

L'impact des déterminants de la mobilité professionnelle des salariés sur la performance organisationnelle dans une entreprise

[The impact of the determinants of employee professional mobility on organizational performance in a company]

Bangimina Kabemba Alpo

Gestion des ressources humaines à l'ISES, RD Congo

Copyright © 2024 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: It is now agreed that the organization is increasingly exposed to the risk of its employees leaving. Indeed, the latter have become masters of their professional trajectories and consequently develop various mobility models. The impact of such an event on the performance of the organization seems difficult to assess. To deal with it, the organization is required to stimulate and involve its employees. This article is underpinned by two objectives. The first is to identify the determinants of the mobility phenomenon by emphasizing the concept of organizational involvement. The link that can be established between this and a skills management approach also constitutes an area of development that we will explore. The second objective is to examine the impact of professional mobility on organizational performance, by distinguishing between qualitative and quantitative flexibility. To do this, we begin, in a first step, with a definition of the concept of professional mobility and its different forms. We also present the main theoretical approaches that have tried to explain the course of this process and we draw up a more or less exhaustive list of its determinants. These are generally personal, organizational and sectoral variables. In a second step, we are interested in the consequences of professional mobility on organizational performance. At the end of this study, we show that the implementation of a coherent and effective human resources policy based on skills management can involve employees in organizational life and strengthen their commitment to better contribute to the performance of the organization.

KEYWORDS: Professional mobility, Involvement, Skills management, Organizational performance.

RESUME: Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité.

L'impact d'un tel événement sur la performance de l'organisation semble être difficile à évaluer. Pour y faire face, l'organisation est tenue de stimuler et d'impliquer ses salariés. Cet article est sous-tendu par deux objectifs.

Le premier est d'identifier les déterminants du phénomène de mobilité en mettant l'accent sur le concept d'implication organisationnelle. Le lien que l'on peut nouer entre celle-ci et une démarche de gestion des compétences constitue également un axe de développement que nous explorerons.

Le second objectif est d'examiner l'impact de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle et ce, en distinguant entre flexibilité qualitative et quantitative.

Pour ce faire, nous commençons, dans un premier temps, par une définition du concept de mobilité professionnelle et de ses différentes formes. Nous exposons également, les principales approches théoriques ayant essayé d'expliquer le déroulement de ce processus et nous traçons une liste plus au moins exhaustive de ses déterminants. Il s'agit généralement de variables personnelles, organisationnelles et sectorielles.

Dans un second temps nous nous intéressons aux conséquences de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle.

Au terme de cette étude, nous montrons que la mise en place d'une politique ressources humaines cohérente et efficace basée sur la gestion des compétences peut impliquer les salariés dans la vie organisationnelle et renforcer leur engagement pour mieux contribuer à la performance de l'organisation.

MOTS-CLEFS: Mobilité professionnelle, Implication, Gestion des compétences, Performance organisationnelle.

1 INTRODUCTION

L'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières. Le courant hhd pensée né suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles¹.

L'impact d'un tel événement sur l'organisation semble être difficile à mesurer, puisqu'il se traduit aussi bien par des effets positifs que négatifs.

En outre, d'autres concepts lui sont rattachés comme ceux d'implication organisationnelle, de performance organisationnelle et de gestion des compétences. Les notions d'identification et d'implication organisationnelles expliquent la motivation derrière les actes et les gestes de chaque personne au sein de l'organisation ainsi que sa façon de se conduire².

D'autres recherches soulignent la contribution des ressources humaines à la performance économique et financière de l'entreprise. Cependant, ces travaux n'ont pas abouti à élaborer une méthodologie de recherche servant à spécifier la nature de cette relation.

La GRH a donc, initié une certaine redéfinition de ses aspects, ses moyens et ses objectifs compte tenu de l'évolution de son environnement afin de mieux assumer le nouveau rôle stratégique qui lui est attribuée³. Elle est notamment appelée, aujourd'hui, à jouer un rôle essentiel dans la valorisation et la mobilisation des richesses à travers la capitalisation et l'exploitation des compétences et des connaissances et ce, en se dotant d'un bon système de gestion des compétences. Celui-ci est défini comme étant la mise en place des pratiques GRH centrées sur les salariés et ayant comme finalité de les impliquer dans la vie organisationnelle et de faciliter, par conséquent, leur processus de socialisation.

Cet article est sous-tendu par trois objectifs.

Le premier est d'identifier les déterminants et les conséquences de ce phénomène de mobilité, ce qui nécessite d'explorer la littérature qui s'est constituée autour de ce sujet. En effet, nous avons identifié huit approches théoriques qui permettent de mieux définir la mobilité, décrire son processus et déterminer les raisons derrière son déroulement.

