  
EXTERNE ET DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES**

Présenté et soutenu publiquement par :

**Ezzeddine M'BAREK**

Sous la direction du professeur :

Mehrez CHAHER

Le 7 juillet 2007 devant le Jury :

Mr Noureddine BARRED	Professeur	Président
Mr Mansour HELAL	Professeur	Rapporteur
Mr Mehrez CHAHER	Professeur	Encadreur

<< Il s'agit d'arriver finalement à assurer à chaque actif potentiel un bon emploi ou une bonne formation avec de bons passages entre eux, maîtrisés par les actifs eux-mêmes >>

Aglietta, M. (1997), Régulation et crises du capitalisme, Calman-Lévy.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement mon directeur de recherche le professeur **Monsieur CHAHER Mehrez** pour avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail de recherche.

J'exprime également ma reconnaissance profonde aux enseignants du mastère spécialisé d'ingénierie de la formation ainsi que les étudiants de ma promotion.

Je remercie aussi tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation du présent mémoire et surtout les répondants au questionnaire de l'enquête.

## **DÉDICACES**

A la mémoire de mes parents Mohamed et Ramdhana.

A ma femme Najet.

A mes trois filles Amira, Nourelhouda et Hanène.

## SOMMAIRE

	<b>Page</b>
Introduction générale	6
<b>Chapitre I. Evolution du contexte et son impact sur la mobilité professionnelle externe.</b>	<b>11</b>
Section 1. L'entreprise face aux changements et aux aléas du marché.	13
Section 2. La restructuration des organisations et la mobilité professionnelle.	25
<b>Chapitre II. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle externe.</b>	<b>36</b>
Section 1. La compétence.	38
Section 2. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle externe.	59
Section 3. La mobilité professionnelle externe et l'engagement organisationnel.	76
<b>Chapitre III. Cadre empirique.</b>	<b>95</b>
Section 1. Les principaux résultats des enquêtes réalisées en France.	96
Section 2. Enquête auprès d'un échantillon : le contexte tunisien.	102
Conclusion générale.	135
Bibliographie.	137
Annexes.	147
Table des matières.	187

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis deux décennies environ, le contexte socio-économique pèse lourd sur l'entreprise et ses ressources humaines.

La restructuration industrielle, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés du travail partout dans le monde.

En effet, on constate des mutations profondes touchant les règles du jeu du marché dans l'ère de la mondialisation via une concurrence acharnée et sans merci, une recherche grandissante de la compétitivité et des changements sans précédent tant organisationnels que technologiques et manageriels.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ses ressources humaines, pièce maîtresse de tout acte de changement et de performance.

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et de réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication.

Les ressources humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise.

Dans une économie de marché caractérisée par des libertés contractuelles entre les partenaires sociaux, les compétences peuvent pour une raison ou une autre

quitter une entreprise pour aller travailler dans une autre sans obstacles et restrictions réglementaires ou autres.

De même, l'entreprise n'est plus en mesure d'assurer la sécurité de l'emploi à ses employés tout au long de leur vie active compte tenu des difficultés liées à la concurrence et à la conjoncture économique devenue instable et imprévisible.

Ce sont les opportunités rationnelles qui guident les décisions prises par les individus pour maximiser leur utilité personnelle voire leur gain supplémentaire en salaire, en notoriété ou en autonomie dans un environnement dynamique et plus convivial.

Les considérations affectives, sentimentales et d'engagement moral au projet s'estompent et la fidélisation à l'entreprise unique qui était auparavant la règle change d'intensité.

Les entreprises en développant les compétences de ses salariés en cherchant à augmenter leur productivité et leur efficacité valorisent en même temps leur portefeuille de compétences et en conséquence leur employabilité sur le marché de l'emploi s'affirme davantage.

Le salarié dans un environnement concurrentiel et de grande réactivité économique et sociale ne peut être indifférent de ce qui se passe ailleurs puisqu'il fait souvent des comparaisons avec ses semblables dans un marché ouvert où l'information ne fait pas défaut.

Chaque individu raisonne selon ses aptitudes personnelles et sa situation du moment et décidera s'il reste ou quitte l'organisation en examinant son état actuel et celui où il va être embauché.

La relation entre le salarié et l'entreprise qui était plutôt stable et durable devient aujourd'hui fragile et de courte durée compte tenu des bouleversements que connaît le monde du travail et la nouvelle donne économique à l'échelle planétaire.

La stratégie de l'entreprise afin de réaliser ses objectifs comme une entité économique en matière de rentabilité et de performance est de développer les

compétences qui constituent la source principale pour s'adapter au mieux aux aléas du marché et aux mutations technologiques, organisationnelles et managériales.

En outre, elle cherche à rentabiliser les investissements engagés en matière de développement des compétences en fidélisant davantage les ressources humaines et ce pour augmenter le niveau d'implication et d'engagement des salariés aux projets entrepris le plus longtemps possible. Le retour sur investissement ne se réaliserait qu'après plusieurs années de travail et de planification.

Au niveau de l'individu, la gestion de carrière se situe actuellement au carrefour de deux désirs contradictoires de l'être humain : le désir de la stabilité et le désir du changement." La stabilité rassure mais elle sclérose, l'insécurité fait peur mais elle ouvre à la liberté " (Bagatti F., 2003).

Les salariés sont plus opportunistes quant à leur gestion de carrière. Ils cherchent souvent l'intérêt personnel avant l'intérêt collectif surtout si les relations ne sont pas saines et claires.

L'entreprise peut ne pas être performante en matière de soutien organisationnel aux compétences et néglige certaines pratiques de dialogue, de communication et de sollicitude devenues importantes à nos jours.

La tendance est aujourd'hui à la mobilité externe où les compétences quittent leur organisation pour suivre leur carrière dans d'autres organisations.

C'est paradoxalement de dire que le développement des compétences par l'entreprise qui vise à réaliser en contre partie des gains économiques se trouve imputée de ses salariés les plus valeureux qui s'orientent vers des firmes concurrentes.

L'entreprise pour des raisons de compétitivité ne peut se passer des compétences ni de développer leur potentiel via des programmes de formation professionnelle continue mais elle peut être réticente et conservatrice c'est à dire de faire des tris et des choix affectant la répartition du budget de formation en jouant sur la fidélité et l'engagement à la firme pris comme critère de sélection.

Elle peut aussi se pencher le plus vers des actions de formation ciblées



qui développent au mieux les compétences spécifiques au détriment des compétences générales.

En effet, l'entreprise s'occupe davantage des spécificités propres à elle en rapport avec sa culture, son mode de production et ses règles de gestion pour impliquer encore plus les salariés dans leur poste de travail.

Cette méthode qui vise à réduire la mobilité externe en jouant sur l'employabilité des compétences par l'investissement dans des actions de formation orientées vers le besoin de l'entreprise détruit la compétence dans la mesure où cette dernière est un dispositif englobant les connaissances théoriques c'est à dire d'ordre général et des connaissances pratiques qui peuvent être spécifiques à un contexte de travail donné en plus des aptitudes cognitives et comportementales.

Les salariés peuvent s'auto-former par leurs propres moyens et les nouvelles technologies de l'information de la communication constituent à juste titre un atout majeur pour développer les compétences à domicile et même à distance.

Ainsi, notre travail examine cette relation entre les salariés et les entreprises en cas de l'existence d'un dispositif de développement des compétences.

La gestion par les compétences influencera-t-elle positivement ou négativement la mobilité externe et dans quelles mesures, elle joue en faveur ou en défaveur des salariés et des firmes ?

Et comment cette dynamique relationnelle affectera l'engagement des salariés à la firme et conduira à la création d'un marché des compétences où les connaissances et les savoirs tant théoriques que pratiques s'échangent et se transfèrent librement ?

L'étude du rôle de la formation professionnelle et du développement des compétences en général sur la mobilité et en particulier la mobilité inter-entreprises n'a vu le jour que tardivement "L'étude du rôle de la formation continue en entreprise sur la mobilité professionnelle ne s'est développée que récemment" (Parent, 1999).

Ce travail de recherche a pour objet de répondre à partir d'une revue de littérature et d'un test empirique aux questions suivantes :

1. Qu'est ce que c'est la mobilité professionnelle externe ? les différentes définitions, les déterminants, les causes et les effets.
2. Le développement des compétences est-il une source de mobilité professionnelle externe ?
3. Y a-t-il d'autres causes de la mobilité professionnelle externe ?

Notre méthode de recherche consiste dans une première étape à présenter les facteurs qui expliquent (du moins les plus pertinents) la mobilité professionnelle externe et sa relation avec le développement des compétences à partir d'une revue récente de la littérature pour enfin dégager le corps des hypothèses relatives à la problématique de notre recherche (chapitre 1 et 2).

Dans une deuxième étape (chapitre 3), nous essayons d'analyser les données empiriques collectées à partir d'un échantillon de convenance par le moyen d'un questionnaire (voir annexe).

L'analyse consiste à vérifier la validité des hypothèses retenues (voir la liste dans la conclusion du deuxième chapitre) soit de tester la pertinence statistique de la liaison qui existerait entre les variables explicatives ou indépendantes (formation, âge, ancienneté, sexe, statut, etc.) et la mobilité professionnelle externe (variable expliquée ou dépendante).

En outre, nous analysons le profil (les caractéristiques) des salariés mobiles en externe en le comparant avec ceux des non mobiles.

**CHAPITRE I**

**ÉVOLUTION DU CONTEXTE**

**ET SON IMPACT SUR LA MOBILITÉ**

**PROFESSIONNELLE EXTERNE**

## INTRODUCTION

La mobilité professionnelle d'une manière générale est considérée comme la facilité à se mouvoir, c'est à dire à changer de place ou de position. Elle est pour certains (Jovanovic, 1979), une manière de corriger les erreurs qui peuvent survenir dans la formation des relations d'emploi.

La mobilité professionnelle externe est la résultante de plusieurs phénomènes socio-économiques se rapportant au contexte environnemental, aux caractéristiques de la relation liant le salarié à son entreprise, au niveau de la formation dispensée et au degré d'engagement du postulant du poste de travail.

En outre, le contexte qui prévaut autour de l'entreprise et les nouvelles données de l'environnement tant intérieur qu'extérieur dictées par les lois du marché a des effets certains sur la mobilité professionnelle.

Il est donc jugé utile dans ce premier chapitre introductif de formuler les définitions des principaux concepts relatifs à la mobilité professionnelle externe et d'examiner en outre le contexte environnemental, les mutations organisationnelles et les changements socio-économiques.

Dans ce contexte conflictuel et de grandes mutations, l'entreprise d'une part et les salariés d'autre part confrontent un défi majeur qui est la mobilité externe.

En effet, les entreprises qui cherchent de plus en plus une performance confirmée dans un environnement de concurrence ont besoin des ressources humaines plus compétentes ce qui les amènent à investir davantage dans la formation.

Alors que les salariés cherchent de plus en plus des opportunités de gain eu égard à leur potentiel de compétences ce qui les incitent à quitter l'organisation pour occuper d'autres postes de travail ailleurs.

Ce phénomène est devenu préoccupant pour les économies en voie de développement qui ont entamé depuis les années 80 du siècle passé des phases de restructuration et de mise à niveau.

Le passage d'une économie administrée par les pouvoirs publics à une économie de marché dans un environnement de mondialisation et de libre échange, a bouleversé en conséquence le paysage du marché de l'emploi.

La relation durable entre le salarié fidèle et engagé et l'entreprise qui se sent protégé par l'Etat en contrepartie de cette pérennité de l'emploi (politique de lutte contre le chômage) loin de toute notion de performance et de productivité est devenu alors de plus en plus instable et de courte durée.

## **SECTION 1. L'ENTREPRISE FACE AUX CHANGEMENTS ET AUX ALÉAS DU MARCHÉ.**

Dans l'ère de la mondialisation, l'entreprise confronte plusieurs problèmes à la fois dont notamment l'évolution technologique, les exigences de la concurrence, les changements organisationnels, les nouveaux modes de management, les nouvelles normes de qualité, l'importance grandissante de l'économie du savoir et des connaissances et les défis de l'internationalisation des échanges.

L'environnement se caractérise désormais par une instabilité croissante. Cette instabilité devenue structurelle se traduit alors par des réorganisations permanentes et accompagnées d'une visibilité stratégique de courte durée conjuguée par une dérégulation des marchés et au renforcement de la concurrence internationale et à sa généralisation.

Le rythme d'évolution des technologies s'est accru davantage mettant en péril l'emploi voire son contenu, sa pérennité, ses formes et son sens.

Les entreprises sont confrontées au même titre que les salariés à des nouvelles exigences de rentabilité, de performance et de qualité. Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui.

Elles connaissent un cycle de vie très court dans un contexte de grande instabilité et de changement rapide dans le monde des connaissances et des savoirs.

En corrélation avec la complexité des tâches, des techniques et des procédures, les compétences s'élargissent et se diversifient davantage. Elles sont cognitives, transversales, transférables, générales, spécifiques et contextuelles.

## **I.1. DES NOUVELLES TECHNOLOGIES.**

Les nouvelles technologies ont induit des changements au niveau du système de production comme l'automatisation des processus, l'informatisation des procédures voire même l'intégration du robotisme. Les différents dispositifs de communication et d'information ont bouleversé les relations et la notion du temps devient un paramètre problématique.

Dans ce nouveau contexte de complexité et de changement rapide des normes et des standards, les modes de gestion et les rapports de force entre les agents économiques changent et prennent de nouvelles dimensions. L'entreprise aura alors besoin d'une grande flexibilité et de réactivité pour s'adapter au mieux à la nouvelle donne.

Elle a besoin aussi d'une gestion dynamique des ressources humaines disponibles et engagées à la stratégie établie et animée d'une compétence reconnue et sans cesse renouvelée et perfectionnée par le biais des programmes de formation ciblés et orientés à partir des outils modernes basés sur les principes de l'ingénierie de la formation.

De nouveaux métiers et de nouvelles formes d'emploi émergent, d'autres disparaissent ou changent de contenu ce qui complique davantage la tâche des responsables des ressources humaines et donne une importance supplémentaire aux compétences.

L'entreprise devra résorber l'écart constaté entre les qualifications et les compétences acquises et celles requises et exigées par les nouvelles configurations des métiers.

En effet, les métiers d'hier ne sont plus valables aujourd'hui car ils deviennent obsolètes très vite et les connaissances se renouvellent tous les jours dans tous les domaines du savoir.

Le cycle de vie des produits et des services devient très court compte tenu des nouvelles exigences des clients, de la concurrence exacerbée entre firmes et l'introduction des normes de qualité.

## **I.2. UNE CONCURRENCE ACHARNÉE.**

L'entreprise vit aujourd'hui dans un environnement où les lois du marché soient la règle et le principe.

Pour gagner le pari de la concurrence dans un environnement changeant et incertain l'entreprise devra produire des biens et services au moindre coût tout en respectant les normes de qualité et les goûts et les préférences des consommateurs.

L'entreprise dans telles circonstances est en quête d'innovation. Elle se donne toujours les moyens nécessaires en technologie et en ressources humaines compétentes et performantes pour anticiper, concevoir, construire et résoudre à temps et de trouver les solutions adéquates sans délais, pour ne pas perdre la part des marchés et les clients qu'elle fidélise davantage.

"Dans le contexte d'un régime de concurrence où l'innovation tend à s'imposer comme une modalité permanente de valorisation du capital, les firmes ne peuvent plus se contenter de réagir aux évènements.

En régime d'innovation permanente, elles se doivent aussi d'être proactives dans la mesure où le temps ne s'impose plus seulement comme un délai de réponse mais aussi, et peut être avant tout comme capacité d'action ayant pour visée stratégique la vitesse de pénétration des marchés avec des produits et des procédés normaux ". (Delteil, V. et Dieuaide, P., 2000).

## **I.3. LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS.**

Les nouvelles technologies au niveau du système de production et les nouveaux modes de gestion conjuguées à un changement de l'environnement socio-économique et l'émergence de nouvelles méthodes de management des ressources humaines, l'entreprise devra développer sans cesse ses structures et son organisation en devenant plus flexible, plus souple, plus réactive et plus stratégique.

L'entreprise figée dans un système d'organisation où les salariés sont cloisonnés dans une logique de poste dont les tâches sont établies d'avance et

dictées par des procédures contraignantes et lourdes ne laissant aucune initiative et autonomie aux acteurs.

La marge de manœuvre laissée aux employés est très minime quant à l'exécution des tâches les plus élémentaires. Le travail routinier et non enrichissant obéissant aux strictes règles hiérarchiques sans autonomie et réactivité immédiate aux problèmes est le plus dominant.

L'organisation de l'ère des compétences cherche à donner à l'acteur toute sa capacité d'agir sans retard et au bon moment aux différentes situations rencontrées dans le contexte du travail.

C'est un nouveau paradigme qui s'invente aujourd'hui comme déjà le phénomène de la qualité, basé sur la réactivité du moment, l'adaptabilité à toute éventualité et le dépassement de la gestion selon le poste du travail à une gestion dynamique des compétences.

Un tel comportement est en effet générateur de performance dans une organisation ouverte aux innovations, dynamique et qui s'adapte à temps aux mutations de l'environnement et aux aléas d'un marché de plus en plus concurrentiel.

C'est ainsi que sont développées en fin de compte des formes d'externalisation qui font de l'entreprise une entité économique et juridique aux frontières floues.

L'entreprise concentre son activité sur un métier central et stratégique en externalisant tout ce qui n'est pas au cœur de sa production.

Une des premières qualités de l'entreprise moderne c'est sa réactivité en répondant sans délais à tous les évènements induits par le marché, les techniques de production et la demande des clients et des consommateurs qui devient de plus en plus imprévisible et très exigeante.

Cette réactivité implique une organisation flexible, souple et décentralisée ce qui impose des relations nouvelles entre les salariés et les entreprises. De nouveaux modes de rémunération apparaissent, de nouveaux métiers seront émergents et la



mobilité tant interne qu'externe s'intensifie alors que de nouveaux types et formes d'emplois naissent.

Les différents bouleversements qui affectent depuis plusieurs années les relations de l'entreprise avec son environnement devenu agressif, instable et concurrentiel, incitent les firmes à revoir leurs plans d'action et leurs modes de fonctionnement à travers des programmes de restructuration afin de s'y adapter le mieux possible.

Dans la littérature on trouve trois types de restructuration à savoir :

**-une restructuration numérique** qui a pour but de réduire les effectifs à court terme en licenciant des salariés, incitant aux départs volontaires et outplacement des travailleurs, encourageant les plus âgés de quitter à la retraite.

**-une restructuration fonctionnelle** qui à moyen terme vise à la redéfinition des tâches, à la fusion des unités, la suppression et la reconversion des fonctions et des métiers,...etc.

**-une restructuration stratégique** touchant les structures en place par une opération de reconfiguration à long terme des responsabilités, du système de valeurs, des frontières, du contenu. , etc. (Adapté de Cameron, Freeman et Mishra, 1996), (cité par Xhaufclair, V., 2003).

C'est alors que la forme traditionnelle d'un emploi stable et durable tout le long de la vie active n'est plus à la mode. L'emploi fidélisé et à long terme a connu des transformations importantes (Zarifian, 1999) pour donner lieu d'autres formes précaires (Abecassi, F. et Roche, P., 2001).

La flexibilité du travail est devenue à l'ordre du jour en prenant plusieurs formes : mobilité externe, mobilité interne, mobilité géographique, télétravail, nomadisme, etc.

Les entreprises par ce changement radical cherchent une grande efficacité et une meilleure performance de ses salariés en développant leurs compétences déjà acquises pour être à la hauteur des nouvelles exigences du marché au travers des diverses modalités de formation.

Les modes de rémunérations changent aussi pour être plus individuels et tenant compte de la réalisation des objectifs, de la rentabilité et au mérite.

En conséquence, les pratiques de gestion des ressources humaines changent aussi de forme et de contenu tenant compte de plus en plus des nouvelles notions de compétences.

Le parcours professionnel du salarié se conçoit de moins en moins au sein d'une seule entreprise. La carrière est caractérisée par des changements de postes, de responsabilités, de lieu et d'organisations avec une fréquence de plus en plus accélérée.

Certains auteurs comme (Cadin, L., 1999) poussent le raisonnement à l'extrême pour montrer l'existence des carrières "nomades" grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

#### **I.4. LES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT.**

Traditionnellement l'entreprise gère d'une manière globale ses ressources humaines selon des règles statutaires très contraignantes. Elle ne gère les carrières qu'à l'occasion des forces majeures. La gestion des postes du travail est le mode le plus répandu.

Les procédures fixent souvent les tâches les plus élémentaires de chacun et l'hierarchie constitue le fil conducteur de l'information du haut en bas et une référence incontournable puisqu'elle évalue le salarié même d'une manière sommaire et arbitraire.

Une telle organisation du travail de type fordiste se basant sur la stabilité, les normes, la structure, le poste, les procédures et les qualifications techniques ne peut être performante et efficace aujourd'hui.

Le nouveau contexte exige une grande flexibilité fonctionnelle, un personnel compétent et adaptable aux changements, un accent mis sur la qualité et une meilleure employabilité des salariés.

Un nouveau mode de gestion des ressources humaines apparaît alors compte tenu des nouvelles transformations organisationnelles et managériales.

Les ressources humaines considérées comme un coût auparavant deviennent aujourd'hui une richesse et les compétences sont sources de rentabilité et de performance " les compétences vues comme richesses, sont à la base de l'élaboration des différentes stratégies" (Devos, V. et Taskin, L., 1983).

Ainsi, avec la notion de compétence la place même de l'individu au travail change de nature, de valeur et de sens puisque ce sont la réactivité, l'autonomie et l'adaptabilité qui constituent les sources de richesses et les facteurs déterminants pour assurer la réalisation des objectifs et des stratégies des entreprises.

Nous assisterons alors à une rupture avec une forme traditionnelle de travail trop rigide, peu réactive, assez laxiste, peu innovante et faiblement enrichissante et l'émergence de nouvelles formes basées sur la compétence, l'autonomie, la flexibilité, la mobilité, la responsabilité et l'individualisation.

La gestion des ressources humaines est devenue aussi "une véritable gestion d'un actif spécifique, la main d'œuvre, qui apparaît comme une variable stratégique caractérisée et valorisée par des compétences individuelles" (Cadin, Guerin et Pigeyre, 1977).

Dans ce nouveau modèle de gestion et de management, l'individu est au cœur du système. Il est différencié des autres semblables puisqu'il est détenteur d'une compétence propre comme un label ou un signal de propriété manifesté et visible au travail.

L'entreprise développe alors des outils de valorisation des compétences des salariés via essentiellement des programmes de formation continue après évaluation et diagnostic sur le terrain.

Le salarié devient de plus en plus responsable de ses actes au sein de l'organisation " son engagement affectif et émotionnel à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, sa réactivité face aux mutations, son adaptabilité aux

changements, problèmes et crises, son devoir de mettre à jour ses connaissances, de développer ses compétences, s'orientent vers les personnes eux-mêmes".

(Le Boterf, 2000).

L'entreprise quant à elle, son rôle constitue un soutien pour stimuler et inciter les individus à se former et d'acquérir de nouvelles compétences selon les circonstances.

Les pratiques de gestion des compétences sont basées sur la réactivité et la responsabilité individuelle des salariés. Cette charge que supporte l'employé peut être très lourde de conséquences eues égard à l'effort de soutien de l'entreprise (Gollac et Volkoff, 1996, 2000 ; Fernex, 1998).

La gestion des compétences individuelles peut poser le problème des compétences collectives au sein de l'entreprise ce qui nécessite l'invention des outils de cohérence et de transférabilité des connaissances.

Pour Reynaud (2001), la construction de compétences collectives passe par des divergences de vues, des conflits, des rapports de force, des rapports d'autorités et de concurrence.

Beffa, Boyer et Touffut (1999) proposent une classification des salariés non pas selon les statuts mais selon les types de compétences acquises. Ils avancent trois modèles : le premier concerne "**la stabilité polyvalente**" où les compétences transférables sont spécifiques à l'organisation, le deuxième de la "**professionnalité**" concerne les compétences transférables à d'autres situations organisationnelles et le troisième de "**flexibilité**" relatif aux compétences standardisées et largement transférables.

L'appartenance à un type de modèle particulier confère au salarié sa valeur intrinsèque sur le marché de l'emploi. La notion de compétence devient alors une source de différenciation entre les salariés comme une marque ou label pour une marchandise.

## **I.5. LES NOUVELLES NORMES DE QUALITÉ.**

L'entreprise dans un nouvel environnement de forte concurrence, cherche à fidéliser les clients pour vendre plus afin de dégager le maximum de bénéfices susceptibles de développer les performances économiques et sociales.

Les consommateurs exigent de plus en plus des produits de meilleures qualités. Les différentes formes de publicité conjuguées à une offre diversifiée engendrent des opportunités de choix très accentuées devant les clients bien informés et disposant d'un revenu conséquent.

La mondialisation des échanges et l'ouverture des économies locales sur l'extérieur va influencer l'offre vers des multitudes de marques des biens et services.

La stratégie qualité comme moyen de conquête des marchés et de toucher un grand nombre de clients et de les fidéliser à des normes et marques données.

La qualité est le résultat d'une convergence d'acteurs performants et compétents. Il est alors admis que les compétences du personnel et l'existence d'une entreprise qualifiante, influencent positivement la qualité des produits.

C'est cette combinaison convergente d'actes guidés par les notions de compétences, de valeurs et de performances, qui sont responsables d'une qualité meilleure.

La recherche de l'entreprise de la performance dans un environnement concurrentiel, l'incite à mettre un dispositif de qualité et ceci ne peut être réalisé que grâce à une organisation compétente et en particulier des ressources humaines compétentes.

## **I. 6. L'IMPORTANCE DES SAVOIRS ET DES CONNAISSANCES.**

Aujourd'hui, on est entré dans l'ère de l'économie des savoirs et des connaissances.

L'économie immatérielle basée sur le savoir constitue en effet, une source indéniable de création de richesse, de la valeur ajoutée et de la performance. (Le Boterf, 2001).

Les grands défis de la concurrence ont incité les entreprises à adopter une attitude adaptative et une grande flexibilité pour être au diapason du nouveau contexte.

Dans ce nouvel environnement, le système de production et de management donne une grande importance à l'élément humain via des pratiques de gestion des ressources humaines basées sur les compétences.

Une des composantes essentielles de la compétence est le savoir théorique et pratique. Les attitudes comportementales sont plutôt d'ordre cognitif et contextuel.

Toute organisation pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur ses compétences, richesses inépuisables et créatrices de valeur et de qualité.

### **I.7. LE DÉFI DE L'INTERNATIONALISATION DES ÉCHANGES.**

La mondialisation des échanges entre pays rend les frontières perméables à tous les flux de produits et services. L'entreprise se trouve alors en concurrence avec d'autres firmes loin de la protection des règlements intérieurs d'hier promulgués par l'Etat.

L'entreprise ne peut plus compter sur les subventions, les aides et l'assistance du gouvernement local. En effet, les conventions de libre échange interdisent toute ingérence de l'Etat dans les rouages économiques et c'est les seules lois du marché qui régulent l'activité économique.

L'entreprise locale doit entamer des changements en profondeur au niveau des structures, de l'organisation, des modes de gestion et de management.

Pour créer de la valeur génératrice de performance et de rentabilité, l'organisation doit miser sur la compétence de ses ressources humaines, de la développer continuellement et de la fidéliser davantage pour une grande implication et engagement

## **I.8. LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION ET LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI.**

Pour s'adapter au nouveau contexte économique et social, les entreprises cherchent une plus grande flexibilité et souplesse dans la gestion de ses ressources et en particulier ses ressources humaines. Elles veulent une réponse immédiate et à temps à tout changement dans l'environnement.

C'est les changements qui prévalent sur les relations économiques, les exigences d'un marché concurrentiel, les nouvelles normes de qualité, les mutations profondes au niveau technologique et la recherche de rentabilité, qui poussent les firmes à s'organiser autrement en misant sur les compétences et une structure flexible.

### **I.8.1. Un environnement de plus en plus instable.**

L'économie locale et internationale vit depuis deux décennies dans une période d'instabilité et de mutations profondes surtout au niveau technologique par le biais des nouvelles technologies de communications et d'informations et de nouveaux modes de production basés sur l'informatique, la robotique et l'automatisation des processus.

De même, l'organisation change en structure et en technique de management pour s'adapter à la nouvelle donne qui se caractérise par une concurrence acharnée sur des marchés fluctuants et instables et une demande très exigeante en qualité.

L'essor des connaissances dans une économie de savoir rend les métiers très vulnérables et touchés par l'obsolescence et le dépassement ce qui pousse les entreprises à investir énormément dans les ressources humaines, seule richesse inépuisable et créatrice de valeur.

Il y a en effet, un nouveau regard aux hommes de la part de l'entreprise qui deviennent par la force des choses une richesse, un capital et une ressource rare plutôt qu'un coût et une charge.

La flexibilité de l'entreprise pour faire face aux mutations imposées par la conjoncture actuelle ne peut se réaliser au bon escient que grâce à la flexibilité et à l'adaptabilité de ses ressources humaines.

Le développement des compétences par le biais de la formation professionnelle continue constitue alors une des pièces maîtresses pour gagner le pari de la compétitivité et de la performance.

### **I.8.2. Nouveau contexte, nouvelles formes d'emploi.**

L'instabilité que connaît le marché de l'emploi et le passage dans une conjoncture de forte récession rend la relation contractuelle fragile et de courte durée. Le nombre de salariés sous des contrats à durée déterminée ne cesse de croître.

Malgré que les contrats à durée indéterminés représentent encore la norme, on assiste de plus en plus à une nouvelle configuration où le travail temporaire prend de la place.

Des formes de travail atypiques se multiplient comme les intérim, le travail à temps partiel, la sous-traitance, etc.

En France par exemple, à la fin des années 80, les emplois flexibles représentent 52% des emplois non flexibles contre 31% en 1970 (Allouche, 1991).

La mobilité professionnelle est d'après les théories de l'organisation et de la gestion des ressources humaines est le résultat d'interactions entre le marché, l'entreprise comme organisation qui devait réaliser un objectif et les ressources humaines qui sont capables de le convertir en réalité tangible.

Les règles du marché changent au même titre que l'environnement économique, le degré de complexité des techniques et des technologies et des goûts des consommateurs (nouvelles normes de qualités).

Ces changements poussent l'organisation pour qu'elle reste en course et économiquement viable (performante et rentable) de se réorganiser en fonction des paramètres du moment en cherchant pour s'adapter au mieux au nouveau contexte.



Cette opération qui demande une grande réactivité et une flexibilité plus importante est de nature à avoir des effets certains sur la relation qui lie l'organisation avec les individus.

Il va sans dire alors que toute opération de ce genre peut vraisemblablement aboutir à des répercussions négatives sur la durabilité des contrats de travail et des affectations des postes et des tâches.

La rupture est parfois inévitable entre les deux partenaires débouchant alors à une mobilité externe selon laquelle l'individu cherche à valoriser ses compétences ailleurs et l'entreprise pourrait compter sur d'autres éléments.

## **SECTION 2. LA RESTRUCTURATION DES ORGANISATIONS ET LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNE.**

La restructuration des entreprises est devenue un des moyens les plus utilisés ces dernières années pour une recherche d'efficacité et de compétitivité mais le plus souvent, elle prend la forme d'une réduction des effectifs sans pour autant changer les structures en place et qui ne sont pas adaptées à la nouvelle donne.

On peut citer trois formes de restructuration à savoir :

**-Numérique** : c'est la réduction des effectifs selon les règles classiques où les ressources humaines constituent un coût qu'on peut comprimer pour dégager un excédent immédiat pour sauver l'entreprise à court terme sans chercher les causes réelles du problème.

**-Fonctionnelle** : c'est une restructuration de moyen terme au niveau des processus de gestion et de production pour améliorer la fonctionnalité de l'organisation en mettant à jour les procédures et en luttant contre l'inefficacité et le gaspillage des ressources.

**-Stratégique** : c'est la restructuration la plus efficace qui constitue une reconfiguration de l'édifice organisationnel et de ses frontières à long terme moyennant une planification prévisionnelle et une évaluation continue du processus.

Le processus de restructuration au même titre que la flexibilité organisationnelle engendre des départs parfois massifs des compétences vers le marché extérieur d'une manière forcée, négociée ou choisie.

"Le processus de restructuration, de fusion –acquisition et des réductions d'effectifs ont entraîné ces dernières années une mobilité interne et externe accrue" (Raymond, 1999).

## **II.1. LA FLEXIBILITÉ ORGANISATIONNELLE.**

Selon Linchtenberger Y. (1999), " On peut définir la flexibilité d'une entreprise comme étant sa capacité de s'adapter à un marché continuellement en changement".

Il existe plusieurs formes de flexibilité dont notamment :

**-La flexibilité fonctionnelle** : qui renvoie à la capacité pour l'entreprise de redéfinir les tâches.

Cette flexibilité s'associe aux formes de flexibilité organisationnelle et technique puisqu'elle impose aux employés une grande polyvalence pour être en mesure de s'adapter aux changements technologiques.

**-La flexibilité organisationnelle et technique** : qui est basée sur la capacité pour l'entreprise de s'adapter aux changements du marché en utilisant de nouvelles méthodes de gestion et des techniques nouvelles de communication et d'information.

**- La flexibilité financière** : qui se réfère à la capacité de l'organisation d'adapter ses coûts d'investissements aux aléas du marché concurrentiel et instable.

**-La flexibilité quantitative** : qui fait référence à l'introduction des modifications dans le nombre d'employés en conformité avec l'activité réelle, le degré de la concurrence sur le marché et la conjoncture économique.

**- La flexibilité temporelle** : qui renvoie à la capacité de l'entreprise de procéder à une modification des horaires de travail pour s'adapter à la demande parfois aléatoire et instable.

Pour El Akremi A., (2005), il y a deux catégories de flexibilité :

### **1. Les flexibilités externes.**

**-Flexibilité quantitative externe** : qui consiste à faire évoluer le nombre de salariés de l'entreprise en fonction des besoins. La conséquence est la segmentation du marché du travail.

