

Université A. MIRA-BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme
MASTER en : sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

La mobilité socioprofessionnelle entre promotion et rétrogradation
Cas pratique : SARL RAMDY AKBOU

Préparé par :

M/ BAOUZ Juba

M/ BENAMARA Toufik

Encadré par :

M/ NEGROUCHE Hamid

Session septembre 2018

Remerciements

Nous remercions *le Dieu* le plus puissant qui nous a aidés à terminer ce mémoire.

Notre profond remerciement et reconnaissance à notre promoteur *M^r NEGROUCHE Hamid* pour son encadrement exemplaire de nous avoir orienté au mieux à travers sa disponibilité et ses précieux conseils pour réaliser ce travail.

Nous remercions ainsi, les salariés de la *SARL RAMDY* d'avoir répondu à nos questions.

Nous tenons à remercier d'avance, les *membres de jurés* d'avoir accepté d'évaluer ce modeste travail.

Et à tous ce qui a contribué du pré ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *Mes très chers parents que j'aime beaucoup et qui m'ont beaucoup encouragé soutenu pendant mon parcours.*
- *A mes frères Idir, Massil et Razine.*
- *A mes sœurs Djida et Kenza.*
- *A mes très chères amis Hakima, Dalila, Sihem, Moumen, Amazigh, qui m'ont beaucoup aidé dans la réalisation de mon mémoire.*
- *A Arezki Mouhamed (TOUBI) qui m'a soutenu pendant tout mon parcours universitaire.*
- *A mon binôme Toufik.*
- *A toutes les personnes que je connais et je n'ai pas cité.*

Juba

Dédicaces

Je dédier ce modeste travail à :

- *Mes très **chers parents** que j'aime beaucoup, et les mots ne seront pas assez, pour les montrer mon respect a eux que dieu tous puissant les protègent.*
- *A la mémoire de mon ami **RIAD BENHAMOUCHE** que dieu l'accueille dans son vaste paradis.*
- *A mes frères **bassissa et nabil.***
- *A mes sœurs **sonia et fairouz.***
- *A mon binôme **juba.***
- *A mes chères amies sans exception **mansour isakounen et sihem** qui m'ont aidé vraiment dans mon mémoire que dieu protègent leurs proches.*
- *A toutes les personnes que j'apprécier à l'université.*
- *A toutes les personnes que Je connais et je n'ai pas cité que dieu les gardent.*

Toufik

Table des matières :

Introduction.

Partie 01 : le cadre méthodologique de la recherche.

Chapitre I : détermination de sujet d'étude :

1. Les raisons de choix du thème	03
2. Les objectifs de la recherche.....	04
3. La problématique de la recherche.....	05
4. Les hypothèses formulées.....	07
4.1. Discussions des hypothèses	07
5. Définition des concepts et notion clé.....	08

Chapitre II : détermination des méthodes et techniques de collecte des données :

1. La pré-enquête	13
2. Les résultats de la pré-enquête.....	15
3. Les méthodes et les techniques utilisées	15
3.1. Les méthodes adoptées.....	16
3.2. Les techniques utilisées.....	16
3.2.1. Le plan du questionnaire.....	17
4. La population d'étude et l'échantillonnage.....	18
5. Les obstacles de la recherche.....	20

Partie 02 : le cadre théorique de la recherche.

Chapitre III : enjeux et généralités sur la mobilité :

1. Enjeux et outils des études de mobilité sociale.....	22
2. La mobilité est une réalité hétérogène	24
3. Les aires de la mobilité interne.....	24
4. Les démontions de la mobilité.....	25
5. Typologie de la mobilité.....	25
6. Mobilité et carrière.....	28
7. Organisation et mobilité.....	29
8. Les effets de la mobilité interne.....	30
9. Les différentes approches théoriques de la mobilité.....	30
10. Les facteurs de la mobilité.....	35

11.La politique de mobilité.....	37
12.Les raisons de la mobilité.....	38
13.Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne.....	38

Chapitre IV : la carrière professionnelle entre promotion et rétrogradation.

Section 01 : la gestion des carrières :

1. La définition de la gestion des carrières.....	41
2. L'importance de la gestion des carrières.....	42
3. Les pratiques de la gestion des carrières.....	43
4. Mobilité carrière et parcours professionnel.....	44
5. Mobilité horizontale et verticale.....	46
6. Les pratiques de gestion de carrière.....	48
7. Les politiques de mobilité et de gestion de carrière.....	49
8. Le pilotage de carrière.....	51
9. Les ancres de carrière.....	51

Section 02 : la promotion et la rétrogradation :

1. Définition de la promotion.....	52
2. Les types de promotion.....	53
3. La politique de promotion.....	53
4. Les objectifs de promotion.....	54
5. Définition de la rétrogradation.....	55
6. Une procédure rigoureuse encadrée	58
7. Que ce passe-t-il en cas de refus du salarié ?.....	59
8. Que faire si l'employeur impose unilatéralement une rétrogradation ?....	60
9. Définition de la rétrogradation disciplinaire.....	61
10.Procédure.....	61
11.Conséquence	61

Partie 03 : cadre pratique de la recherche.

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil :

1.1Réseau social.....	63
1.2Historique.....	64
1.3Moyens.....	64
2. Effectifs.....	67

Chapitre VI : analyse et interprétation des hypothèses de recherche :

- 1. Les caractéristiques personnel de l'enquête.....70**
- 2. Analyse de la première hypothèse.....74**
- 3. Analyse de la deuxième hypothèse.....86**

Conclusion.

Liste bibliographique.

Annexes.

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
01	La répartition de l'échantillon selon le genre	63
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	64
03	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	65
04	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	65
05	La répartition de l'échantillon selon les diplômes	66
06	La répartition de l'échantillon selon le chômage avant d'être recruté à la SARL RAMDY	67
07	La répartition de l'échantillon selon la formation	68
08	Les objectifs de la formation	69
09	La répartition de l'échantillon selon la promotion	70
10	La répartition de l'échantillon selon la sanction	71
11	Les critères d'accéder à une promotion	72
12	La répartition de l'échantillon selon le changement de poste	73
13	Relation entre la formation et le genre	73
14	Relation entre la promotion et la formation	74
15	Répartition de l'échantillon selon Le climat de travail	75
16	Relation entre la promotion et l'année de recrutement	76
17	Les critères d'accéder à une promotion	77
18	Répartition de l'échantillon selon le potentiel et la compétence d'accomplir les tâches	78
19	Relation entre la promotion et le genre	78

20	Relation entre promotion et année de recrutement	80
21	Relation entre promotion et CSP	81
22	Répartition de l'échantillon selon la disponibilité et être à jour au travail	81
23	Répartition de l'échantillon selon Les bonnes relations avec les responsables	82
24	Répartition de l'échantillon selon Les bonnes relations avec les collègues de travail	83
25	Relation entre sanction et genre	84
26	Relation entre sanction et année de recrutement	85
27	Relation entre sanction et CSP	86

➤ **La liste des abréviations :**

Abréviations	Significations
SARL	Société a responsabilité limité
CDD	Contrat de travail déterminé
CDI.	Contrat de travail indéterminé
ZAC	Zone d'activité commerciale
CAT	contrat de travail aide.
DAIP	dispositif d'aide à l'insertion professionnel.
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humain
CSP	Catégorie socioprofessionnel
DEUA	Diplôme enseignement universitaire approfondie
TS	Technicien superieure

Introduction

Introduction

Introduction

Aujourd'hui dans le contexte de l'économie du marché, les entreprises doivent se structurer et s'organiser en adoptant une gestion de marché, avec la présence de la gestion des ressources humaines, car elles représentent le pilier du développement économique et social qui représente la richesse et la force de l'entreprise.

Les organisations des entreprises ont pour mission de regrouper, de contrôler et de diriger les activités du personnel pour atteindre les objectifs visés, et pour qu'elles puissent se développer, ces dernières doivent s'adapter aux évolutions technologiques et concurrentielles, Elles doivent être en mesure d'identifier les emplois dont elles auront besoins demain. Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent et la meilleure façon d'y arriver est le suivi permanent du parcours de ceux-ci, qui consiste en le suivi à travers le passé, le présent et le futur de la vie professionnel, qui est un mouvement et une mobilité des salariés au sein d'une organisation.

La mobilité interne fait suite à l'appréciation des salariés et de leur potentiel. et cette mobilité inclut dans la gestion des carrières qui pour but de faire organiser les différentes tâches ou fonctions au sein de l'entreprise, ce phénomène mobilité raine dans le contexte socioprofessionnelle qui touche la vie des salariés.

Et notre sujet d'étude qui est la mobilité socioprofessionnel entre la promotion et la rétrogradation, effectuer au sein de l'entreprise RAMDY afin de répondre a notre question de la problématique.

La mobilité socioprofessionnelle au sein de l'entreprise se constitue en deux formes qui sont : la promotion et la rétrogradation du facteur humain dans leur milieu de travail, qui permet aux salariés de savoir gérer lui-même et de

Introduction

promouvoir ces compétences, et pour bien forger leur carrière professionnelle avec la bonne conduite et atteindre leur objectif.

A longé de ce travail nous essayerons de développer quelques points sur le thème la mobilité socioprofessionnelle entre promotion et rétrogradation, le contenu de présent mémoire est devisé en trois parties méthodologique, théorique et pratique.

Dans la première partie on a abordé le cadre méthodologique de la recherche, qui se compose de deux chapitres : le premier est consacré pour la détermination du sujet d'étude et le deuxième pour la détermination des méthodes et techniques de collecte des données.

Ensuite la deuxième partie qui est divisé en deux chapitres, le premier nous présenterons les enjeux et les généralités sur la mobilité, et la deuxième réservée à la carrière professionnelle entre promotion et rétrogradation.

Enfin la partie pratique qui se divise en deux chapitres l'un pour la présentation et la description du champ d'étude, et l'autre à l'analyse et l'interprétation des hypothèses de la recherche.

1^{ere} PARTIE :

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I

Détermination du sujet d'étude

Préambule :

La démarche de la recherche scientifique est toujours apportée des étapes pour la prestation de sujet d'étude, en première lieu les raisons de choix du thème et les objectifs, ensuite la problématique de recherche pour bien cerner le sujet, puis les hypothèses formulées et la définition des concepts et notions clés qui nous montre une vision sur la vocation de la recherche.

1. Les raisons des choix du thème :

La notion de mobilité socioprofessionnelle reflète le changement et l'évolution de la profession de l'individu, elle peut prendre une forme ascendante telle que la promotion, comme elle peut prendre une forme descendante telle que la rétrogradation ou la régression. Vu les conséquences de la mobilité sur l'entreprise et sur les employés, et son rôle très important au sein de la gestion des ressources humaines (GRH), c'est dans ce contexte s'articule notre problématique de recherche.

Ce thème a été choisi selon une variété de motifs ou raisons, qu'on présente ci-dessus :

Raisons subjectives :

- La curiosité de savoir qu'est-ce que la mobilité ? Et quelles sont ses formes ?
- L'envie de découvrir les stratégies adoptées par l'organisation, afin de gérer le mouvement des salariés sur le plan hiérarchique.
- Le désir de réussir notre recherche au sein d'une entreprise spécialisée dans la gestion des ressources humaines.
- On souhaite travailler un jour dans la GRH et exploiter nos connaissances déjà acquises.

➤ **Raisons objectives :**

- La rareté des études faites sur la mobilité au sein de notre département.
- La thématique de la mobilité montre une dynamique et une mutation des salaires au sein de l'entreprise. Ce qui nous donne envie de s'informer sur ce dynamisme.
- La qualité du climat et le mouvement de l'entreprise, nous pousse a opté pour ce thème.
- L'adhésion de notre thème dans le domaine de la gestion des carrières et dans le champ de la GRH.

2. Les objectifs de la recherche :

La recherche scientifique comporte des objectifs à réalisés et des buts à viser pour atteindre des résultats finaux, et les objectifs de notre recherche qui s'intitule les formes de mobilité socioprofessionnelle au sein de l'entreprise sont les suivantes :

- Découvrir l'importance de développement de la composante humaine au sein de l'entreprise Ramdy.
- Mettre en lumière les déférentes formes de mobilité existantes au sein de l'entreprise Ramdy.
- S'éclaircir sur l'influence des formes de la mobilité socioprofessionnelle sur l'individu et sur l'entreprise Ramdy.
- Découvrir comment l'entreprise se comporte vis à vis de ces employés et leurs besoins de formation et d'évaluation de leurs compétences.
- Appliquer nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire sur le terrain.

- Approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

3. Problématique :

« Au cours de sa vie professionnelle, un salarié va passer par différents stades de carrière. Les étapes de la carrière correspondent à un cheminement qui s'apparente à un cycle de vie. Les individus vont ainsi passer à travers diverses expériences communes au cours de leur vie au travail et chaque stade va être caractérisé par une certaine homogénéité en termes d'expérience de carrière. L'âge apparaît comme une variable centrale dans l'explication de la succession de différents stades de carrière ».¹

« Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évaluation, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise. Dans cette optique, La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, évaluation, rémunération... »²

L'organisation des entreprises durant tout leur durée de vie reste toujours exposée à un fort mouvement, des sorties, des entrées de ses travailleurs soit en retrait, soit des départs volontaires, des mutations et de changement de poste puis la mobilité. Cette dernière se définit sociologiquement comme « un phénomène de

¹ - CHLOÉ Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 8^{ème} édition, Lextenso, France, Avril 2015, P.55.

² Ibid. P.58.

déplacement dans l'espace social »¹. Dans un champ plus précis la mobilité signifie : « le changement de poste de travail, de changement de poste de fonction, de lieu ou d'entreprise »².

Suivant ce sens, on distingue deux types de mobilité, interne et externe, pour cela la première représente la démission, la rupture conventionnelle, le licenciement, fin de contrat, la retraite et la deuxième, c'est le changement d'emploi ou d'affectation au sein d'une entreprise³. Ce dernier type peut prendre deux formes ; ascendante telle que la promotion et descendante telle que la rétrogradation ou la régression.

Dans le cadre organisationnel, carrière et mobilité sont des notions chargées d'implicites forts. La notion de carrière est généralement perçue positivement, dans la mesure où elle s'apparente à une trajectoire ascendante grâce à laquelle l'individu progresse régulièrement vers le haut de la hiérarchie. La mobilité qui implique l'idée de changement, est en revanche davantage chargée de connotation négative, car elle ne suppose pas forcément une trajectoire ascendante et n'est pas chargée des mêmes significations.⁴

Pour l'entreprise Ramdy, nous avons constaté l'hors de nos recherches exploratoires que les catégories socioprofessionnelles touchées par la mobilité interne, sont les agents de maîtrise et d'exécution, ce qui présente un nombre considérable et un taux très significatif de tout le personnel de l'entreprise.

En outre, l'entreprise Ramdy, adopte pour son bon fonctionnement et la rationalité de la gestion de son personnel, plusieurs stratégies, qui lui offre

¹ - MARC Montoussé et GILLES Renouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, 4^{ème} édition, Bréal, 2009, P134.

²-PERRITI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, P150

³ - Ibid. P152

⁴ -CADIN, GUERN, PIGEYRE, PRALONG, **Pratique et éléments de théorie GRH**, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012, P455

l'opportunité et le privilège de se développer et de s'inscrire dans la logique de la performance économique et sociale.

C'est dans ce contexte, nous nous sommes intéressés à mettre le point sur les différentes stratégies de mobilité socioprofessionnelle, adoptées au sein de l'entreprise Ramdy, ce qui se résume dans la question suivante :

Quelles sont les différentes stratégies de mobilité socioprofessionnelle adoptées au sein de l'entreprise Ramdy ? Et quelles sont leurs différentes significations ?

4. Les hypothèses formulées :

-L'entreprise RAMDY procède généralement à deux stratégies de mobilité socioprofessionnelle qui sont : la promotion et la rétrogradation ou la régression.

-La promotion et la rétrogradation sont des mutations causées par plusieurs facteurs de mobilité socioprofessionnelle.

4.1. La discussion des hypothèses :

L'entreprise RAMDY dans son opération de mobilité socioprofessionnelle, procède soit à la promotion vers des nouveaux statuts ascendants à travers plusieurs facteurs, soit à la rétrogradation vers des niveaux descendants à travers un ensemble de facteurs.

- La promotion est l'obtention de nouvel poste supérieur, ou une mutation vers le haut de la hiérarchie et cela pour des raisons telles que l'expérience, les bons résultats au travail (une bonne prestation), la compétence...etc.

- La rétrogradation est une sorte de mutation ou un changement de statut vers le bas de la hiérarchie, pour des raisons, telles que l'absentéisme, la négligence, l'incompétence...etc.

5. Définition des concepts et notions clés :

Le concept clé est un élément de base dans toute recherche car « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes, il sert aussi comme guide de la recherche ».¹

La définition conceptuelle permet de mieux cerner le sens des concepts utilisés dans un travail de recherche.

Nous avons donné quelque définition à des concepts clés qui ont en relation à notre thème de recherche pour mieux comprendre notre réflexion.