Le second objectif est de mettre le point sur un autre facteur important et explicatif du départ des salariés à savoir l'implication organisationnelle, qui sert à expliquer le succès ou l'échec de la première entrée organisationnelle des jeunes salariés et justifie par la suite toute décision de mobilité pouvant en découler. Le lien que l'on peut nouer entre l'implication organisationnelle et une démarche de gestion des compétences constitue également un axe de développement dans cette étude.

Le troisième objectif est d'examiner l'impact de la mobilité professionnelle sur la performance organisationnelle et ce, en mettant l'accent sur le concept de flexibilité quantitative. Ce dernier semble être le plus représentatif de l'approche que nous adoptons de la mobilité.

¹ CADIN L., BENDER A. F., SAINT-GINIZIEZ V., PRINGLE J., « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n°37, 2000, p. 76- 96

² HERRBACH O., MIGNONAC K., SIRE B., « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°59, 2006, p.3-16

³ BATAL C., La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome 1 : « L'analyse des métiers, des emplois et des compétences », Paris, Les Editions d'Organisations, 1997.

2 LA MOBILITE DES SALARIES: APPROCHES ET DETERMINANTS

2.1 DÉFINITIONS ET TYPES DE MOBILITÉ

Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sorties de ses salariés. Une large littérature s'est constituée autour de ce sujet donnant lieu à de multiples définitions de la mobilité, que nous pouvons intégrer dans trois types de dimensions: la dimension organisationnelle, la dimension sociologique et la dimension économique.

La dimension organisationnelle considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle⁴.

La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient⁵.

Pour leur part, les économistes distinguent entre deux autres concepts à savoir la réallocation des salariés et le roulement des travailleurs⁶.

Plusieurs typologies de la mobilité sont mises en évidence par la littérature. Ainsi, la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de postes sans évoluer dans la hiérarchie), il y a lieu d'identifier la mobilité géographique nationale ou internationale.

D'autres auteurs, relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle. Selon Nicholson et West⁷, ces transitions apparaissent comme des changements au niveau des rôles attribués à la personne ou au niveau du contexte de travail. Toutefois, elles peuvent s'exercer au sein de la même entreprise, entre l'entreprise mère et ses filiales ou bien vers une autre entreprise. Dans ce cas, il semblerait difficile de distinguer entre la mobilité intra-organisationnelle et inter organisationnelle.

Pour notre part, nous proposons de distinguer entre la mobilité de court terme qui a trait aux changements de postes à l'intérieur de l'organisation et la mobilité de longue durée qui consiste en une succession d'emplois à l'extérieur de l'organisation.

Par ailleurs, la mobilité peut être choisie par les salariés (départ en retraite, démission, congé individuel de formation, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse) et s'apparente dans ce cas à un moyen de développement des compétences (capacités personnelles et professionnelles) et d'employabilité. Elle peut être également subie (licenciement, réduction d'activité, réorganisations), définitive (le salarié quitte l'entreprise sans retour), ou provisoire (si elle constitue une étape dans une carrière au sein de la même entreprise). Il en résulte que le taux de mobilité varie selon la conjoncture économique: faible en période de récession, et élevé en période de développement.

A cet égard et pour maîtriser la mobilité des salariés, nous proposons que l'organisation intègre ce phénomène dans sa stratégie de gestion des compétences car les aptitudes personnelles et professionnelles développées dans le cadre du travail constituent un capital de valeur et les coûts de leur remplacement s'avèrent parfois très élevés.

En tenant compte de la réalité complexe de la mobilité professionnelle et de la multiplicité de ses formes, le présent article considère la mobilité comme un changement d'organisation accompagné d'un changement d'employeur, qu'elle soit volontaire (par exemple motivée par la recherche d'un emploi mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour faute grave). L'intérêt de cette prise en compte réside dans le fait qu'elle nous permet d'exclure de notre champ de

⁴ VATTEVILLE E., *Management stratégique de l'emploi*, Paris, 2003, EMS (Management et Société)

⁵ ARCHAMBEAU L., *The structure of opportunity: A multilevel analysis of interfirm job mobility*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, 2002, Université de Californie, Berkeley

⁶ VAN DER LINDEN, « Le roulement des travailleurs correspond au nombre d'entrées et de départs de main d'œuvre au cours d'une période donnée sur un territoire donné. Par entrée, il faut entendre l'embauche d'un travailleur. La notion de départ englobe tous les motifs de cessation d'une relation contractuelle entre un employeur et un travailleur », 1999, p.113.

⁷ NICHOLSON N., WEST M., « Transitions, work histories, and careers », 1989, Cambridge University Press.

réflexion les mouvements des individus entre la firme mère et ses filiales ou encore le transfert des salariés dans le cas des fusions – acquisitions, de la sous-traitance ou des restructurations.

