



INFLUENCE DE LA MOBILITÉ INTERNE SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DANS LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES AU MALI : ÉTUDE DE CAS DE L'ASSOCIATION MALIENNE POUR LA SURVIE AU SAHEL (AMSS)

Koniba COULIBALY¹, Ibrahima Hamoro KEITA²

1. Université des Sciences Sociales et de Gestion De Bamako (USSGB).
2. Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB).

Résumé : Cette recherche analyse l'influence de la mobilité interne sur la performance sociale dans les organisations non gouvernementales (ONG) au Mali, à partir du cas de l'Association Malienne pour la Survie au Sahel (AMSS). Elle adopte une approche qualitative et inductive fondée sur une étude de cas. Les données ont été recueillies auprès de dix acteurs à travers des entretiens semi-directifs, complétés par l'observation et l'analyse documentaire. Les résultats montrent que la mobilité interne constitue une réalité au sein de l'AMSS et se manifeste notamment par la formation, la promotion, le recrutement interne, les mutations, les remplacements et les missions. Sept répondants sur dix estiment qu'elle influence la performance sociale. Cette influence se traduit principalement par le développement des compétences, la motivation, la reconnaissance, l'engagement et la fidélisation. Six répondants sur dix soulignent également son influence sur la cohésion sociale. L'étude recommande de formaliser une politique de mobilité interne fondée sur la transparence, l'équité et la gestion des compétences.

Mots-clés : mobilité interne ; performance sociale ; gestion des ressources humaines ; ONG ; compétences ; Mali.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.23156515>

Published in: Volume 5 Issue 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans un environnement organisationnel caractérisé par des transformations économiques, sociales et institutionnelles rapides, la gestion des ressources humaines occupe une place déterminante dans la capacité des organisations à maintenir leur efficacité et leur pérennité. Les organisations non gouvernementales (ONG) ne sont pas épargnées par cette évolution. Elles doivent simultanément répondre aux attentes des bénéficiaires, respecter les exigences des partenaires techniques et financiers, assurer la continuité de leurs programmes et maintenir un personnel suffisamment compétent et engagé. Dans ce contexte, la mobilité interne apparaît comme un instrument susceptible de favoriser l'adaptation des ressources humaines aux besoins organisationnels. Elle peut prendre différentes formes : promotion, changement de fonction, mutation, affectation, rotation, recrutement interne, remplacement ou encore participation à des missions spécifiques. Elle permet ainsi à l'organisation de mieux utiliser les compétences dont elle dispose tout en offrant aux salariés des possibilités d'évolution professionnelle. La mobilité interne présente également une dimension individuelle. Elle peut constituer une source d'apprentissage, de reconnaissance et de progression professionnelle. L'accès à de nouvelles

responsabilités permet notamment aux salariés de développer leurs compétences et d'élargir leurs expériences. À l'inverse, une mobilité mal organisée ou perçue comme injuste peut produire des effets négatifs sur la motivation, le climat social et la cohésion des équipes.

Dans les ONG, cette problématique revêt une importance particulière. Les activités sont souvent organisées autour de projets, de programmes et d'interventions localisées dans différents espaces géographiques. Les besoins en compétences peuvent donc évoluer rapidement selon les financements disponibles, les projets mis en œuvre et les situations rencontrées sur le terrain. La capacité à mobiliser les compétences internes constitue dès lors un enjeu important de performance.

Les résultats de cette recherche montre que la mobilité interne est effectivement présente à l'AMSS. Plusieurs formes sont identifiées, notamment la formation, la promotion, le recrutement interne, les mutations, les remplacements et les missions.

La problématique centrale de cette recherche est donc la suivante :

Comment la mobilité interne influence-t-elle la performance sociale au sein de l'AMSS ?