**-Externalisation** : l'organisation confie à d'autres entreprises ou à des personnes indépendantes une part de son activité compte tenu de la conjoncture (sous-traitance).

### **2. Les flexibilités internes.**

**-Flexibilité quantitative interne** : qui permet de faire varier le nombre d'heures de travail sans modifier le nombre de salariés.

**-Flexibilité fonctionnelle** : qui consiste à changer les affectations des employés en se basant sur la polyvalence, les compétences et la mobilité.

**-Flexibilité salariale** : c'est d'adapter le coût du travail au salaire.

La flexibilité offre à l'entreprise une marge de réactivité et d'adaptabilité qui lui permet de s'adapter aux changements et engendre des conséquences :

-développement d'emplois précaires, salaire faible.

-sélectionner les salariés.

-augmenter le taux de mobilité externe et interne.

## **II.2. LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.**

La mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectifs à savoir la mobilité interne et la mobilité externe.

L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur poussent l'entreprise à la recherche de la

flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle.

Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

Béduwé C., (1992) la définit ainsi "Celle-ci peut alors prendre plusieurs formes : mobilité fonctionnelle, mobilité socioprofessionnelle et plus récemment mobilité d'emploi et /ou d'entreprise lorsqu'il s'agit d'un changement de statut.

Lorsque ses changements se produisent au sein de la même entreprise, il s'agit de mobilité interne. Au contraire, quand le changement de situation correspond également à un changement d'entreprise ou d'employeur on parlera de mobilité externe".

Pour Aman, A. (2001), " En gestion des ressources humaines, on entend par mobilité la capacité d'accepter des changements dans le temps, dans l'espace (interne et externe) à l'organisation, dans les compétences et dans les statuts ".

Pour certains auteurs, les différents types de mobilité possibles sont :

- La mobilité de progression fonctionnelle** dans un même emploi.
- La mobilité de redéploiement fonctionnel ou géographique.**
- La mobilité professionnelle ou horizontale** correspondant à un changement de métier.
- La mobilité d'environnement ou de mutation.**
- La mobilité catégorielle ou verticale** correspondant à une promotion.

On résume dans le tableau suivant les différentes formes de mobilité :

<b>Dimension du changement</b>	<b>Intensité du changement</b>	<b>Forme du changement</b>
1-Statut hiérarchique	Changement d'ordre professionnel associé à une promotion	Mobilité verticale
	Changement d'ordre professionnel non associé à une promotion	Mobilité horizontale
2-Nature du travail effectué	-Changement d'activité dans le même domaine professionnel -Changement d'activité correspondant à un changement de fonction	-Mobilité thématique  -Mobilité fonctionnelle
3-Appartenance organisationnelle	Changement de poste de travail ou d'activité au sein d'une même entreprise	Mobilité interne
	Changement de poste de travail ou d'activité imposant un changement de lien de résidence ou d'entreprise	Mobilité externe inter-entreprise
	-Changement de lien du travail n'imposant pas un changement de lien de résidence -Changement de lien de travail imposant un changement de lien de résidence	-Mobilité spatiale simple  -mobilité géographique

Source : Mucchielli-Marrius M-P, (1987), page 21.

Les raisons de mobilité que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié sont multiples : si elle se fait en interne en horizontal ou en vertical c'est pour la motivation, la promotion ou même une sanction ; si elle se fait à l'extérieur des

périmètres de l'entreprise c'est soit voulue par le salarié en cas de démission ou subie pour des raisons disciplinaires par exemple.

Selon certains auteurs et loin de toutes considérations causales, la mobilité est un état d'esprit relatif à chaque individu. En effet, un salarié est mobile s'il est prêt à accepter un emploi ou de nouvelles attributions au sein de son entreprise ou dans une autre entreprise (Abraham, 2004).

De même, les restructurations des entreprises et l'émergence de nouvelles formes d'emploi ont eu un effet sur la mobilité des salariés comme le montre Seibel C. (2002) " Le développement des statuts d'emploi précaires et les profondes restructurations des entreprises industrielles au cours des deux décennies précédentes ont provoqué une augmentation des mouvements d'entrée et de sortie sur le marché du travail".

Dans la théorie classique, il y a opposition entre une mobilité choisie fondée sur des critères subjectifs individuels et une mobilité subie fondée sur des critères objectives comme les transformations socio-économiques. (Bailly A.F., Cadin L. et De saint Giniez, 1998).

### **II.2.1. LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE INTERNE.**

La mobilité professionnelle est interne quand elle se déroule à l'intérieur de l'entreprise. Elle se manifeste sous plusieurs formes :

#### **II.2.1.1. La mobilité géographique.**

La mobilité géographique est un changement de lieu de travail dans la même région, dans une autre région ou éventuellement dans un autre pays.

#### **II.2.1.2. La mobilité fonctionnelle.**

La mobilité fonctionnelle est un changement de fonction. Elle suppose un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié.

### **II.2.2. LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNE.**

Les changements au niveau de l'environnement économique via un marché de plus en plus concurrentiel, des clients plus exigeants et une recherche accrue de rentabilité et de performance conjuguée à une grande mutation technologique ne

peuvent qu'affecter la relation jadis stable et durable entre les salariés et leurs organisations.

La mobilité professionnelle que ce soit interne ou externe, subie ou choisie est donc à l'ordre du jour. Elle est considérée aujourd'hui comme une politique d'ajustement des processus de gestion des ressources humaines à court et à moyen terme.

La relation des salariés avec leurs entreprises n'est plus durable comme auparavant " On est loin aujourd'hui du statut unique de travailler salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts précaires." (Abecassis et Roche, 2001).

Les mêmes auteurs affirment que la proportion de travailleurs sous contrats à durée déterminée, intérimaires, en stage rémunéré, en contrat aidé, voire mêmes détachés d'autres organisations, a augmenté de manière très significative.

" Le parcours se conçoit de moins en moins au sein d'une seule et même organisation. Quelles qu'en soient les causes, la carrière est caractérisée aujourd'hui par une mobilité inter et intra-organisationnelle, et peut-être fonctionnelle comme géographique. (Cadin et al., 1999).

### **I.2.2.1. Les cadres nomades.**

Les recherches effectuées par Arthur et Rousseau aux Etats-Unis sur la << Boundaryless career >> traduit en France par Cadin L. (1998) en << carrière nomade >> ont initié pour la première fois ce phénomène nouveau.

Cette << carrière nomade >> peut être définie comme une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail. (Defileppi et Arthur, 1996).

Cette notion de nomade suppose que l'individu soit responsable de la gestion de sa carrière, s'attache à développer des compétences transférables et prenne part à l'apprentissage permanent.

Selon Sullivan, (1999), il y a une différenciation des caractéristiques entre carrière traditionnelle et carrière nomade :

<b>caractéristique</b>	<b>traditionnelle</b>	<b>nomade</b>
Relation avec l'employeur	Sécurité de l'emploi, loyauté à une entreprise	Employabilité et flexibilité, plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférables
Mesure de la réussite professionnelle	Promotion statut	Intérêt du travail, salaire
Responsabilité de la gestion de sa carrière	entreprise	individu
Formation	Formation classique et évolution avec l'âge	Formation permanente liée à l'apprentissage

### **I.2.2.2. Le télétravail.**

Le télétravail est défini comme une activité où le salarié fait un usage professionnel intensif de l'informatique, à l'extérieur de son entreprise. (Coutrot T., 2004).

Selon la définition adoptée par le forum des droits sur l'Internet, le télétravail salarié est " Le travail qui s'effectue dans le cadre d'un contrat de travail, régulièrement à distance de son environnement hiérarchique et de son équipe à l'aide des technologies de l'information".

On distingue quatre formes de télétravail à savoir :

1. En réseau au sein de l'entreprise dans des locaux distincts.
2. Dans des locaux partagés par plusieurs entreprises.
3. Nomade n'appartenant à aucune structure de travail
4. A domicile pour le compte d'un employeur

Les télétravailleurs nomades sont de grands utilisateurs de l'informatique et qui partagent leurs temps de travail entre plusieurs lieux, sans travailler beaucoup à domicile.

### **I.2.2.3. La mobilité subie.**

La mobilité subie est la résultante de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu,



d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.

C'est une sorte de mobilité forcée où l'individu ne peut plus contester que par des revendications pécuniaires ou des dommages.

Les entreprises devant des contraintes de restructurations, de nouvelles technologies, de recherche de rentabilité et de performance ou éventuellement des difficultés économiques et financières décident le plus souvent à des nouvelles affectations et reconversions ou éventuellement à des suppressions d'effectifs.

C'est sous la pression des mutations qui surviennent dans le marché et dans l'environnement économique, technologique et organisationnel que l'entreprise adopte une politique de rupture de la relation.

Certaines compétences dont l'emploi est supprimé et malgré leur engagement se trouvent contraint de quitter les lieux et ainsi se développe un marché de compétences où s'échangent de la matière grise et de l'ingénierie entre les entreprises.

Cette configuration du marché des ressources rares peut avoir un effet positif sur la performance des organisations dans la mesure où les firmes peuvent combler leur déficit en compétences et il n'y aurait plus de pénurie ou de chômage.

#### **I.2.2.4. La mobilité choisie.**

L'individu pour une raison ou une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple mais la décision ne lui revient pas.

Par contre s'il veut quitter l'organisation c'est sa volonté personnelle qui s'exprime et l'employeur ne peut plus s'opposer et c'est le cas par exemple d'une démission.

La mobilité choisie est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs.

Les raisons de ce type de cette mobilité externe sont multiples : manque d'engagement organisationnel, conditions de travail défavorables, raisons

familiales, rémunération insuffisante, pratiques de gestion de ressources humaines ne valorisant pas les compétences, manque de motivation et de promotion, relations mauvaises avec l'hierarchie. , etc.

D'après les études, les changements d'employeur sont très largement des mobilités volontaires qui découlent de l'initiative du salarié dans 86 % des cas (Fondeur Y. et Sauvlat C., 2002).

Les gens viennent chercher des opportunités dans les entreprises et s'ils ne les trouvent pas les quittent. Ils sont prêts à saisir toute opportunité sur le marché externe.

Tant que l'entreprise offre aux salariés des récompenses et de développer leurs compétences, ils restent sinon ils n'hésitent pas à les quitter (d'après les travaux de Kerr, 1954 ; Becker, 1964 ; Doeringer et diore, 1971 ; Silvestre, 1982 et Marsden, 1991) (Cité dans Fondeur Y. et Sauvlat C., 2002).

## **CONCLUSION**

Dans ce premier chapitre nous avons abordé tout d'abord le cadre socio-économique où l'entreprise exerce son activité et les effets de l'environnement, du marché et des mutations technologiques et organisationnelles sur la relation liant le salarié à l'organisation.

Ensuite, nous avons examiné en détail la notion de mobilité professionnelle compte tenu de la revue de la littérature en explicitant la signification de chaque concept utilisé selon les différents auteurs.

Nous avons abordé principalement les différents points de vues pour chaque thème selon la position et la vision des auteurs concernés pour l'enrichissement du concept en puisant dans la théorie des uns et des autres.

Ce chapitre introductif nous paraît utile au moins pour deux raisons :

-La première : de recenser des définitions disparates dans la littérature en un seul document pour pouvoir émettre un jugement ou des critiques.

-La deuxième : de limiter les contours de chaque concept ce qui facilite énormément l'opération de mesure ou l'utilisation des méthodes d'analyse.

Il est fort probable que nous avons omis quelques autres définitions se rapportant au sujet de notre recherche parce qu'elles sont considérées comme secondaires et sans effets sur le phénomène étudié.

En outre, nous trouverons dans le second chapitre relatif au développement des compétences d'autres concepts et d'autres définitions.

## **CHAPTRE II**

# **LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE EXTERNE**

## INTRODUCTION

Comme on a vu auparavant, les changements qui affectent le dispositif organisationnel et qui émanent des différentes mutations de nature économique, technologique et organisationnelle poussent les entreprises à développer le potentiel des compétences de ses employés en utilisant essentiellement l'outil le plus redoutable pour cette fin, la formation professionnelle.

L'entreprise cherche une meilleure performance et une grande réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de nature à développer les compétences des individus et par la même occasion d'améliorer leur employabilité interne.

Mais les individus détenteurs de nouvelles compétences, cherchent à améliorer leurs situations pécuniaires ou autres (poste de responsabilité, travail plus enrichissant, rayonnement, etc.) en interne d'abord puis dans d'autres organisations.

Si la formation professionnelle peut constituer un moyen efficace pour certains auteurs d'engager et d'impliquer davantage les salariés pour rester fidèle à l'organisation et par conséquent de diminuer les départs à l'extérieur des frontières de l'entreprise, d'autres pensent que ceci dépend aussi de la nature de la formation (générale ou spécifique), des caractéristiques des salariés et des firmes et de la conjoncture.

Nous aborderons dans ce deuxième chapitre l'analyse critique de la relation entre la mobilité professionnelle et le développement des compétences en s'appuyant sur une revue de la littérature afin de dégager le corps des hypothèses d'une part et les différentes variables explicatives d'autre part qui peuvent nous être utiles par la suite au moment de la confection du questionnaire support de l'enquête et de l'analyse statistique.

Nous donnerons tout au début de ce chapitre certaines définitions importantes traitées par des auteurs pour enlever toute ambiguïté par la suite au cours de notre discours.

## **SECTION 1. LA COMPÉTENCE.**

La compétence d'un individu est la somme de ses connaissances théoriques, pratiques et ses aptitudes cognitives et attitudinales manifestées dans des situations diverses de travail. " La compétence est l'ensemble de savoirs et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients". (Chaabouni J. et Jouini K., 2005).

Pour Zarifian (1999), " La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté."

La compétence est avant tout une sorte de label comme une marque sur un produit reconnu par sa qualité et ses caractéristiques intrinsèques " La compétence renvoie avant tout à la personne, qu'elle met en avant un savoir – faire opérationnel. " (Tanguy, 1996).

Elle se met en évidence dans les faits de la réalité du travail " Elle désigne une capacité d'action située qui ne s'acquiert, ne se développe et ne se montre que dans son exercice effectif, par son usage, lequel doit être reconnu et validé".

La compétence pour certains exige une reconnaissance par les autres pour qu'elle soit valorisée " La notion de compétence renvoie l'idée de rapport aux émotions d'exercice d'une aptitude et celle d'une exigence de reconnaissance ".

Elle s'intègre au mieux dans le projet du collectif et s'harmonise avec la réalité du groupe en trouvant des solutions aux problèmes rencontrés " La compétence engage la participation au traitement de problèmes qui se posent au collectif " (Bertrand, 1996 ; Faverean, 1999).

La compétence constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation.

Elle renvoie à des aptitudes d'agir dans des situations difficiles et à problèmes.

Les savoirs sont les connaissances théoriques qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes.

Les savoirs-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail.

Les savoirs-être permettent une adaptabilité et un comportement efficace aux situations problèmes dans le contexte du travail, mesurant la réactivité envers un environnement organisationnel.

En outre la notion de compétence a été définie selon plusieurs approches telles que la psychologie, la sociologie, l'éducation, la gestion, etc.

Le tableau suivant retrace les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline (cité dans Chaabouni J. et Jouini K, 2005).

<b>Approche compétence</b>	<b>Principaux auteurs</b>	<b>Spécificités</b>
Psychologie	David Mc, Celland, Bouatzis, Bernand,	La compétence fait référence à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Sociologie	Witorski, Zarifian, Stroqbants	La compétence se situe à l'intérieur des trois champs : la formation, l'expérience, le parcours de socialisation.
Education	Malgalaire,	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
-stratégique Gestion -GRH	Hamel, Prahalad,  Le Boterf, Martinet, Silem	La compétence comme source de l'avantage compétitif / création de la valeur ajoutée. La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance.

La compétence est en définitive "une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente". (Chaabouni J. et Jouini K, 2005).

Elle est dynamique et se définit "comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. (Chaabouni J. et Jouini K., 2005).

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et pour cela que la notion de compétence est très importante.

Elle constitue une richesse fondamentale pour la survie de l'entreprise et de sa pérennité dans un environnement changeant et très instable où les techniques et les modes de production ainsi que les normes et les exigences connaissent des mutations en profondeur.

D'après les études sur la relation entre les compétences et la mobilité externe, on trouve une relation entre la nature des compétences (spécifique ou générale) et la mobilité externe.

En effet, lorsque la compétence est spécifique à l'entreprise dans laquelle elle est utilisée, les deux partenaires ont intérêt à stabiliser la relation d'emploi.

La mobilité externe qu'elle soit subie ou choisie est réduite pour les salariés détenant une compétence spécifique parce que le salarié a peu de chance de trouver un emploi d'un niveau comparable dans le marché extérieur où les compétences générales sont les plus prisées compte tenu de leur degré de transférabilité dans des contextes différents et plus adaptables aux situations d'emploi les plus variées. (Fondeur Y. et Sauvlat C., 2002).

### **I.1. LES COMPÉTENCES GÉNÉRALES.**

Ce sont des compétences qui ne sont pas liées à une situation donnée du travail, à un emploi particulier ou une organisation définie. Elles sont transférables



avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

Les compétences de ce type sont, selon plusieurs auteurs, est à l'origine de la mobilité à l'extérieur des frontières de l'entreprise et incitent les employés qui ont bénéficié d'une formation par exemple diplômante de quitter l'organisation si l'opportunité se présente devant eux.

Dupray A. et Hanchane (2000), soulignent en ce sens que " Le diplôme assurerait une plus grande capacité de généralité à la formation en lui permettant d'être reconnue et rétribuée en conséquence à l'extérieur de la firme, qu'a organisée ".

## **I.2. LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES.**

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en confrontant les différents problèmes et situations ou en suivant des programmes de formation.

Les compétences de ce type sont de nature à inciter les salariés de rester engagés et fidèles à leurs entreprises " La formation qualifiée de spécifique désavantage plus la mobilité que la formation qualifiée de générale " (Dupray A. et Hanchane S., 2000).

## **I.3. LA TRANSFÉRABILITÉ DES CONNAISSANCES.**

Les connaissances d'après James (1950) ; Polanyi (1962) ; Hedlund et Nonaka (1993) ; Nonaka et Takeuchi (1995), se définissent comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services.

Les connaissances se divisent en deux catégories à savoir :

**-Les connaissances explicites** : qui regroupent les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle par le moyen des méthodes systématiques telles que les règles et procédures. (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Pollanyi, 1962, 1966).

Ce type de connaissances peut être transférable dans l'organisation elle-même et en dehors de celle-ci au moment de mobilité que ce soit interne ou externe. C'est à travers les compétences qui détiennent ce genre de connaissances se fait le transfert d'un contexte à un autre.

C'est plutôt les connaissances explicites qui ont un caractère général qui peuvent être véhiculées par les compétences à l'extérieur de l'organisation parce qu'elles ont des aspects communs et facilement intégrables dans une situation différente.

**-Les connaissances tacites** : qui sont acquises par l'expérience individuelle dans un contexte très restreint et spécial. De ce fait, elles restent difficiles à communiquer et à formaliser.

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans des schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus ( Lyles et Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992).

Szulanski G. propose un processus à quatre phases pour un éventuel transfert des connaissances :

**-L'initialisation** : la connaissance transférée est saisie et détectée par le récepteur puis reconnue par l'entourage immédiat.

**-L'adaptation** : la connaissance est modifiée selon le besoin du récepteur pour être adapté au nouvel environnement.

**-La mise en place** : c'est au moment de l'utilisation de la connaissance transférée et l'installation des procédures.

**-L'appropriation** : la connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice.

#### **I.4. LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.**

La formation professionnelle est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, la formation continue est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivies depuis longtemps.

La formation professionnelle continue devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être stratégique sous forme d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles.

El Akremi A. et Oumaya Kalbous R., (2004), distinguent deux types de formation :

**-La formation d'adaptation** : qui est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences opérationnelles et de savoir-faire du salarié, liées à son travail et à son environnement.

Elle contribue plus à l'employabilité et la mobilité internes parce que son contenu est orienté vers des situations locales et spécifiques pour résoudre des problèmes liés au contexte purement propre à l'entreprise dont il est probablement difficile de l'approprier ailleurs.

**-La formation d'employabilité** : est une formation à caractère général, comme les langues, l'Internet, l'utilisation de l'outil informatique, les techniques de communication et d'information. , qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu.

Elle accroît l'employabilité de l'individu que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur et élargit le champ des métiers.

#### **I.4.1. LA FORMATION PROFESSIONNELLE D'ADAPTATION AUX CHANGEMENTS.**

L'entreprise après avoir analysé et évalué les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande, les exigences de la qualité et de la concurrence, les nouveaux modes et technique de gestion et de production. , entame un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines.

Le but de cette opération est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de ne pas perdre au pire des cas le niveau actuel de compétitivité et de performance sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

La formation d'adaptation est conseillée au moment du recrutement externe de nouveaux salariés. C'est une opération d'intégration et de familiarisation des nouveaux venus au sein du rouage de l'entreprise qui est considéré comme un élément étranger même pour les plus expérimentés.

En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de gestion particulier, ce qui peut engendrer des retards au niveau de l'assimilation et diminuer en conséquence le degré d'efficacité et ceci a un coût qui se transforme en une perte de compétitivité sur le marché.

#### **I.4.2. LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.**

Ce type de formation vient du postulat que les connaissances perdent son efficacité et sa signification au fur et à mesure que le temps passe et les changements s'accélèrent de plus en plus vite.

Il est en effet aujourd'hui admis que le développement des compétences est une nécessité incontournable pour rester au diapason des changements qui deviennent très fréquentes et ne pas céder le pas aux concurrents.

Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui et celles de maintenant ne seront plus d'actualité demain parce que les connaissances deviennent vite obsolètes et sans utilité d'usage.

La formation continue est alors un atout majeur pour développer les compétences des ressources humaines que se soient générales ou spécifiques.

#### **I.5. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ.**

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé pour développer ses compétences "Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés "

(Bader, F., 2005).

Bader F. (2005), ajoute dans son discours que " L'entreprise, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, aura à tout moment et à sa disposition les compétences nécessaires pour suivre l'évolution des technologies et des marchés du travail et cela renforce sa performance économique ".

"Les salariés peuvent aussi y trouver une opportunité en développant des compétences recherchées par les entreprises, ils accroissent un capital de savoir-faire, qui leur donne une sorte de protection sociale et un élément de sécurité sur le marché du travail. " (Bader F., 2005).

Lepissier (2001) considère l'employabilité comme une contrepartie que les organisations peuvent offrir à ses salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier au besoin de sécurité de chacun.

L'enjeu aujourd'hui est de s'adapter au contexte ou de laisser la scène aux plus performants " Pour les entreprises aujourd'hui, c'est s'adapter ou disparaître" (Lepissier, 2001).

Les conditions et les pratiques de gestion en matière des ressources humaines comme la formation professionnelle, la mobilité et la motivation constituent un préalable pour développer l'employabilité " Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables." (Lepissier, 2001).

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

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

En outre, il est démontré qu'il y a une relation positive entre l'employabilité et les compétences " Il existe un lien de cause à effet entre le développement des compétences et le développement de l'employabilité " (Monbeig C. et al., 2005).

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

C'est en effet, seules les compétences disponibles au sein de l'organisation ou recrutées à partir du marché extérieur peuvent aller de l'avant et réaliser les

objectifs dans de bonnes conditions vu leur savoir –faire et leurs aptitudes aux différentes situations même les plus difficiles.

Les compétences d’aujourd’hui ne sont plus valables demain compte tenu de l’obsolescence des connaissances ce qui exige de la part des individus et des organisations un effort continu de développement des compétences.

Il est fort admis que la formation professionnelle constitue l’un des moyens les plus efficaces pour développer les compétences des salariés.

La formation professionnelle continue pour qu’elle ait des effets positifs sur les qualifications acquises devrait avoir une vision stratégique c’est à dire selon une planification de moyen et long terme.

## **I.6. L’ENTREPRISE ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.**

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnels et environnementaux ce qui incite les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s’adapter au nouveau contexte.

Des nouveaux défis de concurrence et de compétitivité dictés par les lois du marché viennent perturber les règles mises en place, les structures classiques et les modes de gestion des ressources humaines archaïques.

Il est impérativement de changer les références, l’horizon et la cadence pour épouser une gestion stratégique envers les ressources humaines considérées comme richesse et un atout principal pour gagner le pari de la concurrence et de la compétitivité en misant beaucoup plus sur les compétences que sur les qualifications..

### **I.6.1. LES BESOINS DE L’ENTREPRISE EN COMPÉTENCES.**

L’entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie et de pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d’une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.

L’organisation compte tenu des mutations de l’environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l’emploi, cherche à

favoriser davantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe.

Elle doit impérativement s'adapter aux changements par le développement des compétences disponibles ou d'en recruter les oiseaux rares à partir du marché externe.

#### **I.6.1.1. Les besoins d'adaptation aux changements.**

Tout changement que ce soit organisationnel, de structure, technologique ou autre nécessite une période plus au moins longue d'adaptation et ce compte tenu du degré de cette mutation, sa nature, ses effets immédiats ou non sur les moyens de production, la réactivité de l'entreprise en question et l'état des compétences de ses ressources humaines.

L'entreprise qui vit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus instable où les changements sont fréquents adopte une position préventive en cherchant une grande flexibilité et une réactivité en investissant dans son capital humain.

C'est en effet, les compétences humaines qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés à l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de transitions sans perte de compétitivité et de performance.

#### **I.6.1.2. Les besoins de compétitivité et de performance.**

Toute entité économique cherche à réaliser une performance viable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation et d'être compétitive sur le marché.

Pour réaliser cet objectif, l'entreprise a besoin en plus des moyens techniques et technologiques, de la compétence de ses ressources humaines qui peuvent par leur savoir-faire et leurs connaissances renouvelées et ajustées suivre le rythme des changements et s'adapter le plus rapidement possible aux nouvelles technologies et aux différentes exigences du marché.



Les compétences sont donc nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible aux changements et aux mutations tant organisationnelles que technologiques.

C'est pour cette raison que la majorité des organisations investissent dans la formation professionnelle en développant les compétences de ses employés parce que c'est la seule voie de gagner en performance et de rester dans la course.

Pour rompre avec des modèles de gestion traditionnels basés sur les postes de travail de type taylorien et de tenir compte des changements et des circonstances de la nouvelle donne, l'entreprise procède par le développement des compétences.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

Hamel et Prahalad, (1989) affirment en analysant les firmes américaines et japonaises durant les années 80 que les entreprises qui ont réussi sont celles qui raisonnent en termes de compétences.

L'entreprise vit actuellement dans un environnement instable et concurrentiel en face de grands défis économiques, organisationnels, technologiques, socioculturels et stratégiques.

Elle cherche en conséquence à s'adapter au nouvel environnement en développant les compétences disponibles ou de les acquérir de l'extérieur.

La formation professionnelle continue constitue alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences afin d'être à la hauteur des défis rencontrés et de gagner le pari d'une rude concurrence.

Les salariés dans ce contexte de grandes mutations tant technologiques qu'organisationnelles ne peuvent désormais plus rester sur ces acquis continuellement dépassés et mis en cause.

Les compétences sont évaluées de manière individuelle et les détenteurs se trouvent confrontés à la réalité des faits pour conserver l'emploi en question, de

développer les acquis au travers des diverses modalités de formation continue ou d'être muté ailleurs.

Les mutations que connaît le monde contemporain dans tous les domaines, ne laissent les entreprises neutres et sans réactions face aux changements dans le système productif, les pratiques de management, les métiers et la gestion des ressources humaines.

Toute entreprise qui se veut concurrentielle et au diapason de la nouvelle donne cherche à mieux rentabiliser son potentiel confiance envers ses clients et partenaires par la diversification de ses produits tout en misant sur la qualité et la performance.

Le pari stratégique ne se gagnera pas seulement à travers l'intensification des moyens financiers et techniques mais surtout par le biais des compétences des hommes.

Ainsi, l'entreprise d'aujourd'hui se trouve confronter avec une réalité nouvelle à savoir l'acquisition des compétences à partir du marché externe ou de les développer intérieurement moyennant des programmes de formation professionnelle continue ciblés.

S'il y a pénurie de compétences constatée à un moment donné, quelle est la réaction des entreprises face à ce problème épineux : faut-il recruter ou développer les compétences ?

Chacune des deux stratégies a ses raisons d'être, ses méthodes de réalisation, ses risques et ses logiques.

Seules les expériences vécues peuvent nous renseigner sur le bien fondé des démarches prises en compte et leur efficacité relative.

Les exigences du marché qui s'oriente vers la diversification des produits pour satisfaire au mieux les clients dans un environnement concurrentiel et des mutations technologiques sans précédent que nous vivons actuellement ne laissent les entreprises indifférentes face à ce fléau de bouleversement

L'effort d'adaptabilité des entreprises à l'égard de ses profonds changements venus secouer ses quiétudes ne se mesure pas seulement en termes techniques et financiers mais également et surtout en terme capital humain et portefeuille des compétences. C'est fini l'ère de la protection de l'Etat avec l'avènement de la mondialisation et son libéralisme économique.

Et maintenant c'est en effet les ressources humaines qui deviennent une source rare et stratégique autant sinon plus que le capital et la technologie.

Le capital compétences détenu par chacun des mortels est recherché et développé par la formation continue.

L'entreprise qui se veut performante à long et à moyen terme dans un environnement instable et concurrentiel doit faire des prospections et des prévisions à partir des outils appropriés compte tenu de scénarios et d'hypothèses afin de prévoir d'avance les difficultés et les problèmes qu'elle va les rencontrer dans son chemin.

On note entre autres la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) comme outil utilisé par les entreprises pour dégager l'état des lieux dans un avenir proche et lointain.

Cet outil peut s'avérer efficace dans la gestion des emplois et des compétences dans le sens d'une connaissance avant terme des pénuries éventuelles en matière de qualifications et de compétences demandées par l'activité ou en cas d'un changement de structure.

L'entreprise dans son parcours cherche une grande efficacité à travers l'élimination des éléments de gaspillage comme le sureffectif et de développer davantage son portefeuille en compétences, atout majeur pour une performance certaine et durable.

L'adéquation entre les ressources en compétences disponibles et les besoins est une opération d'optimisation nécessitant des outils de prévision comme la GPRH et une connaissance de tous les aspects

du personnel en matière de qualifications, de compétences, des emplois, des postes et les parcours de carrières du personnel.

Les parcours de compétences devraient être définis à partir des référentiels de métiers et des compétences.

Une grille de compétences actualisée est nécessaire pour évaluer les qualifications des salariés et leurs compétences disponibles et prévisionnelles.

Le besoin des entreprises en compétences est optimisé grâce à tous les outils énumérés ci-dessus. La bonne tenue, la mise à jour et la richesse des informations tant qualitatives que quantitatives de ses outils sont un gage de réussite et de bonne conduite.

L'évolution de l'activité de l'entreprise, son expansion, son essor, son développement demande beaucoup de personnel qualifié et compétent en plus des moyens financiers, techniques et logistiques.

Les exigences manifestées par les clients en présence d'une concurrence poussée nécessitent inéluctablement de produire selon les normes de la qualité et de la certification, poussent les entreprises à utiliser des personnes qualifiées et compétentes.

Les mouvements à l'intérieur de l'entreprise par l'occasion des diverses promotions et les départs pour motifs de retraites, de licenciements, de démissions et autres risquent de générer un vide momentané ou durable dans des postes parfois stratégiques et qu'il est urgent de les combler sans attendre.

L'aménagement des postes et des fonctions par la fusion de certaines tâches, la suppression d'activités ou l'enrichissement du contenu pourrait conduire à des reconversions et des mobilités dans le corps du personnel moyennant un apport de compétences.

La réorganisation des services de l'entreprise compte tenu des changements du système de gestion ou de production serait à l'origine d'une éventuelle acquisition de compétences s'il s'avère qu'il y a un manque ou insuffisance.

Il est de même pour le cas d'une dispersion géographique pour un besoin de la clientèle.

L'adaptation et la mise à niveau des ressources humaines existantes à l'évolution technologique et managériale comme l'acquisition de nouveaux matériels informatiques où la venue de nouvelles machines de production et l'adoption des techniques de gestion modernes nécessitent l'accroissement du potentiel des compétences de l'entreprise.

Il va sans dire que toute restructuration au niveau de l'entreprise et tout changement à l'échelle des objectifs et des stratégies touchent au plein cœur la sphère des compétences.

Donc, par l'intermédiaire des outils évoqués plus haut comme les grilles des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le référentiel des compétences et compte tenu des exigences stratégiques et environnementales, l'entreprise fixe ses choix quant au recrutement ou au développement des compétences.

L'entreprise peut satisfaire ses besoins en compétences en développant les compétences existantes pour plusieurs raisons comme le faible coût, la connaissance de l'entreprise depuis plusieurs années, l'engagement organisationnel et l'adhésion à une certaine culture déjà enracinée depuis longtemps.

Le soutien organisationnel est nécessaire pour développer les compétences surtout au niveau de la formation continue, la motivation, la responsabilisation, l'enrichissement des tâches et la mobilité interne.

Certaines compétences de grande valeur sur le marché peuvent chercher des opportunités meilleures qui se présentent devant elles pour émigrer à d'autres organisations plus performantes et plus généreuses en matière de rémunérations et conditions avantageuses de travail.

La fidélisation des compétences aux projets de l'entreprise passe par une vision dynamique et stratégique de la relation contractuelle et un environnement de

progrès technologique et des modes de gestion renouvelés aidant la communication, l'écoute et l'information.

De nouveaux outils de diagnostic, d'évaluation et de gestion des compétences sont plus que nécessaires.

#### **I.6.2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES.**

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences.

L'entreprise doit mettre en place un plan de formation professionnelle continue pour pallier toutes les insuffisances et les manquements en compétences.