En l'occurrence, la mobilité que nous traitons, peut être verticale et caractériser ainsi, les évolutions hiérarchiques des individus à travers les organisations, ce qui permettra de la concevoir comme une progression de carrière. Elle peut, en outre, s'envisager comme une mobilité horizontale se manifestant par un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre, en dehors de l'organisation. Elle peut, aussi, concerner les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique à condition qu'ils changent de lieu d'exercice de leur activité (une nouvelle organisation, un nouveau service, une nouvelle région ou encore un nouveau pays).

Par ailleurs, la mobilité que nous considérons peut être perçue comme un outil d'arbitrage entre les objectifs économiques de l'organisation et les attentes individuelles ou encore, comme un moyen de reconversion face à une situation professionnelle inattendue. Elle pourrait être également un moyen de saisir une opportunité ou une réponse aux différentes formes d'exclusion interne (indésirabilité de la part de la nouvelle direction générale, inadaptabilité aux outils technologiques, mauvaise appréciation des compétences, etc...).

2.2 LES DÉTERMINANTS DE LA MOBILITÉ

Les déterminants de la mobilité peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles. En effet, ils peuvent, notamment, être liés à des mouvements sectoriels de restructurations et de fusion acquisition, ou à la réorganisation et au changement de direction au sein de l'organisation ou encore au contexte personnel et familial de l'individu. D'autres facteurs, tels que les valeurs et les normes véhiculées au sein de l'organisation et dans l'environnement jouent un rôle dans la détermination du processus de mobilité.

2.2.1 LES DÉTERMINANTS SECTORIELS

Haveman et Cohen⁸ suggèrent que la création des organisations et leurs décès, aussi bien que les fusions et les restructurations sont une source importante de changement d'emploi au sein du secteur. Ce déterminant, de type sectoriel, trouve ses origines dans la théorie selon laquelle l'individu ne prend la décision de mobilité qu'après avoir identifié une nouvelle opportunité qui lui est offerte et qui lui convient mieux en termes de rémunération et de perspectives de carrière. Or, la création de nouvelles organisations s'accompagne souvent par l'apparition de nouveaux postes de travail suscitant l'intérêt des demandeurs d'emploi potentiels et des travailleurs déjà en place.

Ce déterminant est également mis en évidence par la théorie de la recherche d'emploi dans le sens où la création de nouvelles organisations est à l'origine de l'entrée en chômage volontaire de certains travailleurs actifs, dans l'objectif de trouver un emploi plus adéquat en termes d'avantages accordés.

D'autres caractéristiques industrielles telles que la taille du secteur, la spécialité dominante dans la branche, le type de technologie utilisée, les barrières à l'entrée ou à la sortie sont mises en évidence.

Par ailleurs, les différences intersectorielles produisent une variabilité dans les modèles de mobilité distingués. Ces travaux s'inspirent de la théorie de la dualité du marché du travail qui montre que les différences intra et intersectorielles concernant les actes de discrimination et la déqualification des travailleurs génèrent des mouvements de mobilité verticale du secteur secondaire vers le secteur primaire. En outre, la théorie de l'adéquation considère que le positionnement de l'individu sur un marché du travail secondaire où il subit une déqualification par rapport à son niveau de compétences et à la carrière qu'il envisage de réaliser constitue une forte raison de sa mobilité.

2.2.2 LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS

Les facteurs organisationnels constituent également un important déterminant de la mobilité. Etant un indicateur de la complexité de l'organisation et de sa différenciation, la taille influence la situation du travailleur sur le marché du travail. En

⁸ HAVEMAN H. A., COHEN L. E., « The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility », *American Journal of Sociology*, vol.100, n°1, 1994, p.104-152

outre, plus la taille de l'organisation est grande, plus les incitations qu'elle offre sont nombreuses (promotion, primes, évolution de carrières.). L'émergence d'un marché du travail interne a un effet positif sur le taux de mobilité intra firme.

Toutefois, il est de nature à diminuer la mobilité inter- organisationnelle qui dépend fortement de la taille de l'organisation, du nombre des opportunités internes créées, du type de technologie utilisée et de la complexité organisationnelle.

Le déterminant de la taille montre que l'individu est opportuniste ; lorsqu'il ne trouve pas sa fin au sein de son organisation, il la quitte pour rejoindre une autre. Ceci est le cas, notamment, lorsqu'il travaille dans une petite structure qui ne lui permet pas d'évoluer, d'avoir le pouvoir nécessaire pour exercer ses responsabilités ou d'augmenter sa rémunération. En revanche, une organisation de grande taille offre des incitations multiples ce qui constitue un facteur de rétention de son personnel par un renforcement de leur degré d'implication et d'engagement.

Les choix stratégiques de l'organisation représentent également un autre motif de mobilité. La théorie des coûts de transaction fait partie des théories prenant en considération de ce facteur. En effet, elle considère que le recours au marché du travail externe reste soumis à la seule décision de l'organisation qui décide soit d'internaliser le processus de recrutement soit de l'externaliser et ainsi, de stimuler les travailleurs des autres firmes.