- **Entreprise** : est à la fois une organisation de moyens (matérielle et humain), et une finalité exprimée par des objectifs (économiques, sociaux). Toute entreprise cherche dans son environnement une ressource qui lui est indisponible « les hommes ».²

L'entreprise (sociologie) : sociologie dont l'objet d'études est l'entreprise est considérée comme une communauté sociale qui développe les processus identitaires et culturels et qui peut être sources de changement social.³

L'entreprise est une organisation, un lieu d'interaction entre les différentes catégories professionnelles.

¹-GRAWITZ Madeline, Lexique **des sciences sociales**. Ed, Dalloz, Paris1996, P .211.

²-AKOUN André et ANSTAR Pierre, **le robert seuil dictionnaire de la sociologie**, édition CANZAGNE-Raynaud, France, 1999, P288.

³-BRUNO Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition ellipse, 2005, P186.

- **La mobilité** : concerne une modification de la situation professionnelle du salarié. Elle renvoie à une multitude de situation selon qu'elle soit interne ou externe d'une part, et choisi et subie d'autre part.¹

Pour **GRAWITZ Madeline**, la mobilité est le « changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (la trajectoire professionnelle) ».²

Dans cette conception on a pris que la mobilité est un changement de poste de travail par l'employé dans l'entreprise avec sa composante, (compétence, capacité, enceinté, expérience, etc....) en deux formes : ascendante et descendante ; soit en évolution ou régression.

- **Employé** : ce terme rassemble les salariés, qui occupent des emplois d'exécution dans les domaines administratifs, du commerce et des services.³

L'employé est un agent qui occupe un poste de travail dans une entreprise ou dans une organisation, avec sa rémunération et ses droits dans son climat de travail.

- **La promotion** : selon CADIN LOÏC : « la promotion caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier ».⁴

Selon **MATHIS Luis** : la promotion est le passage d'une qualification supérieur, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure.

¹-ELINE Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, éd. Dunod, Paris, 2014, P164.

²-GRAWITZ Madeline, Op.cit. p27

³-Bruno Alain, **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, Edition Ellipse, Paris, 2005, P183.

⁴- CADIN LOÏC et autres, **la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie**, 3ème édition DUNOD, Paris, 1997, P417.

Ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période.¹

La promotion est un concept qui renvoie au changement de position de salarié vers le niveau supérieur de la hiérarchie.

- **La rétrogradation** : ou mouvement rétrograde est le recul (c'est-à-dire un déplacement dans le sens inverse de son élan moyen habituel à long terme) que semble décrire un corps céleste lors de son observation par rapport aux étoiles lointaines.²

La rétrogradation est une sanction disciplinaire qui obéit à des règles strictes et nécessite obligatoirement l'accord de salarié.

- **Catégories professionnelles** : c'est un regroupement d'individus, agents en commun un même statut socioprofessionnel.³

Les individus qui sont dans la même hiérarchie professionnelle, qui ont des statuts spécifiques à leurs tâches d'exécution dans leur milieu de travail ou dans leur organisme.

- **Agent de maîtrise** : c'est un agent d'encadrement, un manager local, qui a en échange un collectif de travail constitué principalement d'ouvrier ou d'employées cette fonction de manager opérationnel peut comporter plusieurs niveaux en fonction des choix effectués par les entreprises.⁴

¹- Louis Mathis, **gestion prévisionnelle et valorisation des RH**, édition d'organisation, Paris, 1982, P141.

²- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9trogradation>. Consulté le 15 mai 2018 à 00h38 min.

³- Mahé Henri, **Dictionnaire de gestion vocabulaire (concept et outils)**, édition Economica, Paris, 1998, P07.

⁴- Mahé Henri, Op-cit. P 07

Catégorie socioprofessionnelle intermédiaires entre les ingénieurs et les cadres d'une part, les ouvriers et les employés d'autre part, les compétences manageriels priment chez les agents de maîtrise.

En distingue que l'agent de maîtrise est la personne qui fait l'intermédiaire entre les cadres et l'agent d'exécution, et sont des agents qui ont des fonctions spécifiques dans l'entreprise comme la maintenance industrielle.

- **Agent d'exécution** : Ensemble des salariés exerçant des tâches d'exécutions qui sont en dernière hiérarchie de toute entreprise.¹

Ce sont des travailleurs sur la chaîne de production ou des agents d'exercice d'une tâche donnée.

Les agents d'exécutions sont des ouvriers qui ont des tâches simples dans l'entreprise.

- **Le contrat à durée indéterminé (CDI)** : est le contrat de droit commun sa durée n'est pas défini, il peut comporter une période d'essai et il peut différents classes (non- concurrence, mobilité).²

Est la forme la plus répandu de contrat de travail, il est élaboré sans limite de durée, c'est le contrat le plus protecteur pour le salarié

- **Le contrat à durée déterminée (CDD)** : est un terme fixé lors de sa conclusion, qu'il s'agisse d'un contrat de date à date dont le terme est certain et fixé avec précision dès la conclusion du contrat, ou pour une durée

¹-GRAWTZ Madeline, **Dictionnaire de sociologie**, éd Larousse, France, 2002, P.21.

²-Jean-Marie Peretti, **Gestion des ressources humaines**, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, Mars 2005, P39.

minime, la détermination du terme échappant à la volonté des parties du fuit de la nature de la tâche ou de l'activité ou de motif de recours.¹

Ets conclu pour la réalisation d'une tâche précise ou temporaire, comme le remplacement d'un salarié absent, ou un surcroit temporaire d'activité.

Synthèse :

Le premier chapitre de la recherche est consacré pour la détermination de sujet d'étude, qui va nous permet de forger une trajectoire de recherche explicite vers une étude approfondie, et détermine les approches à suivre à la précision de phénomène d'étude et cette partie nous permet de décortiquer le phénomène étudié et émerger les informations concernant le thème étudié.

¹ - Jean-Marie Peretti, Op-cit. P.39.

Chapitre II

Cadre méthodologique de la recherche

*Détermination des méthodes
et techniques de collecte des
données*

Préambule :

Tout recherches scientifiques doit soumettre à une partie pratique qui est le travail de terrain, cela pour la vérification des hypothèses de la recherche, et cette partie à un sens de relief à la partie théorique qui nous permet d'élargir notre vision de recherche dans le champ d'étude, elle à un rôle de montrer et d'expliquer les phénomènes étudiés avec des méthodes suivies des techniques méthodologiques pour but de décortiqué les approches de thème de recherche.

1-La pré-enquête :

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, selon Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, c'est « l'étape ou le chercheur fait l'exploration à son projet de recherche, qui a été provisoirement formulé sous la forme d'une question de départ, il s'agit ensuite d'atteindre une certaine qualité d'information sur l'objet d'étudier et de trouver les meilleures manières de l'aborder, c'est le rôle de travail exploratoire »¹.

Cette étape est d'une utilité majeure dans un travail de recherche selon les mêmes auteurs, « la recherche exploratoire en sociologie se compose de deux parties qui sont souvent menées parallèlement : d'une part un travail de lecture préparatoire servent d'abord à s'informer des recherches déjà menées sur le thème du travail et à situer la nouvelle contribution envisagée par rapport à elles. D'autre part les entretiens exploratoires complètent utilement les lectures. Ils permettent aux chercheurs de prendre conscience d'aspects de la question auxquels sa propre expérience et ses seules lectures ne l'aurait pas rendu sensible »².

¹ -RAYMON Quivy et LUC VAN Campenhoudt, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1995-2006, P71.

² - Ibid.71.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant une durée de quinze (15) jours, à l'entreprise RAMDY, qui se situe à la zone d'activité commerciale (ZAC) Akbou Taharacht.

Pour le déroulement de notre pré-enquête, On s'est adressé au premier lieu au chef de service ressources humaines, et on a lui posé un ensemble de question qu'on cite au titre d'exemple :

- ❖ Demander l'effectif, l'organigramme et l'historique de l'entreprise.
- ❖ Quelles sont les catégories professionnelles touchées par la mobilité dans cette entreprise ?
- ❖ Quelles sont les formes de mobilité socioprofessionnelles qui existe au sein de cette entreprise ?
- ❖ Est-ce que l'entreprise propose des formations à ses employés ? si oui quel type de formation ?
- ❖ Qu'est-ce que représentent les abréviations suivantes : CAT, DAIP ?
- ❖ Quelle est la catégorie des contrats qu'est soumise à la mobilité ?

On a reçu les repenses suivantes :

- ❖ Au sein de l'entreprise RAMDY, on a 48 cadres, 161 agents de maitrise, 168 agents d'exécution et 18 apprentis, en totale 365 employés.
- ❖ Les catégories professionnelles touchées par la mobilité sont les agents de maitrise et les agents d'exécution, alors que les autres catégories sont stables.
- ❖ Les formes de mobilité existantes au sein de cette entreprise sont la promotion et la rétrogradation.
- ❖ Oui, l'entreprise RAMDY propose des formations à ses employés de type formation de mise à jour et formation de perfectionnement.
- ❖ CAT : contrat de travail aide. DAIP : dispositif d'aide à l'insertion professionnel.

- ❖ Les catégories des contrats soumises à la mobilité sont les CDD et les CDI. Comme les employés à CDD peuvent signer des CDI.

Agents de maîtrise CDD : 20

Agents de maîtrise CDI : 134

Agents d'exécution CDD : 90

Agents d'exécution CDI : 70

En total on a 314 comme population d'étude.

2-Les résultats de la pré-enquête : notre pré-enquête nous a permis de :

- Mieux cerner le champ de notre problématique autour des questions bien précises.
- Se fixer sur une bonne formulation des hypothèses de recherche.
- Mieux déterminer la population d'études et l'échantillon de notre enquête.
- Se fixer sur les méthodes adéquates et les techniques propices à notre recherche.

3-Les méthodes et les techniques utilisées :

Afin que le chercheur arrive à ces objectifs dans la recherche scientifique il doit se référer à des méthodes et techniques adéquates à sa propre recherche.

Pour pouvoir vérifier nos hypothèses et dans le but de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé les méthodes et les techniques adéquates, afin de rassembler les informations nécessaires et de mesurer le phénomène étudié et enfin arriver à des résultats objectifs.

Pour cela « La méthode est l'ensemble des façons de procéder, des modes opératoires direct mis en jeu dans le travail de recherche ».¹

¹ -MOSCOVICI Serge et BUSHINI Fabrice, **Les méthodes des sciences humaines**, PUF, 2003, P 195.

3.1-Les méthodes adoptées :

Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristique de chaque méthode.¹

Suivant la règle méthodologique, qui stipule sur les critères qui déterminent le choix des méthodes et les techniques, et qui se résument en nature de l'objet d'étude et la nature de la population d'étude nous avons opté le type quantitatif, qui se définit comme suite : ensemble de méthodes qui vise à mesurer le phénomène d'étude, c'est-à-dire adopter des régularités statiques ou données chiffrés. « Cette méthode vise d'abord à mesurer le phénomène d'étude. Les mesures peuvent être ordinaires du genre « plus grand que ou plus petit que », ou numérique à usage du calcul ». ²

Les méthodes quantitatives sont nombreuses telle que la méthode expérimentale, corrélationnelle, sondage et explicative. Cette dernière utilisée couramment en sociologie et celle que nous avons jugé, que sera de grand apport pour notre recherche, son principe est de « déterminer le rapport de cause à effet ». ³

3.2-Les techniques utilisées :

Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales, comme dans les sciences en générales, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux. Bien défini transmissible d'être appliqué à nouveaux dans les mêmes conditions adaptées au genre de problèmes et de phénomènes en cause. Ce sont là des techniques.

¹ -BOUDON Raymond, **Des méthodes en sociologie**, PUFF, Paris, 1970, P.31.

²-ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition CASBAH, Université d'Alger, 1997, P.146.

³ - La méthode explicative utilisée par le sociologue Emile Durkheim (sociologie explicative).

Dans l'objectif de collecter un maximum de données sur notre population d'étude, Nous avons opté pour les techniques quantitatives, qui visent à rassembler des données numériques (chiffres).

La technique la plus propice à notre étude est le questionnaire qui consiste à soumettre des individus à un ensemble de questions, cette technique « a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statiquement et jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées ».¹

3.2.2-le plan du questionnaire :

Nous avons élaboré notre questionnaire en base de 32 questions, dont on trouve des questions ouvertes, questions fermées et questions aux choix multiples :

- Questions fermées sont celles où le choix et liberté d'expression de l'enquêté sont réduites au minimum.
- Questions ouvertes sont celles de laisser l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant aux points de vues du contenu que de la forme.
- Questions aux choix multiples, c'est d'offrir aux sujets différentes réponses entre lesquelles le sujet peut choisir librement, et qui permettent un certain nombre d'avantages à l'enquêté, elles permettent de plus grand choix de réponses.

Nous avons réparti notre questionnaire en trois axes :

- Le premier axe : les données personnelles des salariés comme l'âge, genre, statut...etc. (Question de 1 à 10)

¹ -Jean-Claude COMBESSIE, **La méthode en sociologie**, 3^{ème} édition, la découverte, Paris, P.33.

- Le deuxième axe concerne les données sur la promotion. (Questions de 11 à 23)
- Le troisième axe concerne les données sur la rétrogradation. (Questions de 24 à 32)

A noter que, nous avons distribué 79 questionnaires : 39 pour les agents de maîtrise dont 5 pour les CDD, et 34 pour les CDI. 40 pour les agents d'exécution dont 23 pour les CDD, et 17 pour les CDI.

En plus du questionnaire, nous avons utilisé la technique de l'observation qui se définit comme étant : « l'observation sociologiques portent sur le comportement des acteurs en tant qu'ils manifestent des systèmes des relations sociales ainsi que sur des fondements culturel et idéologique qui les sous-tendent »¹.

Nous avons utilisé seulement l'observation non participante qui est une observation dont le chercheur ne participe pas à l'action. Cette technique nous a permis d'assurer le travail de la pré-enquête, on a déplacé dans les bureaux et on a observé les travaux des agents.

4-la population d'étude et l'échantillonnage :

Le chercheur procède aux choix de l'échantillon pour mieux cerner sa population d'étude qui est : « Base de population est la liste des éléments d'une population, l'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »². La population est l'ensemble des travailleurs qui constitue les catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise Ramdy.

Etant donné que, la population d'étude est connue, large et déterminée.

Et Selon la particularité de la population d'étude nous avons opté pour le type probabiliste, qui se définit comme suite : « Elle donne au chercheur la

¹-Raymond QUIVY, Op-cit. P 195.

²- ANGERS Maurice, Op-cit. P 100

possibilité, en s'appuyant sur les lois du calcul des probabilités, de préciser les risques qu'il prend en généralisant à l'ensemble de la population les mesures effectuées auprès d'un échantillon. Par technique d'échantillonnage probabilistes, on entend toutes celles qui impliquent un véritable tirage au hasard, c'est-à-dire qui donnent à chaque élément de la population une chance connue et non nulle d'être choisi ».¹

Nous avons constaté que notre population sur la quelle porte notre étude est composée de plusieurs catégories commençons par les agents de maitrise et les agents d'exécution, et plusieurs sous-catégories qui sont les CDD et les CDI, ce qui justifie notre choix sur le type stratifié qui se définit à son tour comme suite : « Reste la technique la plus raffinée, elle consiste à diviser la population à étudier en sous-populations appelée strates puis à tirer aléatoirement un échantillon dans chacun des strates, l'ensemble des échantillons ainsi constituant l'échantillon final qui sera soumis à l'analyse ».²

L'échantillon de notre recherche a été tiré de cette manière :

Notre population mère se compose de 314 éléments.

154 agents de maitrise dont 20 à CDD et 134 à CDI.

160 agents d'exécution dont 90 à CDD et 70 à CDI.

Nous avons tiré un échantillon de 25 % dans chaque catégorie.

Répartitions selon les contrats :

$20 \times 25 / 100 = 5$.

5 agents de maitrise à CDD.

$134 \times 25 / 100 = 34$.

34 agents de maitrise à CDI.

$90 \times 25 / 100 = 23$.

23 agents d'exécution à CDD.

$70 \times 25 / 100 = 17$.

¹-BENOIT Gauthier, **recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 4^{ème} édition, presses de l'université Québec, Canada, P.229.

² - Ibid. P.236.

17 agents d'exécution à CDI.

$$314 \times 25 / 100 = 78,5 \approx 79.$$

Ce qui fait une population d'étude de 79 éléments.

5. Les obstacles de la recherche :

Les obstacles rencontrés se résument dans les points suivants :

- Manque des études antérieures concernant le thème, sur tout sur la partie de la rétrogradation.
- La difficulté de trouver le lieu de l'enquête, chose qui nous a empêchés d'entamer la partie pratique du mémoire dans le temps nécessaire.
- La non disponibilité des responsables de service ressources humaines ; chose qui a compliqué le déroulement de l'enquête, en plus le chef de service ressource humaine a compliqué la méthode de travail sur la collecte des données et d'informations, qui concerne notre thème de recherche au sein de l'entreprise RAMDY.
- On a rencontré des problèmes pédagogiques au niveau de la bibliothèque ; manque de raison intranet, et la fermeture de l'université pendant 1 mois chose qui nous a fait un énorme retard.