Cette question principale se décline en trois questions spécifiques :

- Quelles sont les pratiques de mobilité interne mises en œuvre à l'AMSS ?
- Quels sont les principaux indicateurs de performance sociale perceptibles au sein de l'organisation ?
- Comment les pratiques de mobilité interne influencent-elles la performance sociale de l'AMSS ?

L'objectif général consiste à **comprendre et expliquer l'influence de la mobilité interne sur la performance sociale à l'AMSS.**

Plus spécifiquement, il s'agit :

1. d'identifier les principales pratiques de mobilité interne ;
2. d'analyser les perceptions des salariés concernant leurs effets ;
3. d'identifier les dimensions de la performance sociale concernées ;
4. de comprendre les mécanismes reliant mobilité interne et performance sociale ;
5. de proposer des pistes d'amélioration de la gestion de la mobilité interne.

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à la réflexion sur l'articulation entre mobilité interne, gestion des compétences et performance sociale dans les ONG africaines. Sur le plan managérial, elle fournit des éléments permettant aux responsables des ONG de mieux structurer leurs politiques de mobilité.

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. La mobilité interne : définition et formes

La mobilité interne désigne les mouvements professionnels réalisés par un salarié au sein d'une même organisation. Elle peut être verticale lorsqu'elle correspond à une promotion, horizontale lorsqu'elle implique un changement de fonction de niveau comparable, ou encore géographique lorsqu'elle suppose un changement de lieu d'affectation.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines, la mobilité constitue un mécanisme permettant de rapprocher les compétences disponibles des besoins de l'organisation. Elle participe également au développement des carrières et à la fidélisation des salariés.

La mobilité interne peut notamment prendre les formes suivantes :

- promotion ;
- mutation ;
- affectation ;
- rotation ;
- changement de fonction ;
- recrutement interne ;
- remplacement ;
- participation à des missions ;
- mise à disposition temporaire ;
- élargissement des responsabilités.

Dans le cas étudié, les résultats font ressortir principalement la formation, la promotion et le recrutement interne, auxquels s'ajoutent les mutations, les remplacements, les missions et les interventions.

2.2. Mobilité interne et développement des compétences

La mobilité constitue un moyen d'apprentissage organisationnel. Lorsqu'un salarié change de fonction ou assume de nouvelles responsabilités, il est amené à acquérir de nouvelles connaissances et à développer de nouvelles capacités.

La mobilité favorise ainsi la polyvalence des salariés et augmente leur capacité d'adaptation. Dans les ONG, cette dimension est particulièrement importante puisque les salariés peuvent être amenés à intervenir dans différents projets, localités ou domaines d'activité.

Verbatim X1 :

« Lorsqu'un agent passe d'une fonction à une autre, il ne fait pas seulement changer de poste. Il apprend de nouvelles choses, découvre de nouvelles méthodes et devient progressivement capable d'assumer davantage de responsabilités. »

2.3. Mobilité interne et motivation

La motivation constitue une autre dimension importante de la relation entre mobilité et performance sociale. Une organisation qui offre des perspectives d'évolution peut renforcer chez ses salariés le sentiment d'être reconnus et valorisés.

Les résultats de l'étude montrent que les facteurs associés à la motivation sont notamment la rémunération, la promotion, l'expérience, la reconnaissance des efforts et la possibilité d'offrir des opportunités aux agents compétents.

Verbatim X2 :

« Quand un agent voit qu'il peut évoluer dans l'organisation, qu'il peut être promu et que ses efforts sont reconnus, cela lui donne davantage envie de s'investir dans son travail. »

2.4. Mobilité interne et fidélisation

La mobilité interne peut contribuer à réduire les départs volontaires en offrant aux salariés des perspectives professionnelles au sein de l'organisation. Un salarié qui perçoit des possibilités d'évolution peut être davantage incité à construire sa carrière dans la même structure.

Dans le cas de l'AMSS, plusieurs répondants associent la mobilité à la fidélité, à l'évolution professionnelle et à la conservation des compétences internes.