Le plan de formation pluriannuel contient les priorités, les types de qualifications à pourvoir, le budget, les modalités pédagogiques, le niveau de la formation, l'achat de la formation, les périodes, le personnel concerné, les dispositifs de formation. , etc.

Le besoin immédiat sera comblé par des compétences disponibles via des techniques de mobilité professionnelle et de reconversion si le changement ne demande pas une formation supplémentaire.

La promotion par des concours internes ou par liste d'aptitude ne permet pas d'acquérir de compétences nouvelles. En effet, ces deux modes de promotion ne tiennent pas compte des aptitudes comportementales et relationnelles dans la réalité des faits des candidats.

Les premières sont basées sur des connaissances théoriques par contre les deuxièmes sont subjectives.

Ainsi, le seul moyen crédible et accepté par tout le monde pour développer les compétences au sein d'un organisme est la formation professionnelle.

Mais pour engager un plan de formation réussi et efficace afin de développer les compétences il y a lieu de bien connaître les vrais besoins de l'entreprise et à

temps pour ne pas accumuler les retards d'ajustement et de financer inutilement des actions de formation inadaptées.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines appuyée par une gestion des carrières et une évaluation permanente du personnel constitue une démarche rationnelle pour détecter les failles avant terme et d'en remédier à temps efficacement.

Malheureusement, toutes les entreprises ne sont pas outillées par ses dispositifs de gestion moderne. De ce fait, elles trouvent en conséquence des difficultés énormes pour s'adapter aux mutations technologiques, organisationnelles, institutionnelles et socio-économiques d'aujourd'hui.

L'entreprise doit motiver par l'intermédiaire de la formation en plus d'autres moyens pécuniaires et de promotion dans le déroulement des carrières en enrichissant le contenu et en responsabilisant davantage pour bien conserver les compétences et les décourager de quitter pour un concurrent potentiel.

C'est pour cette raison qu'on parle actuellement de gestion de compétences et encore mieux de la gestion par la compétence.

L'entreprise pour certains comme le montre une étude menée par un groupe de travail à l'école nationale d'administration française est orientée vers l'intérieur pour faire face aux pénuries de compétences.

Les raisons essentielles sont d'une part la faiblesse des marchés professionnels et le dysfonctionnement du marché du travail et d'autre part chaque entreprise à une culture différente et il est difficile de trouver à partir des concours externes basés sur des connaissances globales de nature académiques les oiseaux rares surtout pour un besoin immédiat.

Les entreprises font souvent recours à la formation, à la mobilité interne et aux reconversions des salariés pour développer leurs compétences en rapport avec un environnement connu et maîtrisé eu égard aux nouveaux recrues malgré leurs qualifications et compétences acquises ailleurs.

### **I.6.3. L'ACQUISITION DE NOUVELLES COMPÉTENCES.**

L'entreprise en cas de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et compétente dans le marché interne, cherche des candidats de valeur du marché extérieur après analyse auparavant des besoins de la firme en compétences. L'entreprise doit évaluer en premier les compétences existantes et si elles peuvent combler le déficit constaté directement ou après des actions de formation continue ciblées.

L'utilisation des compétences internes peut être bénéfique en coût et surtout en adaptabilité des personnes dans leur environnement et au contexte du travail puisqu'elles sont habituées aux rouages, procédures et à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Mais, la mobilité interne ne peut pas toujours combler le déficit surtout dans un environnement de grande incertitude et changeant d'une manière rapide.

Certaines compétences rares et indispensables pour certaines activités de grande importance nécessitent un recrutement d'urgence du marché extérieur.

Malgré le problème du coût qui peut être excessif mais l'apport en rentabilité et performance peut être décisif pour l'organisation afin de réaliser des projets stratégiques.

Les nouvelles compétences venues de l'extérieur peuvent créer un dynamisme, une concurrence et du sang nouveau dans le groupe à travers de nouvelles expériences et d'échanges qui peuvent être intéressants et constructifs.

L'adaptabilité des grandes compétences dans un contexte particulier peut poser des problèmes mais cela ne constitue pas un frein de taille.

Le point essentiel c'est l'implication et l'engagement des compétences aux objectifs de l'entreprise d'une part et le soutien organisationnel aux nouveaux venus.

En règle générale, l'entreprise ne fait recours au recrutement des compétences à partir du marché extérieur qu'après l'utilisation de toutes les opportunités offertes intérieurement et ceci pour promouvoir les ressources humaines existantes et d'en tirer profit des potentialités internes avant de les chercher ailleurs.



Dans des cas de figure, les ressources demandées ne sont pas disponibles à l'intérieur de l'entreprise ce qui la contraint de recruter de l'extérieur moyennant des précautions à prendre afin d'acquérir à bon escient l'élément adéquat manquant au puzzle.

Cette tâche de dénicher l'oiseau rare n'est pas une démarche facile dans un marché dysfonctionné où la certification des compétences et des qualifications est mal connue.

Pour pouvoir recruter des compétences du marché externe sans risque d'erreur, il faudrait qu'il existe un marché efficient des compétences et un système de certification reconnu et fiable.

Certains auteurs pensent que l'environnement actuel caractérisé par une grande mobilité dans le marché du travail et une instabilité croissante des postes d'emploi accompagné par une précarité sans précédent favorise l'émergence d'un marché des compétences de plus en plus performant.

Cette tendance est confirmée par l'étude menée par Alain Bernard A., Besson D. et Haddadj S., (1999) sur le système productif américain.

Selon cette étude, la plupart des entreprises tendent à choisir la facilité en recrutant les compétences à partir du marché extérieur en cas d'une pénurie et seule une minorité vise à développer les compétences afin de créer une dynamique interne à l'organisation.

Il est communément admis qu'en court terme et dans une situation d'urgence l'entreprise fera recours au marché extérieur en risquant parfois de ne pas atteindre le cible mais l'attente sans agir est parfois très coûteuse et dangereuse en terme de crédibilité pour l'organisation.

Pour pouvoir recruter du marché externe dans de bonnes conditions, il est recommandé de perfectionner les moyens de recrutement.

Le concours externe organisé par l'entreprise est souvent mal adapté pour sélectionner le candidat le mieux compétent pour occuper le poste désigné.

En effet, le concours de contenu académique et générique ne peut en aucun cas

décèler les qualités des candidats exigées par les postes dont notamment les capacités relationnelles, comportementales, d'adaptabilité, de créativité. , etc.

Seuls des professionnels du métier et après essai et analyse pour chaque candidat en rapport avec des situations réelles de travail peuvent nous renseigner avec certitude.

Malgré tout, le recrutement externe reste un moyen parfois complémentaire et parfois de grande importance pour l'entreprise.

Ce mode d'acquisition des ressources rares peut constituer un élément d'enrichissement pour l'entreprise dans le sens où il peut injecter du nouveau sang frais pour les ressources existantes tout en créant un climat de concurrence et de dynamisme.

L'évolution du marché de l'emploi vers une professionnalisation accrue et une grande mobilité des compétences où les frontières sont devenues perméables, l'achat des qualifications et des compétences deviendra pour pas longtemps dans les cultures.

Il y a actuellement deux tendances complémentaires et non contradictoires pour résoudre le problème que rencontre chaque entreprise en situation de pénurie en compétences à savoir de les développer à partir des ressources humaines via la formation professionnelle continue ou de les acquérir à partir du marché externe.

L'évolution d'aujourd'hui dans le monde du travail connaît une tendance de plus en plus vive vers l'instabilité et la précarité ce qui implique une mobilité de plus en plus grande des compétences et ceci va créer une nouvelle aire où se confronte l'offre et la demande des qualifications compétentes d'où l'émergence d'un nouveau marché qu'on peut l'appeler : **marché des compétences**.

C'est un problème de société que les entreprises françaises préfèrent encore développer les ressources humaines disponibles en conformité avec les principes de fidélité et de culture socialiste mais hélas le vent de la mondialisation a tout secoué.

Ainsi, on connaît dans l'autre rive de l'atlantique d'autres éthiques et d'autres considérations pour enfin compter sur un marché de compétences.

L'entreprise pourrait en toute logique compter sur les deux marchés selon les opportunités offertes devant elle compte tenu de plusieurs considérations à savoir : la professionnalisation du marché externe, l'urgence de l'opération, la nature de l'action, les objectifs assignés, la stratégie adoptée,....,etc.

Néanmoins, le marché des compétences ne peut se développer loin des programmes de la formation continue tout en commençant par une formation de base riche et diversifiée orientée vers l'efficacité et la performance.

## **SECTION 2. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE.**

Dans un contexte caractérisé par des mutations profondes où les besoins des uns et des autres changent du jour au lendemain et les relations deviennent instables au fil des jours compte tenu de la conjoncture et des rapports de force entre les acteurs en place, les désirs et les ambitions des salariés compétents ne sont pas toujours convergents avec la stratégie de l'entreprise.

S'il y a un écart significatif entre les attentes du personnel et ce que l'entreprise offre en contrepartie, il y aura vraisemblablement une rupture et un départ et c'est précisément ce qu'on appelle la mobilité externe.

Le développement des compétences ne peut jamais s'en passer de la formation professionnelle durant toute la vie active du salarié.

En effet, les connaissances théoriques, pratiques et techniques dans tous les domaines changent avec un rythme très accentué. " La formation est le moyen le mieux approprié d'une adaptation à l'emploi, d'une reconversion, d'une promotion ou encore d'un accès à une qualification supérieure " (Goux et Maurin, 1997).

Celui qui ne s'adapte pas à temps aux actualités de l'heure et à l'environnement du jour sera devancé par les concurrents et très vite sera distancé en conséquence de la course.

L'entreprise devra regarder attentivement de ce qui se passe à ses frontières pour prendre les décisions qui s'imposent et s'adapter à tout changement dans

l'environnement et ce grâce essentiellement aux compétences disponibles par le biais d'une planification prévisionnelle à moyen et long terme en utilisant des outils appropriés de gestion et de management.

La formation constitue alors le moyen le plus efficace pour accroître les connaissances et améliorer les pratiques contextuelles. La performance au bout du compte ce n'est qu'un résultat généré par l'effort d'un personnel qualifié et compétent.

Il y a eu en conséquence une forte liaison entre formation professionnelle et développement des compétences quoiqu'il soit difficile de faire des mesures pertinentes sur le sujet surtout dans les pays en voie de développement où les enquêtes de formation font défaut.

## **II.1. LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES.**

Aujourd'hui, la formation professionnelle continue fait l'unanimité dans le monde du travail et des organisations. Ses effets sont le plus souvent difficiles à mesurer parce qu'il y a d'autres phénomènes qui interfèrent à la fois d'une manière implicite.

Le résultat dégagé comme la valeur ajoutée par une activité dépend de plusieurs facteurs et notamment les ressources humaines, les techniques utilisées et l'organisation.

De ce fait, pour mesurer l'impact de la formation, il y a lieu d'isoler ses effets par rapport aux autres facteurs et il s'avère jusqu'à maintenant une tâche ardue que ce soit au niveau méthodologique ou au niveau de la mesure.

De plus, le résultat d'une activité n'est pas le fruit de l'effort des seuls agents formés mais aussi des autres salariés qui n'ont peut-être jamais bénéficié de formation.

Le résultat est un produit du collectif et il est difficile de faire de la segmentation ou de l'expérimentation comme on fait dans les laboratoires.

Ceci étant, et loin des considérations des problèmes méthodologiques liés au passage de l'individuel au collectif (agrégation des résultats), il est admis que la formation professionnelle a des effets positifs sur la performance de l'individu, son engagement professionnel, sa fidélité à l'organisation, son parcours professionnel et plus particulièrement sur le développement de ses compétences.

La formation professionnelle a deux effets essentiels sur l'individu, l'un subjectif et émotionnel, l'autre est objectif et en rapport avec le contexte du travail.

L'individu formé se sent considéré, impliqué et valorisé par son organisation et sa hiérarchie et par conséquent plus motivé pour doubler l'effort et appliquer les consignes : c'est un sentiment interne qui le pousse à travailler plus sans même attendre un gain salarial.

Le côté sentimental et qualitatif dans une relation est très important pour qu'elle dure le plus longtemps possible dans une harmonie et quiétude pour enfanter de bons résultats.

L'entreprise qui programme des actions de formation à tout son personnel selon les aptitudes de chaque membre, les exigences du contexte, les besoins et les moyens du travail et d'une manière périodique et équitable, favorise en définitif le développement des compétences collectives.

Un individu compétent entouré d'agents démotivés et incompetents ne peut en aucune manière valoriser ses compétences et ses aptitudes. De ce fait, une compétence collective dans l'organisation est nécessaire pour intégrer et harmoniser les compétences individuelles afin d'obtenir de bons résultats.

## **II.2. LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LA TRANSFÉRABILITÉ DES CONNAISSANCES.**

La définition de la compétence renvoie d'une part aux situations réelles du travail et d'autre part aux connaissances pratiques et théoriques acquises lors des études scolaires et des actions de la formation professionnelle.

Ces dernières compétences qui présentent un caractère de généralité donc transférables dans d'autres situations en dehors de l'entreprise formatrice peuvent en conséquence faciliter et inciter les salariés à la mobilité externe.

Les premières quant à elles sont plus attachées au contexte local et propre à l'entreprise donc elles n'ont de sens que par rapport à l'environnement où elles s'exercent.

Celles-ci ne peuvent pas en général améliorer l'employabilité externe des salariés c'est à dire dans un contexte nouveau voire dans une autre firme. "Développer l'employabilité, c'est maintenir, et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi de l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables "(Finot, A., 2000).

La mobilité professionnelle à l'extérieur des frontières de l'entreprise est de nos jours une nouvelle forme de flexibilité et d'ajustement de l'emploi dans un environnement caractérisé par des mutations profondes au niveau des relations économiques et sociales.

L'entreprise cherche des arguments à travers les compétences de ses ressources humaines pour convaincre ses clients de plus en plus exigeants et se maintenir leader de son domaine sur des marchés vulnérables et instables.

Le développement des compétences de ses employés devenu une nécessité absolue devant les mutations tant technologiques que managériales pour une adaptabilité rapide à la nouvelle donne rend la formation professionnelle continue une tâche privilégiée et un investissement de grande importance.

Les salariés formés, devenus détenteur d'un grand potentiel de compétences, seront tentés dans un marché d'emploi concurrentiel d'une mobilité externe. Une mobilité externe est d'autant plus réalisable que les connaissances acquises soient plus générales que spécifiques.

La mobilité externe prend de l'ampleur comme le montre les statistiques dans les pays développés et il n'est pas exclu de la voir s'instaurer dans les

habitudes des entreprises des pays en voie de développement quoiqu'il soit difficile de mesurer les conséquences et le degré d'importance vu l'absence d'enquêtes spécifiques sur le sujet de la mobilité professionnelle externe.

En regardant de près les demandes d'emploi formulées par les entreprises tunisiennes sur les journaux, nous remarquons qu'elles exigent sauf dans des cas rares une expérience de plusieurs années dans des spécialités données.

Il est donc admis qu'il existe bel et bien un marché de compétences où se confronte une offre de candidats dotés de potentiel d'expériences et de qualifications appréciables.

Il va sans dire que les salariés de valeur quittent plus souvent qu'auparavant leurs entreprises pour occuper de nouveaux postes plus riches en contenu et plus valorisants quant à leur parcours professionnel dans un environnement plus dynamique.

Si les conséquences sont plus au moins favorables au salarié, elles ne le sont pas pour l'entreprise qui voit ses moyens les plus stratégiques s'envoler pour des concurrents après d'énormes sacrifices et un manque à gagner issu du non-retour sur investissements dans des programmes de développement pour le compte de son personnel.

L'enjeu est de taille à tel point que l'arbitrage pour investir dans la formation continue sera une équation difficile à résoudre pour aboutir souvent à un ralentissement de l'effort consenti à ce chapitre ou à une différenciation au niveau des catégories des employés bénéficiaires des actions de formation selon l'ancienneté ou la fonction.

Le contenu de la formation sera aussi reformulé sur de nouveaux principes en privilégiant la formation touchant des connaissances spécifiques et propres à l'entreprise plutôt que des connaissances générales pour la simple raison que les premières ne sont pas transférables loin des frontières de l'entreprise comparées aux deuxièmes.

La fidélité et l'engagement à l'ère des compétences changent de forme et de signification. Elles sont alors pour l'entreprise une stabilité dans l'organisation synonyme de performance et de maîtrise des coûts salariaux et autres.

Pour le salarié, l'engagement est avant tout au projet qu'il conduit en se basant sur ses propres atouts et l'entreprise ne constitue qu'un lieu où il manifeste ses compétences.

Si les attentes des uns et les exigences des autres ne convergent pas, il y aura rupture du contrat psychologique et chacun cherchera les moyens pour atteindre les objectifs assignés.

### **II.3. LA FORMATION PROFESSIONNELLE EST – ELLE UNE SOURCE DE MOBILITÉ EXTERNE ?**

L'entreprise dans une situation de recherche de la performance va miser sur le développement des compétences internes au premier lieu pour des raisons de coût et d'adaptabilité au contexte local.

En effet, les ressources internes connaissent mieux que quiconque la culture, les méthodes de gestion, les rouages et les procédures de l'entreprise où elles exercent déjà le travail.

De même, l'entreprise est en mesure de maîtriser les coûts de son personnel et en particulier les rémunérations qui dépendent à des négociations où les salariés sont victimes d'une asymétrie d'information et d'un pouvoir syndical limité.

Ainsi, l'entreprise commencera par former les compétences internes pour mener de l'intérieur les changements qui s'imposent. S'il y a un déficit à un niveau donné, elle le comblera par des recrutements externes après une analyse des besoins.

Les nouveaux venus ont droit à une formation d'adaptation pour les familiariser avec la culture, l'organisation et les règles tant administratives que contextuelles.



Les compétences dans un environnement de grande instabilité cherchent à tirer profit de tout développent de leur potentiel en rentabilisant leur valeur sur le marché du travail.

Il est hasardeux pour elles d'attendre les pires des risques de licenciements économiques, le chômage et la précarité.

En effet, les lois du marché dans une concurrence économique exacerbée n'épargnent personne tandis que la protection des pouvoirs publics de l'emploi est levée et les pouvoirs des syndicats se sont devenus éphémères.

Lors des dernières années, on a assisté à des vagues de restructurations massives des entreprises publiques et une mise à niveau de l'économie nationale dans tous les pays et surtout ceux en voie de développement.

Cette opération de grande envergure a touché en profondeur la population active via des programmes de licenciements, de retraite d'office, de départs forcés ou incités, etc.

Les entreprises adoptent une logique de rentabilité et de performance en conformité de la nouvelle donne en utilisant davantage de technologie au détriment des ressources humaines, considérées à tort comme un coût à faire comprimer oubliant que les techniques toutes seules ne peuvent plus dégager de valeur ajoutée.

En effet, seules les ressources humaines qui peuvent s'adapter aux mutations et trouvent les solutions adéquates aux problèmes. Les techniques n'ont pas la réactivité des humains et ne peuvent pas ainsi dépasser les programmes installés auparavant.

C'est cette faculté de dépassement à toute épreuve qui fait la différence entre une machine inerte et sans âme ni sentiment et l'être humain qui détient un pouvoir cognitif capable de réagir et de s'adapter aux circonstances aléatoires et incertaines.

L'effet de la formation sur la mobilité externe pose toujours un problème de mesure. En effet l'analyse de la mobilité est généralement fondée sur un historique du parcours professionnel des salariés.

La plupart du temps, il leur est demandé de saisir les mouvements professionnels inter-firmes de lister chronologiquement les différents postes qu'ils ont occupés et de spécifier les périodes passées en tenant compte de certaines caractéristiques ou indicateurs tels que : âge, salaire, diplôme, etc.

Beaucoup se contentent d'appréhender la mobilité à travers le taux de mobilité des salariés, mesuré par le rapport entre l'ancienneté dans l'organisation et le nombre des postes occupés pendant cette période.

Latack (1984 ), propose pour évaluer l'ampleur d'une transition de carrière une mesure fondée sur une combinaison de modifications concernant le poste, le statut hiérarchique, la fonction, la tâche et le domaine d'activité.

Certains auteurs pensent que la formation professionnelle continue réduit la mobilité externe " Les résultats montrent clairement qu'un stage de formation continue diminue le risque de départ de l'entreprise." (Dupray A. et Hanchane S., 2000).

Au total, selon les deux auteurs, le risque de départ diminue de 30 à 36% après un passage en formation continue.

En outre, les deux auteurs affirment que l'effet de la formation professionnelle sur la mobilité externe dépend aussi de la spécificité de la formation dispensée, de la durée des actions, de la taille de l'entreprise et des caractéristiques de l'individu ( âge, compétence, situation familiale, ...).

On peut présumer alors que plus une formation est longue et spécifique, plus elle devrait manifester un effet contre-incitatif.

"Au contrario, une formation ayant débouché sur un diplôme devrait afficher un moindre pouvoir de rétention." (Dupray A. et Hanchane S., 2000).

Pour Goux et Maurin (1977), " La formation continue est de nature à décourager les salariés à quitter l'organisation. Par ses effets, la formation remplit un rôle de rétention de la main d'œuvre ".

Il est donc clair qu'une formation spécifique au poste du travail et au contexte propre de l'entreprise n'incite pas les salariés à quitter du moins facilement leur employeur puisqu'il est difficile pour eux de transférer des connaissances de nature non générales.

Par contre la formation de type générale voire diplômante où les connaissances peuvent être appliquées et utilisées dans des situations d'emplois différentes est de nature à inciter les salariés en vue de chercher d'autres opportunités ailleurs.

La valorisation de la formation continue à travers la motivation, la promotion ou l'augmentation salariale peut avoir des effets tangibles sur la décision de l'individu quant à sa relation et engagement avec son organisation :

" On peut supposer qu'à formations de nature équivalentes, les salariés quittant leur employeur se distinguent par la faiblesse des compensations salariales et professionnelles perçues à la suite de leur passage en formation." (Dupray A. et Hanchane S., 2000)

Il est évident que l'individu détenteur d'une formation professionnelle continue est en mesure d'arbitrer entre la valorisation de celle-ci et la perspective d'une relation stable et durable avec son employeur.

Il est alors admis pour tous les auteurs que la formation continue en entreprise relève d'une double préoccupation.

Pour l'entreprise, elle est un moyen pour améliorer le système de gestion et de production afin de réaliser une meilleure rentabilité financière et économique.

Pour le salarié, elle est un outil de construction de son parcours professionnel et d'améliorer son potentiel de compétences.

Certains auteurs pensent que la première période de l'embauche se caractérise le plus souvent d'une forte instabilité et d'une grande mobilité externe.

En effet, les jeunes diplômés cherchent un emploi qui répond le plus à ses aspirations parfois irréalistes en se fixant des idées et des préjugés sur le monde du travail qui s'avèrent après expérience sans fondements ce qui les incitent alors à chercher un autre emploi ailleurs. " La période d'insertion professionnelle se définit comme un moment spécifique au sens d'une intense mobilité." (Lynch , 1991 ; Farber , 1994 ; Neumark , 1998).

Pour Dupray et Hanchane, (2000), pendant cette période d'insertion professionnelle les individus reçoivent le plus de formation continue et surtout les diplômés de l'enseignement supérieur où on observe d'après les enquêtes de mobilité et de formation un taux élevé de départs. Ceci constitue alors pour eux un paradoxe dans la mesure où l'entreprise utilise la formation professionnelle pour fidéliser les nouveaux venus en son sein.

Tout cela peut nous permettre de se questionner sur le contenu de la formation, de la validation et de valorisation, de la motivation et des pratiques de gestion des ressources humaines suivies.

D'autres auteurs font une distinction entre une formation faite par l'employeur lui-même et selon ses règles propres et une formation qui se fait en dehors du plan de formation." Les salariés formés par l'employeur sont plus stables.

Une formation débordant du plan de formation de l'entreprise engendre, au contraire, une plus forte mobilité entre entreprises pour les ouvriers et les employés." (Laine F., 2002)

Cette formation hors de l'entreprise, permet en effet, d'acquérir des compétences et qualifications plus générales qu'on peut plus facilement valoriser dans un contexte extérieur.

Et de ce fait, selon Goux et Maurin, (1977) ; Goux et Zamora, (2001), l'entreprise a tendance à privilégier, pour l'accès à la formation professionnelle, les individus susceptibles de rester en son sein.

Laine, F. (2002) affirme en outre que les salariés bénéficiaires d'une formation " éprouvent sans doute plus le désir de rester dans l'entreprise puisqu'elle offre un cadre leur permettant de maintenir ou de développer leur qualification".

#### **II.4. LES AUTRES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA MOBILITÉ EXTERNE.**

Aucun ne peut ignorer ou sous-estimer les effets de la formation professionnelle ou plus généralement le développement des compétences tant transférables que spécifiques sur la mobilité externe.

Le débat sur ce sujet est d'actualité et passionne plusieurs chercheurs aux U.S.A, au Canada et en France. Les enquêtes sur la mobilité et la formation se multiplient ces dernières années en France et ailleurs.

Les auteurs penchent plus sur un effet positif de la formation et du développement des compétences sur la mobilité externe c'est à dire l'entreprise qui fournit à ses employés de la formation continue développe chez eux une implication et un engagement plus grands voire une fidélité affective importante.

Certains autres auteurs donnent une ligne de démarcation et des nuances à ce débat en signalant que les effets du développement des compétences dépendent de la nature (générales ou spécifiques ), du contenu, de la valorisation, du climat qui prévaut entre collègues et hiérarchies au sein de l'organisation et en particulier des caractéristiques des salariés ( âge, situation familiale, niveau hiérarchique, ancienneté, expérience. , etc.) et de l'organisation ( secteur d'activité, taille, nature et contenu des pratiques de gestion des carrières, existence d'un système d'évaluation des compétences. , etc.).

Les autres causes explicatives du turnover sont nombreuses et se divisent en trois catégories à savoir :

**-Des variables individuelles :** des attitudes subjectives envers le travail et des caractéristiques socio-démographiques.

**-Des variables organisationnelles** : des déficiences des modes de fonctionnement et notamment des pratiques de gestion des ressources humaines.

**-Des facteurs de nature économique et technologique** : état favorable du marché de l'emploi, changement des normes de qualité, mutation technologique,..., etc.

#### **II.4.1. Du côté du salarié.**

D'après les études de recherches et les résultats des enquêtes surtout en France, il y a lieu de constater que les caractéristiques de chaque individu et sa situation personnelle influencent d'une manière non négligeable sa décision de quitter l'organisation.

**-Age** : l'âge constitue un indicateur important pour la mobilité professionnelle externe des salariés au même titre que l'expérience professionnelle puisqu'en effet il existe une corrélation positive entre eux.

Selon Dupray A. et Hanchane S., (2000) " l'âge et l'expérience professionnelle sont défavorables à la mobilité ". Cela suppose que les jeunes dans leur ensemble se stabilisent à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience professionnelle et avec la maturité.

**-Sexe** : le sexe du salarié peut avoir un effet sur la mobilité externe. Pour Dupray A. et Hanchane S., (2000), les femmes ont une propension à la mobilité plus forte que les hommes.

**-Salaire** : le salaire constitue un stimulant important pour inciter les individus de changer l'emploi au profit d'une autre organisation surtout en début de vie active.

Balsan, Hanchane et Wequin (1995) montrent, à partir des enquêtes Emploi 1984-1987 que le comportement de recherches d'un autre emploi pour des salariés déjà installés est incité par la recherche d'un avantage salarial.

**-Ancienneté** : Il en ressort d'après les enquêtes emploi que c'est en deçà de 4-5 ans d'ancienneté que se situe l'essentiel du turnover. Une fois passée cette frontière, le taux de mobilité baisse fortement.

Les personnes qui sont venues simplement pour chercher de l'expérience partent rapidement et celles qui veulent s'engager durablement et faire carrière restent.

Un nombre assez important d'années passées dans une organisation (10 - 15 ans ou plus) est de nature à augmenter le capital engagement tant affectif que normatif ce qui réduira la mobilité externe. (Wils T., 2000).

Plusieurs études en effet (Wils, Saba et Gérin, 1994 ; Bedeian, Kmery et Pizzolatto, 1991) ont trouvé une corrélation négative entre l'attachement à la l'organisation et l'intention de la quitter.

Pour Béret P. et Dupray A., (1998), l'ancienneté et la mobilité externe sont corrélées négativement " La mobilité externe décroît avec l'ancienneté ".

Le lien de travail avec l'organisation se renforce avec l'ancienneté à travers un engagement de plus en plus fort et une implication.

**-Responsabilité et niveau hiérarchique** : d'après les études et les enquêtes sur la mobilité professionnelle, plus la responsabilité hiérarchique est importante plus un fort degré d'engagement se concrétise et de ce fait se crée une forme de réciprocité et d'échange de services et de gains entre l'individu et l'organisation ce qui est de nature à diminuer fortement les intentions de rupture. (Fondeur, Y. et Sauvalt C., 2002, Enquête APEC, 2002)

**-Satisfaction** : l'individu qui sent satisfait des bénéfices et des récompenses reçus de part de l'organisation en contrepartie des sacrifices fournis ne peut que rester fidèle et impliqué comme le stipule la théorie de l'engagement calculé.

Pour Dany F., (2002), " Le turnover semble fortement rattaché à des sources d'insatisfactions ".

D'autres recherches montrent que cet effet s'atténue avec l'âge (Zeitz, 1990).

**-Diplôme** : Pour certains auteurs comme Dupray et Hanchane (2000), le diplôme ne constitue apparemment pas un critère pertinent sur lequel pourraient miser les individus pour décider de changer l'emploi.

Pour d'autres, c'est au contraire, le type de diplôme peut inciter les salariés de chercher un autre emploi ailleurs surtout s'il y a une demande pressante au niveau du marché comme le cas des informaticiens et des techniciens dans le domaine des technologies de communication et de l'information (Multimedia, e-learning, Webmaster. etc.)

#### **II.4.2. Du côté de l'entreprise.**

Les relations de l'entreprise avec ses ressources humaines et les pratiques de gestion et de développement des compétences disponibles suivies et appliquées ont une incidence sur la décision de quitter l'organisation. " La clef de lecture du turnover serait donc constituée par des pratiques négatives de gestion de carrière induisant une insatisfaction générale " (Peyrat et Guillard, 2002).

Notons aussi, que l'environnement économique, technologique et social peut influencer la mobilité externe. C'est par exemple en cas d'une difficulté structurelle, d'une nouvelle réorganisation ou d'un changement de processus de production, l'entreprise licencie des salariés qui ne répondent pas aux nouvelles conditions.

A part les départs pour mesure disciplinaire dont le nombre est minime, la mobilité externe qui résulte de la fermeture des entreprises ou des licenciements d'ordre économique et technologique est la plus significative.

**-Les pratiques de gestion de carrière :** la gestion des carrières et en particulier celle des compétences est d'une grande importance pour impliquer les individus et augmenter le crédit de confiance chez eux.

Cette relation de confiance et d'échange mutuel des services et des gains est de nature à la faire durer et d'améliorer au fil des temps, grâce aux compétences acquises et des expériences, la performance individuelle et collective.

D'après l'approche Resources Based, la performance individuelle des salariés peut avoir un impact sur les résultats économiques et financiers de l'organisation.



C'est en effet d'après cette théorie que " les employés d'une entreprise constituent un avantage compétitif difficile à dupliquer par les concurrents" (Wright et Mc Mahan, 1992).

Les pratiques de gestion des ressources humaines influencent les compétences humaines des salariés à travers l'acquisition et le développement du capital humain.

La stratégie de l'organisation est de provoquer l'effort chez les individus pour générer des gains supérieurs aux coûts engendrés par les pratiques réalisées.

Les pratiques de gestion des ressources humaines affectent donc la performance individuelle à travers les influences sur les compétences, sur la motivation et les structures organisationnelles mises en place.

On peut s'attendre en premier lieu à l'amélioration des résultats et en second lieu à un fort engagement organisationnel ce qui est de nature à diminuer le taux de la mobilité externe.

**-Le secteur d'activité :** d'après les études de mobilité et les enquêtes, on remarque qu'il y a une nette différence entre le secteur public et le secteur privé.

Le taux de mobilité observé dans le premier secteur où l'emploi est historiquement plus stable et durable avec la présence quasi totale des contrats à durée indéterminée est inférieur à celui de l'autre secteur connu par des relations très instables.

Dans le secteur public et surtout celui de l'administration centrale et locale, il n'y a pas d'exigences de performance et de rentabilité économique. C'est pour cela qu'il y a peu de fluctuations et de régulations dans le marché interne du travail.

Par contre, dans le secteur des affaires où le résultat compte beaucoup et les exigences du marché et de la concurrence sont de nature à pousser les firmes de faire les choix décisifs quant au nombre de salariés compte tenu des paramètres de la demande, de la conjoncture économique et de la performance du moment.

**-Durée de la formation :** une formation de longue durée et fréquente incite à un plus grand niveau d'engagement susceptible de réduire la mobilité à l'extérieur des frontières de l'organisation " Pour ce qui est de la durée de la formation, la

tendance supposée à une pénalisation croissante de la mobilité avec la durée" (Dupray A. et Hanchane S., 2000).

**-Performance :** la performance de l'entreprise est de nature à développer une image positive sur le marché susceptible d'attirer les candidats potentiels et de pratiquer probablement une stratégie avant-gardiste de développement des compétences au profit des salariés ce qui constitue un soutien organisationnel important pour les fidéliser davantage.

La performance de l'organisation a un effet positif sur la mobilité externe surtout dans une conjoncture défavorable où le choix des candidats embauchés est très sélectif.

**-Image :** Le prestige et l'image de l'entreprise sont cités par les jeunes cadres français comme critères majeurs susceptibles de fidéliser. Une enquête effectuée en Europe par Universum International (1999) montre ainsi que l'image de l'entreprise est un facteur déterminant dans le choix d'un employeur effectué par les jeunes diplômés français.

La notion de prestige externe perçue est liée à la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel (1978) et prolongée par Turner (1985). Il a été défini comme " la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation " (Mael et Ashforth, 1992). (Cité dans Guerrero, S. et Herrbach, O., 2005).