Synthèse :

Notre recherche exploratoire et notre pré-enquête de recherche, nous ont permis de se fixer sur les méthodes à adopter, qui sont quantitatives de type explicative pour but d'expliquer et de mesurer les phénomènes étudiés, ensuite les techniques propices au sujet d'étude, telles que l'observation et le questionnaire.

Enfin l'étape de l'échantillonnage et la construction de la population de notre étude, par un prélèvement d'un échantillon stratifié, qui rentre dans le type probabiliste. Cette démarche dépend principalement de la nature de l'objet de recherche, tandis que la fiabilité des résultats des recherches repose sur

l'efficacité du choix des méthodes et les techniques d'investigation, ainsi que l'esprit du chercheur lui-même.

2^{eme} PARTIE :

Cadre théorique de la recherche

Chapitre III

Enjeux et généralités de la mobilité

Préambule

La mobilité socioprofessionnelle au sein des organisations sociales est un facteur de développement, et de changement et d'évolution des organismes socioprofessionnelle au sein des entreprises, qui leur permet de créer un climat de travail dynamique. et ce chapitre comporte tous qui concerne la mobilité socioprofessionnelle, à travers ses généralités et ses déférentes dimensions, et leurs typologies qui nous englobe la conception mobilité.

Les généralités de la mobilité socioprofessionnelle au sein des organisations sociales :

La mobilité sociale est le changement ou l'ensemble des changements de statut social d'une population au cours du temps, et peut s'appliquer à différentes populations : au niveau individuel, au niveau de groupes sociale, et cette notion signifie la capacité de se déplacer, de changer de position à une autre.¹

1. Enjeux et outils des études de mobilité sociale :**L'objet de ces études est de mesurer le degré de fluidité de la société :**

L'enjeu de toute études pourtant sur la mobilité sociale est de mesurer le degré de fluidité de la société que l'on étudié.

Cette fluidité est bornée par deux cas extrêmes : la société parfaitement immobile (à l'image des sociétés de castes). Dans la quelles les situations sociales sont héréditaires et la société parfaitement fluide dans laquelle tous les individus ont la même chance d'accéder à un échelon hiérarchique quel qu'il soit. Par principe, la société moderne devrait relever de ce deuxième cas de

¹ -https://fr.wikipedia.org/wiki/Mobilit%C3%A9_sociale consulté le 03/06/2018 à 14 :30.

figure et les études pourtant sur la mobilité permettant de mesurer l'écart qui nous sépare de cet idéal.

De telles études s'inscrivent dans le cadre d'une conception gradualiste de la hiérarchie sociale. On suppose en effet qu'il n'est y'a pas de rupture nette dans la hiérarchie sociale. Les marxistes et les sociologues du conflit reprochent donc à ces analyses d'ignorer les phénomènes d'exploitation ou de domination qui sont. A leurs yeux. Au centre des relations sociales.¹

Pour les personnes occupent un emploi, la mobilité professionnelle recouvre plusieurs types de changement : d'entreprise, de métier, de poste ou encoure de niveau de la qualification. Ces mobilités dépendantes de la situation professionnelle initiale (niveau de qualification, spéciale professionnel exercée, taille de l'entreprise ...), et des attributs sociodémographiques des personnes (genre, âge, niveau de diplôme, situation familiale...). Et quel que soit le type de mobilité considéré, elle est toujours beaucoup plus importante chez les jeunes, alors que les femmes apparaissent pénalisées par un moindre accès aux promotions et des risques accrus de mobilité descendant. Le fait d'utiliser les technologies de l'information et de la communication favorise les changements de poste au sein de l'entreprise ainsi que les changements de métiers, il va également de pair avec des mobilités précédentes plus fréquentes.²

1.1. Les enjeux de la mobilité interne

Dans les années 90, années de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégiques. Dans une optique de développement durable, les organisations doivent prendre en compte les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que

¹ -MARC Mon Toussé et GILLE Remord, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, 4ème édition, P134.

² -LAINE Frédéric, la mobilité professionnelle, facteur structurel et spécialités de l'Île-de-France. ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 431-432, 2010 PDF. P 37.

l'on porte sur la mobilité. Ainsi les enjeux de la mobilité interne seront abordés dans cette première partie du chapitre du triple point de vue : structurel stratégique et social.¹

2. La mobilité est une réalité hétérogène, la gestion de la mobilité se présente comme une pratique fondamentalement contingente pour ou moins trois raisons :

- Un même vocable recouvre des réalités très différentes.
- Les pratiques identifiables sont étroitement liées aux caractéristiques propres à l'organisation qui les met en place et au politique qui les soutient.
- L'existence même de pratiques de mobilité suppose que soient réunies des conditions précises.²

3. Les aires de la mobilité interne :³

On peut distinguer trois aires de mobilité suivant les moyens à en œuvre pour assurer chacune :

- **Mobilité naturelle** : « concerne des métiers, postes de même profil. Ainsi, le changement peut se faire de façon rapide ».
- - **Mobilité possible** : « lorsque les profils sont en sensiblement différents et que le succès de cette mobilité dépend grandement des motivations et des aptitudes du salarié concerné ».
- **Mobilité conditionnelle** : « lorsque son succès dépend de fortes actions d'ajustements de compétences ou de connaissances préalablement à la mutation ».

¹-Jocelyne ABRAHAM, CERMAT-IAE de tours, université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité (2003), P 79.

²-CADIN, GUERU, PIGEYRE, PRALONG, **Pratiques et éléments de théorie GRH**, 4^{ème} édition, DUNOD, paris, 2012.P 455.

³-LERDIN Gérard, **La gestion des ressources humaines**, éd Séfi, Paris, 2003, P 204.

4. Les dimensions de la mobilité :

« La mobilité c'est un phénomène de ce qui est mis en mouvement, de changer ou de se déplacer d'un lieu ou d'une entreprise. »¹

D'après cette définition, "il a eu lieu à plusieurs déterminations que nous pouvons intégrer dans trois dimensions ;

« La dimension organisationnelle, la dimension sociologique et économique, selon les acteurs suivants :

- **La dimension organisationnelle** : considérer la mobilité comme une succession d'emplois ont un changement d'affectations dans une structure organisationnelle.
- **La dimension sociologique** : conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel, il appartient les économistes. En distinguant entre les deux autres concepts à savoir la relocalisation des salariés et le roulement des travailleurs ».²
- **La dimension économique** : Selon le dictionnaire des sciences économique « La mobilité professionnelle désigne un changement d'emploi ou de métier, cette mobilité peut s'accompagner d'une montée ou d'une ment de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé, la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (la trajectoire professionnelle) ».³

5. Typologie de mobilité : ⁴Durant sa carrière, un salarié peut effectuer différentes mobilités possibles dans l'entreprise. Celle-ci varie selon qu'elles s'effectuent à l'extérieur de l'entreprise ou en son sein même (à l'interne). On distingue donc des mobilités externes et des mobilités internes.

¹-ELOUAER Ilyes, « **la mobilité des salariés, déterminant et impact sur la performance organisationnelle** », université Dauphinise, Paris. PDF. P 3.

²- Ibid.

³- JEAN Marie Peretti, **Gestion des ressources humaine et gestion des personnes**, 6eme édition, Vuibert, Paris, 2007, P118.

⁴-ELINE Nicolas, Op- cit, PP. 158-159.

5.1. Mobilité externe :

La mobilité emploi/emploi : le salarié démissionne ou part à échéance d'un contrat à durée déterminée, pour rejoindre une autre entreprise ou pur créer sa propre entreprise.

La mobilité emploi/chômage : l'entreprise procède à un licenciement ou l'individu est contraint à rechercher un autre emploi après la fin de CDD.

Les outils de la mobilité externe sont nombreux et peuvent plus ou moins prendre en considération la volonté du collaborateur.

a) - le licenciement :

Il est effectué lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail. Dans le but de protéger le salarié, il est soumis à des restrictions législatives qui mettent en place des lois renforçant les obligations à respecter. Les raisons poussant à effectuer un licenciement au sein de l'entreprise peuvent être d'ordre économique ou pas.

-le licenciement non économique : s'effectue sur fond autre qu'économique. Les raisons entraînant ce licenciement peuvent être un manquement, faute grave, manque de compétence pour le poste occupé, etc.

-le licenciement économique : s'effectue sur fond de problèmes économiques. Actuellement, du fait de la crise économique qui sévit en Europe, on assiste à un grand nombre de licenciement économique à cause du nombre important d'entreprise qui tombent en faillite et d'une diminution importante obligée de salarié pour celles qui subsistent.

b) - la démission :

Le salarié que souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître l'employeur sa décision de résilier le contrat. La connaissance des raisons que poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion

des ressources humaines.¹ En effet un départ peut être révélateur de dysfonctionnement interne ou de l'inadaptation de certaines politiques ressources humaines, de la non prise en compte d'attentes du salarié.

c)- le contrat à durée déterminé :

Elle s'effectue de plein droit à l'échéance du terme c'est –à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat.

d)- l'atout de la mobilité externe

Les spécialistes en gestion des carrières déconseillent des changements trop nombreux.

Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et des progrès généralement plus vite qu'en interne mais sauf pour quelques spécialistes très recherches, il n'est pas souhaitable de totaliser à 40ans plus de cinq entreprises (non compris le stage et les premières courtes expériences).²

La mobilité externe devient une préoccupation des DRH que s'attachant à :

-conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont nombreux.

-Eviter la démotivation des salariés que n'ont pas de perspective interne en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer le remplacement.

-Sélectionner et conserver les compétences d'avenir et d'aider à partir celles que seront moins utilisées dans le futur.

¹ - Jean Marie Peretti, Op-cit, P, 118

²-Ibid. P 119.

Il n'y a pas de gestion de carrière et mobilité interne possible sans la recherche de l'équilibre optimal qui passe par des départs et les recrutements.

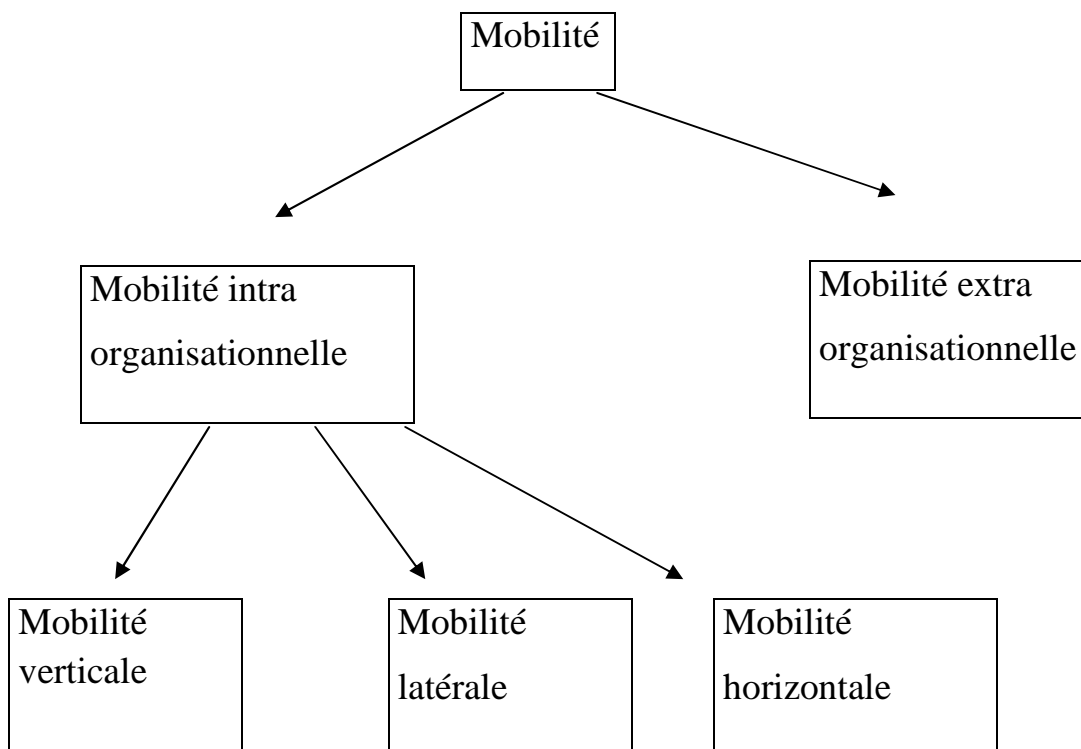
5. 2. La mobilité interne :

Elle se définit comme le changement d'emploi ou d'affectation au sein de l'entreprise, elle peut être choisie ou subie, on distingue trois types de mobilité principaux, qui peuvent se combiner :

- La mobilité verticale : correspond à l'accès à un niveau hiérarchique supérieur au sein du même métier ou de même fonction.
- La mobilité horizontale : correspond à un changement de fonction ou de métier.
- La mobilité géographique : correspond à un changement de lieu.

6. Mobilité et carrière :¹

La notion de carrière est étroitement liée à celle de mobilité et renvoie donc à son aspect dynamique ;



¹-CHLOE Guillot-Soulez, OP- cit, P 60.

Un salarié peut évoluer à l'intérieur de son organisation (mobilité intra-organisationnelle) ou en changeant d'entreprise (mobilité extra-organisationnelle).

6.1. La mobilité verticale : correspond au franchissement de frontières hiérarchiques. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.

6.1. La mobilité latérale : correspond au franchissement de frontières d'inclusion c'est-à-dire au rapprochement de l'individu d'une position centrale dans l'organisation. Ce type de mobilité est associé à la notion de pouvoir puisque la mobilité permet à l'individu de se rapprocher du noyau décisionnel de l'organisation.

6.1. La mobilité horizontale : ou fonctionnelle correspond au changement de fonction (entre département ou services) sans changement hiérarchique.

Ces différentes formes de mobilité peuvent se combiner et la mobilité s'accompagne, pour le salarié, généralement mais pas systématiquement, d'une évolution de son salaire et de ses responsabilités.

7. Organisation et mobilité : il existe des formes d'organisation du travail et des modèles de management qui induisent des types spécifiques de culture de mobilité. On peut ainsi distinguer trois modèles :

- ❖ Le modèle administratif ;
- ❖ Le modèle baronnique ;
- ❖ Le modèle technocratique ;

7.1. Le modèle administratif : est celui des grandes organisations, publiques ou privées, qui disposent d'une gestion par grades.

7.2. Le modèle baronnique : repose à l'évidence sur une logique « opportuniste », c'est-à-dire sur la nécessité du pouvoir disposer à tout instant d'individus capables d'assurer rapidement des responsabilités nouvelles, la connaissance précise, à la fois des individus et des emplois vacants, que suppose un tel fonctionnement justifie la prédominance du rôle des responsables opérationnels dans le dispositif.

7.3 Le modèle technocratique : il correspond à une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus et détecter les meilleurs sur la base des performances réalisées dans des contextes déférents. Cette typologie permet de comprendre les pratiques de la mobilité sont essentiellement déterminé par la nature des besoins de l'entreprise et son système de gestion des ressources humaines.¹

8. Les effets de la mobilité interne :

8.1. Pour les entreprises : génératrice de valeur ajoutée, la mobilité interne favorise la créativité et le dynamisme, le décroisement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agent directement opérationnelle dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.

8.2. Pour l'agent : elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produit une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

8.3. Pour le supérieur hiérarchique : elle peut être synonyme d'efficacité. Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.²

9. Les différentes approches théoriques de la mobilité :

La mobilité des salariés est caractérisée par plusieurs modèles théoriques qui sont différent, qui est élaborée par les travaux de diverses approches, présentant un point commun dans la mesure où elle tente de définir le terme mobilité, et de décrire son processus avec tous les modèles qui trouvent leur théorie dans le modèle de **March et Simon (1958)**.

¹ -CAUDIN. Et autres. Op-cit. P 461.

² -ARANEDER Julie et autres, **La mobilité interne**, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n° 4, Août 2003, P 7.

Selon lesquels le manque d'incitation et de soutien offert aux entreprises influence sur le départ des salariés de l'organisation qui provoquent des inégalités et des divergences entre la contribution des salariés et les revenus qui affectent la compensation de leur effort par la motivation¹.

9.1. La théorie du capital humain :

Le salarié depuis plusieurs années ou durant sa vie professionnelle est important dans l'entreprise en peut le considérer comme le moteur de l'entreprise. Il cherche souvent de plus en plus à le motiver et à favoriser son épanouissement au travail.

9.1.1. Histoire du concept :

Le concept de « *capital humain* » est développé pour la première fois en 1961, par l'économiste américain *Théodore Schultz* qui l'exprime en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit pour une part substantielle pour le produit d'un investissement délibéré. » A partir de 1965, *Gary Becker* approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain. Des chercheurs en gestion comme *Flamholtz* et *Lacey*, dès 1980, ou plus tard *Lepak* et *Snell* contribuent alors à la diffusion de la théorie et à son utilisation pratique.

Capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation des connaissances générales ou spécifiques de savoir-faire, la notion du capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé, user cette notion a été principalement développée par *Gary Becker*. La théorie de capital humain fonctionne par rapport à celle de capital financier ou physique, donc, on considère que le capital humain est formé de trois éléments qui sont un ensemble, déterminant une certaine aptitude de l'individu à travailler.