Verbatim X3 :

« Si l'organisation donne des possibilités d'évolution aux personnes qui travaillent déjà en son sein, elle peut garder ses compétences. L'agent se dit qu'il peut encore progresser sans forcément chercher ailleurs. »

2.5. La performance sociale

La performance sociale renvoie aux résultats obtenus par l'organisation dans sa dimension humaine et sociale. Elle peut notamment être appréciée à travers la satisfaction, la motivation, l'engagement, l'absentéisme, le turnover, la fidélisation, le climat social, la cohésion et le développement des compétences.

Dans l'étude, les répondants associent notamment la performance sociale à la qualité et à la quantité des résultats obtenus dans l'exercice d'un programme.

3. CADRE CONCEPTUEL

À partir de la littérature et des résultats empiriques, nous retenons le schéma conceptuel suivant :

Pratiques de mobilité interne (Formation, Promotion, Recrutement interne, Mutation, Affectation, Remplacement, Missions et interventions)



Mécanismes intermédiaires (Développement des compétences, Expérience professionnelle, Reconnaissance, Perspectives de carrière, Motivation, Engagement, Satisfaction)



Performance sociale (Fidélisation, Cohésion sociale, Climat social, Employabilité, Réduction du turnover, Engagement organisationnel, Qualité du travail).

La relation est envisagée comme un processus qualitatif et perceptuel, et non comme une relation causale statistiquement démontrée.

4. Méthodologie

4.1. Positionnement épistémologique

La recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à orientation interprétative. Ce choix se justifie par la volonté de comprendre les perceptions et les expériences des acteurs concernant la mobilité interne et ses effets sur la performance sociale.

L'objectif n'est donc pas de mesurer statistiquement l'effet de la mobilité, mais de comprendre les mécanismes par lesquels les acteurs établissent un lien entre les pratiques de mobilité et les résultats sociaux de l'organisation.

4.2. Stratégie de recherche

Nous avons retenu une étude de cas portant sur l'Association Malienne pour la Survie au Sahel (AMSS). Cette organisation constitue un terrain pertinent dans la mesure où ses activités nécessitent la mobilisation de compétences diversifiées et l'intervention de personnels dans différents contextes opérationnels.

4.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies principalement à travers :

- des entretiens semi-directifs ;
- l'observation directe ;
- l'analyse documentaire.

Le guide d'entretien comportait notamment des questions relatives à la définition de la mobilité interne, sa réalité au sein de l'organisation, ses pratiques, ses avantages, son influence sur la performance sociale, la formation, l'ambiance au travail, la charge de travail, la communication, la cohésion sociale, l'engagement, la motivation et la sécurité de l'emploi.

4.4. Échantillon

L'étude repose sur dix personnes interrogées, identifiées par les codes X1 à X10 afin de préserver leur anonymat.

Le choix des répondants relève d'un échantillonnage non probabiliste. L'analyse repose sur les perceptions exprimées par ces acteurs et sur la convergence ou la divergence de leurs réponses.

4.5. Traitement des données

Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les réponses ont été regroupées autour des principales catégories suivantes :

1. réalité de la mobilité interne ;
2. pratiques de mobilité ;
3. avantages ;
4. influence sur la performance sociale ;
5. motivation ;
6. formation ;
7. climat de travail ;
8. communication ;
9. cohésion sociale ;
10. engagement ;
11. sécurité de l'emploi.

5. Résultats

5.1. La mobilité interne : une réalité organisationnelle

Les résultats montrent que la mobilité interne est globalement reconnue comme une réalité au sein de l'AMSS. Neuf répondants sur dix la reconnaissent explicitement, tandis qu'un répondant considère qu'elle demeure peu développée.