2.2.3 LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS

Les déterminants de type individuel de la mobilité s'inscrivent dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker⁹ qui montre que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles influence la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre. L'individu se baserait, en effet, sur ses attributs spécifiques pour s'offrir sur le marché du travail une position confortable par rapport aux offreurs d'emplois et demander les avantages qu'il exige en termes de rémunération et d'évolution de carrière.

Les opportunités s'offrant aux individus sont fonction de leur profession et de leur position sur le marché du travail. Cependant, tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition, à savoir: l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience. Plus seront importantes les ressources de l'individu, plus le seront les- opportunités offertes. D'autres auteurs considèrent une autre série de caractéristiques individuelles à savoir le genre et l'appartenance ethnique. A ce titre, ils mettent en évidence une certaine attractivité de l'individu. Le meilleur emploi va, ainsi, au meilleur employé. D'autres caractéristiques basées sur le sexe et la race sont signalées et rendent compte d'une certaine discrimination sur le marché du travail.

Femmes et hommes n'ont pas les mêmes modèles de mobilité ainsi que le même schéma d'évolution de carrière. Cette discrimination limiterait la mobilité des femmes sur le marché du travail et nous semble être une atteinte à la structure d'opportunité.

Les différentes recherches développées sur les transitions de carrière ont attribué aussi une place importante aux caractéristiques des secteurs, des professions et des régions pour analyser et évaluer la mobilité.

Faisant partie des travaux qui ont tenté d'élaborer un nouveau cadre pour conceptualiser les carrières, on considère que des communautés de pratiques informelles se développent entre les individus, à travers lesquelles s'échangent des flux d'informations qui leur créent diverses opportunités à l'extérieur de l'organisation.

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

Cependant, pour préserver son capital humain, l'organisation a intérêt à financer la formation spécifique puisqu'elle en retirera une partie des gains. Si la formation est de nature générale, elle favorisera la prise d'une décision de mobilité et participera à la fuite du capital humain. En outre, la certification par un diplôme de la session de formation pourrait être un facteur influençant la mobilité, par sa capacité à accroître la « visibilité de l'apport de la formation ».

⁹ BECKER G., « Investment in human capital: A theoretical analysis», Journal of Political Economy, vol.70, n°5, 1962, p.9-49

Outre les déterminants de la mobilité identifiés précédemment, nous mettons le point dans ce qui suit, sur un autre facteur important et explicatif de la mobilité des salariés, à savoir, l'implication organisationnelle. Notre choix d'étudier cette variable séparément est motivé par le rôle qui lui est attribué dans le déclenchement du processus de mobilité et par son interaction avec les autres facteurs de mobilité. Nous montrons également comment ce concept interagit avec les démarches de gestion des compétences adoptées récemment par les organisations afin de limiter le départ des salariés dans le temps.

2.3 L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, UN DETERMINANT CLE DANS LE PROCESSUS DE MOBILITE DES SALARIES

2.3.1 LE CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Meyer et Allen¹⁰ conçoivent l'implication comme un concept tridimensionnel, correspondant à un état psychologique qui caractérise la relation du salarié à son organisation et ayant des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de celle-ci. Trois formes d'implication sont mises en évidence : l'implication affective (IA), l'implication de continuation (IC) et l'implication normative (IN).

Les salariés peuvent, ainsi, désirer rester au sein de l'entreprise, parce qu'ils sont impliqués affectivement et éprouvent un attachement émotionnel à son égard. Ce type d'implication se traduit par un désir de contribuer spontanément au bon fonctionnement de l'organisation et constitue une source d'efficacité au travail. En revanche, les salariés qui éprouvent une implication de continuation restent au sein de l'entreprise parce qu'ils sont contraints de le faire et expriment un sentiment d'insatisfaction suivi par des comportements inappropriés au travail (faible productivité, absentéisme, retard, etc...).

Les salariés qui ressentent l'obligation morale de rester dans l'entreprise expriment une attitude loyale à son égard. Il s'agit dans ce cas, d'une implication normative se traduisant par une prédisposition à s'engager en faveur des objectifs de l'organisation, en l'absence même d'un attachement émotionnel du salarié à l'égard de son entreprise.

En effet, l'implication de continuité comporte deux sous-volets corrélés mais différents: l'implication résultant de la prise en compte des coûts que le salarié peut subir en cas de son départ de l'organisation et l'implication provenant de l'absence d'autres opportunités d'emploi en dehors de l'organisation.

Le premier volet est relatif à des facteurs personnels et incite le salarié à un comportement efficace au travail et à un certain attachement à son poste, du fait qu'il a beaucoup investi dans son organisation. Etant fortement lié à la conjoncture économique.