¹- CAUDIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. Op-cit. P 254

- Les compétences
- Les expériences
- Les savoirs

De même que le capital humain physique, le capital humain peuvent acquérir surtout l'attention portée à la santé de l'individu au titre de son capital santé, il doit pouvoir produire un avantage ou un rendement par ces compétences. Par cette dernière, on distingue le capital humain spécifique qui interprète les compétences non transférables à un système de savoir et capital humain générique avec ces compétences transférables.

La définition donnée par le fascicule de documentation fdx 50-183 semble être, l'accorde, de plusieurs personnes donc. la compétence est « la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportement en situation d'exécution, c'est-à-dire investir son personnel ».¹

La compétence est généralement synonyme de capacité à résoudre les problèmes dans un contexte donné, lorsque la situation d'exécution s'exerce dans le cadre professionnel. Le savoir, le savoir-faire, et le savoir être, ces trois concepts gravitent autour de la compétence.

- Savoir : ensembles des connaissances théoriques et pratiques ;
- Savoir-faire : mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une mobilité pratique dans les réalisations spécifiques ;
- Savoir être : savoir-faire relationnels, est un mélange d'aptitudes, de compétences, comportements, mêlant la communication, la disponibilité, ouverture d'esprit et d'adaptabilité.

Le capital repose sur une accumulation des connaissances ou de savoir, l'homme acquiert en tout premier lieu des connaissances grâce à des formations générales, c'est-à-dire son éducation, donc, les dépenses de formation aident à constituer un capital humain par un investissement monétaire tel que l'achat d'éducation et bien (livre, droit...). Toutefois, le salarié constitue une charge pour

¹ - ELOUAER Ilyes. Op-cit. P 07.

l'entreprise, évalué en fonction de niveau d'étude de l'employé non de sa productivité dans l'entreprise, peut également accroître son capital humain par le biais de formation professionnelle continue qui est obligatoire dans les entreprises depuis 1971. En général, cette formation a pour but d'accroître ou de compléter les connaissances du personnel mais surtout permet à l'entreprise de devenir plus compétitives de fait à la hausse de productivité.

9.1.2. Particularités du capital humain :

La double interprétation soulignée plus haut résulte en réalité du fait économiquement exceptionnel que le capital humain est indissociable de son détenteur.

Cette incorporation du capital humain a deux conséquences : sa personnalisation et sa limitation. Parce qu'il est nécessairement personnel, le capital humain implique l'individu tout entier dans une démarche d'investissement constante (l'individu s'enrichit en permanence avec des nouveaux savoirs et expériences). De plus, le capital humain, contrairement au capital financier, ne peut devenir propriété d'un tiers ; il est simplement mis à disposition par l'individu. D'autre part, le capital humain est limité à l'individu qui l'incorpore : il dépend de ses capacités physiques et mentales, de son cycle vital.

Il est risqué pour un employeur d'investir dans le capital humain dans la mesure où celui-ci ne présente aucune garantie de rentabilité. L'individu étant libre et seul propriétaire réel de son capital humain, il peut à tout moment soustraire celui-ci à l'employeur (en allant travailler ailleurs par exemple). À partir d'un certain âge, un employeur (que ce soit un particulier ou une entreprise) n'aura plus intérêt à investir dans le capital humain d'un individu. De même que l'individu fait des choix dans l'investissement de son propre capital, de même l'employeur fait des choix de coût, d'opportunité dans sa gestion du capital humain. Il peut traiter l'individu comme un partenaire commercial,

comme un simple rouage économique ou bien encore le considérer comme un investisseur au même titre que les investisseurs financiers.

D'autre part, les travaux de **WHITE** (1971) et **SORENSEN** (1977) relatifs à la théorie de chaîne d'offre d'emploi capture le marché de travail comme un système de mobilité relié et compensé à plusieurs chaînes d'offres d'emploi, ce dernier résultera, soit par la création de nouveaux postes de travail ou le départ d'un individu de son poste. Donc cette chaîne prendra sa fin lorsque le poste est occupé par une autre fonction interne, d'après des recherches sur la chaîne de l'offre et d'emploi présentant des lacunes concernant le type. Selon **WILLIAMSON** (1979), dans sa théorie de coût de transaction, si un poste se libère au sein de l'organisation donc cette dernière décide de ne plus avoir recours au marché de travail pour recruter son personnel pour des raisons de coûts, alors une chaîne de promotion au sein d'une entreprise et le poste sera rapidement occupé. Mais si l'organisation décide de faire confiance au marché de travail pour une embauche, premièrement, elle lancera un appel d'offre pour le poste vacant, cet appel d'offre intéressera les premiers demandeurs d'emploi bien que les salariés déjà en place sera à l'origine d'une chaîne de mobilité.

La théorie du capital humain, de **BECKER** (1962), qui considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation de gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs, estime du nouvel emploi. Le capital humain appréhendé comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation sur le nombre d'événements rencontrés par l'individu sur le marché de travail.

Cette théorie est une contradiction **ARCHAMBEAU** (2002) dans la mesure où les employés ayant un niveau élevé d'aptitudes et capacités de spécialisation et de chercher d'investir davantage dans leur travail que les employés qui ont peu de capital humain. La théorie de **STIGLER** (1961) ne s'intéresse qu'à l'étude du processus de mobilité qui dit que l'individu préfère d'entrer en chômage volontaire pour investir ces ressources à la recherche d'un

autre emploi qui lui permettra d'offrir un salaire supérieur, d'autre part la formation joue un rôle sur la productivité ce qui affecte la décision de la mobilité et la période de recherche d'emploi.¹

Selon aussi la théorie de *JOVANOVIC* (1979), les travailleurs et les entreprises sont hétérogènes, les deux cherchent une utilité sur le marché de travail mais une mauvaise adéquation entre l'employé et le poste occupé peut provoquer des informations imparfaites et engendrer par conséquent sa mobilité, en fin la théorie de dualité du marché de travail représente une référence dans le domaine de la recherche sur la mobilité professionnelle, elle suppose la coexistence de deux sortes de marché au sein de l'économie. Un marché primaire pour les emplois qualifiés et secondaire pour les emplois jugés (précaires). Dans chaque marché, les firmes et les individus se comportent différemment selon les discriminations pratiques par les firmes sur certaines catégories de la population qui se trouvent exclues de ce marché (*Nackenoff 1983*), il en résulte que les travailleurs développent les modèles d'instabilité relativement supérieurs à ceux de marché primaire.²

10. Les facteurs de la mobilité :

Les facteurs de la mobilité sont très divers selon que l'on se place du côté du personnel (l'intéressé même de la mobilité) ou celui de l'entreprise (la hiérarchie, la politique de GRH appliqué en son sein et son organisation). Mais on observe que quel que soit le côté où on se place pour déterminer ces facteurs, il existe des freins qui viennent décourager et apporter une contrainte à la mobilité.³

¹-IELOUAER Ilyes, Op- Cit. P 08.

²- ARANEDER Julie, thuong-hime Emmanuelle et autres, **les diagnostics de l'emploi territoriales**, édition collection, hors-service N° 4. P 22.

³-ERIC CAMPOY, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, **Gestion des ressources humaines**, collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, 2008, P.120.

Le tableau suivant présent les freins et les facilitateurs de la mobilité :

Freins	Facilitateurs
Facteurs individuels l'intéressé	
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de première expérience mobilité • Méconnaissance d'autres milieux professionnels • Peur de ne pas être à la hauteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience antérieure réussi de changement d'emploi • Connaissance diversifiée des milieux professionnels • Désir d'ajustement de soi
Supérieur hiérarchique	
<ul style="list-style-type: none"> • Paternalisme • Pas d'expérience personnelle de la mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Style de management déléguait : les subordonnées sont autonomes • Expérience personnelle de la mobilité
Facteurs liés à gestion des ressources humaines	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'emploi au coup par coup • Peu de formation ou formation stricte adaptation au poste • Pas de diffusion de poste à pouvoir • Conséquence d'une demande de changement de poste non précisées • Non prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion préventive de l'emploi • Formation préparant l'évolution professionnelle • Diffusion large et actualité des postes à pouvoir • Règles du jeu connu du personnel • Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
Facteurs organisationnel	
<ul style="list-style-type: none"> • Incertitude sur le recrutement des remplaçants • Organisation par baronnies, « guerre » entre fiefs rivaux • Peu d'information sur la vie de l'entreprise et des métiers • Climat de travail instable, incertitude forte sur le devenir de l'emploi. Ou à l'inverse très 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacements effectués sur des bases connues de la hiérarchie • Régulation centrale • Beaucoup d'information sur la vie de l'entreprise et ses métiers • Les incertitudes existantes connues des salariés maintiennent en éveil

forte stabilité et routine	
----------------------------	--

11. La politique de mobilité :

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- La mobilité « au coup par coup », le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le gestionnaire de carrière si l'un des salariés possède des aptitudes requises. La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluations adéquates peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.
- La mobilité organisée et plans de succession :
La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel.¹

¹JEAN Marie Peretti OP-cit, P94

12. Les raisons de la mobilité :**12.1. Pour les l'entreprises :**

La mobilité dans et en dehors de l'entreprise lui permet d'éviter l'immobilisme et de maintenir sa capacité de réaction. On peut organiser les finalités de la mobilité autour des trois activités suivantes de la gestion de ressource humaines (GRH) :

- Gestion des emplois : ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins, éviter les l'licenciement...
- Gestion des compétences : développer la polyvalence ; doter l'entreprise des bonnes compétences au bon endroit....
- Management : créer de nouveaux challenges et motiver, favoriser l'unité de l'entreprise et de collaboration...

12.2. Pour les salariés :

Tous collaborateurs n'ont pas la même perspective de la mobilité. Elle peut être recherchée dans une logique défensive ou proactive... sons qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte ente les deux.¹

12. Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne :**12.1. Les avantages de la mobilité interne :****12.1.1. Pour les salaries :**

Apriori, dans des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieure de

¹ - ELINE Nicolas, Op- cit, PP.153-154.

responsabilité : par ailleurs, elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

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

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

12.1.2. Pour l'entreprise :

La mobilité interne permet de :

- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs.
- Favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.
- Réduire la fuite d'intelligence d'entreprise.
- Améliorer les résultats financiers.
- Règle progressivement les situations de sureffectifs dans l'entreprise.¹

12.2. Les inconvénients de la mobilité :

12.2.1. Pour le salariés :

¹ - CADIN Loïc, CUERIN Francis, PIGYRE Frédérique, **La gestion des ressources humaines : pratiques** **Éléments de théorie**, éd DUNOD, 2002, P 419.

-Réalise de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé.

-Devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités.

-La perte de son statut en cas d'une sanction.

12.2.2. Pour l'entreprise :

- Gaspillage des compétences.

- Perte des acquis d'expérience.

- affaiblir l'esprit et la dynamique des groupes.¹

Synthèse

Le concept mobilité est un élément fondamental, qui permet à la société d'accéder à un développement multi dimensionnelles, et qui permet aussi à l'acteur social de vivre dans l'innovation, et d'améliorer le climat de travail qui leur facilite l'adaptation à l'environnement de l'entreprise, ce phénomène mobilité jeux un rôle important dans la gestion des entreprises, car il motive les employés et crée la créativité entre eux.

¹ - CADIN Loïc, GUERDIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op- cit, P.419.

Chapitre IV

Cadre théorique de la recherche

La mobilité entre promotion et rétrogradation

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons expliquer le processus de mobilité socioprofessionnel au sein de l'entreprise, et nous allons parler ainsi sur la gestion des carrières et sur la promotion et la rétrogradation de la position de salarié dans leur lieu de travail.

Section 01 : gestion des carrières :**1. La définition de la gestion des carrières :**

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ».¹ Donc la carrière désigne plusieurs significations qui sont :

- La progression, avancement, développement, expérience professionnelle, mobilité, formation et promotion....

C'est-à-dire la gestion des carrières constitue un facteur de la réussite de l'entreprise, il contribue entre autres à la motivation, à la fidélisation et à la performance des employés.

- « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières ».²

La gestion des carrières se définit aussi comme :

- « Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de

¹- AMHERDT. **Relever les défis de la gestion des ressources**. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P 77.

²- PERETTI. J. M. **Gestion des ressources humaines**. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences »¹

La gestion des carrières consiste à concevoir dans le temps les parcours de carrière et la succession des postes occupés par les salariés : il s'agit de tenir compte du passé, du présent et du futur afin d'associer les besoins de l'entreprise (dimension organisationnelle) et les attentes et potentiels des salariés (dimension individuelle). La gestion des carrières consiste à définir, de manière plus ou moins formalisée, la succession des affectations des individus au sein des structures de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de la politique de gestion prévisionnelle du personnel et implique, pour être plus efficace, une coordination, un contrôle et une participation des responsables.²

2. L'importance de la gestion des carrières :³

2.1. Pour l'entreprise :

Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.

Améliorer sa flexibilité.

Mettre en place une relève de qualité.

Renforcer sa culture.

Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

2.2. Pour les individus :

Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible. Pouvoir développer leurs compétences.

¹- SEKIOU L et autres. **Gestion Des Ressources**. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365.

²-CHLOE Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 8^{ème} édition, Lextenso, Issy-les-Moulineaux, 2015, P 56.

³-GERIN. G. Twills. « **La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels** », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6, p.13-30.

S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci.

Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).

Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

3. Les pratiques de la gestion des carrières :

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en : ¹

3.1. Le recrutement :

Recruter est acte du management. Sa spécialité est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et sur celles de l'entreprise très classiquement; le recrutement est la conclusion d'une série de rencontres et de mise au point entre au moins deux personnes, un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci Selon la complexité de cette demande et la taille de l'entreprise qui recrute une troisième personne pour intervenir qui est le consultant, qu'il soit interne à l'entrepris, la qualité de ses conseil et sa capacité à mettre en relation les souhaits de recruter et le profit du candidat sont l'image de son savoir-faire.²

3.2. La formation :

« La formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation

¹-GAGNON. S. **Guide de gestion des ressources humaines**. Édition Québec, Montréal, 2003. P86.

²-MOULT. Er. V. **Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête**. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4eme tirage, P.5.

des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employé donné ».

3.3. La promotion :

La promotion peut définir comme étant :

« Passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure, ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période »¹

4. Mobilité carrière et parcours professionnel :²

La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, présent et l'avenir des affectations d'un salarié qui constituent son parcours professionnel.

Un parcours est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières et de mobilité interne.

La mobilité interne implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi, cela nécessite également l'existence d'une gestion des carrières, cela englobe enfin la prise en compte des départs.

¹-PERETTI. JM. *Dictionnaire des ressources humaines*. Édition d'organisation, Paris 2003. P179.

²-JEAN Marie Peretti, op cit, PP 82-89.

4.2. Les systèmes d'appréciation :

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (mobilité et pronation, rémunération, formation, notamment) et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Aujourd'hui, l'existence d'un système entretien annuel d'appréciation apparaît indispensable dans toute organisation cependant, tout système dévaluation suscite des réserves (est-ce vraiment utile d'évaluer ? a-t-on le droit de juger ? qui peut évaluer qui ?), les difficultés rencontrées sont nombreuses :¹

-Les objectifs : piloter la performance, accompagne évolution professionnelle.

-Les modalités : les systèmes d'appréciation retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles.

-La détection du potentiel : c'est au niveau de l'encadrement que le système d'appréciation est aujourd'hui le plus répondu.

-Le cadre juridique des grilles d'appréciation : les systèmes d'appréciation et les grilles d'évaluation sont de plus en plus souvent soumis au contrôle des juges.

-L'évaluation 360° : pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès des managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveau, appelée 360°.

4.3. La gestion des carrières :

¹-JEAN Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015, PP. 83-89.

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures et des outils.¹

-Le responsable de la gestion des carrières : il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et là les besoins de l'entreprise il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leur attente en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leur compétence.

-La revue de personnel et les comités de carrière :

Afin de faire le point sur les potentiels et sur les projections d'évolution individuelle, de nombreuses entreprises créent des revues de personnel et des comités de carrière qui, chaque année, passent en revue les salariés d'une entité et s'interrogent sur les mesures envisageables.

L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel l'entretien professionnel est devenu une obligation, selon la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'entreprise doit organiser, tous les deux ans.

-Le conseil en évolution professionnelle :

Les entreprises ont mis en place des moyens pour accompagner les salariés dans leur projet de mobilité qu'il soit choisi (réponse à souhait d'évolution professionnelle) ou rendu nécessaire (anticipation des conséquences d'une réorganisation interne).

5. Mobilité horizontale et mobilité verticale :

Les filières promotionnelles indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et d'obtenir une promotion.

¹-Ibid. P89-91.

Le schéma 2.3 illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques la mutation du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale, les évolutions de mobilité verticale.

Le raccourcissement des lignes hiérarchiques et le choix d'organigrammes plats limitent les opportunités de mobilité verticale et encouragent le développement de mobilité horizontale et de parcours permettent un accroissement des compétences.