**-Taille de l'entreprise :** d'après les enquêtes emplois (enquête Emploi 1991-2002, Insee), les petites entreprises se caractérisent par un taux de mobilité externe particulièrement élevé. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, on compte 14 % des salariés ne travaillent plus pour le même employeur un an plus tard. Ce taux est deux fois plus faible dans les entreprises de plus de 500 salariés.

### **II.4.3. Du côté de l'environnement et de la conjoncture.**

L'entreprise d'aujourd'hui vit dans un environnement en perpétuel changement et au milieu des mutations tant technologiques qu'organisationnelles

qui exigent une grande réactivité et d'énorme potentiel d'adaptabilité tactique et stratégique.

En période de croissance économique, on assiste selon ( Pipart R., 2001) à l'émergence de comportements opportunistes. Les démissions ont tendance à augmenter en période de croissance parce qu'il y a plus de chance de trouver un autre emploi ce qui augmente le taux de mobilité externe.

Par contre, en période de crise, la mobilité externe a tendance vers la baisse car il est plus difficile de trouver un emploi.

De même, la mobilité externe diminue dans une période où le taux de chômage est élevé. On assiste donc à un recul des changements volontaires qui seront remplacés par des mobilités forcées suite aux difficultés économiques et financières.

De ce fait, le taux de turnover revêt une forte dimension conjoncturelle, il augmente lorsque le marché du travail est activé et diminue quand les opportunités s'estompent.

Pour maintenir sa compétitivité sur un marché de plus en plus concurrentiel, l'organisation joue souvent sur la masse des salaires versés et par conséquent diminuer les effectifs ce qui a un effet certain sur la mobilité externe.

**-Les mutations technologiques :** Les changements au niveau de la technologie affectent les modes de production et de gestion. On est donc, dans un environnement de grande technicité et complexité nécessitant des compétences nouvelles ou le cas échéant une formation adéquate des ressources humaines.

L'opération d'adaptation aux changements technologiques est de nature à augmenter le taux de mobilité dans les deux sens, de l'entreprise vers le marché extérieur ou inversement.

**-La concurrence sur le marché :** L'entreprise moderne ne peut pas échapper aux aléas du marché de plus en plus concurrentiel. Pour s'adapter à la concurrence, l'entreprise peut faire recours pour une maîtrise des coûts à une compression de

l'effectif ce qui engendre bien entendu un départ massif des salariés d'une manière involontaire.

La concurrence peut avoir des incidences négatives sur la rentabilité de la firme qui la pousse à faire des restructurations en profondeur et de l'amener à licencier une partie de son personnel.

Les salariés eux-mêmes qui sentent le danger de perdre leur emploi, cherchent un autre par prévention dans le marché extérieur.

**-Les changements organisationnels :** L'organisation change et se renouvelle de temps à autre pour s'adapter le plus à l'environnement devenu aujourd'hui changeant et instable.

Certains salariés s'adaptent au mieux au nouveau contexte et restent au sein de l'organisation. D'autres ne trouvent pas leur place par manque de compétences ou suppression du poste, quittent pour chercher un autre travail dans d'autres lieux qui correspondent le mieux à leurs profils.

### **SECTION 3. LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.**

Le salarié cherche à travailler dans un contexte qui lui permet de développer davantage ses compétences en plus de bonnes conditions de travail et une rémunération valorisante et qui correspond à l'effort consenti et ce dans un environnement qui lui offre confiance, stabilité, responsabilité et une grande autonomie.

L'entreprise pour sa part, cherche à réaliser avant tout de la performance, de la rentabilité et de la valeur ajoutée comme toute entité économique.

L'individu guidé par ses attentes, ses désirs et ses opportunités qui varient selon chaque personne et dépendent de la conjoncture, de l'état du marché de l'emploi et de ses aptitudes personnelles.

L'entreprise est guidée par les résultats réalisés en tenant compte des lois du marché, de la conjoncture du moment, de la concurrence et de l'environnement socio-économique.

### **III.1. LES CONSÉQUENCES DE LA MOBILITÉ EXTERNE.**

La fidélisation et l'engagement à un projet donné ne sont pas éternels dans un environnement instable et changeant.

La mobilité externe devient de plus en plus un phénomène qu'on observe très fréquemment. Si l'individu estime que l'entreprise où il travaille ne valorise pas suffisamment ses compétences et ne réalise pas assez ses attentes, il cherche à la quitter (Frastier, 1995).

Tremblay (2003) constate que "la mobilité professionnelle externe est généralement recherchée lorsque les individus sentent que leur développement personnel et technique est bloqué, que les projets qui leurs sont confiés manquent de défis et que leur désir d'autonomie est étouffé."

L'entreprise investit en formant son personnel afin d'améliorer sa performance alors que le salarié améliore son portefeuille de compétences. Sa valeur sur le marché de l'emploi devient plus importante.

#### **III.1.1. LES SALARIÉS : RECHERCHE DE NOUVELLES OPPORTUNITES.**

Les salariés bénéficiaires de développement de leurs compétences à partir des programmes de formation professionnelle aboutissant à une élévation des connaissances que se soient théorique ou pratique ont devant eux deux alternatives :

-rester fidèles et engagés pour poursuivre leur parcours professionnel et ceci n'est valable que si leurs attentes se réalisent au sein de l'entreprise voire une augmentation salariale, une responsabilité importante, une meilleure valorisation des compétences acquises,..., etc.

-quitter l'entreprise si l'opportunité se présente devant eux pour valoriser davantage leurs compétences dans d'autres organisations qui offrent des garanties meilleures, des conditions plus favorables, un environnement plus performant et un niveau plus élevé de technologie et d'apprentissage.

L'arbitrage se fait sur la base d'éléments subjectifs tels que le désir de changer, les échos entendus par les collègues, l'affectivité, l'appartenance au groupe, et

d'attributs objectifs comme la rémunération, le poste fonctionnel, les gratifications, etc.

L'environnement économique et social peut aussi influencer la décision de chacun.

En effet, dans une période de récession économique et de faible croissance et de chômage les individus essaient de ne plus s'aventurer et d'y rester dans leur poste en attendant des jours meilleurs.

Les caractéristiques des individus peuvent aussi marquer les décisions à prendre comme l'âge, la situation familiale, le sexe, le niveau hiérarchique, l'ancienneté dans l'organisation. , etc.

En effet, par exemple, les plus âgés (50 ans et plus) préfèrent rester dans l'organisation que de la quitter au même titre que ceux qui ont une ancienneté plus que 20 ans.

Les femmes quant à elles penchent vers la stabilité et la continuité plus que les hommes.

Les jeunes cadres fraîchement débarqués sont les plus aventureux dans ce domaine probablement parce qu'ils cherchent avant tout de l'expérience et n'ont encore capitalisé que peu d'engagement et de fidélité envers l'organisation.

### **III.1.2. LES ENTREPRISES : INVESTISSEMENT MANQUÉ.**

Les entreprises considèrent la formation professionnelle comme un investissement en capital humain de première importance puisqu'en effet, les ressources humaines constituent aujourd'hui plus que jamais la seule ressource capable de dégager une valeur ajoutée et par conséquent la richesse de l'organisation.

La bataille de la compétitivité se joue essentiellement sur l'ingéniosité des humains et les compétences des employés et c'est pour cela que l'entreprise moderne consacre des sommes considérables pour la formation de son personnel.

Les machines toutes seules même les robots les plus sophistiqués ne valent rien sans l'intervention de l'homme. C'est lui seul qui peut donner un sens aux actes les plus élémentaires et une signification sociale à tous les produits usinés.

Les entreprises encourent un grand risque en développant les compétences de ses ressources humaines puisque ces dernières peuvent quitter l'organisation pour travailler ailleurs dans d'autres organisations parfois concurrentes.

Même si on peut supposer qu'il y a des conventions et des règles législatives ou autres qui exigent le remboursement des frais occasionnés par les salariés réfractaires cela ne peut remédier aux préjudices d'un manque de performance et de rentabilité surtout à court terme

L'entreprise trouve une grande peine de remplacer une compétence rare et spécifique dans un temps très court pour ne pas perturber le processus de la production et satisfaire la demande dans un marché concurrentiel où chaque faux pas compte beaucoup.

Les entreprises cherchent alors à spécifier les personnes qui peuvent bénéficier de la formation professionnelle et de fixer le contenu de la formation privilégiant celle qui a trait à la spécificité de l'organisation en recourant à des actions de formation en interne se rapportant le plus au contexte du travail.

Cette façon de procéder peut nuire au climat social qui constitue aussi un facteur déterminant d'harmonie et de cohésion qui stimule la productivité et la rentabilité en conformité de la responsabilité sociale de l'entreprise en plus de sa responsabilité économique.

Une telle différenciation en privilégiant certaines catégories (exemples les hauts cadres) et la formation non diplômante et à caractère spécifique, l'entreprise en croyant produire des compétences made in tuent les compétences.

En effet, les compétences ne se résument pas en un savoir-faire dans un contexte particulier mais les connaissances théoriques et pratiques se développent tous les jours grâce à la recherche et aucun ne peut fermer ses portes.

De plus, les interactions avec le monde extérieur obligent le personnel et surtout les cadres de dialoguer avec leurs pairs sur des méthodes et des procédures déjà connues à l'échelle internationale.

Les langues étrangères à titre d'exemple sont nécessaires pour tout le monde comme l'outil informatique ou l'organisation. De ce fait, nul ne peut se passer de la formation à caractère général pour développer les compétences internes.

La mobilité externe se développe très vite même dans les pays en voie de développement et le marché des compétences est une réalité manifeste où les entreprises recrutent les plus qualifiés et qui répondent le plus à leurs besoins au moindre coût.

Les journaux et les sites d'Internet renferment des demandes et des offres d'emploi montrant des exigences d'embauche quant au niveau de qualifications, de compétences et d'expériences surtout de la part des entreprises : plusieurs années d'expériences (3 à 5 années et même 10 années), niveau scolaire (rare au-dessous du Bac), très souvent des compétences exigées en langues étrangères et en outil informatique. , etc.

Les conditions d'embauche varient logiquement en fonction des caractéristiques de l'emploi en question.

Cette remarque tirée à partir des demandes d'emploi formulé par les entreprises sur les pages des journaux et les sites Web montre qu'il y a bel et bien un marché de compétences où les employeurs viennent chasser les oiseaux rares malgré qu'il existe des bureaux d'emploi qui ont cette vocation.

### **Exemples :**

1-Importante société agroalimentaire cherche à recruter de suite assistante de direction niveau universitaire, expérience exigée 5 ans minimum dans un poste similaire, maîtrise des langues (français et anglais ) ayant le sens de responsabilité et de l'organisation, ambitieuse et dynamique, maîtrise l'outil informatique, bureautique et Internet. (La presse du 17 décembre 2005).



2-Société commerciale recrute de suite un directeur commercial, Bac+4, ayant 10 ans d'expérience minimum dans un poste similaire, connaissances des techniques marketing et des stratégies commerciales, grande personnalité, homme de terrain, dynamique, rigoureux et organisé. (La presse du 17 décembre 2005).

3-Importante société spécialisée dans le mobilier recherche un responsable vente, âgé de 25-45 ans, niveau Bac+2 minimum, bonne élocution en français, expérience minimum de 3 ans dans la vente en magasin, très bonne présentation, contact facile. (La presse du 17 décembre 2005)

4-Importante société industrielle recrute un responsable bureau d'études, formation ingénieur, esprit pionnier, disponible et flexible, expérience de 10 ans en milieu industriel souhaitée. (La presse du 17 décembre 2005).

5-Chaine hôtelière internationale recrute pour ses hôtels un directeur d'hôtel, titulaire d'un diplôme d'hôtellerie, maîtrise du français, anglais et allemand, expérience 6 ans. (La presse du 17 décembre 2005).

6-Femme, 38 ans, Bac+3, droit, formation en outil informatique, facilité de communication, expérience importante en bureautique, communication et organisation, cherche un emploi dans une société bien organisée. (La presse du 25 décembre 2005).

7-Responsable technique, 6 ans d'expérience, homme de terrain, dynamique, compétent, sérieux, ayant le sens de la responsabilité et de l'organisation, motivé pour le travail en équipe, diplôme technicien supérieur en maintenance et instrumentation cherche poste stable. (La presse du 25 décembre 2005).

8-Jeune femme maîtrisard en sciences de gestion spécialité finance, dynamique motivée, sérieuse, pratique l'outil informatique, et ayant une expérience significative dans le domaine de l'assurance cherche poste stable et d'avenir. (La presse du 25 décembre 2005).

9-Directeur d'usine, 20 ans d'expérience industrielle dans des domaines variés, au sein des grands groupes tunisiens, gestion des projets, management de production

et d'équipes, formation universitaire en France, cherche poste stable de responsabilité et d'encadrement dans une entreprise performante.

10-Agé de 54 ans, grand capital de rigueur et d'efficacité, longue expérience dans la gestion des entreprises commerciales, industrielles et de services, cherche poste stable dans une entreprise performante.

(La presse du 25 décembre 2005).

### **III.2. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENGAGEMENT.**

Dans la littérature les auteurs utilisent soit le terme engagement ou le terme implication pour désigner la même signification c'est à dire la fidélité de travailler dans une organisation et de s'identifier à ses valeurs et à ses normes culturelles et symboliques. " L'implication organisationnelle traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise " (Thévenet M., 1992).

Pour Muller, Wallace et Price (1992), l'implication des salariés n'est pas un concept global, il se décompose en trois concepts :

**l'implication organisationnelle** ( organizational commitment ), **l'implication dans la carrière** ( career commitment ) et **l'implication dans le travail** (work commitment).

L'implication organisationnelle représente donc une prédisposition à agir en faveur d'une organisation et résulte d'échanges de gains et de bénéfices à travers un processus d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation.

Pour Monday et Seers (1974, 1979,1982), l'implication organisationnelle est considérée comme une approche attitudinale ou affective caractérisée par trois facteurs : une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation, un fort désir de rester membre de l'organisation.

Pour March, Simone et Homans, (1958) ; Becker, (1960), l'implication organisationnelle selon l'approche comportementale ou calculée est fondée sur une évaluation coût –bénéfice. Elle s'articule notamment autour de deux théories à savoir la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs.

Pour Jarnias S., (2004), le concept de l'implication organisationnelle est centré sur le lien entre le salarié et l'entreprise. Et toute gestion des compétences, de fait, va avoir des conséquences sur ce lien.

L'auteur avance les différents modes d'instrumentation de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle :

**-Les caractéristiques du travail** : étendue du poste, variété des aptitudes, autonomie du poste, état des rôles, possibilité de mobilité, développement des compétences, etc.

**-Les instruments** : utilisation du référentiel des compétences, adéquation entre compétences requises et compétences détenues, entretien d'évaluation efficace, politique de formation adéquate, objectiver le système de rémunération pour tenir compte des compétences de chacun et du mérite.

Jarnias S., (2004), affirme que les pratiques de gestion favorisant l'engagement sont de nature à diminuer la mobilité externe " Les pratiques de gestion des compétences, en permettant la création de conditions favorables au développement de l'implication des salariés créent des conditions favorables à une baisse du turnover ".

L'auteur poursuit " En effet, nombre de travaux de recherche mettent l'accent sur la corrélation positive existant entre le niveau d'implication organisationnelle et le turnover ".

L'auteur remarque aussi qu'un turnover faible est le gage d'une ancienneté plus élevée dans l'entreprise c'est à dire en quelque sorte un engagement professionnel plus fort.

L'auteur conclue donc que l'utilisation des méthodes de gestion appropriées comme moyen de créer les conditions de développement de l'engagement organisationnel et ainsi obtenir un turnover peu élevé peut s'avérer hautement stratégique, en particulier pour certains salariés ayant des compétences très spécifiques ou en cas de pénuries de certaines compétences rares.

Robinson et Rousseau, (1999), soulignent l'importance des promesses et des obligations réciproques entre l'organisation et l'individu qui constituent le contrat psychologique et qui ne sont pas incluses dans le contrat formel d'emploi.

Le contrat psychologique apparaît comme étant fortement lié à l'affectivité des acteurs de l'organisation.

Selon Brewer, (1996), l'engagement organisationnel peut être défini comme étant la volonté des individus à contribuer avec efforts au système collectif.

L'engagement organisationnel peut plus facilement se construire au travers des relations, des implications sociales et des valeurs et idées partagées avec les membres du groupe.

Selon Hiltrop, (1996), pour rester compétitives, les entreprises doivent intégrer autant que possible les besoins et valeurs de l'organisation et ceux de l'individu, afin que le succès de la firme soit aussi interprété comme un succès personnel.

C'est en effet vrai que les individus travailleront durs s'ils sentent que réaliser les objectifs et valeurs de l'entreprise signifie pour eux également atteindre et réaliser en même temps leurs propres valeurs et attentes.

Actuellement comme le montre Bagatti F., (2003), une nouvelle loyauté voit le jour chez l'individu non plus envers l'organisation, mais à ses propres compétences et au projet ce qui implique pour l'entreprise une gestion par les compétences.

Cela définit, souligne l'auteur, un nouveau type de contrat psychologique qui assure également que l'individu se soucie plus de son propre développement et son parcours professionnel sans attendre les actions de l'organisation.

De ce fait, l'individu est plus autonome et peut en conséquence transférer ses compétences ailleurs.

Il est aujourd'hui admis que le lien entre l'organisation et les salariés peut être de nature affective, calculée ou normative.

Par la suite Allen et Meyer vont définir les attributs de l'implication organisationnelle et proposent trois dimensions :

### **III.2.1. L'ENGAGEMENT AFFECTIF.**

L'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication des individus envers l'organisation.

Les salariés de ce type éprouvent un grand désir de rester fidèles à leur entreprise quoi qu'il arrive.

L'engagement affectif s'inscrit dans la droite ligne de la définition de Mowday, Porter et Steers (1982).

### **III.2.2. L'ENGAGEMENT CALCULÉ.**

L'engagement calculé ou raisonné fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts qu'il peut supporter en cas de départ de l'organisation (coût d'opportunité).

C'est à partir d'un choix motivé basé sur les gains et les pertes à court et à moyen terme qu'occasionne sa décision qu'il juge opportun de rester ou de quitter.

L'implication calculée a été initialisée par les travaux de recherche de Becker (1960).

### **II.2.3. L'ENGAGEMENT NORMATIF.**

L'engagement normatif considéré comme un devoir moral se réfère au sentiment d'obligation que ressent un individu pour rester travailler dans l'organisation par loyauté au groupe ou le désir d'achever un projet entamé qui compte beaucoup pour lui.

Elle représente selon Wiener (1982), une forme de contrôle normatif sur les actions de la personne. La norme subjective du modèle de Fishbein et Allen (1975) sert de cadre à cette définition.

L'implication normative correspond en définitive selon ce modèle à la totalité des pressions normatives internalisées qui pousse l'individu à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts de l'organisation.

Selon Cadin et Pigeyre, (2002)cité par Bagatti, F., (2003), l'engagement organisationnel est : " l'ensemble des croyances ou convictions acquises par les individus au regard des promesses faites, acceptées entre eux et autrui.

Il comporte des échanges d'argent, de loyauté, de performance, d'apprentissage, de sentiment d'appartenance. , etc."

Robinson et Rousseau (1994), soulignent l'importance des promesses et des obligations réciproques entre l'organisation et l'individu qui constituent le contrat psychologique et qui ne sont pas incluses dans le contrat formel de l'emploi.

Le contrat psychologique apparaît comme étant fortement lié à l'affectivité des acteurs de l'entreprise.

L'engagement organisationnel peut être défini comme "étant la volonté de personnes à contribuer avec efforts au système coopératif " (Brewer, 1996).

Meyer et Allen, (1997) cité par Bagatti, F., (2003) suggèrent que l'engagement organisationnel comporte trois facteurs :

-**affectif** : lié à l'identification de l'individu à l'organisation.

-**normatif** : engagement influencé par les normes de la société au sujet du degré auquel, les individus devraient être engagés envers l'organisation.

-**suivi** : l'engagement suivi concerne la nécessité pour l'individu de continuer à travailler pour l'organisation.

Selon Meyer (1977), l'attachement affectif à l'organisation est influencé par le degré auquel les besoins et attentes de l'individu dans l'organisation s'harmonisent à ses expériences réelles.

L'engagement normatif est une obligation perçue à rester dans l'organisation. L'engagement suivi est déterminé par la perception des coûts à quitter l'organisation.

Meyer et al. (1989) ont démontré que la performance d'un individu au travail ainsi que son potentiel de promotion était positivement corrélés à son niveau d'engagement affectif. Par contre, le niveau d'engagement suivi est négativement corrélé à la performance et au potentiel de promotion.

Les engagements affectif et normatif ont tous deux liés à un comportement prosocial et de citoyenneté organisationnelle.

De ce fait, les facteurs affectif et normatif de l'engagement organisationnel apparaissent donc comme des éléments significatifs à prendre en compte pour améliorer la performance des individus ainsi que leurs comportements interindividuels au travail.

Pour (Jacobsen, 2000), un faible engagement affectif est un prédicateur important du turnover.

Les changements rapides et inattendus qui affectent notre réalité actuelle toujours plus complexe nécessitent de développer un management des performances créatif, innovant et adaptatif.

Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel sont étroitement liés à la gestion des carrières. La gestion de carrière est étroitement liée à l'environnement, c'est à dire aux valeurs de l'entreprise ou de l'organisation.

"Actuellement, dans un marché où les savoirs –faire sont rapidement obsolètes, le recrutement externe semble favorisé dans de nombreuses organisations, ainsi que la mobilité externe, avec une centration très forte sur l'évaluation des compétences "(Bagatti, F., 2003).

Pour Cadin, (2002), la gestion de carrière semble s'orienter dans nos sociétés vers le modèle des multinationales américaines donnant lieu à des fonctionnements fondés sur la notion de projet plutôt que sur l'attachement organisationnel.

Pour Cadin, (2000), nous voyons se développer toujours plus des «carrières nomades» où l'évaluation repose sur les résultats atteints et où le contrat de travail concrétise un échange entre employabilité fournie par la structure et flexibilité attendue par la personne.

Cela apporte créativité et dynamisme à l'entreprise mais cela se fait au détriment de la fidélité des collaborateurs qui risquent de quitter l'entreprise qui a investi des sommes considérables dans leur formation.

Il y a également le risque qu'ils quittent l'entreprise avec des informations qui pourraient être intéressantes pour la concurrence.

Au niveau individuel, la gestion de carrière se situe actuellement au carrefour de deux désirs contradictoires de l'être humain : le désir de la stabilité et le désir du changement.

" La stabilité rassure mais elle stagne, l'insécurité fait peur mais elle ouvre à la liberté". "Le deuil de l'assurance de l'emploi est à faire" (Bagatti, F., 2002).

L'entreprise, n'est plus en mesure d'assurer la sécurité de l'emploi à ses employés tout au long de leur vie active, que peut-elle leur offrir en contrepartie de leur engagement organisationnel.

Pour Morris et Steers, (1980) et autres, une communication dans les deux sens, la décentralisation et une participation directe dans les processus de décision cultivent un engagement plus élevé des employés.

Une autre étude a montré que les managers peuvent améliorer l'engagement des employés en leur permettant de partager les risques et les récompenses (Lawler et Mohrman, 1989).

L'engagement organisationnel peut plus facilement se construire au travers des réalisations, des implications sociales et des valeurs et idées partagées.

Des efforts devraient ainsi être faits pour concevoir des tâches et des structures qui permettent aux gens de ressortir un sentiment d'accomplissement d'exprimer et d'utiliser leurs talents et d'exercer leurs propres pouvoirs de prise de décision et une grande responsabilité et d'autonomie.

En concevant des emplois qui favorisent des opportunités de défi et le développement des compétences du personnel, l'engagement organisationnel ainsi que l'identification avec les objectifs et les orientations stratégiques de l'organisation. (Hiltrop, 1996).

Développer davantage la fierté personnelle et collective d'appartenance et construire une culture de reconnaissance des valeurs personnelles et des compétences propres aux individus au sein de l'organisation basée sur le mérite, les résultats réalisés et l'engagement aux projets.



Pour rester compétitives, les entreprises doivent intégrer autant que possible les besoins, les aspirations et les valeurs et objectifs de l'organisation et des employés à la fois afin que le succès en fin de compte de la firme soit aussi un signe de mérite du salarié et un succès personnel et pour tous. (Hiltrop, 1996).

Les travailleurs se sentent impliqués aux projets de l'organisation et espèrent en conséquence réaliser eux-mêmes leurs propres valeurs.

C'est alors que l'entreprise doit favoriser la création de sens et de valeurs par les individus eux-mêmes tant personnel que collectif via le développement des compétences et qualifications de chacun selon ses besoins en conformité avec les exigences contextuelles du travail et les objectifs de l'organisation.

L'employabilité comme résultat des actions de formation professionnelle continue et du développement des compétences constitue un moyen efficace susceptible de favoriser l'engagement organisationnel, la loyauté et la fidélité entre les deux partenaires.

En effet, la loyauté est nécessaire à l'instauration de l'engagement organisationnel affectif qui permet par la suite de réduire la mobilité externe, d'augmenter la performance des employés et d'améliorer leurs comportements au sein des groupes de travail.

Cette loyauté définie comme droiture, honnêteté et engagement affectif de l'individu vis à vis de l'organisation et qui est à la base du contrat psychologique relationnel se construit pour le long terme et non pour le court terme.

Les résultats des enquêtes relatifs au phénomène de la mobilité externe (réalisées surtout en France) montrent que ce sont les jeunes recrues qui quittent l'organisation au début de leurs carrières tandis que les salariés plus âgés (après 40 ans) sont plus fidèles.

Il est donc fort probable qu'une employabilité assurée par l'employeur est de nature à rassurer les employés et stimuler leur engagement affectif en même temps qu'elle ait des répercussions concrètes sur les possibilités d'emploi futures en dehors des frontières de l'organisation.

Actuellement et selon certains auteurs, une nouvelle forme de loyauté voit le jour compte tenu des nouveaux changements vécus dans le monde du travail et affectant en profondeur les relations et le degré d'engagement organisationnel à savoir que l'individu compte plus sur ses propres compétences pour faire valoir ses aptitudes et réaliser ses objectifs.

Il est lui-même porteur de richesse intrinsèque et de connaissances tant spécifiques que générales dont il peut les transférer ailleurs chez un autre employeur.

On est donc devant une nouvelle vision du travail où l'employé peut décider de son sort et de son parcours professionnel indépendamment de l'organisation qui l'abrite et du poste du travail qui l'immobilise et le matérialise.

C'est un nouveau contrat psychologique basé sur des critères normatifs où l'individu se soucie plus de son propre développement et de la gestion de sa carrière et que ses compétences ne sont pas la propriété de l'unique entreprise mais plutôt transférables à d'autres organisations via le marché des compétences.

Les méta-analyses de Tett et Meyer (1993), de Randall (1990), de Mathieu et Zadjac révèlent l'existence d'une relation inverse significative entre l'intention de quitter l'organisation et l'implication organisationnelle.

D'autres recherches ont identifié aussi une corrélation positive entre l'attachement à l'organisation et le développement des compétences (Aryee et Tan, 1992) d'une part et l'engagement organisationnel et la performance d'autre part (Hampton et Howell, 1989).

D'un autre côté, Peyrat et Guillard (2002), montre que malgré une forte implication organisationnelle, les individus quittent l'organisation en cas d'une insatisfaction générale c'est à dire qu'ils ne réalisent pas leurs attentes " Une forte implication en matière de carrière est susceptible d'entraîner du turnover si l'individu ne trouve pas dans la structure des éléments de réponses."

### **III.3. VERS LA CRÉATION D'UN MARCHÉ DE COMPÉTENCES INTER-ENTREPRISES.**

La relation d'emploi entre l'organisation et les salariés est devenue aujourd'hui dans un grand nombre d'économies de courte durée compte tenu des mutations que connaît l'environnement tant technologique qu'organisationnel.

Les restructurations des entreprises pour la recherche de performance, une grande flexibilité organisationnelle et une meilleure rentabilité les poussent à réduire les effectifs ce qui est de nature à augmenter les flux de la mobilité externe.

Les compétences quittent alors leurs entreprises malgré eux pour chercher un emploi dans une autre structure où il y a une pénurie et un déficit.

Cette forme de mobilité subie de plus en plus fréquente en plus de celle choisie volontairement par les individus constitue ce qu'on appelle un marché des compétences où se confronte une demande et une offre.

Dans certains pays, se développent les " carrières nomades " qui travaillent pour plusieurs organisations sans pour autant appartenir à aucune structure.

D'autres formes de travail comme le télétravail voient le jour pour s'adapter aux nouvelles mutations technologiques avec l'avènement des outils de communications et d'informations via l'informatique et surtout l'Internet.

Certains auteurs comme Hanchane et al. (2005), donnent une autre appellation à ce marché dit de " compétences " à savoir un marché professionnel où l'existence des individus les plus mobiles en externe et qui détiennent les qualifications les plus recherchées sur le marché.

Ces auteurs croient que la création de ce marché est le résultat d'une dévalorisation salariale de l'ancienneté au sein de l'entreprise au profit d'un gain en rémunération plus important en cas d'une mobilité externe.

Béret (1992) montre, à partir des " Enquêtes Emploi " 1984-1987 que les mouvements de promotion sont plus fréquents sur le marché externe que sur le marché interne.

Contrairement aux marchés internes, les marchés professionnels offrent à l'entreprise un grand choix sans courir le risque d'asymétrie informationnelle et les méfaits de l'incomplétude du contrat de travail.

Elle peut recruter directement la main-d'œuvre qui correspond aux compétences recherchées.

D'après Eyraud, Marsden et Silvestre, 1990, les traits distinctifs des marchés internes et externes du travail sont les suivants :

<b>fonction</b>	<b>Marché professionnel</b>	<b>Marché interne du travail</b>
formation	apprentissage	Expérience acquise dans l'entreprise
Formation en cours d'emploi	Normalisée selon les règles du métier	Non normalisée, spécifiques à l'entreprise concernée
Transférabilité de la qualification	A l'échelle du métier	A l'échelle de l'entreprise
ancienneté	Aucun rôle reconnu dans l'acquisition de la qualification et de la rémunération	Forte influence sur l'acquisition de la qualification et la rémunération
Niveau de qualification	Maintien du niveau de qualification	Déclassement
Contrôle sur le contenu	Fondé sur la défense du métier	Fondé sur un système de règles applicables à tous les salariés
Organisation des travailleurs	Fondé sur le métier	Fondé sur l'entreprise et la branche d'activité
Objet principal des négociations sur la flexibilité	Règles de démarcations entre les postes	Règles générales applicables à l'ensemble de la main-d'œuvre

## CONCLUSION

D'après la revue de la littérature commentée au cours des deux premiers chapitres de ce travail, la plupart des auteurs soulignent l'importance du développement des compétences par le biais de la formation professionnelle quant à l'engagement des salariés au projet de l'organisation.

Il est tout de même important d'évoquer que l'intensité de l'implication et de la fidélité à la firme dépend de plusieurs variables liées aux caractéristiques du salarié lui-même (âge, niveau d'instruction, sexe, etc.) de l'entreprise (taille, pratiques de gestion des ressources humaines, rémunération, etc.) et de l'environnement socio-économiques (réglementation, concurrence, compétitivité, etc.).

Ainsi, nous avons décidé alors de proposer les hypothèses suivantes afin de tester leur validité aux lumières des résultats de l'enquête que nous comptons mener auprès d'un échantillon de salariés tunisiens dont le contenu et les analyses font l'objet du troisième chapitre de ce travail.

**H1.** Les cadres (dans l'administration un cadre peut ne pas être diplômé de l'enseignement supérieur) sont moins mobiles en externe que les non cadres.

**H2.** Les employés en début de carrière sont plus mobiles en externe que les adultes.

**H3.** La mobilité externe est plus forte dans le secteur privé que le secteur public.

**H4.** Les plus diplômés sont les plus mobiles en externes.

**H5.** La théorie dominante affirme que la formation professionnelle et le développement des compétences (surtout de type spécifique) diminuent la mobilité externe.