Verbatim X4 :

« La mobilité interne existe réellement chez nous. On peut voir des agents qui commencent sur le terrain et qui, avec l'expérience et les compétences acquises, deviennent superviseurs puis accèdent à des responsabilités plus importantes. »

Verbatim X5 :

« Elle existe, même si elle n'est pas encore suffisamment développée. Il y a encore des possibilités pour mieux organiser les évolutions de carrière. »

Ces résultats indiquent que la mobilité interne ne constitue pas seulement un principe théorique : elle s'observe dans les parcours professionnels des salariés.

5.2. Les principales pratiques de mobilité interne

Les résultats font apparaître plusieurs pratiques. Les plus importantes sont :

- la formation ;
- la promotion ;
- le recrutement interne ;
- les mutations ;
- les remplacements ;
- les affectations ;
- les missions et interventions.

La formation et la promotion apparaissent particulièrement importantes.

Verbatim X6 :

« Les principales possibilités que nous observons sont la formation, la promotion et le recrutement à l'interne. Il y a également des changements d'affectation, des remplacements et des missions selon les besoins des programmes. »

La mobilité interne apparaît donc multidimensionnelle.

5.3. Les avantages de la mobilité interne

Les répondants associent la mobilité interne à plusieurs avantages :

- acquisition de nouvelles expériences ;
- développement des compétences ;
- promotion ;
- fidélisation ;
- reconnaissance ;
- découverte de nouvelles réalités ;
- amélioration de l'employabilité ;
- maintien des compétences au sein de l'organisation.

L'étude souligne notamment le développement des compétences, la fidélisation et le partage des connaissances.

Verbatim X7 :

« La mobilité permet à l'agent de découvrir d'autres réalités et d'acquérir de nouvelles expériences. Au final, il devient plus compétent et peut être utile à l'organisation dans plusieurs situations. »

Verbatim X8 :

« Pour l'organisation, l'avantage est de conserver les agents compétents. Pour l'agent, c'est une possibilité d'évoluer et de montrer ce qu'il sait faire. »

5.4. Une influence majoritairement positive sur la performance sociale

Sept personnes sur dix estiment que la mobilité interne influence la performance sociale.

Cette influence est principalement associée à :

- l'atteinte des objectifs ;
- l'amélioration des compétences ;
- la motivation ;
- l'engagement ;
- la promotion ;
- la fidélisation.

Verbatim X9 :

« Lorsque la personne évolue et acquiert davantage de compétences, elle peut mieux répondre aux exigences de son poste. Cela finit par se traduire par une meilleure contribution aux objectifs de l'organisation. »

Verbatim X10 :

« Une promotion signifie aussi davantage de responsabilités. Si la personne accepte ces responsabilités et dispose des compétences nécessaires, cela peut améliorer sa contribution à la performance de l'organisation. »

Cependant, les résultats font également ressortir certaines réserves. Un répondant estime que la mobilité n'influence pas nécessairement la performance d'un salarié déjà fortement engagé, tandis qu'un autre

souligne qu'une augmentation excessive des responsabilités peut entraîner des comportements de supériorité.

Cette divergence montre que l'effet de la mobilité dépend également de la manière dont elle est gérée.

5.5. Mobilité interne et motivation

La rémunération, la promotion, la reconnaissance des efforts et les opportunités offertes aux agents compétents constituent les principaux facteurs associés à la motivation.

Verbatim X1 :

« Ce qui me motive, c'est de savoir que mon travail peut être reconnu et que je peux avoir une opportunité d'évolution lorsque j'ai les compétences nécessaires. »

Verbatim X2 :

« La promotion est une source importante de motivation parce qu'elle montre que les efforts fournis ne sont pas ignorés. »

Les résultats montrent donc que la mobilité agit potentiellement comme un mécanisme de reconnaissance organisationnelle.

5.6. Formation et développement des compétences

La formation occupe une place importante dans les pratiques identifiées. Elle constitue à la fois un instrument de développement des compétences et un préalable à l'accès à de nouvelles responsabilités.