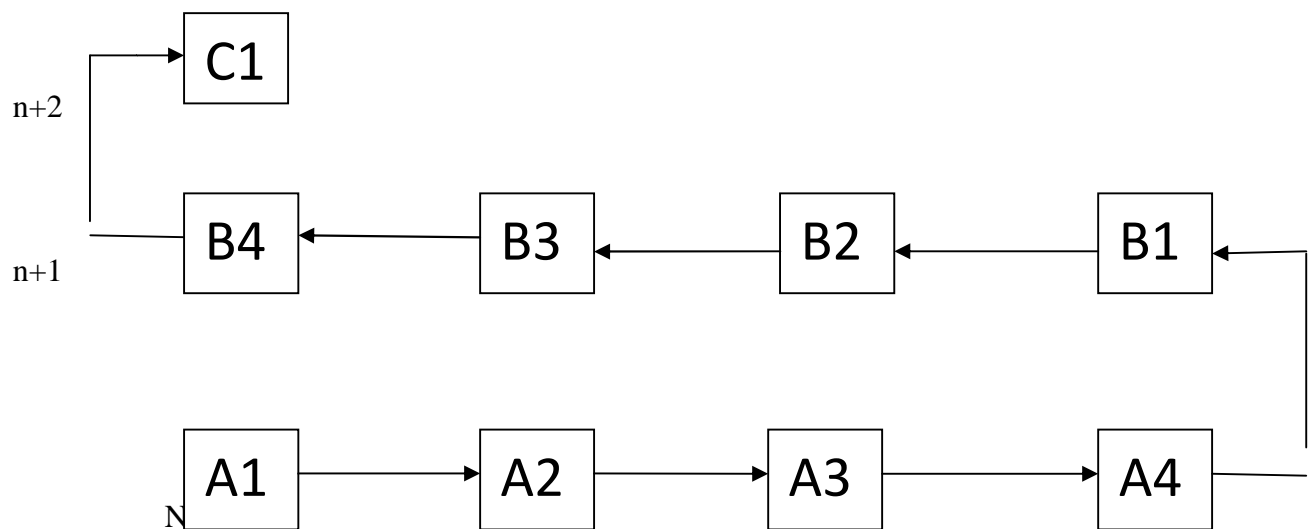


Schéma une filière promotionnelle

6. Les pratiques de gestion des carrières :

Deux catégories d'outils peuvent être distinguées en matière de gestion des carrières : ceux qui visent à développer l'information du salarié et son employabilité, et ceux qui permettant à l'organisation d'orchestrer les mobilités et de les rendre compatibles avec les besoins de l'entreprise.¹

6.1. Développer l'employabilité et l'information des salariés

L'employabilité, comme la capacité d'un collaborateur à progresser dans l'entreprise dépend tout d'abord de sa connaissance de ses propres capacités et des opportunités offertes. S'il s'agit d'éléments d'ordre personnel, l'entreprise peut toutefois contribuer à cet effort d'orientation.

- **Bilans de compétences et validation des acquis de l'expérience**, réalisés en interne ou auprès de prestataires extérieurs peuvent permettre au salarié de cerner son potentiel, ses capacités et ses aspirations.
 - **Les espaces métiers** : sont des cellules d'informations sur les différents métiers et les parcours qui y conduisent.
 - **Les conseillers mobilité** : sont des membres de la fonction RH dont le métier est de conseiller les salariés dans leurs démarches de mobilité, souvent horizontale, notamment lorsque leur emploi est menacé.
 - **Les entretiens professionnels** : ou entretiens de carrière sont des entretiens périodiques au cours desquels le salarié, avec un responsable RH (et non un responsable hiérarchique), évoque son avenir professionnel.
 - **Les politiques liées aux carrières font souvent l'objet d'une formalisation** : la connaissance de ces procédures met les individus en capacité de s'en saisir pour préparer leurs souhaits d'évolution.
 - **Enfin, le développement de l'employabilité des salariés** : passe évidemment par la formation.

¹ -BENOÏT Grasser et FLORENT Noël, *ressources humaines*, Edition Vuibert, 2016, pp 168-169.

6.2. Orchestrer les mobilités

Au-delà de la responsabilisation des individus dans la gestion de leur propre progression, l'entreprise se doit d'orchestrer les carrières de telle sorte que les souhaits individuels soient mis en cohérence avec les besoins de l'organisation, d'une part, et qu'une équité maximale soit maintenue, d'autre part. On notera en particulier la nécessité de faire en sorte que les plus entreprenants et les plus individualistes ne soient pas systématiquement favorisés.

- **Les revues de personnel ou people reviews :** sont des moments d'échanges entre équipes RH et management opérationnel au cours desquels les compétences, potentiels et souhaits des collaborateurs sont discutés, ce qui permet, souvent de façon officieuse, de préparer les évolutions à venir.
- **Le plan de succession :** lui aussi souvent officieux, dresse la liste des personnes susceptibles de prendre en charge tel ou tel poste au cas où une mobilité le libérerait. C'est une façon d'organiser et de planifier le « jeu de chaises musicales » qui se produit à chaque fois que quelqu'un est promu ou quitte l'entreprise.
- **De nombreuses organisations maintiennent :** comme critère de justice, des règles de promotion qui laissent une grande place à l'ancienneté, même si rares sont celles qui n'y adjoignent pas d'autres critères tels que les compétences détenues.
- **Enfin, les promotions passent souvent par la formalisation de processus de tests, d'épreuves, de concours :** qui permettent de ritualiser les progressions de carrières tout en garantissant les qualités professionnelles des personnes promues. On cherche ainsi à sortir de l'arbitraire.

7. Les politiques de mobilité et de gestion des carrières :

Les systèmes d'appréciation et de détection du potentiel, d'une part, l'ensemble de données individuelles, d'autre part, sont les outils nécessaires pour mettre en place une politique de mobilité interne et de promotion.

Après avoir présenté les politiques de mobilités et de gestion de carrière, le pilotage de carrière, les plateaux de carrière et les encres de carrière seront étudiés.¹

7.1. Les politiques de la mobilité et de promotion :

L'impératif de mobilité conduit les entreprises à mettre en place des politiques de mobilité et de promotion reposent souvent sur des filières promotionnelles :

7.1.1. Les politiques de mobilité :

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

7.1.2. Les filières promotionnelles :

Ces filières indiquent les successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et obtenir une promotion.

7.1.3. Les organigrammes de remplacement :

Afin de préparer la relève, les entreprises construisant des organismes de remplacement, prévoyant pour chaque poste de responsabilité deux ou trois noms de personnes susceptibles de succéder à court ou moyen terme au titulaire actuel, en cas de vacance du poste prévisible ou imprévisible.

Dans le cadre de leur politique d'emploi, les politiques peuvent imposer des quotas. Ainsi, certains groupes font apparaître au moins une femme pour chaque poste de l'organisme de remplacement.

7.1.4. Les plans de succession :

Comme précédemment, l'entreprise souhaite anticiper la relève en prévoyant les successeurs possibles pour chaque poste clé de l'organisation un plan de succession (ou plan de relève) permet d'identifier les talents et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs.

7.1.5. Le risque de discriminations liées au déroulement de carrière :

¹-JEAN marie Peretti, *ressources humaines*, édition Vuibert, 15^{ème} édition, paris, juillet 2015, p275.

Le rapport annuel 2014 du défenseur des droits souligne l'augmentation des saisines pour des discriminations liées au déroulement de carrière plutôt qu'à l'embauche. Il y'a une hausse du « ressenti discrimination » dans le secteur privé comme dans le publique.

8. Le pilotage de carrière :

Lakhdar Sekiou et louise blondine ont proposé un certain nombre de démarches pour « une carrière sur mesure », mettent l'accent sur changement d'emploi.

En France, le pilotage de ses cinq étapes peut être distingué :

- ✓ Analyse du passé professionnel.
- ✓ Analyse des aspirations, des motivations et potentialités.
- ✓ Le choix professionnel et l'orientation.
- ✓ Les moyens D'adaptation.
- ✓ La stratégie de changement et de plan d'action.

9. Les ancrs de carrière :

Le pilotage de carrière repose sur l'identification des ancrs de carrière qui guident les décisions majeures de sa vie professionnelle. Les travaux de Schein ont dégagé huit (08) ancrs de carrière.

9.1. Ancre technique : La décision de mobilité dépend des opportunités de se perfectionner et de développer son expertise.

9.2. Ancre managériale : La carrière est orientée sur la progression dans l'organisation. La quête du pouvoir est centrale.

9.3. Ancre autonomie : Les choix de carrière reposent sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.

9.4. Ancre sécurité ; stabilité : C'est la recherche de la sécurité qui induit les décisions de carrière.

9.5. Ancre créativité : Les décisions de carrière se fondent sur le besoin de créer et d'innover.

9.6. Ancre dévouement : Une forte volonté de servir orienter les choix de carrière vers des causes et des projets justifient un fort engagement.

9.7. Ancre défi : La volonté de surmonter les obstacles conduit à relever tous les défis.

9.8. Ancre qualité de vie : La qualité de vie est au centre des choix des carrières.

Jean-Luc Cardin a souligné l'émergence d'une nouvelle ancre : l'ancre internationale. Cette ancre conduit à favoriser la mobilité internationale, à choisir l'expatriation, à travailler internationalement.

Section 02 : la promotion et la rétrogradation :

1. Définition de la promotion :

C'est la décision d'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, une promotion est souvent assortie d'une rémunération supérieure et des conditions de travail plus attrayantes.¹

2. Les types de promotion :

a. La promotion dans la catégorie :

C'est un changement du poste à un autre dans la même catégorie, à titre d'exemple le passage d'un ouvrier qualifié 1 à un ouvrier qualifié 2.

b. la promotion de catégorie :

¹-BOISLANDELLE HENRI MAHE, *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998, P 112.

C'est un changement de catégorie, autrement dit, l'accession d'un employé à un poste hiérarchique supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste occupé précédemment.

c. la promotion de salaire :

Celle-ci s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, et n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.

d. La promotion collective :

Tous les salariés d'un même poste de travail bénéficient de ce type de promotion, celle-ci résulte en général des conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.¹

3. La politique de promotion :

Chaque organisation adopte une politique qui lui est propre, afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et potentiels des employés. Cette politique facilite les procédures de promotions lors de l'existence de poste vacant, donc elle est considérée comme une pratique exclusive, qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisation au déterminent d'un recrutement externe des candidats.²

Selon *PERETTI*, deux pratiques de promotion peuvent être distinguées :³

a) La promotion au coup par coup :

Elle n'est pas organisée, autrement dit elle ne base ni sur la gestion prévisionnelle des emplois ni sur un système d'appréciation, elle se caractérise

¹- CADIN LOÏC et autre, op cite, édition, Dunod, paris, 1999, P254

²- DOLAN Shimon et autre, *psychologie sociale et comportement organisationnel*, 2e édition, édition Gaétan, 2002, P 463.

³-PERETTI Jean Marie, *RH et gestion du personnel*, 8^{eme} édition, Vuibert, Paris, P 115.

par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas précis, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'il y a vacance de poste. Exemple : quand un poste de niveau (N) est vacant, les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou le diplôme.

b) La promotion de contrôle :

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétences et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement.

c) La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel, elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

La cadrassions (passage de non-cadre à cadre) fait dans les entreprises l'objet d'une attention particulière. Les politiques de promotion s'appuient sur l'existence de filières promotionnelles.

4. Les objectifs de la promotion :

Dans la politique de promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnelles. Ces objectifs s'énumèrent ainsi :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.

- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.¹

5. Définition Rétrogradation

La rétrogradation est une mesure disciplinaire consistant, pour un employeur, à faire régresser la position d'un salarié dans la grille de classification hiérarchique ou à réduire ses responsabilités et le salaire correspondant.

La rétrogradation est donc une sanction majeure et l'employeur est tenu de recueillir l'accord du salarié avant de mettre en œuvre la rétrogradation, car cette sanction a pour conséquence la modification du contrat de travail du salarié.

Concrètement, l'employeur va affecter le salarié à un emploi de classement inférieur, entraînant une baisse de la position hiérarchique du salarié, avec pour conséquence une diminution de sa rémunération.

Pour qu'elle ne soit pas considérée comme une sanction pécuniaire illicite, la rétrogradation doit s'accompagner d'une baisse effective des responsabilités hiérarchiques ou des fonctions du salarié. De plus, elle doit impérativement être prévue par le règlement intérieur.

Un employeur qui souhaite sanctionner un salarié peut le rétrograder dans la hiérarchie de l'entreprise. Mais de strictes conditions encadrent cette pratique.²

¹-MATHIS L. *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982, P73

²- <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=410&definition=R%C3%A9trogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h30min.

Le cadre de la rétrogradation

La rétrogradation est une sanction qu'un employeur peut envisager vis-à-vis d'un salarié. La justification de la rétrogradation doit être solide car cette sanction se traduit par une perte de salaire. Sans fondement, elle peut être considérée comme une sanction pécuniaire, ce qui est rigoureusement interdit.

La procédure

L'employeur doit convoquer à un entretien préalable le salarié par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en mains propres. Dans ce document doivent figurer l'objet de la rencontre et la nature de la sanction envisagée. Après l'entretien, l'employeur doit notifier au salarié sa décision dans un délai d'un mois à travers une autre lettre recommandée.

Le droit au refus

La jurisprudence précise que le salarié peut s'opposer à la rétrogradation en raison de la baisse de salaire qu'elle implique. Puisque la rétrogradation disciplinaire se traduit par une modification du contrat de travail, le salarié doit expressément donner son accord. Mieux : l'employeur doit lui-même informer le salarié de ce droit au refus lorsqu'il lui notifie la sanction. Cette information implique qu'un délai lui soit accordé pour accepter ou refuser la sanction.

En cas de refus

Si le salarié refuse la rétrogradation notifiée par son employeur, ce dernier peut tout à fait prononcer une nouvelle sanction, pouvant aller jusqu'au licenciement. Dans ce cas, il est bien évidemment indispensable que des faits justifiant un licenciement pour faute aient été observés. Par ailleurs, un nouvel entretien

préalable est nécessaire, suivi d'une nouvelle période d'un mois au cours de laquelle doit être notifié le licenciement.¹

La Rétrogradation

La rétrogradation consiste à abaisser la rémunération et la position d'un salarié dans la hiérarchie de l'entreprise. Parce qu'elle entraîne de lourdes conséquences, cette sanction est strictement encadrée par le droit du travail. Elle doit notamment être acceptée par le salarié pour être appliquée. Explications.

Qu'est-ce que la rétrogradation ?

La rétrogradation est une sanction consistant en un déclassement hiérarchique, changement de poste ou une perte de responsabilités accompagnée d'une baisse de rémunération. Cette décision ne peut s'analyser en agissement répétés constitutifs de harcèlement moral.

Elle peut aussi être mise en œuvre non pas en tant que sanction, mais pour pallier l'insuffisance professionnelle du salarié à son poste actuel.

La rétrogradation doit être sérieusement justifiée. Sinon, elle est assimilée à une sanction pécuniaire, qui est interdite par la loi (*article L. 1331-2 du Code du travail*) et passible d'une amende de 3 750 € pour l'employeur (*article L.1334-1 du Code du travail*).

Une rétrogradation consistant en un changement de qualification avec une simple baisse de salaire sans changement de fonction ou de responsabilités est considérée comme une sanction pécuniaire, et est donc interdite (*Cour de cassation, chambre sociale, 23 février 1994, pourvoi n° 90-45001*).

¹<https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200523-retrogradation-disciplinaire-d-un-salarie/>, consulté 01/06/2018 à 04h 20 min

6. Une procédure rigoureusement encadrée

La possibilité que s'octroie l'employeur de rétrograder ses salariés doit figurer au règlement intérieur de l'entreprise dès lors que celle-ci compte au moins 20 salariés. Si l'employeur rétrograde un salarié, même avec l'accord de celui-ci, sans que le règlement intérieur ne l'y autorise, la sanction pourra être annulée par le juge prud'homal. Tout se passera donc comme si elle n'avait jamais figuré au dossier disciplinaire du salarié.

De plus, l'employeur souhaitant rétrograder un salarié est tenu de respecter la procédure disciplinaire et de le convoquer à un entretien préalable (*article L. 1332-2 du Code du travail*). La convocation doit être envoyée par courrier recommandé avec accusé de réception, ou remise en main propre. Elle doit mentionner l'objet de l'entretien, mais pas nécessairement la nature de la sanction envisagée. L'employeur doit aussi préciser au salarié qu'il a la faculté de se faire assister pendant l'entretien. Après l'entretien, l'employeur doit notifier au salarié sa décision de le sanctionner, toujours par courrier recommandé, ou remis en main propre, au moins 2 jours ouvrables après l'entretien et au plus tard un mois après. Aucune sanction ne peut être prise à l'encontre d'un salarié qui n'a pas été informé des griefs qui lui sont reprochés (*Article L 1332-1 du code du travail*).

Le salarié peut refuser sa rétrogradation

Contrairement aux autres sanctions, le salarié a le droit de refuser sa rétrogradation (*Cour de cassation, chambre sociale, 25 avril 2001, pourvoi n° 99-41681*). En effet, la rétrogradation impliquant une modification de son contrat de travail, l'accord du salarié est nécessaire. L'accord du salarié doit être matérialisé par un écrit.

la pratique, l'employeur est tenu d'informer le salarié de ce droit de refus lorsqu'il lui notifie la sanction (*Cour de cassation, chambre sociale, 28 avril*

2011, pourvoi n° 09-70619). Le salarié dispos ensuite d'un délai raisonnable pour accepter ou refuser la sanction. Le silence ne vaut pas acceptation, ni la poursuite du contrat de travail aux conditions nouvelles (*Cour de cassation, chambre sociale 1er avril 2003 n°01-40389*).