**H6.** La formation professionnelle de type spécifique diminue la mobilité externe.

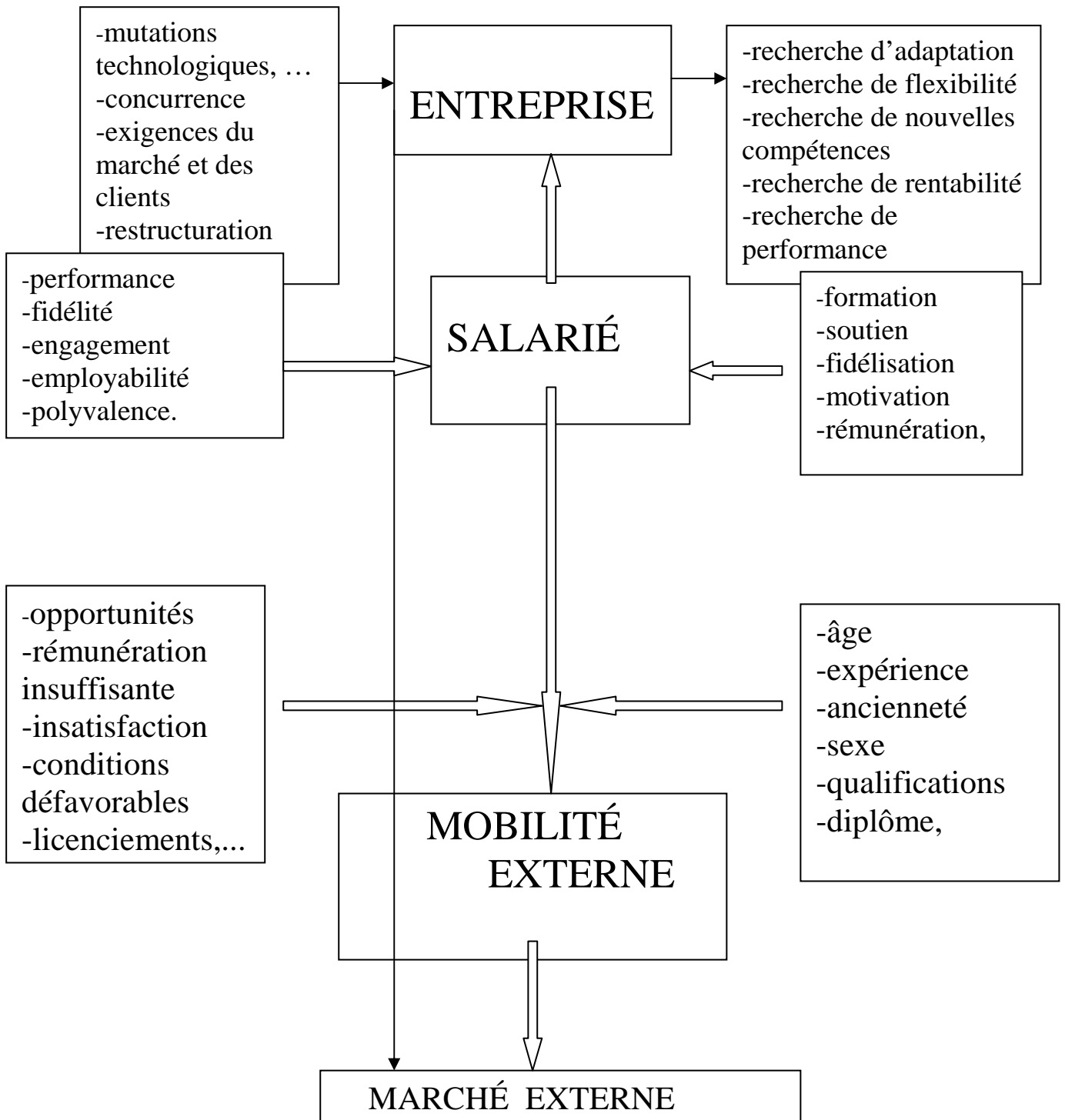
**H7.** La formation professionnelle de type générale augmente la mobilité externe.

**H8.** La mobilité externe diminue avec la taille de l'entreprise.

**H9.** La mobilité externe diminue avec la rémunération.

### H10. L'engagement professionnel diminue la mobilité externe.

Nous présentons en fin pour résumer notre démarche méthodologique le schéma général suivant du modèle conceptuel retenu :



## **CHAPITRE III**

### **CADRE EMPIRIQUE**

## INTRODUCTION.

Nous présenterons dans une première étape les résultats des enquêtes les plus connues réalisées en France à savoir : Enquête emploi réalisée périodiquement par l'INSEE ; Enquête génération 98, CEREQ ; Enquête APEC sur la mobilité des cadres ; Enquête sur les formes du travail d'Eurostat ; Enquête formation qualification professionnelle, INSEE ; Enquête APEC, 2002 ; Enquête APEC, 2004 ; Enquête réalisée par L'Horty, Y, (2003).

Notons au passage qu'à ma connaissance, il n'existe pas en Tunisie des enquêtes qui traitent la mobilité professionnelle et en particulier la mobilité professionnelle externe.

L'enquête emploi réalisée par l'INS ne s'occupe pas de ce sujet malgré son importance croissante vu les effets de la mobilité professionnelle externe sur le marché de l'emploi et la performance des entreprises.

Dans une deuxième étape nous présenterons l'enquête réalisée par nous-même ainsi que les résultats des analyses statistiques faites sur les données collectées en examinant en détail la validité des hypothèses retenues.

### **SECTION 1. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS DES ENQUÊTES EN FRANCE :**

#### **a-Enquête Emploi 1991-2002, Insee.**

Taux de mobilité externe selon la taille de l'entreprise.

<b>Taille</b>	<b>Mobilité externe : emploi-emploi</b>	<b>Mobilité externe : emploi-chômage</b>
Etat et collectivités locales	1,3 %	2,1 %
Entreprises de plus de 500salariés	4,5 %	3,1 %
Entreprises de 50 à 499 salariés	5,6 %	3,9 %
Entreprises de 1 à 49 salariés	8,0 %	6,2 %



Taux de mobilité externe selon le niveau de qualification et l'expérience professionnelle.

Niveau de qualification	Moins de 10 ans de carrières	De 10 à 20 ans de carrières	De 20 à 30 ans de carrières	Plus de 30 ans de carrières
Cadre	13,7 %	8,3 %	5,2 %	4,1 %
Professions intermédiaires	16,7 %	8,2 %	5,0 %	3,6 %
Ouvriers employés qualifiés	21,2 %	10,9 %	7,3 %	5,1 %
Ouvriers et employés non qualifiés	31,0 %	15,6 %	9,9 %	5,9 %

### b. Enquête Génération 98, Céreq, 2005.

Les motifs de satisfaction après une mobilité externe.

Motifs de satisfaction	Taux en %
Progression dans le métier	16
Plus de responsabilité	11
Plus d'autonomie	14
Utilisation plus forte des compétences acquises en formation initiale	8
Une meilleure rémunération	11
Un contrat de travail moins précaire	14
Un meilleur cadre de vie	14

### c. Enquête Formation Qualification Professionnelle, Insee, 2000.

Taux de changement d'entreprise selon le sexe et l'âge en %.

## Hommes

Tranche d'âge	1980-1985	1988-1993
20-24	41,0	80,8
25-29	48,7	62,2
30-34	38,3	49,0
35-39	30,1	37,6
40-44	24,4	31,8
45-49	20,6	22,4
50-54	16,3	24,4
55-59	13,0	13,8
60-64	6,4	10,9
TOTAL	29,0	35,4

## Femmes

Tranche d'âge	1980-1985	1988-1993
20-24	53,9	88,1
25-29	39,1	58,7
30-34	30,3	45,9
35-39	25,5	33,8
40-44	19,8	28,0
45-49	17,6	22,3
50-54	16,1	24,2
55-59	11,4	15,0
60-64	5,9	19,8
TOTAL	24,5	33,6

### d. Enquête APEC sur la mobilité des cadres.

Evolution des taux de mobilité externe des cadres.

Années	1997	1998	1999	2000
Taux mobilité externe en %	5	11	10	9

### e. Enquête sur les formes de travail d'Eurostat et EIRO, 2000.

Travailleurs sous contrats à durée déterminée en % de l'ensemble de l'emploi.

pays	1983	2000
Autriche	6,0	7,9
Belgique	5,4	9,0
France	3,3	15,0
Allemagne	10,0	12,7
Italie	6,6	10,1
Portugal	14,4	20,4
Espagne	15,6	32,1
Suède	12,0	14,7
UE 15	9,1	13,4

### f. Enquête Mobilité, APEC, 2002.

Mesure de l'intention de quitter l'entreprise pour les cadres en % :

Intentions de quitter	1992	1995	1997	1998
Poste menacé	26	18	18	16
Consultation des offres d'emploi	49	51	48	50
Envisager de quitter dans un proche avenir	30	27	31	33
Préparation CV	24	28	29	31
Ont cherché à quitter au cours de l'année	14	19	18	21
Ont envoyé leur candidature	14	17	17	19

Source : Delteil, V. et Dieuaide, P., (2001).

**g. Enquête APEC, 2004** : Site web : [www.psud.fr/.../b97d91b5f4..../CP-mos%202004.doc](http://www.psud.fr/.../b97d91b5f4..../CP-mos%202004.doc)

- L'enquête en question révèle une tendance de " sédentarisation " à partir de 40 ans. L'enquête, en outre confirme que les salariés les plus diplômés ont une tendance à changer d'entreprise.

- La mobilité externe est plus faible pour les grandes entreprises dans la mesure où les opportunités de changement interne sont plus nombreuses.

- Les cadres les plus mobiles à l'externe représentent 6 % du total (L'enquête a été réalisée auprès d'un panel de 2000 cadres de janvier en février 2004).

- Ces cadres ont changé au moins 4 fois d'entreprises ces dix dernières années. Ils cherchent généralement la satisfaction d'un besoin de réalisation de soi (51 %) qu'ils n'arrivent pas à réaliser.

- 31 % des cadres ont changé entre 1 et 2 fois d'entreprise sur la décennie écoulée.

- 10 % des cadres ont changé 3 fois d'entreprises sur la même période

**h. Enquête réalisée par L'HORTY, Y., (2003)** : Site web : [www.univ-evry.fr](http://www.univ-evry.fr)

- Les agents de l'Etat et des collectivités territoriales ont un risque de quitter l'emploi plus faible que celui des salariés des secteurs privés.

- L'ancienneté joue un rôle essentiel dans la stabilité de l'emploi.

- Le risque de quitter l'emploi est très différent selon l'âge : beaucoup plus faible pour les salariés âgés de 30 à 50 ans, plus élevé pour les jeunes et encore plus élevé pour les salariés de plus de 50 ans.

- Le risque de quitter l'emploi est également très différencié selon l'ancienneté dans l'entreprise. Il est d'autant plus élevé que les travailleurs sont récents.

- Le risque de quitter l'emploi est aussi très sensible à la

qualification : Les salariés non qualifiés des secteurs privés ont un risque de quitter l'emploi qui est près de 50 % plus élevé que celui des travailleurs qualifiés.

- Le risque de perte d'emploi est plus élevé chez les femmes, les peu diplômés, dans les petites entreprises et pour les contrats de travail atypiques.

- Le risque de quitter l'emploi est très différent selon les catégories de main-d'œuvre. Les travailleurs qualifiés d'âges intermédiaires et de plus de 5 ans d'ancienneté ont 2 % de chances de quitter leur emploi.

- A l'autre extrémité, les jeunes travailleurs peu qualifiés de moins de cinq ans d'ancienneté ont dix fois de chances de quitter l'emploi.

Seulement 5 % des salariés non qualifiés travaillent pour le même employeur depuis le début de leur carrière contre 41 % chez les cadres.

- Les jeunes sont plus exposés au risque de quitter l'emploi que les adultes.

La tendance générale de la mobilité professionnelle externe est vers la hausse compte tenu de la précarité de la relation d'emploi et l'émergence des contrats à durée déterminée et d'autres formes d'emploi telles que les nomades et le télétravail.

L'entreprise dans un environnement instable cherche de plus en plus de flexibilité d'où elle n'épargne aucun moyen pour diminuer les effectifs au profit de la technologie et ce pour gagner en compétitivité.

Les résultats des enquêtes précédentes confirment les propositions avancées dans la revue de la littérature :

- \* La mobilité externe est plus importante pour les jeunes salariés que pour les adultes.

- \* Le nombre des contrats à durée déterminée augmente dans tous les pays d'Europe.

\* La mobilité externe est plus importante dans le secteur privé que pour le secteur public.

\*La mobilité externe diminue avec la taille de l'entreprise.

\*La mobilité externe diminue avec l'expérience et l'ancienneté dans l'organisation.

\*La mobilité professionnelle est plus importante pour les femmes que les hommes pour la tranche d'âge 20-24 ans.

\*Les cadres sont moins mobiles que les autres catégories de professionnels.

\*Les non qualifiés sont plus mobiles que les qualifiés.

## **SECTION 2. ENQUÊTE AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON DE SALARIÉS .**

Pour tester et vérifier la validité des hypothèses auparavant énoncées empiriquement, nous avons confectionné un questionnaire sur la base des résultats des enquêtes réalisées en France et de la revue de la littérature et ce pour collecter des données statistiques auprès d'un échantillon de salariés.

Nous présentons dans ce qui suit, l'échantillon, la méthode de collecte des données, le questionnaire, la méthode d'analyse et les résultats empiriques.

Nous finissons par discuter et commenter les résultats obtenus aux lumières des résultats des autres études et recherches sur le même sujet.

### **II.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON.**

Nous avons choisi de collecter les données auprès d'un échantillon obtenu par convenance en laissant la liberté pour les personnes interviewées directement et face à face de répondre aux questions posées ou de s'abstenir.

L'individu interviewé au hasard dans la rue au moment de sa sortie du lieu du travail de certaines entreprises de la place et dans les stations de bus, du métro et de la grande gare de Tunis.

Il nous est impossible compte tenu du temps et des moyens de prendre un échantillon de grande taille et basé sur les principes rigoureux de la théorie des sondages.

De ce fait, on a estimé raisonnable pour une première tentative de prendre un effectif de 200 individus. Après vérification et diagnostic, on a décidé d'éliminer 30 questionnaires (15 % du total) par manque de cohérence et de vraisemblance ce qui rend la taille définitive de l'échantillon à 170 individus interviewés.

Nous avons auparavant voulu distribuer le questionnaire auprès des salariés de quelques entreprises mais les responsables des ressources humaines ont manifesté des réticences en nous demandant d'obtenir des autorisations des responsables de la Direction Générale qui tardent de se concrétiser dans un temps raisonnable, le cas échéant, ils n'ont pas voulu (d'une manière implicite) de mettre à notre disposition une base de donnée relative au personnel pour tirer notre échantillon.

C'est pour cette raison que nous avons choisi la méthode présentée ci-dessus pour rattraper le temps perdu et d'achever notre travail après plusieurs tentatives échouées.

## **II.2. PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE.**

Pour collecter les données statistiques, nous avons confectionné un questionnaire (voir annexe) aux lumières de la revue de la littérature, de l'objet de notre recherche et de quelques questionnaires et résultats d'enquêtes réalisées en France (voir Bibliographie).

Les données recueillies des 170 questionnaires retenues (avec 39 questions proposées) sont saisies dans le tableur SPSS pour Windows, version 10.05 du 27 novembre 1999 (Voir le fichier des données et des variables en annexe).

On a obtenu en final une matrice de données comportant 170 lignes (chaque ligne pour un individu) et 39 variables (une colonne par variable) auxquelles on a ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

Nous présentons dans ce qui suit les différentes questions proposées aux répondants, leurs significations, les codes des variables et les modalités prises par chaque variable.

Cette présentation est de nature à rendre plus facile l'opération de l'analyse des données par la suite et de l'interprétation des résultats.

<b>Numéro</b>	<b>Signification</b>	<b>Code</b>	<b>Modalités</b>
<b>Q1</b>	Âge actuel du répondant	<b>AGE</b>	1= (20-25) ; 2= (25-30) ; 3= (30-40) ; 4= (40-50) et 5=50 et+
<b>Q2</b>	Sexe du répondant	<b>SEX</b>	1=masculin 0 =féminin
<b>Q3</b>	Situation familiale actuelle	<b>SIT</b>	1=marié(e) ; 2=célibataire ; 3=divorcé(e) ; 4=veuf (ve)
<b>Q4</b>	Ancienneté dans l'organisme actuel	<b>ANC</b>	1=0-5 ; 2=5-10 ; 3=10-15 ; 4=15-20 ; 5=20-30 et 6=30 et +
<b>Q5</b>	Niveau actuel d'instruction	<b>NIV</b>	1=primaire ; 2=secondaire ; 3=premier cycle supérieur ; 4= deuxième cycle supérieur ; 5 = troisième cycle supérieur.
<b>Q6</b>	Secteur d'activité de l'emploi actuel	<b>SEC</b>	1=privé ; 2=public
<b>Q7</b>	Responsabilité dans l'emploi actuel	<b>RES</b>	1=oui ; 0=non
<b>Q8</b>	Statut dans l'emploi actuel	<b>STA</b>	1=cadre ; 0=non cadre
<b>Q9</b>	Nombre d'emplois occupés avant l'actuel	<b>MOB</b>	Cette variable mesure la mobilité ou non du répondant
<b>Q10</b>	Ancienneté dans le dernier emploi	<b>ANCD</b>	0= non concerné ; 1=0-5 ; 2=5-10 ; 3=10-15 ; 4=15-20 ; 5=20-30 et 6=30 et +
<b>Q11</b>	Responsabilité dans le dernier emploi	<b>RESD</b>	0= non concerné ; 1=oui ; 0=non
<b>Q12</b>	Taille entreprise actuelle	<b>TEN</b>	



<b>Q13</b>	Taille entreprise dernier emploi	<b>TEND</b>	
<b>Q14</b>	Nature du contrat actuel	<b>NAT</b>	1=CDI ; 2=CDD
<b>Q15</b>	Nature du contrat du dernier emploi	<b>NATD</b>	1=CDI; 2=CDD
<b>Q16</b>	Formation dans l'emploi actuel	<b>FOR</b>	1=oui ; 0=non
<b>Q17</b>	Nombres d'actions de formation	<b>NAF</b>	0=non concerné
<b>Q18</b>	Nature de la formation dans l'emploi actuel	<b>NFO</b>	0= non concerné ; 1=spécifique ; 2=générale
<b>Q19</b>	Formation dans le dernier emploi	<b>FORD</b>	1=oui ; 0=non
<b>Q20</b>	Nombre d'actions de formation dans le dernier emploi	<b>NAFD</b>	0= non concerné
<b>Q21</b>	Nature de la formation dans le dernier emploi	<b>NFOD</b>	0= non concerné ; 1=spécifique ; 2=générale
<b>Q22</b>	Secteur d'activité dans le dernier emploi	<b>SECD</b>	0= non concerné ; 1=privé ; 2=public
<b>Q23</b>	Niveau d'instruction dans le dernier emploi	<b>NIVD</b>	0=non concerné ; 1=primaire ; 2=secondaire ; 3=premier cycle supérieur ; 4= deuxième cycle supérieur ; 5 = troisième cycle supérieur.
<b>Q24</b>	Causes départ	<b>DEP</b>	0= non concerné ; 1=volontaire ; 2=involontaire
<b>Q25</b>	Motifs départ	<b>MDEP</b>	0= non concerné ; 1=rémunération insuffisante ; 2=conditions de travail défavorables ; 3=absence de responsabilité 4=absence d'évolution de carrière ; 5=problèmes avec l'hierarchie ; 6=mauvaise image du métier.

<b>Q26</b>	Age au moment du dernier départ	<b>AGED</b>	0= non concerné ; 1= (20-25 ; 2= (25-30) ; 3= (30-40) ; 4= (40-50) et 5= (50 et +)
<b>Q27</b>	Eléments facilitant la mobilité externe	<b>EMOB</b>	0= non concerné ; 1=entourage ; 2=relations ; 3=diplôme ; 4=compétences ; 5=expériences
<b>Q28</b>	Intention pour mobilité externe	<b>IMOB</b>	1=oui ; 2=non
<b>Q29</b>	causes	<b>CMOB</b>	0 = non concerné ; 1=conditions de travail défavorables ; 2= faible rémunération ; 3=absence de gestion de carrière ; 4=problèmes avec l'hierarchie ; 5=trouver un emploi correspondant aux compétences ; 6=élargir les compétences ; 7=progresser professionnellement ; 8=opérer une réorientation professionnelle ; 9=opérer une mobilité géographique ; 10=routine et lassitude.
<b>Q30</b>	Motifs de satisfaction	<b>MSAT</b>	0= non concerné ; 1=variétés des tâches ; 2=autonomie et indépendance ; 3=possibilité d'évolution de carrière ; 4=attrait du secteur d'activité ; 5=fidélité à l'organisation ; 6=fidélité aux collègues, 7=plus de responsabilité 8=utilisation plus forte des compétences acquises ; 9=une formation fréquente et ciblée ; 10=une meilleure rémunération.
<b>Q31</b>	La formation développe-t-elle les compétences ?	<b>FDEV</b>	1=oui ; 0=non
<b>Q32</b>	Causes de non développement des compétences	<b>CDEV</b>	0=non concerné ; 1=formation inadaptée au contexte du travail ; 2=formation non enrichissante ; 3= absence d'une vraie

			évaluation ; 4=formation ne répond pas aux besoins réels des salariés ; 5=formation de type sociale.
<b>Q33</b>	Parcours correspond aux aspirations	<b>PARC</b>	1=totalement ; 2=beaucoup ; 3=un peu ; 4=pas du tout.
<b>Q34</b>	Satisfaction au travail actuel	<b>SAT</b>	1=totalement ; 2=beaucoup ; 3=un peu ; 4=pas du tout.
<b>Q35</b>	Pratiques de gestion des ressources humaines	<b>PGE</b>	1=totalement efficace ; 2=beaucoup efficace ; 3=peu efficace 4=pas du tout efficace.
<b>Q36</b>	Critères de choix d'un nouvel emploi	<b>CRT</b>	1=adéquation entre projet personnel et emploi ; 2=montant du salaire proposé ; 3=notoriété et image de l'entreprise ; 4=perspectives de croissance de l'entreprise ; 5= plan d'évolution de carrière ; 6= politique globale des ressources humaines dans l'entreprise ; 7=lieu géographique.
<b>Q37</b>	Engagement organisationnel	<b>ENG</b>	1=pas du tout ; 2=très peu ; 3=peu ; 4=fortement ; 5=totalement
<b>Q38</b>	Salaire au début de l'emploi actuel	<b>SAL</b>	1=0-200 D; 2=200-300 ; 3=300-400 ; 4=400-600 ; 5=600-800 ; 6=800-1000 ; 7= 1000 et +.
<b>Q39</b>	Salaire au moment du départ du dernier emploi	<b>SALD</b>	0= non concerné ; 1=0-200 D; 2=200-300 ; 3=300-400 ; 4=400-600 ; 5=600-800 ; 6=800-1000 ; 7= 1000 et +.

### **II.3. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE D'ANALYSE.**

Nous avons utilisé les méthodes statistiques suivantes pour analyser les données recueillies à partir de l'enquête sans pour autant entrer dans les détails pour ne pas alourdir le contenu de l'exposé inutilement

puisque les différentes théories sous-jacentes sont abondamment traitées dans les manuels et les livres

Pour dégager les caractéristiques des sous-populations des mobiles, des non mobiles et de l'ensemble des individus de l'échantillon, on a procédé par tri à plat de chaque variable à part avec un traitement spécifique pour chaque catégorie de variables.

Pour les variables qualitatives ou de catégories, c'est à partir des fréquences que chaque variable est traitée.

Pour les variables quantitatives, l'analyse est faite selon les indicateurs statistiques connus : moyenne, écart-type, mode, médiane, etc.

Pour tester s'il y a relation ou non entre la variable dépendante (Mobilité) et les variables indépendantes (âge, sexe, formation, etc.), nous avons utilisé le test d'indépendance de Khi-deux via le logiciel SPSS.

Le test nous renseigne s'il y a indépendance (acceptation de l'hypothèse nulle  $H_0$ ) entre les deux variables en question sinon il y a dépendance (c'est à dire l'existence d'une relation significative au seuil de 5 %).

En d'autres termes, il y a rejet de l'hypothèse nulle  $H_0$  et acceptation de l'hypothèse alternative  $H_1$  : il y a relation significative.

En outre, on a utilisé une régression logistique (méthode : entrée) pour connaître le sens de la relation entre la variable dépendante de type dichotomique (0/1) et les variables explicatives.

De même, nous avons voulu découvrir les variables qui discriminent au mieux les deux groupes en question (les mobiles et les non mobiles) en utilisant une analyse discriminante (méthode : pas à pas).

L'analyse discriminante simultanée est aussi examinée pour connaître le sens de la corrélation entre les variables explicatives et la mobilité pour les variables éliminées par la méthode pas à pas.

## **II.4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.**

### **II.4.1. Résultats relatifs à la situation actuelle de tous les répondants.**

Les répondants connaissent en moyenne la configuration suivante selon les caractéristiques étudiées (les tableaux sources se trouvent en annexe compte tenu d'un tri à plat) :

- Les répondants sont en majorité de sexe masculin avec un taux de 74,1% et 25,9 % de sexe féminin.
- L'âge moyen des répondants s'élève à environ 46 ans.
- Les marié (es) représentent 51,8 %, les célibataires 38,8 % et les Divorcé (es) et veuf (ves) 9,4 %.
- Le niveau d'instruction est : 5,3 % primaire ; 22,9 % secondaire et 71,8 % de niveau supérieur.
- On observe que les répondants sont employés à parts égales dans les deux secteurs privé et public.
- 26,5 % seulement des répondants ont une responsabilité dans leur emploi.
- Parmi les interviewés, les cadres représentent 32,4 %.
- La majorité des cas sont embauchés durablement selon un contrat à durée indéterminée avec un taux de 92,9 %.
- Plus de la moitié ont bénéficié d'une formation professionnelle continue, soit 52,9 %.
- Parmi les bénéficiaires d'une formation, on assiste à une prédominance de la formation spécifique avec un taux de 67,8 %.
- Quant à l'intention de quitter l'emploi actuel, on remarque que 42,9 % désirent rester fidèle à leur organisation et 57,1 % ont une motivation pour la mobilité externe.
- Environ 23,7 % de ceux qui désirent quitter leur emploi actuel avancent

que la cause principale est le faible rémunération et 19,6 % pensent que c'est plutôt l'absence de gestion de carrière qui les poussent à changer d'emploi.

- Les problèmes liés à l'hierarchie sont cités par 16,5 % des individus alors que les conditions défavorables et la recherche d'un emploi correspondant à leurs compétences constituent pour 13,4 % des cas un mobile pour quitter l'organisation. On remarque que le salaire n'est pas la cause principale pour rompre les liens avec la firme (8,2 % seulement préfèrent cette option).

- Les plus importants motifs de satisfactions dans le travail actuel pour ceux qui désirent rester sont : la possibilité d'évolution de carrière (24,7 %), la fidélité à l'organisation (15,1 %), les variétés des tâches (13,7 %), l'attrait du secteur d'activité (11,1 %), une meilleure rémunération (10,1%), et une formation ciblée et fréquente (9,1 %).

On remarque que la rémunération n'est pas la cause essentielle aux yeux des répondants pour rester fidèle à l'organisation et ils préfèrent plutôt la carrière et la richesse des tâches entre autres.

- La formation professionnelle pour 75,3 % des cas ne constitue pas un moyen de développement des compétences, ce qui démontre que le contenu de la formation est en deçà des espérances des salariés.

- Les causes de non développement des compétences par la formation professionnelle sont par ordre d'importance : formation non enrichissante avec un taux de 28,1 %, absence d'une vraie évaluation (21,1 %) et formation de type social (18,0 %).

- Les salariés interrogés estiment dans 78,2 % des cas que leur parcours professionnel ne correspond du tout à leurs aspirations ou peu et que seulement 21,8 % pensent qu'ils sont vraiment satisfaits.

- 16,5 % seulement des répondants sont satisfaits totalement ou beaucoup de leur travail actuel, par contre les insatisfaits totalement présentent 28,8 % et les peu satisfaits comptent 54,7 %.

- D'après les répondants, les pratiques de gestion de carrière sont peu efficaces dans les entreprises tunisiennes dans des proportions avoisinantes les 81,1 % et que seulement 18,9 % pensent qu'elles sont efficaces.

- En cas d'une éventuelle mobilité externe les répondants tiennent compte par priorité ascendante le montant du salaire proposé avec un taux de 38,2 % suivi de l'existence d'un plan d'évolution de la carrière avec 16,5 % des cas et les perspectives de croissance de l'entreprise avec un taux de 15,9 % de salariés interrogés.

- 14,7 % seulement parmi les répondants pensent que l'engagement organisationnel constitue une donnée fondamentale pour l'organisation.

- La taille moyenne de l'entreprise est de 187 employés.

- Le nombre moyen d'action de formation est en moyenne de 5 actions par personne.

- L'ancienneté moyenne dans l'emploi actuel est d'environ 17 ans ce qui prouve la prédominance des contrats à durée indéterminée.

- Le salaire moyen est de 752 dinars.

#### **II.4.2. Résultats relatifs à la sous-population des mobiles.** (les

tableaux sources se trouvent en annexe compte tenu d'un tri à plat) :

Parmi les 170 répondants, on compte 88 salariées soit 51,8 % qui ont connu au moins un changement d'emploi durant leur vie active et ce avant l'emploi actuel.

Le profil des mobiles est le suivant :

- Le sexe masculin est prédominant avec un taux de 80,7 %.

- L'âge moyen des mobiles est actuellement de 47 ans alors qu'il était au moment du départ du dernier emploi d'environ 25 ans. La distribution par tranche d'âge montre que 71,6 % des mobiles appartiennent à la classe 20-25 ans.

On remarque alors que la mobilité est plus fréquente au bas âge et durant les 5 premières années du début de carrière. Et ce résultat confirme bien l'existence d'une relation entre l'âge et la mobilité externe (**H2**).

- Le salaire compte tenu de l'évolution passe de 122 D au moment du dernier changement d'emploi à 699 D actuellement.
- La taille moyenne de l'entreprise est actuellement de 113 alors qu'elle était de 70 auparavant.
- Le nombre moyen d'actions de formation a connu une hausse passant de 3 actions lors du dernier emploi à 6 actions actuellement, ce qui démontre que les entreprises à l'heure actuelle donnent plus d'importance à la formation professionnelle qu'auparavant.
- L'ancienneté moyenne est dans l'actuel travail de 16,45 ans alors qu'elle était de 1,98 ans, soit environ 2 ans. Ceci prouve l'instabilité relative des salariés dans leur emploi au début de carrière.
- Le niveau d'instruction a connu une amélioration notable d'après l'expérience acquise et les différentes promotions et cycles de formation observés surtout lors de l'emploi actuel.

On assiste à une baisse de la proportion des niveaux primaires et secondaires passant respectivement de 20,5 % à 3,4 % et de 38,6 % à 14,8 % et une hausse du taux des niveaux supérieurs (bac et +) passant de 40,9 % à 81,7 %.

- Le nombre moyen d'emplois occupés avant l'actuel est de 1,90 soit environ 2 emplois par individu. On observe que plus de la moitié des répondants mobiles soit 51,1 % ont occupé un seul emploi et que 22,4 % ont occupé deux emplois.

- Les mobiles étaient employés en moyenne beaucoup plus dans le secteur privé que dans le secteur public avec un taux de 61,4 % alors qu'ils appartiennent maintenant moins à ce secteur avec un taux de 59,1 % seulement.

Ce changement d'attitude prouve que le secteur public offre plus de stabilité dans l'emploi et la carrière (beaucoup moins vulnérable aux changements des technologies, des méthodes de gestion et de la concurrence) que celui du privé.

Ainsi, les mobiles externes s'orientent activement beaucoup plus vers



le secteur le plus structuré après avoir bénéficié d'expériences et de savoir-faire nécessaires et exigibles pour occuper un nouvel emploi plus attrayant.

- Les mobiles occupent actuellement des postes de responsabilité plus que lors du dernier emploi (19,3 % contre 12,5 %) dans la mesure où ils ont dans le travail actuel plus d'ancienneté et d'expérience.

- Les contrats à durée déterminée (CDD) sont plus importants lors du dernier emploi (19,3 %) que dans le travail actuel (11,4 %). Et ceci explique le degré d'instabilité que vivaient les salariés lors du dernier emploi qui les poussent à chercher un autre emploi plus stable et de préférence sous contrat à durée indéterminée.

- Parmi les mobiles, le nombre de bénéficiaires de la formation professionnelle est plus important que les non formés (52,3 % contre 47,7 %).

Et c'est pour cette raison que nous pouvons affirmer au vu de ces résultats que la formation professionnelle peut être une cause de mobilité externe dans la mesure où elle augmente les chances de trouver plus facilement un travail que les autres dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dynamique.

- La formation dispensée aux mobiles lors du dernier emploi est de type général dans 78,3 % des cas. Cette forme de formation est caractérisée par un grand pouvoir de transférabilité des connaissances dans des environnements hétérogènes et complexes et qui s'adapte le mieux à l'extérieur de l'organisation.

C'est donc une cause supplémentaire pour avancer que d'après les résultats de cette enquête, la formation professionnelle et surtout de type général est responsable au moins en partie de la mobilité externe.

- Les mobiles sont responsables de leur mobilité externe (décision volontaire) dans une proportion de 93,2 %.

- Les motifs les plus dominants qui poussent les salariés à quitter l'organisation sont : une rémunération insuffisante (40,9 %) et des conditions défavorables de l'environnement du travail.

- Les répondants mobiles évoquent que les relations avec un

taux de 31,8 % et le diplôme et l'expérience avec un taux de 22,7 % sont les éléments les plus pertinents qui facilitent le départ et la mobilité externe.

- 68,2 % des mobiles souhaitent quitter l'emploi actuel ce qui prouve qu'il n'y a pas un changement de comportement dans le temps ce qui donne raison à certains auteurs qui pensent que la mobilité est un mode de vie et une mentalité pour certains individus qui aiment le changement, les aventures et les défis.

Mais ceci ne peut stigmatiser le fait que pour certains d'autres rester dans l'organisation constitue pour eux une opportunité de grande importance et ce pour plusieurs facteurs tant personnels qu'organisationnels : conjoncture économique, niveau des compétences et gain matériel et social.

- Les salariés qui ont l'intention de quitter l'organisation avancent que c'est essentiellement l'insuffisance de la rémunération avec un taux de 25 %, l'absence de la gestion de carrière avec un taux de 20 % et les conditions défavorables au sein du travail avec un taux de 15 %.

- Pour ceux qui désirent rester fidèles à l'organisation, la possibilité d'évolution de carrière (35,7 %) et l'autonomie au travail (14,3%) constituent les deux principaux motifs de satisfaction.

Ainsi, les plus fidèles et les mieux engagés dans la firme préfèrent les relations durables et la carrière qu'une rémunération plus importante dans d'autres organisations (engagement affectif plus fort que l'engagement calculé).

- Les mobiles pensent actuellement que la formation ne constitue pas un moyen pour le développement des compétences pour 81,8 % des cas, ce qui confirme le diagnostic et les idées avancées par les spécialistes en la matière.

- Les causes de cette attitude selon les répondants mobiles sont

essentiellement une formation non enrichissante en contenu (absence d'analyse des besoins) (25,0 %), absence d'une vraie évaluation (pas de contrepartie) (23,6 %) et formation de type social (se distraire) (19,4 %).

- Les mobiles sont insatisfaits de leurs parcours professionnels pour 85,3 % des cas ce qui prouve que la gestion de carrière est une donnée importante quant à la prise de décision pour une éventuelle mobilité externe.