Le second volet renvoie plutôt à des facteurs externes et se traduit par des comportements inefficaces au travail. Dans ce cas, c'est l'appréciation de la difficulté de changer d'entreprise qui constitue le frein à la mobilité des salariés.

Le modèle tridimensionnel de l'implication peut être appliqué à d'autres cibles et présente par conséquent un aspect multidimensionnel. En effet, le salarié se trouve également engagé envers son supérieur hiérarchique, son groupe de travail et les clients de l'entreprise.

2.3.2 LES ANTÉCÉDENTS DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'objectif de cette section est de déterminer les principaux mécanismes sous-tendant les différentes formes d'implication.

2.3.2.1 L'IMPLICATION AFFECTIVE

Parmi les leviers de l'implication affective, Eisenberger et al.¹¹ citent le sentiment du salarié d'être soutenu et considéré par l'entreprise alors que certains parlent de soutien du groupe. Pour leur part, ils mettent en évidence la perception de l'équité des procédures de prise de décision utilisées au sein de l'entreprise. Les sentiments d'importance personnelle et de réalisation personnelle constituent d'autres antécédents à l'implication affective traduisant le degré d'attente des salariés quant à leurs pratiques professionnelles ainsi que le degré de réalisation de leurs objectifs et leurs besoins par l'entreprise.

¹⁰ MEYER J., ALLEN N., « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, 1991, p. 69-81

¹¹ EISENBERGER R., FASOLO P., DAVIS-LAMASTR V, Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, n°1, 1990, p.51-59.

2.3.2.2 L'IMPLICATION DE CONTINUATION

Bentein et al.¹² énumèrent deux sortes d'antécédents à l'implication de continuation.

Le premier est relatif à la disponibilité perçue des alternatives d'emploi. Celles-ci étant élevées en cas de conjoncture économique favorable, une implication de continuation faible sera, alors, obtenue.

Le second réfère aux investissements en temps et en argent effectués par les salariés afin de s'adapter à leur entreprise ainsi que les avantages qui en ont découlé. Dans ce cas, la continuation est motivée par la crainte de perdre les investissements engagés, notamment au niveau de la formation spécifique qui leur a été dispensée et qu'ils ont participé à son financement. Ainsi, un taux de formation spécifique élevé se traduit par un fort taux d'implication de continuation.

2.3.2.3 L'IMPLICATION NORMATIVE

Wiener¹³ évoque les processus de socialisation émanant de la vie professionnelle ou privée de l'employé comme étant une source principale de développement de cette forme d'implication. Ces processus déterminent les comportements et les attitudes du salarié ou encore ses valeurs et sa culture. Tous ces éléments se conjuguent pour faire naître chez le salarié un sentiment de reconnaissance des efforts fournis par ses différentes cibles.

2.4 LES CONSEQUENCES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE DEPART

Meyer et Allen¹⁴ montrent que les trois types d'implication ne coexistent pas chez l'individu avec le même degré et n'ont ni les mêmes causes, ni les mêmes effets. Toutefois, plus l'implication des salariés est forte, moins l'intention de départ volontaire sera présente.

Ceci s'explique par le fait que davantage d'implication réduit le taux d'absentéisme, augmente la performance individuelle et par conséquent la performance collective. Il produit également une amélioration du bien-être social à travers la réduction du niveau de stress et l'augmentation de la motivation des membres. Les retombées du manque d'implication de la part des salariés ne se limitent pas à l'aspect quantitatif. Elles comportent également un aspect qualitatif tels que les conflits interrelationnels, les conflits sociaux, le retrait des salariés de la vie sociale de l'organisation, etc...).

L'existence d'une corrélation négative entre l'implication organisationnelle et le départ des salariés qu'il soit intentionnel ou réel est mise en évidence par plusieurs travaux qui soulignent toutefois, l'importance de traiter l'impact du comportement des salariés au travail sur le fonctionnement de l'entreprise et plus spécifiquement, l'impact de l'implication organisationnelle sur l'efficacité au travail.

L'implication affective incite, en effet, le salarié à davantage de motivation et de spontanéité dans son travail associées au désir de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, d'où sa corrélation positive avec le taux de présence au travail. L'implication affective est également corrélée positivement avec la performance, alors que d'autres études montrent des corrélations non significatives entre cette dimension de l'implication et l'efficacité au travail.

Le lien négatif entre les deux autres types d'implication et le départ des salariés a, par ailleurs, été vérifié, mais leur degré de contribution à la prédiction des comportements et attitudes des salariés reste marginal. D'autres travaux soulignent une faible corrélation positive entre l'implication normative et l'efficacité au travail.

Cette corrélation s'avère être parfois significativement négative. La même interprétation s'applique également à la corrélation entre l'implication de continuité et l'efficacité au travail. L'implication peut également engendrer des comportements extra rôle, qui ne sont pas nécessairement reconnus par le système formel de récompenses mais qui se traduisent par un impact positif sur la performance organisationnelle.