Lorsque la rétrogradation est acceptée par les deux parties, elle doit être matérialisée par la signature d'un écrit ou d'un avenant au contrat de travail. A défaut, le salarié pourra toujours revendiquer ses anciennes fonctions et rémunération. Le salarié pourra également se retourner contre son employeur pour modification de son contrat de travail (*Cour de cassation, chambre sociale 17 juin 2009 n°09-44570*)

7. Que se passe-t-il en cas de refus du salarié ?

En cas de refus du salarié, l'employeur pourra toujours prononcer une nouvelle sanction. Il peut choisir une option moins sévère, comme la mise à pied, l'avertissement ou le blâme. Mais il peut aussi prononcer le licenciement du salarié (*Cour de cassation, chambre sociale, 11 février 2009, pourvoi n° 06-45897*), si les fautes ayant motivé la rétrogradation initiale sont suffisamment graves. La lettre de licenciement devra énoncer précisément les motifs de la rupture, le renvoi aux motifs contenus dans la lettre notifiant de la rétrogradation, est insuffisant. En revanche, l'employeur ne pourra en aucun cas se servir du refus du salarié d'être rétrogradé pour justifier son licenciement.

Une fois la sanction de substitution choisie, l'employeur devra une nouvelle fois convoquer le salarié à un entretien préalable, sauf si la sanction envisagée est un simple avertissement (*article L. 1332-2 du Code du travail*). Après l'entretien, l'employeur devra notifier au salarié sa décision, en précisant les motifs. L'employeur ne peut se contenter de renvoyer à ceux invoqués dans la notification de la rétrogradation ; à défaut, il y aurait absence

de motivation, et la sanction serait nulle (*Cour de cassation, chambre sociale, 29 mai 1997, pourvoi n° 94-44119*)

L'employeur est tenu de respecter le délai de prescription des fautes à l'origine de la sanction (article L. 1332-4 du Code du travail). Ainsi, passé un délai de 2 mois à compter de la connaissance de la faute, il ne peut plus convoquer le salarié à l'entretien préalable ou le sanctionner. Lorsqu'il y a eu refus de rétrogradation par le salarié, ce délai court à partir de la date du refus, et un arrêt maladie du salarié n'a pas pour effet de suspendre le délai de prescription (*Cour de cassation, chambre sociale 28 avril 2011 n°10-13979*)

Le salarié rétrogradé ou muté à titre disciplinaire, est en droit de refuser la période d'essai sur le nouveau poste ; si une rupture de contrat s'ensuit, cette rupture s'analyse en un licenciement qui ouvre droit au profit du salarié à des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (*Cour de cassation, chambre sociale 17 février 1993 n°88.45539*)

8. Que faire si l'employeur impose unilatéralement une rétrogradation ?

La rétrogradation nécessitant obligatoirement l'accord du salarié, l'employeur l'imposant unilatéralement est en tort. Le salarié peut porter l'affaire devant le Conseil de prud'hommes et exiger :

- Soit d'être réintégré à son poste initial, avec son ancien salaire. Dans ce cas, l'employeur ne pourra plus prononcer de nouvelle sanction en substitution de la rétrogradation (*Cour de cassation, chambre sociale, 17 juin 2009, pourvoi n° 07-44570*) ;
- Soit de constater que l'employeur a commis une voie de fait (comportement portant ouvertement atteinte à ses droits) et demander à

bénéficiaire des effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse (*Cour de cassation, chambre sociale, 29 mai 2013, pourvoi n° 12-13437*).¹

9. Définition de la rétrogradation disciplinaire :

La rétrogradation est une des sanctions disciplinaires que peut décider l'employeur à la suite d'une faute du salarié. Elle entraîne une baisse de classification, un changement de fonctions et, éventuellement, une diminution du salaire versé.²

10. Procédure

La rétrogradation disciplinaire est assimilée à une modification du contrat de travail.

11. Conséquence : sa mise en œuvre exige l'accord écrit du salarié.

Elle suppose aussi le respect des procédures nécessaires en cas de sanction disciplinaire : lettre de convocation, entretien préalable, recueil des explications du salarié, etc. L'employeur doit alors prendre soin de préciser au salarié qu'il a le choix entre accepter ou refuser d'être rétrogradé.

Si l'employeur ne tient pas compte de l'opposition du salarié, celui-ci peut donc parfaitement contester cette sanction disciplinaire et engager une action en justice pour annuler la rétrogradation.

L'alternative posée à l'employeur est donc simple :

Soit le salarié accepte la sanction et le contrat de travail est modifié ;

Soit le salarié refuse la sanction ;

L'employeur peut alors revenir sur sa décision ;

Ou alors engager une procédure de licenciement pour faute.

¹- <https://www.saisirprudhommes.com/fiches-prudhommes/retrogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h 45min.

²-<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/3525-retrogradation-disciplinaire-et-modification-du-contrat-de-travail>, consulté le 01 juin 2018 à 05h00min.

Synthèse

Durant notre recherche théorique, on n'a pu synthétiser que la gestion des carrières à un rôle important dans la gestion du personnel, et sert à montrer les formes de mobilité, telle que la promotion et la rétrogradation, ces dernières détectent la conduite et la compétence de salarié qui lui permettent d'accéder à un niveau hiérarchique supérieur ou à un niveau inférieur vers le bas.

3^{eme} Partie :

Cadre pratique de la recherche

Chapitre V

Description de champs d'étude

Chapitre V

Préambule :

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, qui commence par un aperçu général sur l'entreprise RAMDY, en particulier, la direction des ressources humain ainsi que ses différentes structures. Nous avons tenu de présenter ces aspects en deux parties, dans la première on présentera l'historique, mission et activités de l'entreprise. La deuxième sera consacrée à l'étude du département des ressources humaines.



Présentation de l'entreprise :

1.1. Réseau social :

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose de moyens de communication suivant :

Téléphone : 034 19 62 58/60/78.

FAX : 034 19 62 59

Email : laitrie.ramdy@hotmail.com

Chapitre V

Site web: www.ramdy-dz.com

1.2. Historique :

La SARL RAMDY ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée 01/01/1983.

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANON s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux ans plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondu.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel notamment performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/minute, et une ligne complétée du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de réseau social pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laiteries DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination *RAMDY*.

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

1.3. Moyens :

Infrastructure :

Chapitre V

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (2) principaux départements de production *Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage*

Et pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

1.3.1. Équipement :

Atelier yaourt et crème dessert :

Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

- **Traitement** : un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts et brassés.
- **Conditionnement** : deux (02) conditionneuses de 1 2000 pots/h. une de 9000 pots/h. et deux (02) 21 600 pots/h. une de 7 500 pots/h. une ligne bouteille de 6 000 B/h.

- **Atelier fromage** :

Une salle de préparation du produit, et une pour préparation des moules bien équipée.

Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour le fromage barre, une machine banderoleuse grand, et deux salles bien équipées pour la mise en cartons

Administration : réseau de micro-ordinateurs.

Services généraux : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

: Activités :

Chapitre V

Les principales activités :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

Yaourt aromatisé : (yaourt fraise 100grs, banane 100 grammes, pêche 100 grammes, fruits des bois 100 grammes, multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100 grammes, multi packs vanille 100 grammes, multi sens 80 grammes, multi sens 75 grammes, mono citron 80 grammes, mono orange 80 grammes).

Yaourt nature 100 GRS.

Yaourt brassé aux fruits (mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).

Brassé aux fruits (mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).

Crèmes desserts (flan nappé 90grs, caramel 90grs, chocolat 90grs, cookies 90grs, cappuccino 90grs).

Fromage portion (16 PS RAMDY, 08 PS RAMDY, 16PS GYZMO, 08 PS GYZMO, 16 PS tarin, 08 PS tarin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS Huile d'olive).

Fromage barre (barre 1700grs, barre 900grs, barre 600grs, barre 300grs).

Fromage en vrac.

Chapitre V



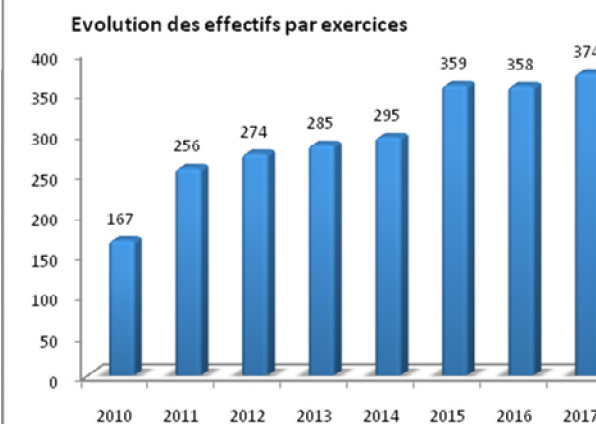
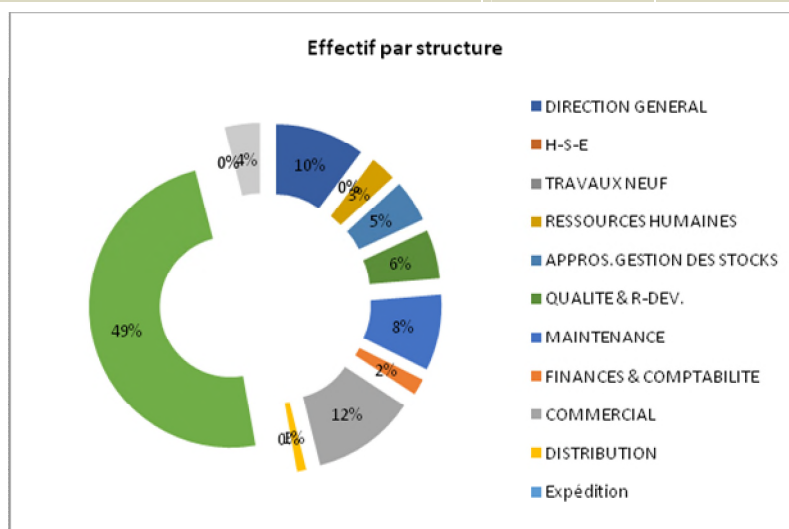
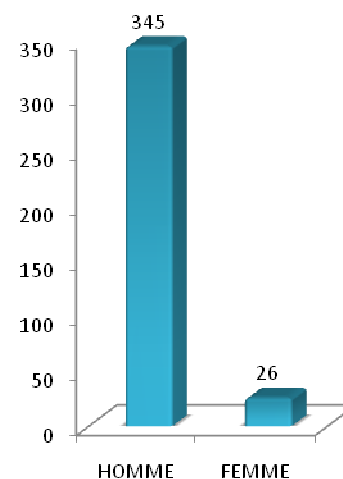
EFFECTIFS

MOIS DE :



EFFECTIFS PAR STRUCTURES

	2 015	Mois Précédent	Mois
DIRECTION GENERAL		38	38
H-S-E			
TRAVAUX NEUF			
RESSOURCES HUMAINES		11	11
APPROS.GESTION DES STOCKS		17	18
QUALITE & R-DEV.		21	21
MAINTENANCE		32	32
FINANCES & COMPTABILITE		7	7
COMMERCIAL		45	44
DISTRIBUTION		3	4
Expédition			
PRODUCTION		185	181
APPRENTIS		14	15
	0	373	371
HOMME		347	345
FEMME		26	26



EFFECTIFS PAR CATEGORIE

Effectifs / Catégorie		Mois	Objectif du mois	% VARIATIONS
Cadre	CDI	51	51	0,00%
	CDD	10	10	0,00%
	Total	61	61	0,00%
Maitrise	CDI	127	127	0,00%
	CDD	21	21	0,00%

Chapitre V

2/- SORTIES:

NOM ET PRENOM	POSTE	STRUCTURE	DATE SORTIE	Cause de Sortie

3/- CUMMUL ENTREE/SORTIES FIN DECEMBRE

2018

Total Entrées	
Total Sorties	

Synthèse :

La Sarl RAMDY est une entreprise ancienne, elle s'occupe de la production des produits laitiers (lait, fromage, yaourt, etc....), et cet organisme d'accueil nous a permis de voir plus d'idées sur l'effectifs de cette entreprise et ces différentes catégories socioprofessionnelles. et ce qui nous a aidée d'avantage de mettre le point sur l'échantillon de personnels sur le quelle nous allons travailler, en matière de mobilité a travers ces deux formes promotion et rétrogradation.

Chapitre VI

Cadre pratique de la recherche

Analyse et interprétation des données

Analyse des données :**Préambule :**

Chaque recherche scientifique suit d'un travail empirique qui engendre la vérification des hypothèses de recherche, qui nous a permis de mettre le point sur le choix de la technique utilisée pour analyser les données et interpréter les résultats obtenus.

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête :

Dans cette partie on va présenter les caractéristiques personnelles de la population d'enquête tel que le genre, l'âge, catégorie socioprofessionnelle...etc.

Tableau n° 01 : répartition de l'échantillon selon le genre :

Genre	Effectifs	%
Masculin	40	80%
Féminin	10	20%
Total	50	100%

Le tableau n°01 illustre que le taux de fréquence de catégorie dite masculin est supérieur à celle dite féminine, dont l'écart qui les sépare est remarquable puisque 80% est le pourcentage qui représente les masculins et en revanche, le pourcentage du sexe féminin est de 20%.

Nous constatons d'après les résultats obtenus, la dominance des hommes sur les femmes, cela est expliqué par la nature des tâches concernant les agents de maîtrise et ceux d'exécution au sein de l'entreprise Ramdy.

Tableau n° 02 : répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Effectifs	%
25ans à 35	34	68%
36ans à 45	13	26%
Plus de 45 ans	03	06%
Total	50	100%

A partir de ce tableau on remarque que notre échantillon regroupe des effectifs de différente d'âge. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre [25-35] ans avec un pourcentage de 68%. Suit par la catégorie située entre [36-45] ans. Et en dernier lieu on trouve la catégorie [45 ans et plus avec un pourcentage de 3%.

La domination de la tranche d'âge allant [25-35] ans, s'explique par la politique de l'entreprise qui se base sur les nouvelles qualifications et les compétences, sortant de l'université et des centres de formation. Et les catégories d'âge [36-45] ans et [45 ans et plus, s'explique par l'ancienneté et l'expérience des salariés, qui ont fait une carrière au sein de l'entreprise Ramdy.

Tableau n° 03 : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Agents de maîtrise	22	44%
Agents d'exécution	28	56%
Total	50	100%

On remarque dans ce tableau, que le taux des agents d'exécution qui est de 56%, est supérieur à celui des agents de maîtrise qui est de 44%.

L'entreprise Ramdy, est une entreprise de production (agro-alimentaire), elle dispose de plusieurs catégories socioprofessionnelles, et vu la nature des tâches existantes, la catégorie la plus dominante est celle des agents d'exécution.

Tableau n° 04 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau D'instruction	Effectifs	%
Moyen	14	28%
Secondaire	22	44%
Universitaire	14	28%
Total	50	100%

Ce tableau nous indique que 44% des agents ont un niveau secondaire, alors que les deux autres niveaux moyens et universitaires, ont un taux de 28%.

A partir de ces données, on constate que presque la moitié des agents de l'entreprise Ramdy, sont des secondaires. On déduit que, la politique de

recrutement concernant les deux catégories professionnelles (agents de maîtrise et agent d'exécution) se base sur tous les niveaux d'instruction.

Tableau n° 05 : répartition de l'échantillon selon les diplômes :

Diplôme	Effectifs	%
Ingénieur	08	16%
Licence	04	08%
DEUA	01	02%
TS	06	12%
Autre	31	62%
Total	50	100%

D'après ce tableau, on constate que 62% des salariés ont d'autres diplômes, suivit des ingénieurs avec un taux de 16%, ensuite les TS à un taux de 12%, après les licenciés avec un taux de 8%, enfin les DEUA à 02%.

On remarque qu'au sein des deux catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise Ramdy, la dominance des salariés diplômés dans des instituts et des centres de formation, sur les salariés aillant des diplômes académiques. C'est-à-dire, la politique de recrutement au sein de cette entreprise, n'exige pas d'avoir un diplôme académique pour être un agent de maîtrise ou celui d'exécution.

Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon selon le chômage avant d'être recruter à l'entreprise RAMDY :

Chômage	Effectif	%
Oui	25	50%
Non	22	44%
Non repense	03	06%
Total	50	100%

D'après ce tableau ci-dessous, on n'a constaté que la moitié des salariés ont été en chômage avec un pourcentage de 50%, suivi d'un pourcentage de 44% des salarié qui n'ont pas en chômage, et enfin 03 salariés n'ont pas répondu à cette question avec un pourcentage de 06%.

La question de chômage est reliée au capital humain ; savoir, compétence, aptitudes etc. l'entreprise avant de recruté les employés elle fait des entretiens et des tests concernant les postes a occupé, et elle cible le candidat adéquat à leur besoin d'accomplir les tâches pour le déroulement et le bon fonctionnement, qui menant à un changement et un développement de l'ensemble de l'organisme.