Verbatim X3 :

« Les formations permettent de préparer les agents à leurs nouvelles responsabilités. Quand une personne acquiert une compétence supplémentaire, elle peut être plus facilement mobilisée sur d'autres fonctions ou activités. »

Toutefois, l'étude laisse apparaître une limite concernant la formalisation d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La mobilité semble donc exister dans la pratique sans être nécessairement intégrée dans une architecture complète de GPEC.

5.7. Le climat de travail

Les perceptions recueillies indiquent globalement un climat de travail favorable, marqué par la convivialité, la collaboration et les relations interpersonnelles.

Verbatim X4 :

« L'ambiance de travail est généralement bonne. Les collègues collaborent entre eux et cela facilite le travail, surtout lorsqu'il faut intervenir rapidement sur une activité. »

Le climat social favorable constitue un élément susceptible de renforcer les effets positifs de la mobilité.

5.8. Charge de travail et mobilité

La charge de travail est globalement considérée comme supportable, même si certaines situations de terrain peuvent occasionner une pression plus importante.

Verbatim X5 :

« La charge de travail peut être importante pendant certaines périodes, surtout sur le terrain, mais elle reste généralement gérable lorsque les responsabilités sont bien réparties. »

La mobilité peut toutefois modifier la charge de travail. Une promotion ou une nouvelle affectation peut conduire à une augmentation des responsabilités.

5.9. Communication interne

La communication apparaît comme un point relativement positif. Les résultats mentionnent l'utilisation de plateformes propres aux programmes ainsi que différents moyens de communication.

Verbatim X6 :

« Aujourd'hui, chaque programme dispose de ses propres plateformes et les agents peuvent communiquer entre eux. Cela facilite la circulation des informations lorsque les équipes sont dispersées. »

La communication constitue donc une condition facilitatrice de la mobilité, particulièrement dans une ONG où les agents peuvent être répartis sur différents sites.

5.10. Mobilité interne et cohésion sociale

Six personnes sur dix considèrent que les pratiques de mobilité interne ont une influence sur la cohésion sociale.

La relation n'est toutefois pas exclusivement positive.

Verbatim X7 :

« La mobilité peut renforcer les relations entre les agents parce qu'elle permet de travailler avec plusieurs équipes et de mieux comprendre les fonctions des autres. »

Verbatim X8 :

« La mobilité peut aussi devenir un problème lorsqu'elle est mal comprise ou lorsque certains pensent qu'ils ont été privilégiés. Dans ce cas, elle peut créer des tensions. »

Cette ambivalence constitue un résultat important de l'étude. La mobilité interne apparaît ainsi comme un levier à double dimension : elle peut renforcer la cohésion lorsqu'elle est transparente et équitable, mais produire des tensions lorsqu'elle est perçue comme injuste.

5.11. Engagement envers la mobilité interne

Les résultats indiquent une adhésion très importante aux pratiques de mobilité interne : neuf répondants sur dix se déclarent favorables, tandis qu'un seul se positionne contre.

Verbatim X9 :

« Je suis favorable à la mobilité interne parce qu'elle donne aux agents la possibilité d'évoluer et à l'organisation de mieux utiliser les compétences disponibles. »

Cette adhésion constitue un signal favorable pour la formalisation d'une politique de mobilité.

5.12. Mobilité interne et sécurité de l'emploi

Sept personnes sur dix estiment que la mobilité interne peut contribuer à la sécurité de l'emploi.

L'explication avancée repose notamment sur l'acquisition de nouvelles compétences, la polyvalence et la fidélisation.

Verbatim X10 :

« Lorsqu'un agent est capable d'occuper plusieurs fonctions et possède plusieurs expériences, il devient plus utile pour l'organisation. Cela peut renforcer ses chances de rester dans la structure. »

Néanmoins, certains répondants contestent l'idée d'une véritable sécurité de l'emploi.

Cette divergence rappelle que la mobilité ne garantit pas mécaniquement la stabilité professionnelle. Elle contribue plutôt à renforcer l'employabilité et la capacité d'adaptation.