¹² BENTEIN K., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C., « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°3, 2000, 133-157

¹³ WIENER Y., *Commitment in organizations: A Normative View*, *The Academy of Management Review*, vol.7, n°3, 1982, p.418-428

¹⁴ MEYER J., ALLEN N., « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, 1991, p. 69-81

2.5 LE LIEN ENTRE LA GESTION DES COMPETENCES ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Jarnias¹⁵ définit les compétences en faisant la distinction entre deux parties: l'une est visible et concerne les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir-être et le rôle social et l'autre est invisible et est liée à l'image de soi, aux traits de caractère, à la motivation, à la passion et aux valeurs. Par ailleurs, la gestion des compétences est considérée par le même auteur, comme étant la mise en place des pratiques GRH centrées sur les salariés et ayant comme finalité de les impliquer dans la vie organisationnelle et de faciliter leur processus de socialisation.

Ces pratiques consistent à acquérir les compétences (spécifier les compétences requises et repérer les compétences détenues), les stimuler (les évaluer sur la base des référentiels de compétences et fixer les rémunérations en tenant compte de ces compétences) et les réguler (développer des stratégies de gestion des compétences individuelles et collectives afin de passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences).

L'objectif majeur recherché à partir de la mise en place d'une telle démarche reste l'atteinte d'une rentabilité économique élevée à moyen et à long terme. Durand (2000) souligne également que leurs comportements et leurs attitudes ne semblent pas être pris en compte. D'un point de vue général, la démarche de gestion des compétences adoptée récemment par les différentes organisations a renforcé l'inhibition des salariés et leur intention de départ au lieu de contribuer à accroître leur implication.

Une seconde explication à la dissolution du lien entre gestion des compétences et implication organisationnelle consistant dans le manque de cohérence entre les discours managériaux et les pratiques GRH mises en œuvre par les managers. En effet, ni les plans de formation mis en place, ni les politiques de rémunération pratiquées ou encore les perspectives d'évolution des carrières tracées ne sont conformes à ce qui a été annoncé auparavant et aux attentes des salariés. L'hétérogénéité du système de compétences constitue une raison à la faiblesse du lien entre la démarche de gestion des compétences et l'implication au travail, alors que les activités destinées à l'acquisition des ressources humaines et à leurs régulations sont souvent préférées à celles destinées à la stimulation du personnel.

Afin de remédier à ces problèmes de départ des salariés, Pichault et Nizet¹⁶ proposent à l'organisation une individualisation de chacune de ses pratiques GRH afin d'accroître le degré d'autonomie et d'implication de ses salariés. Nous prenons l'exemple de l'individualisation de la rémunération qui incitera, selon nous, le salarié à mieux investir dans ses compétences en vue d'accroître sa rémunération et par conséquent de s'impliquer davantage dans son travail et renforcer son attachement à l'organisation.

L'organisation peut impliquer son personnel en adoptant d'autres moyens de développement des compétences comme la mise en place d'un plan de formation générale et spécifique adapté aux besoins des salariés ou encore des systèmes d'évaluation qui reconnaissent les efforts réalisés par les salariés. De plus, l'organisation peut exprimer sa reconnaissance à l'égard de ses salariés par la mise en place d'autres formes d'incitations comme l'élaboration d'un plan de promotion actif, en son sein, fixant les modalités et les conditions d'accès aux différents postes de responsabilité et de contrôle.

2.6 MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette section a pour premier objectif de montrer que la fonction Ressources Humaines s'est structurée et organisée de façon à devenir stratégique et participer, par conséquent, à la réalisation de la performance organisationnelle.

Le second objectif est d'étudier l'impact de la mobilité sur la performance des organisations. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de distinguer entre deux types de flexibilité, à savoir: la flexibilité qualitative et la flexibilité quantitative. La nécessité de cette distinction réside dans le fait qu'elle évite à l'organisation une confusion entre ces deux concepts dans l'appréhension des solutions remédiant à leurs effets négatifs.

Le présent article met principalement l'accent sur la flexibilité quantitative en tant qu'un événement pouvant être causé soit par l'organisation, soit découler d'une décision volontaire de la part du salarié. La flexibilité qualitative étant obtenue,

¹⁵ JARNIAS S., « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », Communication « jeune chercheur », 2003, journée AGRH.

¹⁶ PICHULT F., NIZET J., Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, 2000, éditions du Seuil.

grâce à la stabilité des ressources humaines et représente, de ce fait, une source primaire de confiance, d'implication organisationnelle, d'apprentissage et de création d'un potentiel de compétence.