2. Présentation et analyse des données de la première hypothèse

Dans les tableaux qui suit, nous allons présenter et analyser la première hypothèse qui est : l'entreprise Ramdy procède a deux stratégies de mobilité socioprofessionnelle qui est la promotion et la rétrogradation.

- **Données concernant les stratégies de l'entreprise Ramdy :**

Tableau n°7 : répartition de l'échantillon selon la formation

Formation	Effectifs	%
Oui	14	28%
Non	36	72%
Total	50	100%

Vu les chiffres de ce tableau, on remarque que 36 enquêtés, n'ont pas été disposés d'une formation au sein de l'entreprise Ramdy, avec un taux de 72%. En revanche 14 ont effectué une formation avec un taux de 28%.

Les statistiques reflètent que la formation existe au sein de cette entreprise, donc elle se fait selon les besoins et les échantillons de l'entreprise. Etant donné que les travailleurs se sont capables à faire des formations par rapport à leurs expériences et compétences qui ont déjà obtenus. Ce qui démontre que l'entreprise Ramdy, organise un plan pour la pratique de la formation qui est basé sur la mobilité. Par lesquelles, ils organisent des actions de formation en fonction des objectifs « formation, qualification, rendement... » Aussi par les caractères d'ancienneté ainsi d'autres critères comme des connaissances subjectives.

Tableau n° 8 : les objectifs de la promotion :

Objectifs de la formation	Effectifs	%
Non repense	17	34%
Développement des compétences	19	38%
La performance	06	12%
La promotion	08	16%
Autres	04	08%
Total	50	

Cette fréquence représente la multiplication des réponses

A travers le tableau ci-dessus, on constate que 34% des enquêtés n'ont rien signalé, en revanche la formation développe les compétences, cela est confirmée par 38% des enquêtés. Suivi par un taux de 16% de ceux qui optent pour la promotion, après cela 12% signalent que l'objectif de la formation est la performance. D'autre part 8% des enquêtés optent pour d'autres objectifs.

De ce fait, nous pouvons déduire que l'entreprise Ramdy, effectue des formations à ses salariés, et cela pour plusieurs raisons ; développer leurs compétences, pour leur effectuer une promotion et pour que les salariés soient performants dans leur travail...etc.

Nous constatons que l'entreprise Ramdy utilise la formation comme une stratégie de la mobilité socioprofessionnelle, elle évoque deux types de formations l'un est la formation de mise à jour pour maintenir le bon fonctionnement de travail, et l'autre est la formation de performance c'est pour faire développer le climat de travail et améliorer les conditions de travail pour l'ensemble de l'entreprise.

Tableau n°9 : répartition de l'échantillon selon la promotion :

Promotion	Effectifs	%
Oui	19	38%
Non	31	62%
Total	50	100%

Dans ce tableau de la promotion, on remarque que presque la majorité des salariés n'ont pas bénéficié d'une promotion avec un taux de 62%, cependant la deuxième partie presque la moitié des salariés ont bénéficié de la promotion avec un taux de 38%.

L'entreprise RAMDY effectué des promotions dans ces différents services, et cette promotion montre l'effet de la mobilité dans cet organisme qui est ascendante, et c'est une mobilité objective qui vise à évaluer et développer la composante humaine dans son milieu de travail, ce phénomène crée l'interactionnisme entre l'entreprise et ces employés et un bon climat de travail, ce qui engendre la créativité et la motivation des salariés, et la rentabilité pour l'entreprise.

Tableau n° 10 : Répartition de l'échantillon selon la sanction :

Sanction	Effectif	Pourcentage %
Oui	11	22%
Non	39	78%
Total	50	100%

Dans ce tableau on constate que presque la majorité des enquêtés on n'a pas reçu des sanctions durant leurs carrières, avec un taux de 78%, et on trouve dans l'autre côté ce qui ont reçu des sanctions avec un taux de 22%.

Toute entreprise surveille ces employés à travers leur conduite et leur rendement quotidien, cela la SARL RAMDY dispose d'une bonne gestion et dans ce cas la majorité des salariés obéies la réglementation interne de l'organisation, ce que leur évitent des sanctions, et ce n'est pas le cas pour la minorité.

Tableau n° 11 : l'impacte positive de la promotion :

La bénéficiassions de La promotion	Effectif	%
Pour L'entreprise	01	02%
Pour L'employé	05	10%
Pour Les deux	33	66%
Non repenses	11	22%
Total	50	100%

D'après Ce tableau, on remarque que la majorité des salariés de l'entreprise RAMDY, disent que la promotion est bénéfique pour les deux (l'entreprise et l'employé), avec un taux de 66%, ensuite on trouve ce qu'ion pas répondu avec un taux de 22%, puis pour l'employé avec un taux de 10%, cela avec ces compétences et son savoir-faire, enfin ce qui ont visé l'entreprise qui va bénéficier de cette promotion avec un taux très faible 02%.

On constate que dans la SARL RAMDY la promotion est bénéfique pour les deux facteurs tels que l'entreprise et l'employé, car cette l'entreprise se fonctionne à base de l'interactionnisme de l'ensemble de l'organisme, s'il ya une promotion touche tous les deux, l'évaluation de salarié et le développement et la progression de l'entreprise, et la promotion est un facteur de croisement qui touche toute les démontions de l'organisation quel que soi du côté organisationnel et économique, qui engendre l'interactionnisme des deux.

Tableau n° 12 : répartition de l'échantillon selon le changement de poste :

Occupation Du même poste	Effectifs	%
Oui	23	46%
Non	27	54%
Total	50	100%

On remarque dans Ce tableau que l'effectif qui a répondu par « oui » est de 23 personnes avec un taux de 46%, cependant l'effectif qui a répondu par « non » est de 27 personnes par un taux de 54%.

A partir de ce tableau, on déduit que, la mobilité existe au sein de l'entreprise Ramdy, puisqu'elle se manifeste comme un changement de poste.

Tableau n° 13 : relation entre la formation et le genre :

Formation Genre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	8	20%	32	80%	40	%
Féminin	6	60%	4	40%	10	%
Total	14	28%	36	72%	50	%

On constate d'après ce tableau, que 72% des interrogés ont bénéficiés d'une promotion, contrairement à 28% de ceux qui n'ont pas bénéficiés.

Par rapport au genre masculin, 80% n'ont pas fait de formation contrairement à ceux qui ont fait, avec un taux de 20%. Alors que le genre

féminin 60% ont bénéficiés d'une formation contrairement à celles qui ont bénéficiés avec un taux de 40%.

D'après ces résultats, on peut dire que la formation dans la SARL RAMDY est très utile pour le genre féminin dans les taches de maitrise et d'exécution. Donc la formation oriente les aptitudes à maitriser les tâches surtout les techniques de travail. L'amélioration des aptitudes permet aux salariés de travailler dans n'importe quel poste même s'il est supérieur.

Tableau n° 14 : relation entre la promotion et la formation :

Formation \ Promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	6	31,6%	13	68,4%	19	100%
Non	8	25,8%	23	74,2%	31	100%
Total	14	28%	36	72%	50	100%

On remarque à travers ce tableau, que 68,4% de ceux qui ont subis une promotion ont répondu « non » pour la formation, contre 31% qui ont répondu « oui ». Et 72,2% de ceux qui n'ont pas subis une promotion ont répondu « non » pour la promotion, contre 25,8% qui ont répondu « oui ».

D'après le tableau, on déduit que le taux de formation et existe au sein de la SARL RAMDY par le processus de mobilité. Donc la formation représente un utile très important dans la maitrise des tâches et l'orientation des aptitudes, surtout la technique du travail, ce qui mène les salaries de travail dans n'importe quel poste.

Tableau n° 15 : Répartition de l'échantillon selon Le climat de travail :

Climat du travail	Effectif	Pourcentage%
Mal	00	00%
Passable	12	24%
Bien	34	68%
Excellent	04	08%
Total	50	100%

Selon ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés trouvent que le climat du travail est bien avec un pourcentage de 68%. Tandis que 24% ont avoué que le climat de travail est passable, et pour ceux qui trouvent le climat excellent sont avec un taux de 08%. On remarque que personne ne trouve que le climat du travail est mal.

Les résultats obtenus dans ce tableau démontrent que le taux des réponses des salariés qui ont disent que le climat du travail est bien et est élevé, donc on comprend que l'entreprise RAMDY dispose d'une bonne gestion dans ces différents services, ce qui montre l'existence de l'interactionnisme et la satisfaction des salariés au sein de cette organisme.

3. Présentation et analyse des données de la deuxième hypothèse :

Dans les tableaux en dessous, nous allons présenter et analyser les données de la deuxième hypothèse qui est : la promotion et la rétrogradation sont des mutations causées par plusieurs facteurs de la mobilité socioprofessionnelle.

- **Données concernant les facteurs de la mobilité socioprofessionnelle :**

Tableau n°16 : répartition de l'échantillon selon l'année de recrutement :

Année de recrutement	Effectifs	%
2000/2005	02	04%
2006/2010	09	18%
2011/2015	24	48%
2016 à nos jours	09	18%
Non repenses	06	12%
Total	50	100%

À la suite des résultats de notre analyse, le tableau indique que presque la moitié des enquêtés ont une ancienneté de 3 à 7 ans, avec un taux de 48%, suivi par la catégorie de 8 ans à 12 ans avec un taux de 18% de et de même pour la catégorie de moins de 3 ans. Ensuite la catégorie de 13ans à 18ans avec un taux de 4%. En fin 12% sont des repenses neutres.

On déduit que cette augmentation de plus de 3 à 7 ans d'expérience avec un taux de 48%, revient à la fidélité des salariés à leurs entreprises. Cette dernière peut s'expliquer par différentes raisons ; peut être à l'acquisition des nouvelles compétences, la dynamique du salarié pendant le travail, l'amélioration des conditions du travail, la bonne rémunération ... etc.

Tableau n° 17 : les critères d'accéder à une promotion :

Critères de la promotion	Effectifs	%
Ancienneté	20	40%
Diplôme	18	36%
Formation	12	24%
Résultats au travail	14	28%
Compétences	24	48%
Autres	5	10%
Total	50	

Cette fréquence représente la multiplication des réponses

Dans ce tableau, on peut voir que le critère le plus dominant est les compétences avec un taux de 48%, suivit de l'ancienneté avec un taux de 40%. Par ailleurs on trouve le critère de diplôme avec un taux de 36%, suivit des résultats au travail avec un taux de 28%. Après on trouve la formation avec un taux de 24%, enfin la d'autres critères avec un taux de 10%.

À la suite de ces résultats, on peut dire que les critères de la promotion au sein de l'entreprise Ramdy sont divers. Et cela parce que l'entreprise donne la chance à ses salariés de bénéficier d'une promotion par plusieurs moyens, mais donne priorité ou compétences, ancienneté et diplôme obtenu car c'est des critères de l'évolution et d'accroissement de la position des salariés vers le niveau supérieur dans les différents services de l'organisation.

Tableau n° 18 : Répartition de l'échantillon selon le potentiel et la compétence d'accomplir les tâches :

Le potentiel et La compétence d'accomplir les tâches	Effectif	%
Oui	48	96%
Non	00	00%
Non repense	02	04%
Total	50	100%

Dans ce tableau, on constate que la majorité des salariés ayant le potentiel et la compétence nécessaire pour accomplir les tâches occupées, avec un taux de 96%, et on trouve 04% des enquêtés n'ont pas répondu à la question, et d'autre part ils n'ont pas des potentiels et compétences 00%.

On synthétise dans cette optique potentielle et compétences sont des critères indispensables dans l'entreprise RAMDY, qui sont des facteurs de maintien du travail et l'occupation des postes importantes, ce qui permet une bonne conduite de cette entreprise et montre la valeur du poste occupé

Tableau n°19 : relation entre promotion et genre :

Promotion Genre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	14	35%	26	65%	40	100%
Féminin	05	50%	05	50%	10	100%
Total	19	38%	31	62%	50	100%

D'après ce tableau, on constate que la plupart des enquêtés n'ont pas subi une promotion avec un taux de 62%, contre un taux de 38% qui ont subi une promotion.

Pour les hommes la plupart n'ont pas subi une promotion avec un taux de 65%, contre un taux de 35%. Tandis que les femmes la moitié ont subi une promotion, et une moitié non.

Dans ce tableau on constate que la mobilité socioprofessionnelle est applicable au sein de l'entreprise RAMDY, sachant que Ilya une proportion qui nous indique un taux des salariés qui ont bénéficié de la promotion, et cette dernière se fonctionne selon l'évolution du capital humain (savoir, savoir-faire, acquisition des nouvelles connaissances, expériences, etc....), et L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion des carrières et de mobilité interne.¹

¹-JEAN Marie Peretti, Op- cit, PP 82-89.

Tableau n° 20 : relation entre promotion et année de recrutement :

Promotion Année de recrutement	Oui		Non		Totale	
	F	%	F	%	F	%
2000-2005	01	50%	01	50%	02	100%
2006-2010	02	22.2%	07	78.8%	09	100%
2011-2015	10	42%	14	58%	24	100%
2016 à nos jours	01	11%	08	89%	09	100%
Non repenses	05	83%	01	17%	06	100%
Total	19	38%	31	62%	50	100%

Ces résultats montrent que, 62% des enquêtés ont répondu « oui » pour la promotion, contre un taux de 38% qui ont répondu « non ».

A travers ce tableau on remarque que la quasi-totalité de l'échantillon représente le taux de la mobilité au sein de l'entreprise, avec un taux de 74,35%. Un taux 23,07. Seulement, ce qui affirme une mobilité avec un taux de 76,92% a été observé pour les travailleurs ayant une expérience entre 1 an à 10ans, un taux de 57,14% a été observé pour les enquêtés ayant une expérience entre 11an à 20ans, les salariés ayant une expérience entre 21ans et plus présente un taux de 75% et enfin un taux de 50% attribué aux personnes ayant une expérience entre 31ans et plus.

Il est déduit que la majorité des interrogés considère que l'ancienneté en expérience comme une source de la mobilité surtout pour les âgés, ceci est expliqué par les connaissances du métier générale, on peut dire que l'expérience

Tableau n°21 : relation entre promotion et CSP :

Promotion CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Agents de maitrise	08	36.36%	14	63.63%	22	100%
Agents d'exécution	11	39.28%	17	60.72%	28	100%
Totale	19	38%	31	62%	50	100%

D'après ce tableau, on remarque que 63.63% des agents de maitrise n'ont pas bénéficiés d'une promotion, contrairement à un taux de 36.63% de ceux qui ont bénéficiés. Alors que les agents d'exécution, on remarque que 60.72% n'ont pas bénéficiés d'une promotion, contrairement à un taux de 39.28 qui ont bénéficiés d'une promotion.

A partir de ces résultats, on remarque que les taux sont presque les mêmes. On peut comprendre que la SARL RAMDY, procède à des promotions dans tous les secteurs d'activité.

Tableau n° 22 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité et être à jour au travail :

Etre à jour au travail	Effectif	%
Oui	48	96%
Non	02	04%
Total	50	100%

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des salariés sont à jour au travail avec un taux très élevé de 96%, ensuite on trouve ce qui est absent au travail avec un taux de 04%.

Le travail dans l'entreprise est semé aux conditions et à des règlements intérieurs de l'organisation, et la SARL RAMDY satisfait ces salariés avec son climat du travail et leurs motive avec un bon salaire, ce qui permet aux employés de s'éloigner de l'absentéisme et être à jour au travail. Ce qui engendre à éviter toute sorte de punition ou rétrogradation qui sera imposée et appliquée par l'administration en faveur des employés.

Tableau n° 23 : Répartition de l'échantillon selon Les bonnes relations avec les responsables :

Bonnes relations avec les responsables	Effectif	%
Oui	47	94%
Non	03	06%
Total	50	100%

Dans ce tableau on constate que la majorité des salariés ont des bonnes relations avec les responsables hiérarchiques, avec un taux de 94% et d'autre part ont des mauvaises relations avec un taux de 06%.

Ce tableau montre que les salariés ont des bonnes relations avec les responsables hiérarchiques, et tout ça avec la performance de la gestion de l'entreprise RAMDY dans ces différents services, ce qui permet de créer l'interaction et la bonne communication entre ces différentes catégories et le service personnel fait son travail pour garder le respect envers la classe ouvrière et la cohésion entre eux, ce qui engendre la performance de l'organisation.

Tableau n° 24 : Répartition de l'échantillon selon Les bonnes relations avec les collègues de travail :

Bonne relation Avec les collègues	Effectif	Pourcentage %
Oui	47	94%
Non	02	04%
Non repenses	01	02%
Total	50	100%

D'après ce tableau, on peut voir que la majorité des enquêtés ont des bonnes relations avec leurs collègues, avec un taux de 94%. Tandis que ceux qui n'ont pas des bonnes relations, sont à un taux de 4%. Et 2% sont des repenses neutres.

L'entreprise RAMDY dispose d'une structure bien organisée, qui a engendré la communication et la cohésion de la classe ouvrière sans conflits, ce qui permet de créer un climat compétitif et des bonnes relations entre les collègues de travail, et cette dernière engendre l'évolution graduelle de l'entreprise et leur permet d'atteindre ces objectifs.