6. Discussion des résultats

Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence une relation globalement positive entre mobilité interne et performance sociale.

Premièrement, la mobilité apparaît comme un instrument de développement des compétences. Les changements de fonction, les formations, les missions et les promotions permettent aux salariés d'acquérir de nouvelles expériences. Cette polyvalence est particulièrement utile dans les ONG, où les besoins opérationnels peuvent évoluer rapidement.

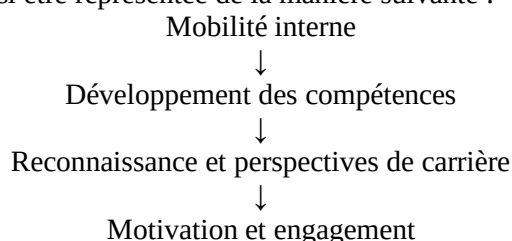
Deuxièmement, la mobilité interne agit comme un mécanisme de motivation. Les résultats montrent que la promotion et la reconnaissance sont perçues comme des facteurs importants de motivation. Lorsqu'un salarié constate que ses efforts peuvent déboucher sur une évolution professionnelle, son implication peut être renforcée.

Troisièmement, la mobilité participe à la fidélisation. Le fait de pouvoir évoluer au sein de la même organisation réduit potentiellement l'intérêt d'une recherche systématique d'opportunités externes. L'organisation conserve ainsi une partie de son capital humain et de ses connaissances.

Quatrièmement, la mobilité peut renforcer la cohésion sociale en permettant aux agents de travailler avec différents services et différentes équipes. Toutefois, cette relation reste conditionnelle. Les résultats montrent qu'une mobilité perçue comme injuste peut produire des tensions.

Cinquièmement, la mobilité interne peut contribuer à l'employabilité. Les salariés développent une diversité de compétences qui augmente leur capacité à s'adapter aux changements organisationnels.

La relation observée peut ainsi être représentée de la manière suivante :



↓
Fidélisation et cohésion

↓
Performance sociale

Cette chaîne doit toutefois être interprétée comme un mécanisme qualitatif proposé à partir des perceptions des acteurs, et non comme une relation statistiquement démontrée.

7. Modèle conceptuel intégrateur

Le modèle proposé distingue trois niveaux.

Niveau 1 : pratiques de mobilité (formation, promotion, recrutement interne, mutation, affectation, remplacement, missions.)

↓
Niveau 2 : mécanismes RH (développement des compétences, acquisition d'expérience, reconnaissance, perspectives de carrière, motivation, engagement, satisfaction.)

↓
Niveau 3 : performance sociale (fidélisation, cohésion sociale, employabilité, climat social, réduction du turnover, engagement, qualité du travail.)

Le modèle suggère que la mobilité interne n'agit pas directement et automatiquement sur la performance sociale. Son influence passe par plusieurs mécanismes intermédiaires, notamment le développement des compétences, la reconnaissance, la motivation et l'engagement.

8. Implications managériales

Les résultats permettent de formuler plusieurs recommandations.

8.1. Formaliser une politique de mobilité interne

L'AMSS gagnerait à formaliser les règles relatives aux mouvements internes :

- conditions d'accès ;
- critères de sélection ;
- compétences requises ;
- ancienneté ;
- procédures de candidature ;
- modalités d'évaluation ;
- mécanismes de recours.

8.2. Assurer la transparence des promotions

Les promotions doivent être fondées sur des critères clairement communiqués afin d'éviter les perceptions de favoritisme.

8.3. Développer une véritable GPEC

La mobilité devrait être intégrée à une politique plus large de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant d'identifier :

- les compétences disponibles ;
- les compétences critiques ;
- les postes susceptibles d'évoluer ;
- les besoins futurs ;
- les parcours professionnels possibles.