3 L'IMPACT DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE

Le capital humain de l'organisation apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables. D'autres recherches font apparaître que la performance de l'organisation passe nécessairement par une bonne gestion des ressources humaines et par une valorisation de son capital humain. À cet égard, les efforts des spécialistes en GRH doivent être consacrés à l'identification d'opportunités de développement d'avantages compétitifs. Cela montre respectivement que les connaissances et les savoirs sont des variables à prendre en compte dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise et que la principale occupation des organisations d'aujourd'hui est l'entretien de leur stock de capital humain et sa conservation.

La GRH a, ainsi, initié une certaine redéfinition de ses aspects, ses moyens et ses objectifs compte tenu de la complexification de l'environnement de l'organisation.

Parmi les changements qu'elle subit aujourd'hui, l'on peut citer les changements technologiques qui se traduisent par des effets indésirables, tels que l'isolement des employés, l'augmentation de la dose de stress chez les salariés ainsi que la diminution de leur degré d'implication au sein de l'organisation. Ceci contribue à leur départ de cette dernière, qu'il soit volontaire ou involontaire.

Les changements économiques représentent également une menace pour l'organisation dans la mesure où elle doit aujourd'hui s'insérer de plus en plus dans l'espace économique international et opter pour d'autres modes de fonctionnement tout en recherchant la minimisation des coûts de production et la maximisation de la valeur ajoutée. La GRH se trouve aussi confrontée aux changements socioculturels et politiques qui modifient les valeurs associées auparavant au travail (le refus de l'autorité dans le cadre d'une relation hiérarchique ou celle basée sur l'âge et l'expérience) et par une autre valorisation de son contenu afin qu'il soit conforme aux nouvelles attentes individuelles et collectives en matière de stabilité et de reconnaissance sociale.

Plusieurs approches ont tenté d'étudier l'impact des pratiques GRH sur la performance. L'identification de la typologie de trois approches pour expliquer ce lien à savoir l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration. Le développement d'une approche différente mettant en évidence un autre type d'interaction entre la stratégie de l'organisation et les pratiques GRH en tenant compte des différents cycles de vie de l'organisation (création, développement, maturité et transformation profonde).

L'idée sous-jacente à ce raisonnement est que les compétences et les connaissances requises de chaque salarié diffèrent selon la phase dans laquelle se situe l'organisation et met Par ailleurs en évidence les nouvelles missions attribuées à la GRH en soulignant qu'elles sont de deux types:

La première est d'ordre économique et se rattache directement aux objectifs de l'organisation. La GRH a, en effet, comme tâche de fournir en quantité, en qualité, au bon moment et aux moindres coûts, les ressources humaines dont l'organisation a besoin.

La deuxième est d'ordre social et est liée aux facteurs de motivation du personnel. La finalité recherchée étant la sérénité de l'organisation.

3.1 LES DETERMINANTS DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Nous démontrons, ainsi, à ce niveau que les déterminants du départ des salariés sont d'ordres individuels, organisationnels et sectoriels. Cependant, d'autres facteurs participent à la génération de ce processus dont la performance individuelle. On distingue, en outre, le rôle de l'implication organisationnelle résultant de l'interaction entre ses trois composantes à savoir l'implication affective (IA), l'implication normative (IN) et l'implication de continuation (IC).

La performance individuelle est de nature à influencer aussi bien positivement que négativement le départ de salariés. Si la performance du salarié augmente sans être accompagnée par une augmentation des incitations qui lui sont accordées par l'organisation, ce dernier aura tendance à la quitter. Dans le cas contraire, une reconnaissance de la part de l'organisation des efforts fournis par son salarié, se traduit par le développement de son sentiment d'appartenance et de son attachement organisationnel. Pareillement, la performance individuelle augmente avec l'accroissement du stock du capital humain possédé par l'organisation, constitué simultanément par les connaissances du salarié, ses aptitudes et ses compétences.

Outre le capital humain, la performance individuelle tire profit de l'interaction entre la stratégie globale poursuivie par l'organisation et la stratégie ressources humaines adoptée. Elle agit, également, de façon positive sur la performance organisationnelle qui se base essentiellement sur la contribution individuelle des membres de l'entité.

L'implication organisationnelle a un impact significatif sur la mobilité des salariés mais, celui-ci est négatif, car plus d'implication de la part des salariés dans leur travail diminue le taux de leur départ. Elle s'envisagerait comme étant intégrée dans une démarche de gestion des compétences pratiquée dans le cadre d'une politique de flexibilité qualitative choisie par la Direction des ressources humaines.

Cette interaction porte ses fruits dans la mesure où elle se traduit par de nombreux effets positifs sur la performance organisationnelle. Cependant, la flexibilité quantitative paraît nuisible à la performance de l'organisation non seulement parce qu'elle s'accompagne d'une réduction des effectifs au moment où l'entreprise a besoin de tout son personnel mais également parce qu'elle a des effets négatifs considérables notamment en termes de coûts. Les performances financières et sociales de l'organisation participent également, à la rétention du personnel contre le risque de départ et renforcent par conséquent son sentiment d'appartenance.