- Parmi les répondants mobiles 92,1 % ne sont pas satisfaits de leur travail actuel.

- Les pratiques de gestion de carrière ne sont efficaces que pour 12,5 % des cas ce qui montre que dans une telle situation les salariés compétents et moins engagés à l'organisation cherchent ailleurs un autre emploi plus motivant et qui offre plus de dynamisme et d'attraction.

- Pour choisir un nouveau travail, les mobiles préfèrent avant tout le salaire proposé avec un taux de 38,6 % ainsi que les perspectives de croissance de l'entreprise (19,3 %). Il est alors admis donc que la rémunération constitue un facteur important pour la prise de décision en cas d'une éventuelle mobilité externe.

- Une des principales caractéristiques des mobiles est le non-engagement et fidélité à l'organisation. En effet, les mobiles ont un taux d'engagement très faible, soit 10,2 %.

### **II.4.3. Comparaison des caractéristiques entre les mobiles**

**et les non mobiles** (les tableaux sources se trouvent en annexe

compte tenu d'un tri à plat) :

- **Sexe**

	Mobile	Non mobile
Féminin	19,3 %	32,9 %
Masculin	80,7 %	67,1 %

Les mobiles ont un profil de masculinité plus accentué que celui des non mobiles ce qui laisse croire que les hommes sont plus mobiles en externe que les femmes. En effet, les femmes de chez nous sont moins soucieuses des changements surtout après le mariage et la venue des enfants.

Les habitudes laissent pour l'homme le soin de la charge financière de la famille ce qui le pousse le plus à chercher un emploi plus rémunérant.

- **Situation matrimoniale**

	Mobile	Non mobile
Marié(e)	50,0 %	53,7 %
Célibataire	44,3 %	32,9 %
Divorcé(e)	3,4 %	8,5 %
Veuf (ve)	2,3 %	4,9 %

La proportion des célibataires parmi les mobiles est plus importante que chez les non mobiles (44,3% contre 32,9 %). De même, les marié (es) sont moins nombreux parmi les mobiles avec un taux de 50,0 % contre 53,7 % pour les non mobiles.

- **Niveau d'instruction**

	Mobile	Non mobile
Primaire	3,5 %	7,4 %
Secondaire	14,8 %	31,7 %
Premier cycle	51,1 %	28,0 %
Deuxième cycle	26,1 %	24,4 %
Troisième cycle	4,5 %	8,5 %

Le niveau d’instruction des mobiles est plus important que celui des non mobiles.

En effet 81,7 % des premiers ont un niveau du cycle supérieur contre seulement 60,9 % pour les derniers.

On peut alors avancer que la mobilité externe est plus importante pour les plus diplômés qui ont une attitude plus accentuée pour le changement et la prise de risque contrairement aux non diplômés qui préfèrent la sédentarité compte tenu surtout de la mauvaise conjoncture et d’une formation de type plutôt spécifique que générale.

### • Secteur d’activité

	Mobile	Non mobile
Privé	59,1 %	40,2 %
Public	40,9 %	59,8 %

Les mobiles sont beaucoup plus employés dans le secteur privé (59,1 %) que les non mobiles (40,2 %) et inversement pour le secteur public (40,9 % contre 59,8 %).

Il est donc clair que le secteur d’activité a un effet certain sur la mobilité externe. En effet, le secteur privé où règne une concurrence acharnée et une précarité grandissante de l’emploi est une source d’instabilité et par conséquent de mobilité croissante.

Alors que le secteur public offre plus de stabilité et de pérennité de l’emploi, compte tenu des changements structurels peu fréquents et la quasi –absence des contrats à durée déterminée.

### • Responsabilité dans le travail

	Mobile	Non mobile
Oui	19,3 %	34,1 %
Non	80,7 %	65,9 %

Les mobiles occupent beaucoup moins de postes de responsabilité (19,3 %) que les non mobiles (34,1 %) ce qui montre encore une fois que le parcours professionnel et l'avancement dans la carrière (responsabilité, avancement et promotion) à travers des pratiques de gestion des ressources humaines adéquates a une influence quant à la décision de quitter ou non l'organisation.

• **Statut du répondant**

	Mobile	Non mobile
Cadre	25,0 %	40,2 %
Non cadre	75,0 %	59,8 %

Les cadres sont moins mobiles en externe que les non cadres. En effet, 25,0 % des mobiles sont des cadres alors que 40,2 % le sont pour les non mobiles.

De même, nous constatons que la majorité des partants soit 75,0 % appartiennent à la catégorie des non cadres.

L'implication des cadres à l'organisation s'avère assez importante dans notre échantillon et ce peut-être pour des raisons d'ordre normatif ou affectif que pécuniaire.

• **Nature du contrat**

	Mobile	Non mobile
CDI	88,6 %	97,6 %
CDD	11,4 %	2,4 %

Les mobiles sous contrat CDD représentent 11,4 % alors que parmi les non mobiles on observe une proportion plus faible ne dépassant pas 2,4 % ce qui prouve que la nature du contrat est un incitant pour la mobilité externe.

Il est en effet admis que chaque salarié cherche la stabilité de l'emploi et aucun ne peut préférer la précarité surtout en période de récession économique et de crises.

### • Formation professionnelle

	Mobile	Non mobile
Non	38,6 %	56,1 %
Oui	61,4 %	43,9 %

La proportion des mobiles formés (61,4 %) dépassent celle des non mobiles formés (43,9 %) ce qui laisse croire que la formation constitue un élément favorisant la mobilité externe.

Les plus formés voient leur potentiel en compétences s'améliore davantage et par conséquent leur aptitude de faire valoir ses capacités dans le marché extérieur s'intensifie.

Cette attitude se confirme si l'engagement à l'organisation est faible et les attentes ne se réalisent pas comme prévues.

### • Nature de la formation

	Mobile	Non mobile
spécifique	57,4 %	83,3 %
Générale	42,6 %	16,7 %

Nous remarquons une nette différenciation entre les deux groupes vis à vis de la nature de la formation. En effet, les mobiles ont suivi beaucoup plus de formation de type général (42,6 %) que les non mobiles (16,7 % uniquement).

C'est le contraire qui se passe pour la formation de type spécifique (83,3 %) pour les non mobiles contre 57,4 % pour les mobiles.

### • Intention de recherche d'emploi

	Mobile	Non mobile
Non	31,8 %	54,9 %
Oui	68,2 %	45,1 %

Les mobiles manifestent toujours leur désir pour un éventuel départ de l'organisation avec un taux de 68,2 % contre 45,1 % seulement pour les individus non mobiles.

On pense alors à une culture propre et intrinsèque de ceux qui veulent changer d'emploi par ennui ou par la recherche de liberté et de nouvelles expériences dans d'autres lieux plutôt que d'occuper des postes de responsabilité parfois contraignantes et de percevoir une rémunération plus importante.

### • Engagement professionnel

	Mobile	Non mobile
Engagé	10,2 %	43,9 %
Non engagé	89,8 %	56,1 %

Les mobiles sont de loin moins engagés que les non mobiles (89,8 % contre 56,1 %). On peut alors affirmer qu'ils ont l'attitude du nomade qui cherche sans cesse de nouveaux horizons sans se soucier des manques à gagner qui résultent de tout changement ou de nouvelles difficultés d'adaptation aux nouveaux contextes.

### • Autres caractéristiques :

	Mobile (*)	Non mobile (*)
ancienneté	16,5 ans	18,5 ans
âge	47 ans	44 ans
Taille entreprise	113 emplois	267 emplois
Nombre d'actions	5,69	4,59
Salaire	699 D	809 D

(\*) Valeurs moyennes

Nous remarquons que les mobiles appartiennent à des entreprises de taille moyenne moins importante que ceux des non mobiles (113 contre 267) ce qui démontre que la taille a un effet sur la prise de décision de la mobilité externe et que la mobilité externe est plus marquée chez les entreprises de petite taille où les moyens et les pratiques de gestion de carrière sont moins présents.



De plus, la mobilité externe s'avère non avantageuse sur le plan de la rémunération vu que le salaire moyen des mobiles est relativement moins faible que celui des non mobiles.

Nous constatons aussi qu'en moyenne les mobiles font plus de formation (5,69 actions) que les non mobiles (4,59 actions).

Quant à l'ancienneté, les mobiles ont moins d'années d'expérience dans le travail actuel que les sédentaires (16,45 contre 18,52). Il est alors pensable de croire que l'ancienneté a un effet de rétention sur la mobilité externe.

#### **II.4.4. Analyse de la relation entre la mobilité et certaines variables explicatives** (objet des hypothèses retenues).

##### **II.4.4.1. Test d'indépendance de Khi-deux.**

Cette méthode est choisie pour tester l'existence ou non d'une relation entre la variable expliquée (mobilité) et chaque variable explicative tirée des hypothèses de l'étude.

Cette méthode à part sa simplicité, elle offre la possibilité de traiter des variables qualitatives.

Pour la commodité de la méthode, on a procédé par un recodage de certaines variables afin de rendre l'effectif par cellule supérieur ou égal à 5.

On teste alors à un niveau de signification de 5 % l'hypothèse **H0** : absence de relation (indépendance entre les deux variables) contre l'hypothèse alternative **H1** : Il y a relation significative (dépendance entre les deux variables en question).

Les résultats positifs de ce test sont résumés dans le tableau suivant (le détail se trouve en annexe) :

Variables croisées	Taille de l'échantillon	Valeur de Khi-deux	Valeur de p (1) ou Signification	P < 0,05 =*
Mobilité/sexe	170	4,098	0,043	*
Mobilité/age	170	35,481	0,000	*
Mobilité/salaire	170	13,164	0,001	*
Mobilité/pratiques de	170	4,774	0,029	*

gestion				
Mobilité/parcours professionnel	170	5,238	0,022	*
Mobilité/satisfaction au travail	170	9,617	0,002	*
Mobilité/niveau d'instruction	170	9,100	0,003	*
Mobilité/actions de formation	170	13,975	0,001	*
Mobilité/taille d'entreprise	170	27,980	0,000	*
Mobilité/engagement	170	24,731	0,000	*
Mobilité/ancienneté	170	9,771	0,021	*
Mobilité/secteur d'activité	170	6,031	0,014	*
Mobilité/responsabilité	170	4,795	0,029	*
Mobilité/statut cadre	170	4,507	0,034	*
Mobilité/type contrat	170	5,153	0,023	*
Mobilité/formation	170	5,195	0,023	*
Mobilité/nature formation	170	11,585	0,003	*

(1) p : probabilité de commettre l'erreur alpha

Nous pouvons à partir de ce test affirmer qu'il y a une relation significative entre les variables telles que l'âge, le sexe, la formation professionnelle, le salaire, l'ancienneté, l'engagement, le niveau d'instruction,..., etc. et la variable mobilité. **Ce test donne donc une validité pour toutes les hypothèses retenues.** Il reste tout de même de connaître le sens de cette relation et de son intensité en faisant recours à l'analyse discriminante (voir § III.2.4.4.3).

#### **a-Croisement entre mobilité et sexe du répondant.**

	Féminin	Masculin	Total
Non mobile	27	55	82
Mobile	17	71	88
Total	44	126	170

Pour une personne de sexe féminin, la probabilité d'être mobile est de 17/44 soit 38,6 % alors qu'une personne de sexe masculin, sa probabilité d'être mobile est de 71/126 soit 56,3 %.

Ainsi, le mobile représentatif est plutôt de sexe masculin compte tenu des résultats de notre enquête.

#### **b-Croisement entre mobilité et situation matrimoniale.**

	Marié(e)	Célibataire	Autres	Total
Non mobile	44	27	11	82
Mobile	44	39	5	88
Total	88	66	16	170

Pour une personne mariée, la probabilité d'être mobile est de 44/88 soit 50 % alors qu'elle est de 39/66 soit 59,1 % pour un célibataire.

Ainsi, le profil représentatif des mobiles est plutôt une personne célibataire.

#### **c-Croisement entre mobilité et salaire.**

	200-500	500-800	800 et +	Total
Non mobile	6	45	31	82
Mobile	25	41	22	88
Total	31	86	53	170

Une personne touchant entre 200 et 500 Dinars a une probabilité de 25/31 soit 80,6 % d'être mobile. Pour les autres catégories on réalise 47,7 % et 41,5 % de chances pour appartenir au groupe des mobiles.

On peut alors prévoir que le mobile type a un revenu modeste.

#### **d-Croisement entre mobilité et pratiques de gestion de carrière.**

	Efficace	Inefficace	Total
Non mobile	21	61	82
Mobile	11	77	88
Total	32	138	170

Une personne qui voit les pratiques de gestion de carrière efficaces a une probabilité de 11/32 soit 34,4 % d'être mobile alors que celle qui les voit inefficaces a une probabilité de 77/138 soit 55,8 %.

On pense alors à un mobile qui travaille dans un environnement où les pratiques de gestion sont inefficaces.

#### **e-croisement entre mobilité et parcours professionnel.**

	Efficace	Inefficace	Total
Non mobile	24	58	82
Mobile	13	75	88
Total	37	133	170

Un individu qui pense que son parcours professionnel sera efficace a une probabilité d'être mobile de 13/37 soit 35,1 % alors que celui qui voit le contraire a plus de chance d'être mobile soit 56,4 %. Le mobile type est alors un individu que son parcours professionnel est inefficace.

#### **f-croisement entre mobilité et satisfaction au travail.**

	Satisfait	Insatisfait	Total
Non mobile	21	61	82
Mobile	7	81	88
Total	28	142	170

Un salarié satisfait a une probabilité de 7/28 soit 25 % d'être mobile alors qu'un salarié insatisfait sa probabilité d'être mobile est de 81/142 soit 57 %.

Donc, on peut dire que le mobile type est plutôt insatisfait de son travail.

#### **g.Croisement entre mobilité et niveau d'instruction.**

	Inf BAC	BAC et +	Total
Non mobile	32	50	82
Mobile	16	72	88
Total	48	122	170

Une personne dont le niveau d’instruction ne dépassant pas le BAC a une probabilité de 16/48 soit 33,3 % d’appartenir au groupe des mobiles alors que celle qui a suivi des enseignements supérieurs a plus de chance d’être mobile soit 59 %. Le mobile type a plutôt un niveau BAC +.

**h.Croisement entre mobilité et taille de l’entreprise.**

	0-100	100-300	300 et +	Total
Non mobile	39	13	30	82
Mobile	57	27	4	88
Total	96	40	34	170

Une personne travaillant dans une entreprise employant entre 100 et 300 employés a une probabilité de 27/40 soit 67,5 % d’être mobile alors que cette probabilité est de 59,4 % et 11,8 % pour les autres catégories.

De ce fait, le mobile type travaille dans une entreprise de moyenne taille.

**i-Croisement entre mobilité et nombre d’actions de formation.**

	0-5	5-10	10 et +	Total
Non mobile	58	6	18	82
Mobile	45	26	17	88
Total	103	32	35	170

Une personne qui a suivi un nombre d’actions de formation entre 5 et 10 a une meilleure probabilité d’être mobile (soit 81,3 %) que les autres catégories.

On peut dire alors que le mobile type est celui qui a suivi un nombre moyen d’actions de formation.

**j-Croisement entre mobilité et secteur d’activité.**

	privé	public	total
Non mobile	33	49	82
mobile	52	36	88
total	85	85	170

Une personne travaillant dans le secteur privé a une probabilité de 52/85 soit 61,1 % d'être mobile alors qu'une personne travaillant dans le secteur public a une probabilité de 36/85 soit 42,4 %.

Le mobile type est donc une personne qui travaille plutôt dans le secteur privé. (Confirmation de **H3** : la mobilité externe est plus forte dans le secteur privé que le secteur public).

#### **k-Croisement entre mobilité et responsabilité.**

	Oui	Non	Total
Non mobile	28	54	82
Mobile	17	71	88
Total	45	125	170

Un salarié qui a une responsabilité a une probabilité d'être mobile de 17/45 soit 37,8 % alors qu'un salarié sans responsabilité a une probabilité de 71/125 soit 56,8 % d'être mobile. Le mobile type est donc un salarié sans responsabilité.

#### **l-Croisement entre mobilité et statut cadre.**

	Cadre	Non cadre	total
Non mobile	33	49	82
Mobile	22	66	88
Total	55	115	170

Un salarié cadre a une probabilité d'être mobile de 22/55 soit 40 % alors qu'un salarié non-cadre a une probabilité d'être mobile de 66 /115 soit 57,4 %.

Le salarié mobile est donc de type plutôt non cadre (confirmation de **H1** : les cadres sont moins mobiles en externe que les non cadres).

#### **m-Croisement entre mobilité et nature du contrat.**

	CDI	CDD	Total
Non mobile	80	2	82
Mobile	78	10	88
Total	158	12	170

Un salarié sous contrat type CDI a une probabilité d'être mobile de 78/158 soit 49,4 % alors qu'un salarié sous contrat type CDD a une probabilité d'être mobile de 10 /12 soit 83,3 %.

Le mobile type est alors un salarié plutôt sous contrat type CDD.

#### **n-Croisement entre mobilité et formation professionnelle.**

	Non	Oui	Total
Non mobile	46	36	82
Mobile	34	54	88
Total	80	90	170

Un salarié qui a fait de la formation professionnelle a une probabilité d'être mobile de 54/90 soit 60 % alors qu'un salarié qui n'a suivi aucune formation a une probabilité d'être mobile de 34 /80 soit 42,5 %.

Le mobile représentatif est alors un mobile plutôt formé.

#### **o-Croisement entre mobilité et nature de la formation.**

	Pas de formation	Formation spécifique	Formation générale	Total
Non mobile	46	30	6	82
Mobile	34	31	23	88
Total	80	61	29	170

Un salarié qui a suivi une formation de type général a une probabilité de 23/29 soit 79,3 % d'être mobile alors qu'un salarié qui a suivi une formation de type spécifique a une probabilité de 31/61 soit 50,8 %.

Alors, le mobile type est un salarié qui a suivi plutôt une formation de type général (Confirmation de **H6** et de **H7**).

### **p-Croisement entre âge et sexe (pour les mobiles au moment du dernier départ)**

	20-25	25-30	30 et +	Total
Féminin	11	5	1	17
Masculin	52	15	4	71
Total	63	20	5	88

Un salarié mobile de sexe masculin a une probabilité de 52/71 soit 73,3 % de quitter son emploi entre 20 et 25 ans alors qu'un salarié de sexe féminin a une probabilité de 11/17 soit 64,7 %. Cette probabilité sera pour les autres catégories d'âge de 21,1 % et de 5,6 % pour les hommes et 29,4 % et 5,9 % pour les femmes.

Cette constatation confirme **H2** (les employés sont plus mobiles en externe au début de carrière et en bas âge).

#### **II.4.4.2. Régression logistique.**

On a utilisé une régression logistique qui s'adapte au mieux dans le cas du traitement d'une variable dépendante de type dichotomique (1 pour mobile et 0 sinon) d'où les résultats suivants :

<b>Variables explicatives</b>	<b>Coefficients</b>	<b>Signification</b>
Age	0,604	0,000
Ancienneté	<b>- 4,92</b>	0,000
Niveau d'instruction	0,929	0,031
Responsabilité	1,903	0,010
Satisfaction au travail	1,652	0,047
Taille entreprise	<b>- 0,006</b>	0,003
Formation	<b>- 3,288</b>	0,035
Nature de la formation	2,446	0,020
Parcours professionnel	0,753	0,023
Engagement	<b>- 0,609</b>	0,031
constante	<b>-31,960</b>	0,000



Donc, aux lumières de ces résultats nous admettons que l'ancienneté, la taille de l'entreprise, la formation et l'engagement constituent des moyens de rétention ce qui confirme certaines hypothèses de l'étude : **H4, H5, H8 et H10**.

En effet, certains auteurs pensent que la formation professionnelle est un moyen pour lutter contre le fléau de la mobilité externe par le développement des compétences de type spécifique.

L'ancienneté est par sa nature favorise l'engagement et la fidélité à l'organisation compte tenu des avantages perçus et des responsabilités acquises.

L'engagement professionnel à la firme surtout de type affectif est de nature à décourager la mobilité externe.

Certains auteurs pensent que la mobilité externe est plus faible dans les grandes entreprises qui offrent à leurs salariés plus d'avantages et de sécurité au niveau de l'emploi.

Pour les autres variables dont le comportement se manifeste selon la nature (spécifique ou générale pour le type de formation), le moment (au début de la carrière ou à un âge avancé pour l'âge) et une grande subjectivité (La satisfaction au travail et le parcours professionnel), il est difficile d'admettre les résultats à ce stade de l'analyse.

Il est donc opportun de revenir à l'analyse de statistique comparative entre les mobiles et les non mobiles pour en décider (voir § 5.3).

### **II.4.4.3. Analyse discriminante.**

#### **II.4.4.3.1. Méthode pas à pas.**

Il y a lieu maintenant de savoir s'il existe des variables qui discriminent au mieux les deux groupes en place (les mobiles et les non mobiles) en utilisant l'analyse discriminante (méthode : pas à pas) via le logiciel SPSS version 10.05.

Après 12 itérations (voir les détails en annexe), le système converge vers la configuration optimale (Test de Box  $M=131,329$  ; Test F=2,238 ddl =55 et SIG= 0,000 et Lambda de Wilks = 0,496 ; Test Khi-deux : Valeur = 114.237 ; ddl= 10 SIG = 0,000) suivante :

Coefficients de la fonction discriminante canonique standardisée :

Variables	Valeurs des coefficients	Symbole de la variable
Engagement	- 0,369	ENG
Salaire	- 0,333	SAL
Satisfaction au travail	0,339	SAT
Niveau d'instruction	0,601	NIV
Taille entreprise	- 0,341	TEN
Age	1,166	AGE
Ancienneté	- 0,672	ANC
Responsabilité	0,361	RES
Statut cadre	0,267	STA
Nature formation	0,284	NFO

Ainsi, la fonction discriminante s'écrit comme suit :

$$Z = - 0,369 \text{ ENG} - 0,333 \text{ SAL} + 0,339 \text{ SAT} + 0,601 \text{ NIV} - 0,341 \text{ TEN} + 1,166 \text{ AGE} - 0,672 \text{ ANC} + 0,361 \text{ RES} + 0,267 \text{ STA} + 0,284 \text{ NFO}.$$

On peut donc avancer que :

1. D'une part : les variables engagement professionnel, le salaire, la taille de l'entreprise et l'ancienneté ont un effet négatif sur la mobilité (diminuer l'ampleur de la mobilité externe) et ceci confirment les hypothèses suivantes objets de notre étude : **H8**, **H9** et **H10**.

2. D'autre part : les variables satisfaction au travail, niveau d'instruction, âge, responsabilité, statut cadre et nature de la formation ont un effet positif sur la mobilité externe.

Pour la variable âge, l'hypothèse est confirmée en partie puisqu'il est admis que la mobilité externe est importante au début de carrière et elle diminue à l'âge adulte. Cette hypothèse sera jugée à l'occasion de l'étude des caractéristiques des individus mobiles.

Le signe positif de la variable niveau d'instruction confirme notre hypothèse de départ **H4** qui stipule que les plus diplômés sont les plus mobiles en externe.

Pour la nature de la formation, il y a confirmation en cas d'une formation de type général et infirmation en cas d'une formation de type spécifique. On ne peut pas donc conclure à partir de ce résultat et il est opportun d'examiner les données relatives aux deux groupes.

Pour la qualité de la représentation, on observe que 87,1 % des observations sont classées correctement et que l'homogénéité des deux groupes est légèrement différente.

#### Résultats du classement (matrice de confusion)

Groupe d'origine	Groupes d'affectation		Total
	non mobile	mobile	
non mobile	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>82</b>
mobile	<b>12</b>	<b>76</b>	<b>88</b>
Total	<b>84</b>	<b>86</b>	<b>170</b>

a La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

**b 87,1% des observations originales classées correctement.**

c 81,2% des observations validées-croisées classées correctement

#### II.4.4.3.2. Méthode simultanée.

On a utilisé cette méthode essentiellement pour mesurer le sens de la corrélation qui existe entre la variable mobilité et les variables qui sont éliminées par la première méthode.

La validité de l'analyse étant confirmée :

M de Box=393,808 ; F= 1,828 ; Signification = 0,000

Lambda de Wilks = 0,456 ; Khi-deux = 124,309 ; ddl = 19 Signification = 0,000 ;

les coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées sont les suivants :

<b>VARIABLES</b>	<b>COEF.</b>
âge du répondant	1,795
sexe du répondant	0,185
situation matrimoniale	<b>-,076</b>
ancienneté du répondant dans le travail actuel	<b>-1,471</b>
niveau d'instruction dans le travail actuel	0,386
secteur d'activité du travail actuel	<b>-,135</b>
responsabilité dans le travail actuel	0,321
statut du répondant dans le travail actuel: cadre ou non cadre	0,291
taille entreprise de l'emploi actuel	<b>-,309</b>
nature du contrat de l'emploi actuel	0,099
formation de l'emploi actuel	<b>-,246</b>
nature de la formation de l'emploi actuel	0,402
nbre d'actions de formation de l'emploi actuel	<b>-,055</b>
formation pour développement des compétences.	<b>-,052</b>
salaire actuel	<b>-,064</b>
engagement professionnel	<b>-,230</b>
parcours professionnel	0,218
satisfaction travail actuel	0,226
pratiques de gestion carrière	0,029

Cette deuxième méthode nous donne des renseignements sur les autres variables déjà éliminées par la première et elle la compète pour en juger quant à la validité de nos hypothèses :

1- Les variables qui ont un effet négatif sur la mobilité externe sont (Non compris les variables déjà étudiées lors de l'examen de la première méthode) : la situation matrimoniale, le secteur d'activité, la formation professionnelle continue et la formation pour développement des compétences.

Nous constatons principalement que la formation professionnelle continue, la formation pour développement et le nombre d'actions de formation ont un effet de rétention sur la mobilité externe et ceci confirme l'hypothèse **H5**.

Pour les autres variables, il y a lieu d'analyser de près les associations entre les variables (tri croisé).

Les variables qui ont un effet positif sur la mobilité sont :

les pratiques de gestion de carrière, le parcours professionnel, la nature du contrat, le sexe et la satisfaction au travail.

On ne peut pas juger à ce stade la validité des hypothèses énoncées et il est nécessaire d'examiner le croisement des variables pour en décider.

Quant à la qualité de la représentation, la matrice de confusion ci-dessous montre que 85,3 % des observations sont bien classées.

De même, on remarque que le groupe des mobiles est légèrement plus homogène que le groupe des non mobiles (les biens classés représentent en effet 86,4 % pour les mobiles et 84,1 % pour les non mobiles).

#### Résultats du classement (matrice de confusion)

Groupe d'origine	Groupes d'affectation		Total
	non mobile	mobile	
non mobile	<b>69</b>	<b>13</b>	<b>82</b>
mobile	<b>12</b>	<b>76</b>	<b>88</b>
Total	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>170</b>

a La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

**b 85,3% des observations originales classées correctement.**

c 80,0% des observations validées-croisées classées correctement.

## CONCLUSION

L'analyse des données empiriques à partir des méthodes statistiques appropriées révèle la confirmation de toutes les hypothèses énoncées au début de l'étude et qui découlent de la revue de la littérature et des résultats de quelques enquêtes faites en France.

Cette étude empirique qui constitue tout de même et malgré la faiblesse de la taille de l'échantillon, un essai exploratoire pour connaître de près une population de salariés mal connue et que son importance devient de plus en plus grande tant sur le plan social qu'économique.

L'étude confirme en premier lieu la thèse évoquée par la majorité des auteurs en la matière, c'est que la formation professionnelle et le développement des compétences constituent pour les entreprises un des moyens les plus redoutables pour engager et fidéliser le plus longtemps possibles les salariées.

La concurrence qui prévaut dans un marché instable et vulnérable conjuguée avec des mutations technologiques sans précédent a un impact sur les relations entre le salarié et son employeur devenues à l'heure actuelle conflictuelles et de courte durée.

Il est aussi important de souligner que l'étude dévoile le vrai visage du salarié mobile, ses traits et ses caractéristiques et ceci constituent pour les entreprises un moyen pour maîtriser ses ressources rares (Les compétences).

Nous traçons dans ce qui suit et à partir des résultats évoqués par l'analyse des données de l'enquête un profil moyen et représentatif d'un salarié mobile :

<b>Caractéristique</b>	<b>Profil</b>
Age	Entre 20 et 25 ans
Sexe	Masculin
Situation matrimoniale	Célibataire
Responsabilité	Sans
Statut cadre	Non cadre
Ancienneté	Courte durée
Satisfaction au travail	Faible
Engagement	Faible
Nature de la formation	Type général
Taille entreprise	Moyenne
Développement des compétences	Faible
Secteur d'activité	Privé
Nature du contrat	CDD
Salaire	Faible
Niveau d'instruction	Bac et +

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche a pour objet d'expliquer un phénomène d'actualité dans la mesure où le contexte dans le monde du travail a connu de profondes mutations tant technologiques qu'organisationnelles.

La mobilité professionnelle externe par ses effets sur la performance des organisations et ses rapports avec la notion de compétence, est aujourd'hui au cœur d'un débat théorique et fait l'objet d'études empiriques et expérimentales.

En Tunisie, rares sont les recherches qui ont examiné la problématique que pose la mobilité professionnelle et sa relation avec le développement des compétences qui reste tout de même un terrain nouveau pour les chercheurs en sciences de gestion.

Il va sans dire, que cette recherche qui se veut ambitieux pour traiter tous les aspects du phénomène se heurte à des problèmes d'ordre méthodologique et surtout au niveau de la collecte des données dans le chapitre empirique.

Il est de même pour la lecture de la littérature où les auteurs sont parfois hésitants quant à leur discours théorique et leurs approches conceptuelles ce qui nous mène parfois à prendre la thèse prédominante.

Il est aussi difficile de tester l'effet de toutes les variables énumérées au départ sur la mobilité professionnelle et par conséquent on a fait un tri en privilégiant les variables les plus pertinentes.

Toutefois, la taille de l'échantillon demeure à notre avis l'handicap majeur pour la généralisation des résultats réalisés ce qui pourrait être le champ d'éventuelles investigations pour des recherches futures.

L'absence d'enquêtes ou de bases de sondages convenables a rendu notre tâche plus difficile et pour cette raison qu'on a eu recours à une enquête de convenance (interview directe auprès de salariés pris au hasard) sachant que cela pourrait affecter les résultats de notre recherche.



Néanmoins, on a eu la chance d'arriver en fin de compte et malgré cet aléa à des résultats qui corroborent les hypothèses énoncées et confirment la théorie dominante et les observations empiriques des études semblables.

Maintenant, on connaît d'après cette étude d'une part le profil type du salarié mobile et ses caractéristiques et d'autre part l'importance du développement des compétences et de la formation professionnelle sur l'engagement et la fidélité des employés au sein de l'organisation.

En effet, la formation professionnelle (surtout de type spécifique) appuyée par une gestion dynamique et valorisante diminue la mobilité professionnelle externe.

D'autres variables comme le salaire, la satisfaction au travail,...., etc. peuvent avoir un effet de rétention des salariés pour rester fidèle à la firme et qui peuvent en toute logique résulter de la formation professionnelle en cas de promotions, d'avancements et de responsabilité.

Notons en fin que la partie théorique de ce mémoire a renfermé l'essentiel des thèses débattues récemment par un grand nombre de chercheurs sur le sujet et la problématique de la mobilité externe et notre apport réside en une revue synthétique et discutée de la littérature.

Malgré le caractère spécialisé et professionnel du mastère de l'ingénierie de la formation, ce corpus théorique est à nos yeux fondamental pour aborder un sujet nouveau et complexe.

De ce fait, d'autres chercheurs seront amenés à tirer profit de ce modeste travail en se positionnant là où les autres chercheurs sont arrivés dans leurs conclusions sans perdre beaucoup de temps

## BIBLIOGRAPHIE

- Abecassis, F. et Roche, P., (2001)**, Précarisation du travail et lieu social, Paris, L'Harmattan.
- Aman, A., (2001)**, La formation intégrée, méthode de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine. Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 12 novembre 2001. Site web: [www.infotheque.info/resource/4036.html](http://www.infotheque.info/resource/4036.html).
- Amossé, T., (2002)**, "Vingt cinq ans de transformation des mobilités sur le marché du travail ". Données sociales, édition 2002-2003, pp.235-242.
- Aryee, S. ET Tan, K. (1992)**, "Antecedents and Outcomes of Career Commitment", Journal of Vocational Behavior, vol.40, pp.288-305.
- Aventur, F. et Hanchane, S., (1999)**, " Inégalité d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises ", Formation Emploi, n°66, pp. 5-20.
- Bader, F., (2005)**, " Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable", CEROG, Journée développement durable, AIMS, IAE D'AIX-EN PROVENCE, 11-5-2005. Site web: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) .
- Bagatti, F., (2003)**, "Problématique actuelle de l'engagement organisationnel et du contrat psychologique ", Séminaire : Changement et intervention dans les organisations, Université de Neuchâtel.
- Bailly, F., Cadin, L. et De saint Giniez, V., (1998)**, " Les <<carrières nomades >> : recherche empirique et apports pour la GRH éclaté " Ressources Humaines, une gestion éclatée, Edition Economica, Paris, pp.109-133.
- Ballot G., Fakhfakh F. et Taymaz, E., (1998)**, " Formation continue, recherche et développement et performance des entreprises " Formation Emploi, n°64, pp.43-58.
- Balsan, D., Hanchane, S. et Werquin, P., (1994)**, " Analyse salariale des dispositifs d'aide à l'insertion des jeunes", Formation Emploi, n°46, pp.31-45.