8.4. Mettre en place des indicateurs de mobilité

L'organisation pourrait suivre régulièrement :

- taux de mobilité interne ;
- taux de promotion interne ;
- nombre de recrutements internes ;
- taux de turnover ;
- taux d'absentéisme ;
- ancienneté moyenne ;
- taux de formation ;
- budget de formation ;
- satisfaction des salariés ;
- taux de fidélisation ;

- niveau d'engagement.

8.5. Accompagner les mobilités

Toute mobilité devrait être accompagnée par :

- une formation préalable ;
- une définition claire des responsabilités ;
- une période d'adaptation ;
- un suivi managérial ;
- une évaluation post-mobilité.

9. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites.

Premièrement, elle repose sur un seul cas organisationnel. Les résultats ne peuvent donc pas être généralisés statistiquement à l'ensemble des ONG maliennes.

Deuxièmement, l'échantillon est limité à dix répondants. La richesse des données qualitatives permet une compréhension approfondie, mais elle ne permet pas d'établir des relations statistiques.

Troisièmement, les résultats reposent principalement sur les perceptions des acteurs. Il serait intéressant de les compléter par des données objectives relatives au turnover, à l'absentéisme, aux promotions, aux performances des programmes et aux trajectoires professionnelles.

10. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de comprendre l'influence de la mobilité interne sur la performance sociale dans une organisation non gouvernementale malienne, à partir du cas de l'Association Malienne pour la Survie au Sahel.

Les résultats montrent que la mobilité interne constitue une réalité au sein de l'organisation. Elle se manifeste notamment par la formation, la promotion, le recrutement interne, les mutations, les remplacements, les affectations et les missions.

L'analyse révèle une perception globalement favorable de cette pratique. Sept répondants sur dix considèrent que la mobilité interne influence la performance sociale. Cette influence est principalement associée au développement des compétences, à la motivation, à la reconnaissance, à l'engagement et à la fidélisation.

La mobilité interne apparaît également comme un facteur susceptible de renforcer la cohésion sociale. Cependant, cette relation n'est pas automatique. Les perceptions d'injustice, de favoritisme ou de promotion insuffisamment préparée peuvent limiter les effets positifs de la mobilité.

L'étude conduit ainsi à considérer la mobilité interne non comme une simple opération administrative, mais comme un **instrument stratégique de gestion des ressources humaines**. Son efficacité dépend toutefois de la transparence des procédures, de l'équité des décisions, de l'accompagnement des salariés et de son articulation avec la formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à mieux comprendre les mécanismes reliant mobilité interne et performance sociale dans le contexte particulier des ONG maliennes. Sur le plan managérial, elle invite les responsables d'ONG à structurer davantage les parcours professionnels et à considérer les compétences internes comme une ressource stratégique.

Des recherches futures pourraient élargir l'échantillon à plusieurs ONG maliennes et combiner approche qualitative et approche quantitative afin de tester empiriquement la relation entre mobilité interne et performance sociale.

Bibliographie

Abbas Yazid, M., & Badek, S. (2018). *La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail : cas des cadres de la SONATRACH*.

Allani-Soltan, N. (2003). *L'effet des pratiques de ressources humaines sur la performance des entreprises françaises* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy 2].

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Gestion des ressources humaines* (4e éd.). Dunod.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518–1542.

- Djoutsa Wamba, L., Bimeme Bengono, I., & Sahut, J. (2014). Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale : le cas des institutions de microfinance au Cameroun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*.
- Kollo Bandibeno, I., & Awomo Ndongo, J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun. *Mondes en développement*.
- Liouville, J., & Bayad, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000, 1*, 159–179.
- Mousli, M. (2010). La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise. Approche exploratoire de deux sociétés cotées françaises. *Management & Avenir*.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Tripet, C. (2020). *La mobilité interne des employés : le cas des collectivités X et Y*.
- Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: An integrative model. *Academy of Management Review, 5*(2), 341–355.