3.2 DETERMINANTS DU DEPART DES SALARIES ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Il apparaît également que les effets des déterminants de la mobilité des salariés (caractéristiques individuelles, caractéristiques organisationnelles et caractéristiques sectorielles) sur la variable à expliquer (départ des salariés) peuvent être envisagés simultanément dans la mesure où chaque déterminant n'agit pas séparément sur la variable à expliquer mais de façon concomitante avec d'autres facteurs.

Ces variables explicatives peuvent être inter-reliées et produisent, ainsi, de effets interférant sur leurs liens avec la variable à expliquer et ce, soit en les renforçant, soit en les diminuant. Il est également possible de tester l'effet de l'implication organisationnelle sur la variable départ des salariés, en remarquant, toutefois, que la variable implication organisationnelle est une variable dépendante et est expliquée, selon le modèle, par les variables: implication affective, implication normative et implication de continuation. Le départ des salariés et l'implication organisationnelle deviennent deux variables indépendantes quand il s'agit de tester leurs effets sur la performance organisationnelle.

4 CONCLUSION

Le présent article s'insère dans le cadre de l'étude du phénomène de départ volontaire des salariés.

Dans un premier temps, nous avons défini ce concept et identifié ses différentes approches ainsi que ses déterminants. Ces derniers sont d'ordres individuels, organisationnels et sectoriels. Ensuite, nous avons traité le concept d'implication organisationnelle en tant qu'un facteur spécifique agissant sur la prise de décision de mobilité et sur lequel l'organisation pourrait agir pour limiter son impact. Nous avons, pour cela, montré que cette variable interagit avec la démarche de gestion des compétences adoptée par la direction des ressources humaines et constitue par conséquent un frein au départ volontaire des individus.

Dans un second temps, nous avons spécifié la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle. En effet, cette dernière s'atteint et s'enrichit par le bon usage des pratiques GRH, au service de la performance individuelle et collective. Parmi ces pratiques, l'on peut citer l'investissement en formation générale et spécifique, le développement des formes d'incitations internes comme la rémunération et la mise en place d'un système de promotion ainsi que le renforcement du degré d'attachement et d'engagement vis-à-vis de l'organisation. Cependant, la mesure de la performance organisationnelle reste plus au moins ambiguë compte tenue de la multiplicité des critères disponibles.

Dans un troisième temps, nous avons montré que la mobilité des salariés se résumant uniquement en son volet quantitatif, se traduit aussi bien par des effets négatifs que par des effets positifs. Ainsi, nous envisageons dans une étape ultérieure, de mener cette étude sur le marché du travail congolais et plus particulièrement à la Gécamines, afin de comprendre les mécanismes de son fonctionnement ainsi que le comportement de ses acteurs.

REFERENCES

- [1] ARCHAMBEAU L., *The structure of opportunity: A multilevel analysis of interfirm job mobility*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Californie, Berkeley, 2002.
- [2] BATAL C., *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Tome 1, « L'analyse des métiers, des emplois et des compétences », Paris, Les Editions d'Organisations, 1997.
- [3] BECKER G., « Investment in human capital: A theoretical analysis », *Journal of Political Economy*, vol.70, n°5, 1962.
- [4] BENTEIN K., STINGLHAMBER F., VANDENBERGHE C., « L'engagement des salariés dans le travail », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°3, Berkeley, 2000.
- [5] CADIN L., BENDER A. F., SAINT-GINIZIEZ V., PRINGLE J., « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 37, 2000.
- [6] EISENBERGER R., FASOLO P., DAVIS-LAMASTR V, Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, vol.75, n°1, 1990.
- [7] HAVEMAN H. A., COHEN L. E., « The ecological dynamics of careers: The impact of organizational founding, dissolution, and merger on job mobility », *American journal of Sociology*, vol.100, n°1, 1994.
- [8] HERRBACH O., MIGNONAC K., SIRE B., « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Revue de gestions des ressources humaines*, n° 59, 2006.
- [9] JARNIAS S., « Gestion des compétences et implication organisationnelle: comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », *Communication « jeune chercheur »*, Journée AGRH, 2003.
- [10] MEYER J., ALLEN N. « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human resource Management Review*, vol.1, 1991.
- [11] NICHOLSON N., WEST M., « Transitions, work histories, and careers » *Cambridge University Press*, 1989.
- [12] PICHULT F., NIZET J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil, 2000.
- [13] Van der Linden, Rotation des emplois et mobilité des travailleurs en Belgique, cahiers économiques de Bruxelles, 2ème trimestre 1999, n°162, 1999.
- [14] VATTEVILLE E., *Management stratégique de l'emploi*, Paris, EMS (Management et Société), 2003.
- [15] WIENER Y., Commitment in organizations: A Normative View, *The Academy of Management Review*, vol.7, n°3, 1982.