- Balsan, D. ; Hanchane, S. et Werquin P., (1996),** " Mobilité professionnelle initiale : éducation et expérience professionnelle, Un modèle probit à effet aléatoire". Economie et Statistique, n° 299, pp.91-106.
- Bedeian, A.G.; Kemery, E.R. ET Pizzolatto, A.B., (1991),**" Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intention and Turnover Behavior ", Journal of vocational Behavior, vol.39, n°3, pp.331-343.
- Beduwé, C., (1992),** "Mobilité professionnelle et formation : bilan des approches quantitatives de la mobilité en France ", L. Coutrot et C. Dubar, eds., Cheminements professionnels et mobilité professionnelle, La Documentation Française, pp.71-99.
- Beffa, J.L. ; Boyer, R. et Touffut, J.P., (1999),**"Les relations salariales en France : Etat, entreprises et marchés financiers " Note de la fondation saint-simon, juin, 1999. Site Web: [www.upmf-grenoble.fr /régulation/Forum/forum-2001/Forum.pdf/21-HOANG-NGOC.pdf](http://www.upmf-grenoble.fr/régulation/Forum/forum-2001/Forum.pdf/21-HOANG-NGOC.pdf).
- Becker, H.S., (1960),**" Notes on the concept of commitment ", American Journal of Sociology, vol.97, pp.15-22.
- Béret, P., (1992),**" Salaires et marchés internes : quelques évolutions récentes en France", Economie Appliquée, n°2, pp.5-22.
- Béret, P. et Dupray, A., (1998),**"La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétences à la validation de la performance", Formation - Emploi, no 63, pp.61-80.
- Béret, P. et Dupray, A., (1998),**" Valorisation salariale de la formation professionnelle continue et production de compétences dans le système éducatif, le cas de la France et de l'Allemagne ", Revue Formation Professionnelle, 1998, n°14, pp.40-51.
- Besson, D. et Haddadj, S., (1998),** La compétence éclatée dans les effets d'organisation, Ed. Economica.
- Bisault, L. ; Destival, V., et Goux, D., (1994),** "Emploi et chômage des non qualifiés en France ", Economie et statistique, n°273.

**Bonnivet, S., (2005),** "La question des itinéraires de carrière dans des contextes différents, une relecture stratégique ". Site web :

[www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs/sem02.11.05-sbonnivet.pps](http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs/sem02.11.05-sbonnivet.pps).

**Brochier, D. et Oiry, E., (2002),** "Les démarches compétences en action ", Actualité de la formation permanente, n°178.

**Cadin, L., et al. , (1999),** "Les carrières "nomades " facteur d'innovation " Revue Française de Gestion, novembre –décembre, pp.58-67.

**Cadin, L. ; Guérin, F. et Pigeyre, F., (2002),** Gestion des ressources humaines, Paris, Dunod.

**Campinos-Dubernet, M., (2000),**"Mobilité externe et compétence", Cahiers du centre de l'emploi, n°38, 2000.

**Capelli, P., (2000),** "La fin des plans de carrière ", L'Expansion Management Review, septembre, 2000, pp.41-54.

**Cameron, K.S.; Freeman, S.R. et Mishra, A.K., (1993),** "Downsizing and Redesigning Organizations ", dans Huber, G.P. et Glick, W.H., Organizational, Change and Reassign, Ideas and Insights for Improving, Performance, New York, Oxford University Press.

**Chaabouni, J. et Jouili, K., (2005),** "Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes", Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp.218-249.

**Chapoulie, S., (2000),**" Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle ", Economie et Statistique, n°331, 2000-1.

**Combes, M-C., (2001),** "Marché et compétences", Document de travail, CEREQ, 2001.

**Cotton, J.L. ET Tuttle J.M., (1986),** " Employee turnover, A Meta-Analysis and Review with Implications for Research ", Academy of Management Review, vol .11, n°1, pp.55-70.

- Coutrot, C., (2004),**"Le télétravail en France", Premières synthèses, INSEE, DARES, décembre 2004, n°51.3.
- Dany F., (2002),**" l'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres", Revue Française de Gestion, vol.28, n°137, pp.9-26.
- Darden , W.R. ; Hampton, R. ET Howell, R.D., (1989),** " Career versus Organizational Commitment Antecedents and Consequences of Retail Salesperson's Commitment ", Journal of Retailing, vol.65, pp.80-106.
- Delteil, V. et Dieuaide P., (2001),** "Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances", Revue de l'IRES n°37-2001 /3. Site web: [www.ires.fr/files/publications/revues/r37/r393.pdf](http://www.ires.fr/files/publications/revues/r37/r393.pdf).
- Devos, V. et Taskin, L., (1983),** "GRH et individu : Paradoxes et contradictions. Le modèle Loft Story", University catholique de Louvain.Institut d'Administration et de Gestion.Site web : [www.edoc.bib.ucl.ac.be.83/archives /00000261](http://www.edoc.bib.ucl.ac.be.83/archives /00000261).
- Dupray, A. et Hanchane, S., (2000),** " Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active", Céreq, Note de travail n°7, décembre 2000.Site web : [www.cereq.fr/cereq/wp7.pdf](http://www.cereq.fr/cereq/wp7.pdf).
- Dupray, A., (2001),** "Mobilité et développement des compétences : un lien problématique ", Céreq, février 2001. Site web: [www-aix.fr/lest/lesdocuments/lesnotesdutravail/2001/dupray/mobilitesdevelopp.pdf](http://www-aix.fr/lest/lesdocuments/lesnotesdutravail/2001/dupray/mobilitesdevelopp.pdf).
- El Akremi, A. et Oumaya Kalbous, R., (2004),** " Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité ". Site web: [www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL Akremi-Saad-oumaya.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tme3/EL Akremi-Saad-oumaya.pdf).
- El Akremi, A., (2005),** " La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel " In Nanteuil-Miribel et El Akremi, A., La société flexible ? , Editions Eres.
- Fluck, C., (2001),** Compétences et performances: une alliance réussie, Editions Demos.
- Enquête Emploi 1991-2002,** Insee. Site web: [www.insee.fr](http://www.insee.fr).
- Enquête Mobilité,** APEC, 2002, 60 pages.

**Enquête Cadroscope**, APEC, 1999, panel-cadres.

**Enquête APEC**, 2004. Site Web: [www.u-psud.fr/.../b97d91b5af4/.../CP-mob%202004.doc](http://www.u-psud.fr/.../b97d91b5af4/.../CP-mob%202004.doc).

**Eyraud, J-F. ; Marsden, D. et Silvestre, J-J. , (1990)**, " Marché professionnel et marché interne du travail en Grande –Bretagne et en France, "Revue internationale du travail, n°4, pp.551-569.

**Farastier, D.A., (1995)**, " La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise ", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995, pp.43-55.

**Fondeur, Y., (2001)**, Insertion professionnelle des jeunes et cycle économique : Réflexion sur les temporalités pertinentes dans l'analyse de l'emploi des jeunes, thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Paris I, 451 pages.

**Fondeur, Y. et Sauvalt C., ( 2002)**, " Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information, DARES, novembre, 2002, note n°63.

**Fougère, D., (2003)**, "Instabilité de l'emploi et précarisation des trajectoires ", Actes des troisièmes entretiens de l'emploi, ANPE, pp.105-110.

**Gazier, B., (2001)**, Les stratégies des ressources humaines, Editions La Découverte.

**Germe, J-F. , (2001)**, "Au-delà des marchés internes : quelles trajectoires?", Formation -Emploi, n° 76.

**Gélot, D. et Minni, C., (2002)**, "Formation continue et insertion sur le marché du travail.", premières Synthèses, n°10.2, Dares.

**Gilbert, P., (1999)**, "La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives", Revue française de gestion.

**Giret, J-F. ; Planas, J. ; Sala, G. et Vincens J., (2000)**, "Marché de la compétence et dynamique d'ajustement", Les cahiers de Lirhe, n° 6.

**Goux, D. et Maurin E., (1994)**, " Education, expérience et salaire : tendances récentes et évolution de long terme", Economie et Prévision, n° 116.

- Goux, D. et Maurin, E., (1997),** " Les entreprises, les salariés et la formation continue", Economie et statistique, n°306, INSEE.
- Guerrero, S. et Herrbach, O., (2005),** " L'engagement organisationnel des jeunes cadres ? Une question de soutien ou d'image ", Les notes de LIRHE, n° 418, septembre, 2005. Site web: [www.univ-tlse1.fr/LIRHE.PDF](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE.PDF) .
- Guérin, G. et Wils, T., (1992),** La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Montréal, Presses de l'université de Montréal, 276 p.
- Guillot, Y. et Haouche, S., (1999),** " Mobilité salariale : mobilité géographique et mobilité professionnelle sont-elles payantes ?", XVIèmes Journées de micro-économie, 3 et 4 juin 1999, lyon. Site web : [www.univ-le-mans-fr/guillot/mapge.html](http://www.univ-le-mans.fr/guillot/mapge.html).
- Haddadj S. et Besson D., (2000),** " Gestion des compétences et relations sociales", Revue Française de Gestion, janvier-février, 2000, pp.103-117.
- Hanchane, S. ; Lamanthe, A. et Valette, A., (2005),** " Tradition, enjeux et perspective d'une approche pluridisciplinaire du marché du travail ", Contribution aux journées du GDR Economie et Sociologie sur les approches du marché du travail, Aix –en-provence, LEST.
- Jarnias, S., (2004),** " Les pratiques de gestion des compétences : quels impacts sur l'implication organisationnelle des salariés ?". Site web : [www.agrh2004-esg.wqam.ca/pdf/tome3/jarnias.pdf](http://www.agrh2004-esg.wqam.ca/pdf/tome3/jarnias.pdf).
- Jovanovic, B., (1979),** " Job matching and the theory of turnover. Journal of Political Economy, 87 (5) part.
- Kerlan, F., (2002),** Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions d'Organisations.
- Kopel, S., (2003),** "Comprendre les sources du turnover des cadres pour une meilleure gestion du personnel des villes", Séminaire : Démocratie et management local, 20 –23 mai, 2003, Québec.Site web : [www.univ-pau.fr](http://www.univ-pau.fr).

- Laine, F., (2002),** " Métier, accès à la formation continue et mobilité professionnelle.", Dares, Premières Synthèses, n° 24.1, 2000.
- Le Boterf, G., (1997),** De la compétence à la navigation professionnelle, Edition d'Organisation.
- Le Boterf, G., (2000),** Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisations.
- Le Boterf, G., (2001),** Ingénierie et évaluation des compétences, Edition d'Organisation.
- Lee, T.W. et Mowday, R.T., (1987),** " Voluntarily Leaving on Organisation: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of turnover ", Academy of Management Journal, vol.30, pp.721-743.
- L'Horty, Y., (1977),** "Les flux entre emploi, chômage et inactivité : leurs effets sur les variations du chômage ", Economie et statistique, n° 306.
- L'Horty, Y., (2003),** "Instabilité de l'emploi : quelles ruptures de tendance ? Séminaire : L'évolution de l'instabilité de l'emploi", 6 novembre 2003.Cerc, Université d'Evry. Site Web: [www.univ-evry.fr/EPPE](http://www.univ-evry.fr/EPPE).
- Lichtenberger, Y. (1999),** " Compétence, organisation du travail et confrontation sociale ", Formation Emploi, n°67, 1999.
- Lichtenberger, Y. et Paradeise, C., (2001),**"Compétences, compétences", Sociologie du travail, n° 43, 2001.
- Locke, E.A., (1975),** "Personnel Attitudes and Motivations ", Annual Review of Psychology, vol.25, pp.457-480.
- London, M., (1983),**" Toward a Theory of Career Motivation ", Academy of Management Review, vol.8, pp.620-630.
- Mbengue, A. et Petit, D., (2001),** " Stratégie et gestion des ressources humaines ", Revue Française de Gestion, janvier –février, 2001, pp.4-10.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J., (1991),** "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ", Human Resource Management Review, vol.1, pp.61-89.



**Mobley, W.H.; Horner, S.O. et Hollingsworth A.T., (1978),** "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover ", Journal of Applied Psychology, vol.63, pp.408-414.

**Mobley, W.H; Griffeth, R.W.; Hand, H.H. et Meglio B.M., (1979),** "Review and Conceptual Analysis of Employee Turnover Process ", Psychological Bulletin, vol.86, pp.493-522.

**Monbeig, C. ; Schmuck, C. ; Geoffroy, A. et Dore, D., (2005),** Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises, Mémoire. Site web: [www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-RH/FICHER3.pdf](http://www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-RH/FICHER3.pdf)

**Mowday, R.; Steers, R. et Porter, L., (1979),**" The Measurement of Organizational Commitment ", Journal of Vocational Behavior, vol.14, n°2, pp.224-247.

**Mucchielli-marius, M-P, (1987),** La mobilité des personnels dans la fonction publique de l'Etat, CNRS, INESCO.

**Parlier, M.et Saverieux, S., (2000),** "Reconnaître les compétences: des démarches d'entreprises", Les cahiers de l'ANACT, n° 15.

**Pipart, R., (2001),** " Cycles économiques et emploi ". Site web: [www.melchior.fr/melchior/melchior.nsf/allbyID](http://www.melchior.fr/melchior/melchior.nsf/allbyID).

**Price, J.L. ET Mueller, C.W., (1981),** "A causal Model of Turnover for Nurses ", Academy of Management Journal, vol.24, pp.543-565.

Reynaud, J-D. , (2001), "Le management par les compétences: un essai d'analyse", Sociologie du travail, n° 43.

**Prevot, F., (2003),** " Le transfert inter-organisationnel des compétences : Applications au cas des compétences logistiques au Brésil ". Site web : [www.tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/309.00.pdf](http://www.tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/309.00.pdf).

**Seibel, C., (2002),** Avenir des métiers, Rapport du groupe "Prospective des métiers et qualifications ", novembre, 2002, commissariat général du plan. Site web : [www.ladocfrancaise.gouv.fr/rapports-publics/024000615/index.shtml](http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/rapports-publics/024000615/index.shtml).

- Silvestre, J-J, (1986),** " Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité", Formation Emploi, n° 14, pp.54-61.
- Simonnet, V., (1997),** " Déterminants et rentabilité de la mobilité du travail sur le marché du travail : Analyse théorique et empiriques ", Thèse de Doctorat, Université de Paris I, Panthéon Sorbonne.
- Tett, R.P. et Meyer, J.P., (1993),** " Job satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover Path Analyses Based on Meta –Analytic Findings", Personnel Psychology, vol.46, n°2, pp.259-293.
- Thévenet, M., (1990),** " Implication et gestion de carrière ", Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'AGRH, Bordeaux.
- Thévenet, M., (1992),** Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons, Paris.
- Tremblay, D.G., (2003),** "Nouvelles carrières nomades et défi du marché de travail : une étude dans le secteur du multimédia". Site web : [www.carrierologie .uqam.ca /volume 09 1-2/15/Tremblay.](http://www.carrierologie.uqam.ca/volume%2009%201-2/15/Tremblay)
- Tremblay, M. et Sire, B., (1999.)** " Rémunérer les compétences plutôt que l'activité", Revue Française de gestion, novembre –décembre, 1999, pp.120-139.
- Waldman M., (1984),**"Job assignments, signaling and efficiency". Rand Journal of Economics, 2.
- Weiss, D., (1994),** " Les nouvelles frontières de l'organisation ", Revue française de Gestion, sept-oct., 1994.
- Wils, T., ( 2000 ),** " Facteurs explicatifs du roulement des membres au sein des organismes professionnels en relations industrielles", Relations Industrielles, vol.55, n°1, pp.3-35.
- Wils, T. ; Saba, T. et Guérin, G., (1994),** " Facteurs explicatifs des intentions de quitter des cadres : l'implication de la carrière ", Relations industrielles, vol.49, n°1, pp.152-159.

**Xhaufclair, V., (2003)**, "Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur", Séminaire sur les restructurations, Fondation de Dublin, 19 et 20 juin, 2003. Site Web: [www.relier.org](http://www.relier.org).

**Zarifian, P., (1999)**, "Productivité, logique de service et mutations du travail", Revue Française de Gestion, novembre –décembre 1999, pp.106-116.

**Zarifian, P., (1999)**, Objectif compétence, pour une nouvelle logique, Editions Liaisons.

**Zarifian, P., (2001)**, Le modèle de la compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Editions Liaisons.

**Zeitz, G., (1990)**, " Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective ", Human relations, vol.43, n°5, pp.419-438.

# **ANNEXES**

# I. RÉSULTATS DE TRAITEMENT DES DONNÉES

## STATISTIQUES (listing informatique)

### I.1. TRI À PLAT.

#### I.1.1 CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS.

Statistiques : les variables quantitatives

	âge	ancienneté	taille entreprise	nbre d'actions de formation	salaire
N	170	170	170	170	170
<b>Moyenne</b>	<b>45,84</b>	<b>17,45</b>	<b>187,14</b>	<b>5,16</b>	<b>751,97</b>
Médiane	45,50	14,00	89,00	3,00	700,00
Mode	56	8	180	0	600
Ecart-type	7,77	8,73	217,41	6,28	261,83
Minimum	28	4	5	0	300
Maximum	59	35	1230	25	1500

a Il existe de multiples modes

sexe du répondant

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
féminin	44	<b>25,9</b>	25,9
<b>masculin</b>	126	<b>74,1</b>	100,0
Total	170	100,0	

niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
inf bac	48	<b>28,2</b>	28,2
<b>bac et +</b>	122	<b>71,8</b>	100,0
Total	170	100,0	

situation matrimoniale

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>marié(e)</b>	88	<b>51,8</b>	51,8
célibataire	66	38,8	90,6
autres	16	9,4	100,0
Total	170	100,0	

secteur d'activité du travail actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
privé	85	50,0	50,0
public	85	50,0	100,0
Total	170	100,0	

statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
cadre	55	32,4	32,4
<b>non cadre</b>	115	<b>67,6</b>	100,0
Total	170	100,0	

responsabilité dans le travail actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	45	26,5	26,5
<b>non</b>	125	<b>73,5</b>	100,0
Total	170	100,0	

nature du contrat de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>cdi</b>	158	<b>92,9</b>	92,9
cdd	12	7,1	100,0
Total	170	100,0	

formation de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non	80	47,1	47,1
<b>oui</b>	90	<b>52,9</b>	100,0
Total	170	100,0	

nature de la formation de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	80	47,1	47,1
<b>spécifique</b>	61	<b>35,9</b>	82,9
générale	29	17,1	100,0
Total	170	100,0	

Intention de recherche d'emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non	73	42,9	42,9
<b>oui</b>	97	<b>57,1</b>	100,0
Total	170	100,0	

### causes mobilité

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	73	42,9	42,9
conditions de travail défavorables	13	7,6	50,6
<b>faible rémunération</b>	23	<b>13,5</b>	64,1
absence de gestion de carrière	19	11,2	75,3
problèmes avec l'hierarchie	16	9,4	84,7
trouver un emploi correspondant aux compétences	13	7,6	92,4
élargir les compétences	9	5,3	97,6
progresser professionnellement	4	2,4	100,0
Total	170	100,0	

### motifs de satisfaction

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	97	57,1	57,1
variétés des tâches	10	5,9	62,9
autonomie et indépendance	6	3,5	66,5
<b>possibilité d'évolution de carrière</b>	18	<b>10,6</b>	77,1
attrait du secteur d'activité	6	3,5	80,6
fidélité à l'organisation	11	6,5	87,1
fidélité aux collègues	4	2,4	89,4
plus de responsabilité	4	2,4	91,8
utilisation plus forte des compétences	2	1,2	92,9
une formation fréquente et ciblée	6	3,5	96,5
une meilleure rémunération	6	3,5	100,0
Total	170	100,0	

### formation pour développement des compétences.

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>non</b>	128	<b>75,3</b>	75,3
oui	42	24,7	100,0
Total	170	100,0	

### causes de non-développement des compétences.

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	42	24,7	24,7
formation inadaptée au contexte du travail	21	12,4	37,1
<b>formation non enrichissante</b>	36	<b>21,2</b>	58,2
absence d'une vraie évaluation	27	15,9	74,1
formation ne répondant pas aux besoins réels des salariés	21	12,4	86,5
formation de type sociale	23	13,5	100,0
Total	170	100,0	

### pratiques de gestion

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
efficace	32	18,8	18,8
<b>inefficace</b>	138	<b>81,2</b>	100,0
Total	170	100,0	

### parcours professionnel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
efficace	37	21,8	21,8
<b>inefficace</b>	133	<b>78,2</b>	100,0
Total	170	100,0	

### Satisfaction au travail

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
satisfait	28	16,5	16,5
<b>insatisfait</b>	142	<b>83,5</b>	100,0
Total	170	100,0	

### critères choix nouveau travail

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
adéquation entre projet personnel et emploi	9	5,3	5,3
<b>montant du salaire proposé</b>	65	<b>38,2</b>	43,5
notoriété et image de l'entreprise	19	11,2	54,7
perspectives de croissance de l'entreprise	27	15,9	70,6
plan d'évolution de carrière	28	16,5	87,1
politique globale des ressources humaines	12	7,1	94,1
lieu géographique	10	5,9	100,0
Total	170	100,0	

### engagement

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>non engagé</b>	145	<b>85,3</b>	85,3
engagé	25	14,7	100,0
Total	170	100,0	



## I.1.2. CARACTERISTIQUES DES MOBILES.

### mobilité

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Non mobile</b>	82	<b>48,2</b>	48,2
<b>mobile</b>	88	<b>51,8</b>	100,0
Total	170	100,0	

### Statistiques

	N	Moyenne	Médiane	Mo de	Ecart- type	Mi n	Max
âge du répondant	88	<b>47,22</b>	46,00	43	5,80	35	59
ancienneté du répondant dans le travail actuel	88	<b>16,45</b>	14,00	8	7,83	6	33
taille entreprise de l'emploi actuel	88	<b>112,67</b>	80,00	180	107,7 9	5	580
nbre d'actions de formation de l'emploi actuel	88	<b>5,69</b>	5,00	0	5,85	0	22
salaire actuel	88	<b>698,98</b>	610,00	550	258,1 1	30 0	1500
nombre d'emplois occupés avant l'actuel	88	<b>1,90</b>	1,00	1	1,15	1	5
ancienneté dans le dernier emploi	88	<b>1,98</b>	2,00	1	1,15	1	6
taille entreprise du dernier emploi	88	<b>70,32</b>	50,00	50	70,00	6	360
nbre d'actions de formation du dernier emploi	88	<b>2,73</b>	1,00	0	3,54	0	12
age au moment du dernier départ	88	<b>24,76</b>	24,00	24	2,72	20	33
salaire au moment du départ dernier emploi	88	<b>122,39</b>	110,00	120	64,36	50	350

### sexe du répondant

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>féminin</b>	17	<b>19,3</b>	19,3
<b>masculin</b>	71	<b>80,7</b>	100,0
Total	88	100,0	

### situation matrimoniale

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>marié(e)</b>	44	<b>50,0</b>	50,0
célibataire	39	44,3	94,3
autres	5	5,7	100,0
Total	88	100,0	

### niveau d'instruction

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
inf bac	16	18,2	18,2
<b>bac et +</b>	72	<b>81,8</b>	100,0
Total	88	100,0	

### secteur d'activité du travail actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>privé</b>	52	<b>59,1</b>	59,1
public	36	40,9	100,0
Total	88	100,0	

### secteur d'activité du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>privé</b>	54	<b>61,4</b>	61,4
public	34	38,6	100,0
Total	88	100,0	

### responsabilité dans le travail actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	17	19,3	19,3
<b>non</b>	71	<b>80,7</b>	100,0
Total	88	100,0	

### responsabilité dans le dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
oui	11	12,5	12,5
<b>non</b>	77	<b>87,5</b>	100,0
Total	88	100,0	

statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
cadre	22	25,0	25,0
<b>non cadre</b>	66	<b>75,0</b>	100,0
Total	88	100,0	

nombre d'emplois occupés avant l'actuel

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>1</b>	45	<b>51,1</b>	51,1
2	20	22,7	73,9
3	14	15,9	89,8
4	5	5,7	95,5
5	4	4,5	100,0
Total	88	100,0	

nature du contrat de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>cdi</b>	78	<b>88,6</b>	88,6
cdd	10	11,4	100,0
Total	88	100,0	

nature du contrat du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>cdi</b>	71	<b>80,7</b>	80,7
cdd	17	19,3	100,0
Total	88	100,0	

formation de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non	34	38,6	38,6
<b>oui</b>	54	<b>61,4</b>	100,0
Total	88	100,0	

formation du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non	42	47,7	47,7
<b>oui</b>	46	<b>52,3</b>	100,0
Total	88	100,0	

### causes départ du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>volontaire</b>	82	<b>93,2</b>	93,2
involontaire	6	6,8	100,0
Total	88	100,0	

### motifs départ du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>rémunération insuffisante</b>	36	<b>40,9</b>	40,9
conditions de travail défavorables	19	21,6	62,5
absence de responsabilité	10	11,4	73,9
absence d'évolution de carrière	10	11,4	85,2
problème avec l'hierarchie	11	12,5	97,7
mauvaise image du métier	2	2,3	100,0
Total	88	100,0	

### éléments facilitant le départ

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
entourage	11	12,5	12,5
<b>relations</b>	28	<b>31,8</b>	44,3
diplôme	20	22,7	67,0
compétences	9	10,2	77,3
expériences	20	22,7	100,0
Total	88	100,0	

### intention recherche emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non	28	31,8	31,8
<b>oui</b>	60	<b>68,2</b>	100,0
Total	88	100,0	

### Causes de mobilité

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	28	31,8	31,8
conditions de travail défavorables	9	10,2	42,0
<b>faible rémunération</b>	15	<b>17,0</b>	59,1
absence de gestion de carrière	12	13,6	72,7
problèmes avec l'hierarchie	7	8,0	80,7
trouver un emploi correspondant aux compétences	8	9,1	89,8
élargir les compétences	5	5,7	95,5
progresser professionnellement	4	4,5	100,0
Total	88	100,0	

### motifs de satisfaction

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	60	68,2	68,2
autonomie et indépendance	4	4,5	72,7
<b>possibilité d'évolution de carrière</b>	10	<b>11,4</b>	84,1
attrait du secteur d'activité	1	1,1	85,2
fidélité à l'organisation	3	3,4	88,6
fidélité aux collègues	1	1,1	89,8
plus de responsabilité	3	3,4	93,2
utilisation plus forte des compétences acquises	1	1,1	94,3
une formation fréquente et ciblée	3	3,4	97,7
une meilleure rémunération	2	2,3	100,0
Total	88	100,0	

### formation pour développement des compétences.

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>non</b>	72	<b>81,8</b>	81,8
oui	16	18,2	100,0
Total	88	100,0	

### Causes de non-développement des compétences.

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	16	18,2	18,2
formation inadaptée au contexte du travail	12	13,6	31,8
<b>formation non enrichissante</b>	18	<b>20,5</b>	52,3
absence d'une vraie évaluation	17	19,3	71,6
formation ne répondant pas aux besoins	11	12,5	84,1
formation de type sociale	14	15,9	100,0
Total	88	100,0	

### parcours professionnel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
efficace	13	14,8	14,8
<b>inefficace</b>	75	<b>85,2</b>	100,0
Total	88	100,0	

### Satisfaction au travail

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
satisfait	7	8,0	8,0
<b>insatisfait</b>	81	<b>92,0</b>	100,0
Total	88	100,0	

### pratiques de gestion de carrière

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
efficace	11	12,5	12,5
<b>inefficace</b>	77	<b>87,5</b>	100,0
Total	88	100,0	

### critères choix nouveau travail

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
adéquation entre projet personnel et emploi	5	5,7	5,7
<b>montant du salaire proposé</b>	34	<b>38,6</b>	44,3
notoriété et image de l'entreprise	12	13,6	58,0
perspectives de croissance de l'entreprise	17	19,3	77,3
plan d'évolution de carrière	9	10,2	87,5
politique globale des ressources humaines	4	4,5	92,0
lieu géographique	7	8,0	100,0
Total	88	100,0	

### tranche d'âge au moment du départ

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>20-25</b>	63	<b>71,6</b>	71,6
25-30	20	22,7	94,3
30-40	5	5,7	100,0
Total	88	100,0	

### nature de la formation de l'emploi actuel

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	34	38,6	38,6
<b>spécifique</b>	31	<b>35,2</b>	73,9
générale	23	26,1	100,0
Total	88	100,0	

### nature de la formation du dernier emploi

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
non concerné	42	47,7	47,7
spécifique	10	11,4	59,1
<b>générale</b>	36	<b>40,9</b>	100,0
Total	88	100,0	

engagement

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>non engagé</b>	79	<b>89,8</b>	89,8
engagé	9	10,2	100,0
Total	88	100,0	

## I.2.TRI CROISÉ.

Tableau croisé : **mobilité x sexe**

			sexe du répondant		Total
			féminin	masculin	
mobilité	non mobile	Effectif	27	55	82
		% dans mobilité	32,9%	67,1%	100,0%
		% dans sexe du répondant	61,4%	43,7%	48,2%
		% du total	15,9%	32,4%	48,2%
	mobile	Effectif	17	71	88
		% dans mobilité	19,3%	80,7%	100,0%
		% dans sexe du répondant	38,6%	56,3%	51,8%
		% du total	10,0%	41,8%	51,8%
Total		Effectif	44	126	170
		% dans mobilité	25,9%	74,1%	100,0%
		% dans sexe du répondant	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	25,9%	74,1%	100,0%

### Tests du Khi-deux : **mobilité x sexe**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>4,098</b>	<b>1</b>	<b>,043</b>		
Correction pour la continuité	3,419	1	,064		
Rapport de vraisemblance	4,118	1	,042		
Test exact de Fisher				,054	,032
Association linéaire par linéaire	4,074	1	,044		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 21,22.

### Tableau croisé : **mobilité x situation matrimoniale**

			situation matrimoniale			Total
			marié(e)	célibataire	autres	
mobilité	non mobile	Effectif	44	27	11	82
		% dans mobilité	53,7%	32,9%	13,4%	100,0%
		% dans situation matrimoniale	50,0%	40,9%	68,8%	48,2%
		% du total	25,9%	15,9%	6,5%	48,2%
	mobile	Effectif	44	39	5	88
		% dans mobilité	50,0%	44,3%	5,7%	100,0%
		% dans situation matrimoniale	50,0%	59,1%	31,3%	51,8%
		% du total	25,9%	22,9%	2,9%	51,8%
Total		Effectif	88	66	16	170
		% dans mobilité	51,8%	38,8%	9,4%	100,0%
		% dans situation matrimoniale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	51,8%	38,8%	9,4%	100,0%



### Tests du Khi-deux : **mobilité x situation matrimoniale**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>4,225</b>	<b>2</b>	<b>,121</b>
Rapport de vraisemblance	4,288	2	,117
Association linéaire par linéaire	,162	1	,687
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 7,72.

### Tableau croisé : **mobilité x salaire**

			Tranche de salaire			Total
			200-500	500-800	800 et +	
mobilité	non mobile	Effectif	6	45	31	82
		% dans mobilité	7,3%	54,9%	37,8%	100,0%
		% dans tranche salaire actuel	19,4%	52,3%	58,5%	48,2%
		% du total	3,5%	26,5%	18,2%	48,2%
	mobile	Effectif	25	41	22	88
		% dans mobilité	28,4%	46,6%	25,0%	100,0%
		% dans tranche salaire actuel	80,6%	47,7%	41,5%	51,8%
		% du total	14,7%	24,1%	12,9%	51,8%
Total		Effectif	31	86	53	170
		% dans mobilité	18,2%	50,6%	31,2%	100,0%
		% dans tranche salaire actuel	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	18,2%	50,6%	31,2%	100,0%

### Tests du Khi-deux : **mobilité x salaire**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>13,164</b>	<b>2</b>	<b>,001</b>
Rapport de vraisemblance	14,023	2	,001
Association linéaire par linéaire	10,157	1	,001
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 14,9

### Tableau croisé : mobilité x pratiques de gestion

			pratiques de gestion		Total
			efficace	inefficace	
mobilité	non mobile	Effectif	21	61	82
		% dans mobilité	25,6%	74,4%	100,0%
		% dans pratiques de gestion	65,6%	44,2%	48,2%
		% du total	12,4%	35,9%	48,2%
	mobile	Effectif	11	77	88
		% dans mobilité	12,5%	87,5%	100,0%
		% dans pratiques de gestion	34,4%	55,8%	51,8%
		% du total	6,5%	45,3%	51,8%
Total	Effectif		32	138	170
	% dans mobilité		18,8%	81,2%	100,0%
	% dans pratiques de gestion		100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	18,8%	81,2%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x pratiques de gestion

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>4,774</b>	<b>1</b>	<b>,029</b>		
Correction pour la continuité	3,955	1	,047		
Rapport de vraisemblance	4,825	1	,028		
Test exact de Fisher				,032	,023
Association linéaire par linéaire	4,746	1	,029		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,44.

### Tableau croisé : mobilité x parcours professionnel

				parcours professionnel	Total
				efficace	inefficace
mobilité	non mobile	Effectif	24	58	82
		% dans mobilité	29,3%	70,7%	100,0%
		% dans parcours professionnel	64,9%	43,6%	48,2%
		% du total	14,1%	34,1%	48,2%
	mobile	Effectif	13	75	88
		% dans mobilité	14,8%	85,2%	100,0%
		% dans parcours professionnel	35,1%	56,4%	51,8%
		% du total	7,6%	44,1%	51,8%
Total	Effectif		37	133	170
	% dans mobilité		21,8%	78,2%	100,0%
	% dans parcours professionnel		100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	21,8%	78,2%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x pratiques de gestion

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>5,238</b>	<b>1</b>	<b>,022</b>		
Correction pour la continuité	4,421	1	,035		
Rapport de vraisemblance	5,287	1	,021		
Test exact de Fisher				,026	,017
Association linéaire par linéaire	5,207	1	,022		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 17,85.

### Tableau croisé : mobilité x satisfaction au travail

			satisfaction au travail		Total
			satisfait	insatisfait	
mobilité	non mobile	Effectif	21	61	82
		% dans mobilité	25,6%	74,4%	100,0%
		% dans satisfaction au travail	75,0%	43,0%	48,2%
		% du total	12,4%	35,9%	48,2%
	mobile	Effectif	7	81	88
		% dans mobilité	8,0%	92,0%	100,0%
		% dans satisfaction au travail	25,0%	57,0%	51,8%
		% du total	4,1%	47,6%	51,8%
Total		Effectif	28	142	170
		% dans mobilité	16,5%	83,5%	100,0%
		% dans satisfaction au travail	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	16,5%	83,5%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x satisfaction au travail

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>9,617</b>	<b>1</b>	<b>,002</b>		
Correction pour la continuité	8,377	1	,004		
Rapport de vraisemblance	9,940	1	,002		
Test exact de Fisher				,003	,002
Association linéaire par linéaire	9,561	1	,002		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13,51.

### Tableau croisé : mobilité x niveau d'instruction

		niveau d'instruction		Total	
			inf bac	bac et +	
mobilité	non mobile	Effectif	32	50	82
		% dans mobilité	39,0%	61,0%	100,0%
		% dans niveau d'instruction	66,7%	41,0%	48,2%
		% du total	18,8%	29,4%	48,2%
	mobile	Effectif	16	72	88
		% dans mobilité	18,2%	81,8%	100,0%
		% dans niveau d'instruction	33,3%	59,0%	51,8%
		% du total	9,4%	42,4%	51,8%
Total		Effectif	48	122	170
		% dans mobilité	28,2%	71,8%	100,0%
		% dans niveau d'instruction	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	28,2%	71,8%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x niveau d'instruction

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>9,100</b>	<b>1</b>	<b>,003</b>		
Correction pour la continuité	8,101	1	,004		
Rapport de vraisemblance	9,214	1	,002		
Test exact de Fisher				,004	,002
Association linéaire par linéaire	9,047	1	,003		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 23,15.

### Tableau croisé : mobilité x nbre d'actions de formation

		tranche d'actions			Total	
			0-5	5-10	10 et +	
mobilité	non mobile	Effectif	58	6	18	82
		% dans mobilité	70,7%	7,3%	22,0%	100,0%
		% dans tranche d'actions de formation	56,3%	18,8%	51,4%	48,2%
		% du total	34,1%	3,5%	10,6%	48,2%
	mobile	Effectif	45	26	17	88
		% dans mobilité	51,1%	29,5%	19,3%	100,0%
		% dans tranche d'actions de formation	43,7%	81,3%	48,6%	51,8%
		% du total	26,5%	15,3%	10,0%	51,8%
<b>Total</b>		Effectif	103	32	35	170
		% dans mobilité	60,6%	18,8%	20,6%	100,0%
		% dans tranche d'actions de formation	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	60,6%	18,8%	20,6%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x nbre d'actions de formation

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>13,975</b>	<b>2</b>	<b>,001</b>
Rapport de vraisemblance	14,938	2	,001
Association linéaire par linéaire	1,863	1	,172
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 15,44.

### Tableau croisé : mobilité x taille de l'entreprise

			taille entreprise			Total
			0-100	100-300	300 et +	
mobilité	non mobile	Effectif	39	13	30	82
		% dans mobilité	47,6%	15,9%	36,6%	100,0%
		% dans taille entreprise actuellement	40,6%	32,5%	88,2%	48,2%
		% du total	22,9%	7,6%	17,6%	48,2%
	mobile	Effectif	57	27	4	88
		% dans mobilité	64,8%	30,7%	4,5%	100,0%
		% dans taille entreprise actuellement	59,4%	67,5%	11,8%	51,8%
		% du total	33,5%	15,9%	2,4%	51,8%
Total		Effectif	96	40	34	170
		% dans mobilité	56,5%	23,5%	20,0%	100,0%
		% dans taille entreprise actuellement	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	56,5%	23,5%	20,0%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x taille de l'entreprise

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>27,980</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>
Rapport de vraisemblance	30,692	2	,000
Association linéaire par linéaire	16,204	1	,000
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 16,40.

### Tableau croisé : mobilité x engagement

			engagement		Total
			non engagé	engagé	
mobilité	non mobile	Effectif	66	16	82
		% dans mobilité	80,5%	19,5%	100,0%
		% dans engagement	45,5%	64,0%	48,2%
		% du total	38,8%	9,4%	48,2%
	mobile	Effectif	79	9	88
		% dans mobilité	89,8%	10,2%	100,0%
		% dans engagement	54,5%	36,0%	51,8%
		% du total	46,5%	5,3%	51,8%
Total		Effectif	145	25	170
		% dans mobilité	85,3%	14,7%	100,0%
		% dans engagement	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	85,3%	14,7%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x engagement

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>2,917</b>	<b>1</b>	<b>,088</b>		
Correction pour la continuité	2,224	1	,136		
Rapport de vraisemblance	2,942	1	,086		
Test exact de Fisher				,128	,068
Association linéaire par linéaire	2,900	1	,089		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 12,0



### Tableau croisé : mobilité x âge

			tranche d'âge actuellement			Total
			20-40	40-50	50 et +	
mobilité	non mobile	Effectif	33	18	31	82
		% dans mobilité	40,2%	22,0%	37,8%	100,0%
		% dans tranche d'âge actuellement	80,5%	24,3%	56,4%	48,2%
		% du total	19,4%	10,6%	18,2%	48,2%
	mobile	Effectif	8	56	24	88
		% dans mobilité	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
		% dans tranche d'âge actuellement	19,5%	75,7%	43,6%	51,8%
		% du total	4,7%	32,9%	14,1%	51,8%
Total		Effectif	41	74	55	170
		% dans mobilité	24,1%	43,5%	32,4%	100,0%
		% dans tranche d'âge actuellement	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	24,1%	43,5%	32,4%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x âge

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>35,481</b>	<b>2</b>	<b>,000</b>
Rapport de vraisemblance	37,524	2	,000
Association linéaire par linéaire	3,216	1	,073
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 19,78.

Tableau croisé : **mobilité x ancienneté**

			tranche d'ancienneté				Total
			0-10	10-20	20-30	30-40	
mobilité	non mobile	Effectif	21	31	14	16	82
		% dans mobilité	25,6%	37,8%	17,1%	19,5%	100,0%
		% dans tranche d'ancienneté	43,8%	47,0%	38,9%	80,0%	48,2%
		% du total	12,4%	18,2%	8,2%	9,4%	48,2%
	mobile	Effectif	27	35	22	4	88
		% dans mobilité	30,7%	39,8%	25,0%	4,5%	100,0%
		% dans tranche d'ancienneté	56,3%	53,0%	61,1%	20,0%	51,8%
		% du total	15,9%	20,6%	12,9%	2,4%	51,8%
Total		Effectif	48	66	36	20	170
		% dans mobilité	28,2%	38,8%	21,2%	11,8%	100,0%
		% dans tranche d'ancienneté	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%
		% du total	28,2%	38,8%	21,2%	11,8%	100,0%

Tests du Khi-deux : **mobilité x ancienneté**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>9,771</b>	<b>3</b>	<b>,021</b>
Rapport de vraisemblance	10,285	3	,016
Association linéaire par linéaire	3,300	1	,069
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 9,65

Tableau croisé : **mobilité x secteur d'activité**

		secteur d'activité		Total	
		privé	public		
mobilité	non mobile	Effectif	33	49	82
		% dans mobilité	40,2%	59,8%	100,0%
		% dans secteur d'activité I	38,8%	57,6%	48,2%
		% du total	19,4%	28,8%	48,2%
	mobile	Effectif	52	36	88
		% dans mobilité	59,1%	40,9%	100,0%
		% dans secteur d'activité	61,2%	42,4%	51,8%
		% du total	30,6%	21,2%	51,8%
Total		Effectif	85	85	170
		% dans mobilité	50,0%	50,0%	100,0%
		% dans secteur d'activité	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	50,0%	50,0%	100,0%

Tests du Khi-deux : mobilité x secteur d'activité

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>6,031</b>	<b>1</b>	<b>,014</b>		
Correction pour la continuité	5,301	1	,021		
Rapport de vraisemblance	6,067	1	,014		
Test exact de Fisher				,021	,011
Association linéaire par linéaire	5,996	1	,014		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 41,00.

Tableau croisé : **mobilité x responsabilité**

		responsabilité		Total	
		oui	non		
mobilité	non mobile	Effectif	28	54	82
		% dans mobilité	34,1%	65,9%	100,0%
		% dans responsabilité	62,2%	43,2%	48,2%
		% du total	16,5%	31,8%	48,2%
	mobile	Effectif	17	71	88
		% dans mobilité	19,3%	80,7%	100,0%
		% dans responsabilité	37,8%	56,8%	51,8%
		% du total	10,0%	41,8%	51,8%
Total		Effectif	45	125	170
		% dans mobilité	26,5%	73,5%	100,0%
		% dans responsabilité	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	26,5%	73,5%	100,0%

Tests du Khi-deux : **mobilité x responsabilité**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>4,795</b>	<b>1</b>	<b>,029</b>		
Correction pour la continuité	4,064	1	,044		
Rapport de vraisemblance	4,824	1	,028		
Test exact de Fisher				,037	,022
Association linéaire par linéaire	4,767	1	,029		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 21,71.

Tableau croisé : **mobilité x statut cadre**

			statut du répondant		Total
			cadre	non cadre	
mobilité	non mobile	Effectif	33	49	82
		% dans mobilité	40,2%	59,8%	100,0%
		% dans statut du répondant	60,0%	42,6%	48,2%
		% du total	19,4%	28,8%	48,2%
	mobile	Effectif	22	66	88
		% dans mobilité	25,0%	75,0%	100,0%
		% dans statut du répondant	40,0%	57,4%	51,8%
		% du total	12,9%	38,8%	51,8%
Total		Effectif	55	115	170
		% dans mobilité	32,4%	67,6%	100,0%
		% dans statut du répondant	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	32,4%	67,6%	100,0%

Tests du Khi-deux : **mobilité x statut cadre**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>4,507</b>	<b>1</b>	<b>,034</b>		
Correction pour la continuité	3,837	1	,050		
Rapport de vraisemblance	4,525	1	,033		
Test exact de Fisher				,049	,025
Association linéaire par linéaire	4,480	1	,034		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 26,53.

### Tableau croisé : **mobilité x nature du contrat**

		nature du contrat de l'emploi actuel		Total	
			cdi	cdd	
mobilité	non mobile	Effectif	80	2	82
		% dans mobilité	97,6%	2,4%	100,0%
		% dans nature du contrat	50,6%	16,7%	48,2%
		% du total	47,1%	1,2%	48,2%
	mobile	Effectif	78	10	88
		% dans mobilité	88,6%	11,4%	100,0%
		% dans nature du contrat	49,4%	83,3%	51,8%
		% du total	45,9%	5,9%	51,8%
Total		Effectif	158	12	170
		% dans mobilité	92,9%	7,1%	100,0%
		% dans nature du contrat	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	92,9%	7,1%	100,0%

### Tests du Khi-deux : **mobilité x nature du contrat**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>5,153</b>	<b>1</b>	<b>,023</b>		
Correction pour la continuité	3,883	1	,049		
Rapport de vraisemblance	5,636	1	,018		
Test exact de Fisher				,033	,022
Association linéaire par linéaire	5,123	1	,024		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,79.

### Tableau croisé : mobilité x formation

			formation de l'emploi actuel		Total
			non	oui	
mobilité	non mobile	Effectif	46	36	82
		% dans mobilité	56,1%	43,9%	100,0%
		% dans formation	57,5%	40,0%	48,2%
		% du total	27,1%	21,2%	48,2%
	mobile	Effectif	34	54	88
		% dans mobilité	38,6%	61,4%	100,0%
		% dans formation	42,5%	60,0%	51,8%
		% du total	20,0%	31,8%	51,8%
Total		Effectif	80	90	170
		% dans mobilité	47,1%	52,9%	100,0%
		% dans formation	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	47,1%	52,9%	100,0%

### Tests du Khi-deux : mobilité x formation

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>5,195</b>	<b>1</b>	<b>,023</b>		
Correction pour la continuité	4,517	1	,034		
Rapport de vraisemblance	5,219	1	,022		
Test exact de Fisher				,031	,017
Association linéaire par linéaire	5,164	1	,023		
Nombre d'observations valides	<b>170</b>				

a Calculé uniquement pour un tableau 2x2

b 0 cellule (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 38,59

Tableau croisé : **mobilité x nature de la formation**

			nature de la formation			Total
			non concerné	spécifique	générale	
mobilité	non mobile	Effectif	46	30	6	82
		% dans mobilité	56,1%	36,6%	7,3%	100,0%
		% dans nature de la formation	57,5%	49,2%	20,7%	48,2%
		% du total	27,1%	17,6%	3,5%	48,2%
	mobile	Effectif	34	31	23	88
		% dans mobilité	38,6%	35,2%	26,1%	100,0%
		% dans nature de la formation	42,5%	50,8%	79,3%	51,8%
		% du total	20,0%	18,2%	13,5%	51,8%
Total		Effectif	80	61	29	170
		% dans mobilité	47,1%	35,9%	17,1%	100,0%
		% dans nature de la formation	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	47,1%	35,9%	17,1%	100,0%

Tests du Khi-deux : **mobilité x nature de la formation**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	<b>11,585</b>	<b>2</b>	<b>,003</b>
Rapport de vraisemblance	12,245	2	,002
Association linéaire par linéaire	10,077	1	,002
Nombre d'observations valides	<b>170</b>		

a 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 13,99.



### I.3. REGRESSION LOGISTIQUE (méthode : Entrée) :

Variables dans l'équation

variables	coefficient	ddl	Signif.
AGE	,664	1	<b>,000</b>
SEX	1,088	1	,133
SIT	<b>-,434</b>	1	,228
ANC	<b>-,492</b>	1	<b>,000</b>
NIV	,929	1	<b>,031</b>
SEC	<b>-1,140</b>	1	,086
RES	1,903	1	<b>,010</b>
STA	1,652	1	<b>,047</b>
TEN	<b>-,006</b>	1	<b>,003</b>
NAT	1,218	1	,345
FOR	<b>-3,288</b>	1	<b>,035</b>
NAF	,034	1	,611
NFO	2,446	1	<b>,020</b>
PARC	,753	1	<b>,023</b>
ENG	<b>-,609</b>	1	<b>,031</b>
SAL	,001	1	,766
FDEV	<b>-,575</b>	1	,435
SAT	,538	1	,176
Constante	<b>-31,960</b>	1	<b>,000</b>

### I.4. ANALYSE DISCRIMINANTE.

#### I.4.1. MÉTHODE PAS À PAS.

Résultats du test de Box

M de Box		<b>131,329</b>
F	Approximativement	<b>2,238</b>
	ddl1	<b>55</b>
	ddl2	90209,430
	Signification	<b>,000</b>

Teste l'hypothèse nulle de matrices de covariance à égales populations.

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	<b>,496</b>	<b>114,237</b>	<b>10</b>	<b>,000</b>

## Variables de l'analyse

Pas		Tolérance	F	Lambda de Wilks
1	engagement professionnel	1,000	28,601	
2	engagement professionnel	,979	32,643	,904
	taille entreprise actuellement	,979	21,692	,855
3	engagement professionnel	,971	33,922	,862
	taille entreprise actuellement	,979	20,033	,803
	niveau d'instruction	,992	9,316	,756
4	engagement professionnel	,967	34,231	,802
	taille entreprise actuellement	,977	19,699	,744
	niveau d'instruction	,827	17,839	,736
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,832	12,859	,716
5	engagement professionnel	,966	33,470	,770
	taille entreprise actuellement	,973	17,078	,706
	niveau d'instruction	,825	18,146	,710
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,827	10,666	,681
	nature de la formation de l'emploi actuel	,981	6,388	,664
6	engagement professionnel	,966	32,415	,744
	taille entreprise actuellement	,965	18,237	,690
	niveau d'instruction	,825	17,760	,688
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,823	11,306	,663
	nature de la formation de l'emploi actuel	,978	5,621	,642
	parcours professionnel	,986	5,020	,639
7	engagement professionnel	,940	25,100	,694
	taille entreprise actuellement	,963	16,660	,662
	niveau d'instruction	,771	21,701	,681
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,753	5,927	,623
	nature de la formation de l'emploi actuel	,978	5,386	,621
	parcours professionnel	,984	5,303	,620
	tranche salaire actuel	,761	5,300	,620
8	engagement professionnel	,940	21,928	,633
	taille entreprise actuellement	,957	12,815	,601
	niveau d'instruction	,734	27,500	,652
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,752	5,782	,577
	nature de la formation de l'emploi actuel	,978	4,787	,574
	parcours professionnel	,981	4,079	,571
	tranche salaire actuel	,552	14,482	,607
	tranche d'âge actuellement	,694	12,623	,601

9	engagement professionnel	,921	16,243	,584
	taille entreprise actuellement	,955	11,152	,567
	niveau d'instruction	,734	25,223	,613
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,752	5,646	,549
	nature de la formation de l'emploi actuel	,977	4,939	,546
	parcours professionnel	,976	3,076	,540
	tranche salaire actuel	,533	9,293	,561
	tranche d'âge actuellement	,302	20,791	,599
	tranche d'ancienneté actuellement	,301	8,166	,557
10	engagement professionnel	,860	9,269	,538
	taille entreprise actuellement	,955	10,543	,542
	niveau d'instruction	,734	24,167	,585
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,748	6,297	,528
	nature de la formation de l'emploi actuel	,972	5,553	,526
	parcours professionnel	,972	2,376	,516
	tranche salaire actuel	,529	7,495	,532
	tranche d'âge actuellement	,280	25,985	,591
	tranche d'ancienneté actuellement	,282	11,589	,545
	satisfaction au travail	,850	6,844	,530
11	engagement professionnel	,861	9,178	,545
	taille entreprise actuellement	,965	9,820	,547
	niveau d'instruction	,734	24,466	,595
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,750	6,078	,535
	nature de la formation de l'emploi actuel	,975	6,102	,535
	tranche salaire actuel	,530	7,398	,540
	tranche d'âge actuellement	,283	29,044	,609
	tranche d'ancienneté actuellement	,284	12,976	,557
	satisfaction au travail	,853	7,591	,540
12	engagement professionnel	,856	9,918	,527
	taille entreprise actuellement	,965	9,512	,526
	niveau d'instruction	,733	24,452	,572
	statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,739	4,345	,510
	nature de la formation de l'emploi actuel	,972	6,524	,517
	tranche salaire actuel	,514	4,704	,511
	tranche d'âge actuellement	,261	34,680	,604
	tranche d'ancienneté actuellement	,282	10,900	,530
	satisfaction au travail	,849	8,206	,522
	responsabilité dans le travail actuel	,574	6,249	,516

### Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

engagement professionnel	<b>-,369</b>
tranche salaire actuel	<b>-,333</b>
satisfaction au travail	<b>,339</b>
niveau d'instruction	<b>,601</b>
taille entreprise actuellement	<b>-,341</b>
tranche d'âge actuellement	<b>1,166</b>
tranche d'ancienneté actuellement	<b>-,672</b>
responsabilité dans le travail actuel	<b>,361</b>
statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	<b>,267</b>
nature de la formation de l'emploi actuel	<b>,284</b>

### Résultats du classement (matrice de confusion )

			Classe(s) d'affectation prévue(s)		Total
		mobilité	non mobile	mobile	
Original	Effectif	non mobile	<b>72</b>	<b>10</b>	82
		mobile	<b>12</b>	<b>76</b>	88
	%	non mobile	87,8	12,2	100,0
		mobile	13,6	86,4	100,0
Validé- croisé	Effectif	non mobile	67	15	82
		mobile	17	71	88
	%	non mobile	81,7	18,3	100,0
		mobile	19,3	80,7	100,0

a La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

b **87,1% des observations originales classées correctement.**

c 81,2% des observations validées-croisées classées correctement.

### I.4.2. METHODE SIMULTANEE.

#### Résultats du test de Box

<b>M de Box</b>		<b>393,808</b>
<b>F</b>	Approximativement	<b>1,828</b>
	ddl1	<b>190</b>
	ddl2	85553,340
	<b>Signification</b>	<b>,000</b>

Teste l'hypothèse nulle de matrices de covariance à égales populations

## Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,456	124,309	19	,000

## Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

age du répondant	1,795
sexe du répondant	,185
situation matrimoniale	-,076
ancienneté du répondant dans le travail actuel	-1,471
niveau d'instruction dans le travail actuel	,386
secteur d'activité du travail actuel	-,135
responsabilité dans le travail actuel	,321
statut du répondant dans le travail actuel:cadre ou non cadre	,291
taille entreprise de l'emploi actuel	-,309
nature du contrat de l'emploi actuel	,099
formation de l'emploi actuel	-,246
nature de la formation de l'emploi actuel	,402
nbre d'actions de formation de l'emploi actuel	-,055
formation pour développement des compétences.	-,052
salaire actuel	-,064
engagement professionnel	-,230
parcours professionnel	,218
satisfaction travail actuel	,226
pratiques de gestion carrière	,029

## Résultats du classement ( matrice de confusion)

		Groupes d'affectation		Total
		mobilité		
		non mobile	mobile	
Groupes d'origine	Effectif	69	13	82
	%	84,1	15,9	100,0
Validé-croisé	Effectif	64	18	82
	%	78,0	22,0	100,0

a La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

**b 85,3% des observations originales classées correctement.**

c 80,0% des observations validées-croisées classées correctement.

## **II. LISTE DES ABRÉVIATIONS.**

**AGRH** : Association francophone de Gestion des Ressources Humaines. Site web : [www.agrh.org](http://www.agrh.org).

**ANPE** : Agence Nationale Pour l'Emploi. Site web : [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr).

**APEC** : Association Pour l'Emploi des Cadres.

**CDD** : Contrat à durée déterminée.

**CDI** : Contrat à durée indéterminée.

**CEREQ** : Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications. Site web : [www.cerq.fr](http://www.cerq.fr)

**DARES** : Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

**EPEE** : Centre d'études et des politiques économiques.

**FQP** : Formation et qualification professionnelle.

**GPRH** : Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**INS** : Institut National de la Statistique.

**IRES** : Institut de Recherches Economiques et Sociales. Site web : [www.ires.org](http://www.ires.org).

**LEST** : Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail. Site web: [www.univ-aix.fr/lest](http://www.univ-aix.fr/lest).

**LIRHE** : Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi.

### III. QUESTIONNAIRE

**Mettre une (X) devant la réponse correspondante pour les questions aux choix multiples et répondre aux autres questions :**

**1. Age actuel :** .....années

**2. Sexe :**                    Masculin : .....                    Féminin.....

**3. Situation Familiale actuelle :**    Marié(e) : .....                    Célibataire :.....

Divorcé(e).....                    Veuf (ve) : .....

**4. Ancienneté dans l'organisation actuelle :** .....années

**5. Niveau d'instruction :**    Primaire :.....                    Secondaire.....

Bac : .....                    Bac+2 : .....                    Bac+4 et plus : .....

**6. Secteur d'activité de l'emploi actuel :**

Public.....                    Privé :.....

**7. Vous occuper un poste de responsabilité actuellement ? :**

Oui :.....                    Non :.....

**8. Quel est votre statut actuel ?**

Cadre.....                    Non cadre : .....

**9. Votre emploi actuel est votre premier emploi ?**

Oui.....                    Non :.....

**Si non, précisez le nombre avant l'actuel emploi:** .....

**10. Ancienneté dans le dernier emploi :** .....années

**11. Aviez-vous occupé un poste de responsabilité lors du dernier emploi ?**

Oui.....                    Non.....

**12. Taille de l'entreprise actuelle (nombre d'employés) :** .....

**13. Taille de l'entreprise du dernier emploi (nombre d'employés) :** .....

**14. Nature du contrat actuel :**

Contrat à durée déterminée : .....

Contrat à durée indéterminée : .....

**15. Nature du contrat du dernier emploi :**

Contrat à durée déterminée : .....

Contrat à durée indéterminée : .....

**16. Avez-vous bénéficié de formation professionnelle dans votre emploi actuel ?**

Oui : .....

Non : .....

. Si oui, indiquez : **17. Le nombre d'actions** : .....

**18. La nature de la formation :**

Spécifique.....

Générale.....

**19. Avez-vous bénéficié de formation professionnelle dans le dernier emploi ?**

Oui :.....

Non.....

Si oui, indiquez : **20. Le nombre d'actions** : .....

**21. La nature de la formation :**

Spécifique.....

Générale.....

**22. Quel est le secteur d'activité de votre dernier emploi ? :**

Public : .....

Privé : .....

**23. Quel est votre niveau d'instruction au moment du dernier départ ?**

Primaire : ..... Secondaire..... Premier cycle

supérieur : ..... Deuxième cycle supérieur : ..... Troisième cycle

supérieur : .....

**24. Votre départ est :** Volontaire..... Involontaire :.....

**25. Le motif de votre départ :**

\*Rémunération insuffisante : .....

\*Conditions de travail défavorables : .....

\*Absence de responsabilité : .....

\*Absence d'évolution de carrière : .....

\*Problèmes avec l'hierarchie : .....

\*Mauvaise image du métier : .....



26. Quel est votre âge au moment du dernier départ ? :.....années.

27. **Quels sont les éléments qui ont facilité votre mobilité externe ?**

Entourage : ..... Relations : .....Diplôme :.....

Compétences..... expériences.....

28. **Actuellement, recherchez-vous un autre emploi ?**

Oui..... Non .....

Si oui, donnez : **29. Les causes ?** (Choisissez une modalité) :

\*Conditions de travail défavorables : .....

\*Rémunération insuffisante :.....

\*Absence de gestion de carrière : .....

\*Problèmes avec l'hierarchie : .....

\*Trouver un emploi correspondant mieux à vos compétences.....

\*Elargir vos compétences.....

\*Progresser professionnellement : .....

\*Opérer une réorientation professionnelle :.....

\*Opérer une mobilité géographique :.....

\*Routine, lassitude : .....

Si non, **30.Quels sont les motifs de satisfactions pour rester au sein de**

**l'organisation ?** (Choisissez une modalité) :

\*Variétés des tâches : .....

\*Autonomie, indépendance : .....

\*Possibilité d 'évolution de carrière : .....

\*Attrait du secteur d'activité : .....

\*Fidélité à l'organisation : .....

\*Fidélité aux collègues : .....

\*Plus de responsabilité : .....

\*Utilisation plus forte des compétences acquises : .....

\*Une formation fréquente : .....

\*Une meilleure rémunération : .....

\*Progression dans la carrière : .....

**31. Si vous avez bénéficié d'actions de formation, pensez-vous qu'elles développent vraiment vos compétences ?**

Oui :..... Non :.....

Si non, indiquer : **32. Les causes ?** (Choisissez une modalité) :

\*Formation non adaptée au contexte de travail : .....

\*Formation non enrichissante : .....

\*Absence d'une vraie évaluation : .....

\*Formation ne répond pas aux besoins réels des salariés : .....

\*Formation de type promotion sociale : .....

**33. Votre parcours professionnel correspond –il à vos aspirations ?** (Choisissez une modalité)

\*Totalelement : .....

\*Beaucoup : .....

\*Un peu : .....

\*Pas du tout : .....

**34. Êtes-vous satisfait de votre emploi actuel ?** (Choisissez une modalité)

\*Totalelement : .....

\*Beaucoup : .....

\*un peu : .....

\*Pas du tout : .....

**35. Les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans votre entreprise d'après vous sont elles efficaces pour développer les compétences ?**

(Choisissez une modalité) :

\*Totalelement efficace : .....

\*Beaucoup efficace : .....

\*peu efficace : .....

\*Pas du tout efficace : .....

**36. En cas de mobilité externe, quel sera le principal critère de choix ?**

- \*L'adéquation entre projet personnel et emploi : .....
- \*Le montant du salaire proposé : .....
- \*La notoriété et image de l'entreprise : .....
- \*Les perspectives de croissance de l'entreprise : .....
- \*Le plan de l'évolution de carrière : .....
- \*La politique globale des ressources humaines dans l'entreprise : .....
- \*Le lieu géographique : .....

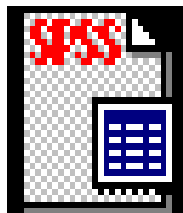
**37. Dans votre entreprise, l'engagement organisationnel constitue-t-il une donnée primordiale ? (Choisissez une modalité) :**

- \*Pas du tout : .....
- \*Très peu : .....
- \*Peu : .....
- \*Fortement : .....
- \*Totalelement : .....

**38. Quel est votre salaire mensuel (y compris toutes les indemnités) à l'heure actuelle? :.....Dinars.**

**39. Quel était votre salaire mensuel (y compris toutes les indemnités) au moment du dernier changement ? .....Dinars.**

#### **IV. FICHER DES DONNÉES ET DES VARIABLES.**



**DONNEES MEMOIRE.sav**

## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Page</b>
Introduction générale	6
<b>Chapitre I. Evolution du contexte et son impact sur la mobilité professionnelle externe.</b>	
Introduction.	12
Section 1. L'entreprise face aux changements et aux aléas du marché.	13
I.1. Des nouvelles technologies.	14
I.2. Une concurrence acharnée.	15
I.3. Les changements organisationnels.	15
I.4. Les nouveaux modes de management.	18
I.5. Les nouvelles normes de qualité.	21
I.6. L'importance des savoirs et des connaissances.	21
I.7. Le défi de l'internationalisation des échanges.	22
I.8. La flexibilité organisationnelle et les nouvelles formes d'emploi.	23
I.8.1. Un environnement de plus en plus instable.	23
I.8.2. Nouveau contexte, nouvelles formes d'emploi.	24
Section 2. La restructuration des organisations et la mobilité professionnelle externe.	25
II.1. La flexibilité organisationnelle.	26
II.2. La mobilité professionnelle.	27
II.2.1. La mobilité professionnelle interne.	30

II.2.2. La mobilité professionnelle externe.	30
II.2.2.1. Les cadres nomades.	31
II.2.2.2. Le télétravail.	32
II.2.2.3. La mobilité subie.	32
II.2.2.4. La mobilité choisie.	33
Conclusion	34
<b>Chapitre II . Le développement des compétences et la mobilité professionnelle externe.</b>	
Introduction	37
Section 1. La compétence.	38
I.1. Les compétences générales.	40
I.2. Les compétences spécifiques.	41
I.3. La transférabilité des connaissances.	41
I.4. La formation professionnelle continue.	43
I.4.1. La formation d’adaptation aux changements.	44
I.4.2. La formation de développement des compétences.	45
I.5. Le développement des compétences et l’employabilité.	45
I.6. L’entreprise et le développement des compétences.	47
I.6.1. Les besoins de l’entreprise en compétences.	47
I.6.1.1. Les besoins d’adaptation aux changements.	48
I.6.1.2. Les besoins de compétitivité et de performance.	48
I.6.2. Le développement des compétences internes.	54
I.6.3. L’acquisition de nouvelles compétences.	56

Section 2. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle externe.	59
II.1. Les effets de la formation sur les compétences individuelles et collectives.	60
II.2. Les effets de la formation sur la transférabilité des connaissances.	61
II.3. La formation professionnelle est-t-elle une source de mobilité externe ?	64
II.4. Les autres facteurs explicatifs de la mobilité externe.	69
II.4.1. Du côté du salarié.	70
II.4.2. Du côté de l'entreprise.	72
II.4.3. Du coté de l'environnement et de la conjoncture.	74
Section 3. La mobilité professionnelle externe et l'engagement organisationnel .	76
III.1. Les conséquences de la mobilité externe.	77
III.1.1. Les salariés : recherche de nouvelles opportunités.	77
III.1.2. Les entreprises : investissement manqué.	78
III.2. Les différents types d'engagement.	82
III.2.1. L'engagement affectif.	85
III.2.2. L'engagement calculé.	85
III.2.3. L'engagement normatif.	85
III.3. Vers la création d'un marché de compétences inter-entreprises.	91
Conclusion.	93
<b>Chapitre III. Cadre empirique.</b>	

Introduction.	96
Section 1. Les principaux résultats des enquêtes en France.	96
Section 2. Enquête auprès d'un échantillon : le contexte tunisien.	102
II.1. Présentation de l'échantillon.	102
II.2. Présentation du questionnaire.	103
II.3. Présentation de la méthode d'analyse.	107
II.4. Présentation des résultats.	209
II.4.1. Résultats relatifs à la situation actuelle.	109
II.4.2. Résultats relatifs à la sous population des mobiles.	111
II.4.3. Comparaison entre les mobiles et les non mobiles.	115
II.4.4. Analyse de la relation entre la mobilité et certaines variables explicatives.	121
II.4.4.1. Test de Khi-deux d'indépendance.	121
a-Croisement entre mobilité et sexe.	
b-Croisement entre mobilité et situation matrimoniale.	
c-Croisement entre mobilité et salaire.	
d-Croisement entre mobilité et pratiques de gestion de carrière.	
e-Croisement entre mobilité et parcours professionnel.	
f-Croisement entre mobilité et satisfaction au travail.	
g-Croisement entre mobilité et niveau d'instruction.	
h-Croisement entre mobilité et taille de l'entreprise.	
i-Croisement entre mobilité et nombre d'actions de formation.	
j-Croisement entre mobilité et secteur d'activité.	
K-Croisement entre mobilité et responsabilité.	
l-Croisement entre mobilité et statut cadre.	

m-Croisement entre mobilité et nature du contrat.	
n-Croisement entre mobilité et formation professionnelle.	
o-Croisement entre mobilité et nature de la formation.	
p-Croisement entre âge et sexe.	
II.4.4.2. Régression logistique.	128
II.4.4.3. Analyse discriminante.	129
II.4.4.3.1. Méthode pas à pas.	129
II.4.4.3.2. Méthode simultanée.	131
Conclusion.	133
Conclusion générale	135
Bibliographie	137
Annexes	
I. Résultats de traitements des données statistiques.	148
I.1. Tri à plat.	148
I.1.1. Caractéristiques de tous les répondants.	148
I.1.2. Caractéristiques des mobiles.	152
I.2. Tri croisé.	158
I.3. Régression logistique.	176
I.4. Analyse discriminante.	176
I.4.1. Méthode pas à pas.	176
I.4.2. Méthode simultanée.	179
II. Liste des abréviations.	181
III. Questionnaire.	182
IV. Fichier des données et des variables.	187