Tableau n° 25 : relation entre sanction et genre :

Sanction Genre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	10	25%	30	75%	40	100%
Féminin	1	10%	9	90%	10	100%
Total	11	22%	39	78%	50	100%

Suit aux résultats de ce tableau, on déduit que presque la majorité des enquêtés n'ont pas subi une sanction avec un taux de 78%, contre un taux de 22% qui ont subi une sanction.

Pour le genre masculin, 75% ont dit « non » pour la sanction, contre 25% qui ont dit « oui ».

Et pour le genre féminin, 90% ont dit « non » pour la sanction, contre 10% qui ont dit « oui ».

Tout sort de sanction se traduit par la conduite de l'ouvrier durant l'exécution de leur tâche, qui touche tous les deux catégories masculin et féminin ce qui engendre la rétrogradation qui « est une mesure disciplinaire consistant, pour un employeur, à faire régresser la position d'un salarié dans la grille de classification hiérarchique ou à réduire ses responsabilités et le salaire correspondant ».¹

¹ - <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=410&definition=R%C3%A9trogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h30min.

Tableau n° 26 : relation entre sanction et année de recrutement :

Sanction Année de recrutement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
2000-2005	01	50%	01	50%	02	100%
2006-2010	04	44.4%	05	55.6%	09	100%
2011-2015	03	12.5%	21	87.5%	24	100%
2016 à nos jours	01	11.1%	08	88.9%	09	100%
Non repenses	02	33.3%	04	66.7%	06	100%
Total	11	22%	39	78%	50	100%

Pour donner suite aux résultats de ce tableau, on constate que la majorité des salariés n'ont pas des sanctions durant leurs recrutements à l'entreprise RAMDY avec un taux de 78%, durant 2016 à nos jours 88.9% et 2011 – 2015 : 87.5%. Contre 22% qui ont appris des sanctions, vu qu'en 2006 – 2010 on a 44.4% qui ont subi la sanction.

Dans ce tableau on synthétise que la sanction est une forme de mobilité descendante (la rétrogradation), tandis que à l'entreprise privée la mobilité ascendante est le critère le plus dominant, est celui de besoin de l'entreprise avec une fréquence de trente-neuf (39), cela s'explique que l'entreprise RAMDY prend en considération beaucoup plus ses objectifs organisationnels dans le recrutement, La rétrogradation est une sanction consistant en un déclassement hiérarchique, changement de poste ou une perte de responsabilités accompagnée d'une baisse de rémunération. Cette décision ne peut s'analyser en agissement répétés constitutifs de harcèlement moral.

Elle peut aussi être mise en œuvre non pas en tant que sanction, mais pour pallier l'insuffisance professionnelle du salarié à son poste actuel.¹

Tableau n° 27 : relation entre sanction et CSP :

Sanction C.S.P	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	4	18.18%	18	81.81%	22	100%
Exécution	7	25%	21	75%	28	100%
Total	11	22%	39	78%	50	100%

Pour donner suite aux résultats de ce tableau, on remarque que presque la majorité des agents de maîtrise, n'ont pas subis une sanction avec un taux de 81.81%, contre une minorité qui ont subis une sanction avec un taux de 18.18%. Presque la même chose avec les agents d'exécution : 75% de ceux qui n'ont pas subis une sanction, contre un taux de 25% qui l'ont subi.

D'après ces résultats, on constate que la SARL RAMDY punit ces salariés avec des sanctions et cela afin d'éliminer toute sorte de limites et inconvénients, qui influencent sur l'efficacité et la performance de gestion de l'entreprise.

¹<https://www.saisirprudhommes.com/fiches-prudhommes/retrogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h 45min.

Interprétation des hypothèses :**La synthèse de la première hypothèse :**

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise «RAMDY», qui porte sur «la mobilité socioprofessionnel entre promotion et rétrogradation», nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès des agents de maîtrise et de l'exécution, qui confirment que la promotion est la conception, la mise en œuvre et le suivi des de politiques et de plans d'actions cohérents et aussi un vecteur essentiel dans l'organisation de l'entreprise et qui affectent une logique positive dans le travail futur.

Notre première hypothèse qui porte sur « L'entreprise ramdy procède généralement à deux stratégies de mobilité socioprofessionnelle », nous a permis de confirmer que les deux stratégies sont appliquées au sein de l'entreprise RAMDY. Pour bien assimiler nos résultats, les tableaux N°09, N°10, N°11, répondent parfaitement à notre hypothèse. Dans le tableau N°09 qui traite la répartition de l'échantillon selon la promotion , les réponses obtenues nous ont permis de savoir que la promotion existe comme stratégie au sein de l'organisation.

Le tableau N°10, qui porte sur la répartition de l'échantillon selon la sanction, on remarque que la sanction existe comme stratégie, mais dans des cas très rares.

Le tableau N 11, qui porte sur l'impacte positif de la promotion, nous montre que la promotion est bénéfique pour le salarie et pour l'entreprise, cela est planifié par l'organisation.

Notre objectif dans cette partie de recherche, est de bien connaitre les stratégies adoptées par l'entreprise Ramdy.

Synthèse de la deuxième hypothèse :

- A travers notre recherche sur le terrain au sein de la SARL RAMDY AKBOU, nous a permis de recueillir des informations affirmant notre 2eme hypothèse qui porte sur «la promotion et la rétrogradation sont causées par plusieurs facteurs de la mobilité socioprofessionnelle», Pour imprégner nos résultats des tableaux, N°16, N°17, N°22 et N°26 répondent précisément à notre hypothèse.

Dans le tableau N°16 qui traite «la répartition de l'échantillon selon l'année de recrutement». D'après les réponses qu'on a obtenues on a constaté que l'ancienneté joue un rôle important pour accéder à une promotion au sein de la SARL RAMDY.

Dans le tableau N 17 qui traite « les critères d'accéder à une promotion » on a obtenu que il existe plusieurs facteurs d'accéder à une promotion.

Dans le tableau N° 22 qui traite « la répartition de l'échantillon selon la disponibilité et être à jour au travail ». On a confirmé que la rétrogradation à son tour possède ces propres facteurs.

En déduit que la rétrogradation est la manière de rétrograder de la position de l'individu vers le niveau inférieure de la hiérarchie qui se caractérise par des sanctions, des punitions, mise à pied et la mauvaise conduite des salariés qui engendre la régression qui touche le statut du salarié.

Synthèse des résultats des données des deux hypothèses :

Notre travail de recherche qui s'intitule sur la mobilité socioprofessionnelle entre promotion et rétrogradation, effectué au sein de la SARL RAMDY à AKBOU, et porte sur deux variables différentes qui apporte à

des caractéristiques de mobilité socioprofessionnelle chez les salariés dans leurs milieux de travail, ce qui nous a permis de l'interprétation de ces données à travers ces différentes modalités et indices qui décrivent leur description.

On a recollé de cette partie pratique plusieurs informations et idées qui nous ont permis d'explorer explicitement beaucoup de choses qui concernent notre thématique de recherche sur la vie des salariés qui touche pratiquement les deux catégories socioprofessionnelles (agents de maîtrises et d'exécutions).

Et ces phénomènes incluent dans la gestion des carrières qui sont suivies par le service des ressources humaines, pour but de faire améliorer la composante humaine dans l'exécution des tâches, et l'asphère économique de l'entreprise.

Enfin on constate que les deux variables stratégies de l'entreprise, promotion et rétrogradation sont des formes de changement et de l'évolution pratique au sein de l'entreprise RAMDY. Gérer par la gestion des ressources humaines, afin de développer le climat de l'entreprise et la conduite des salariés.

On synthétise que les deux hypothèses sont confirmées progressivement pour atteindre les objectifs de l'entreprise vers l'occupation du marché du travail.

Synthèse :

D'après les résultats obtenus dans l'étude de terrain nous avons constaté que l'entreprise RAMDY adopte des méthodes et stratégies de développement de l'organisme et l'amélioration de la classe ouvrière, cette dernière est composée par des catégories socioprofessionnelles agent de maîtrise et agent d'exécution qui sont les deux catégories qui ont été touchées par l'objet d'étude de notre recherche, et ce travail confirme nos hypothèses de recherche.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

On a constaté durant notre travail que la mobilité socioprofessionnelle dans son sens, est très large. Elle est expliquée par plusieurs formes. Que ce soit au sein d'une entreprise ou d'une entreprise à une autre. Cela est provoqué par des facteurs tels que la nouvelle technologie, la concurrence, l'accroissement dans le marché du travail...etc. Il est le rôle de la gestion des ressources humaine de gérer ce phénomène en appuyant sur plusieurs stratégies.

Concernant notre recherche, le concept de mobilité se résume à deux formes qui sont : la promotion et la rétrogradation, qui est faisable pratiquement par ces différentes stratégies et ces dimensions. On a envisagé que ces variétés touchent la vie des salariés en particulier les agents de maîtrises et d'exécutions, ainsi que le déroulement de l'organisation, on déduit l'enchaînement et la structure de la recherche qui contribuent à la réflexion de la thématique qu'on a constaté durant notre travail.

Pour donner suite à notre étude effectuée au sein de l'entreprise RAMDY sur le thème « les formes de mobilité socioprofessionnelle au sein de l'entreprise ». On a constaté que la promotion et la rétrogradation sont des formes de changement et de développement de la gestion des ressources humaines, afin d'optimiser le rendement et la capacité des travailleurs et la compétitivité de l'organisation.

La promotion est l'un des piliers de la GRH, elle permet aux personnes de posséder des postes hiérarchiques supérieurs à l'exercice d'un métier ou d'exécuter des grandes tâches dans les différents services à l'intérieur de l'entreprise.

Conclusion

Cela pour perfectionner et se progresser dans son parcours, elle permet donc aux individus d'actualiser et progresser leur services et l'adaptation au climat de travail.

D'autre part la rétrogradation joue son rôle au sein de l'entreprise, elle permet au service ressources humain d'éliminer toute sorte de limites et inconvénients qui influencent sur l'efficacité et la performance de gestion de l'entreprise.

Enfin, on peut dire que la mobilité dans l'entreprise favorise la polyvalence chez les salariés, elle a créé la créativité et l'esprit de développement de l'employabilité, et aussi elle leur permet de maîtriser plusieurs métiers et domaines. Aussi développe les compétences, permet l'efficacité et l'amélioration des salariés et les rendements de l'entreprise.

Bibliographie

Liste bibliographique :

I-Ouvrages méthodologiques :

1. ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition CASBAH, Université d'Alger, 1997.
2. ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, 6^{ème} édition, CEC, Canada, 2014.
3. BENOIT Gauthier, **recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, 4^{ème} édition, presses de l'université Québec, Canada.
4. BOUDON Raymond, **Des méthodes en sociologie**, PUFF, Paris, 1970.
5. COMBESSIE Jean-Claude, **La méthode en sociologie**, 3^{ème} édition, la découverte, Paris.
6. MOSCOVICI Serge et BUSHINI Fabrice, **Les méthodes des sciences humaines**, PUF, 2003.
7. RAYMON Quivy et LUC VAN Campenhoudt, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1995-2006

II- ouvrages de spécialité :

8. AMHERDT. **Relever les défis de la gestion des ressources**. 2^{ème} édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999.
9. ARANEDER Julie et autres, **La mobilité interne**, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n° 4, Août 2003.
10. ARANEDER Julie, thuong-hime Emmanuelle et autres, **les diagnostics de l'emploi territoriales**, édition collection, hors-service N° 4.
11. BENOÏT Grasser et FLORENT Noël, **ressources humaines**, Edition Vuibert, 2016

12. CADIN LOÏC et autres, **la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie**, 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 1997.
13. CADIN Loïc, CUERIN Francis, PIGYRE Frédérique, **La gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, éd DUNOD, 2007.
14. CADIN, GUERU, PIGEYRE, PRALONG, **Pratiques et éléments de théorie GRH**, 4^{ème} édition, DUNOD, paris.
15. CAMPOY ERIC, Etienne MACLOUF, Karim MAZOULI, Valérie NEVEU, **Gestion des ressources humaines**, collection SYNTHEX, Pearson Education France, paris, 2008.
16. CHLOE Guillot-Soulez, **La gestion des ressources humaines**, 8^{ème} édition, Lextenso, Issy-les-Moulineaux, 2015.
17. DOLAN Shimon et autre, **psychologie sociale et comportement organisationnel**, 2^e édition, édition Gaétan, 2002.
18. ELINE Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, éd. Dunod, Paris, 2014.
19. GAGNON. S. **Guide de gestion des ressources humaines**. Édition Québec, Montréal, 2003.
20. JOCELYNE ABRAHAM, CERMAT-IAE de tours, université, François Rabelais, **Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité** (2003).
21. LERDIN Gérard, **La gestion des ressources humaines**, éd Séfi, Paris, 2003.
22. MARC Montoussé et GILLES Renouard, **100 fiches pour comprendre la sociologie**, 4^{ème} édition, Bréal, 2009.
23. MATHIS L. **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982

24. MOULT. Er. V. **Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête**. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4eme tirage.
25. PERETTI JEAN marie, **ressources humaines**, édition Vuibert, 15^{eme} édition, P aris, juillet 2015.
26. PERETTI Jean Marie, **RH et gestion du personnel**, 8^{eme} édition, Vuibert, Paris.
27. PERETTI JEAN Marie, **Gestion des ressources humaine et gestion des personnes**, 6eme édition, Vuibert, Paris, 2007.
28. PERETTI JEAN Marie, **Gestion des ressources humaines**, 20^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2015.
29. PERETTI. J M. **Gestion des ressources humaines**. 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001.
30. SEKIOU L et autres. **Gestion Des Ressources**. 2ème édition, édition Boeck, Québec, 1993.

III- Dictionnaires :

31. AKOUN André et ANSTAR Pierre, **le robert seuil dictionnaire de la sociologie**, édition CANZAGNE-Raynaud, France, 1999.
32. BOISLANDELLE HENRI MAHE, **dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils**, édition Economica, Paris, 1997.
33. BRUNO Alain, **dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, édition ellipse, paris, 2005.
34. GRAWITZ Madeline, **Lexique des sciences sociales**. Ed, Dalloz, Paris 1996.
35. GRAWTZ Madeline, **Dictionnaire de sociologie**, éd Larousse, France, 2002.

36.HENRI Mahé, **Dictionnaire de gestion vocabulaire (concept et outils)**, édition economica, Paris, 1998.

37.PERETTI. JM. **Dictionnaire des ressources humaines**. Édition d'organisation, Paris 2003.

38.PERRITI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, 2^{eme} édition, Vuibert, Paris, 2001

IV- Articles et Revues :

39.ELOUAER Ilyes, « **la mobilité des salariés, déterminant et impact sur la performance organisationnelle** », université Dauphinoise, Paris. PDF. PP 03,07,08.

40.GERIN. G. Twills. « **La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels** », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6. PP 13,30.

41.FREDERIC Lainé, la mobilité professionnelle, facteur structurel et spécialités de l'Île-de-France. ÉCONOMIE ET STATISTIQUE N° 431–432, 2010 PDF. P 37.

V- sites web :

42.<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/3525-retrogradation-disciplinaire-et-modification-du-contrat-de-travail>, consulté le 01 juin 2018 à 05h00min.

43.<https://fr.m.wikipidia.org/wiki/R%C%A9trogradation>. Consulté le 15 mai 2018 à 00h38 min.

44.https://fr.wikipedia.org/wiki/Mobilit%C3%A9_sociale consulté le 03/06/2018 à 14 :30.

45. <https://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?idDef=410&definition=R%C3%A9trogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h30min.
46. <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1200523-retrogradation-disciplinaire-d-un-salarie/>, consulté 01/06/2018 à 04h 20 min
47. <https://www.saisirprudhommes.com/fiches-prudhommes/retrogradation>, consulté le 01 juin 2018 à 04h 45min.

Annexes

Université Abderrahmane mira-Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

Option : sociologie du travail, et ressources humaines

Thème : La mobilité socioprofessionnelle entre promotion et rétrogradation

Cas pratique : les agents d'excursions et de maitrises SARL RAMDY, akbou, bejaia

Madame, Monsieur,

Nous sommes des étudiants de Master II en sociologie, option : sociologie du travail et des ressources humaines, dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude sur le thème :

« La mobilité socioprofessionnelle entre promotion et rétrogradation »

Cas pratique : les agents d'excursions et de maitrises SARL RAMDY, akbou, bejaia

L'ensemble de question que nous vous donnons sous forme de questionnaire, est dans le but de recueillir des informations nécessaires qui servent à la recherche scientifique.

Nous serons très reconnaissant de bien vouloir répondre objectivement a se questionnaire.

Nous vous assurerons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour votre coopération.

Réalisé par :
BENAMARA Toufik
BAOUZ Juba

Encadré par : Mr.
NEGROUCHE Hamid

Les données personnelles :

1. Genre :

1. Masculin 2. Féminin
-

2. Age :

1. 25 à 35 2. 36 à 45 3. Plus de 45
-

3. Niveau d'instruction :

1. Moyen 2. Secondaire 3. Universitaire 4. Autres
-

4. Situation familiale :

1. célibataire 2. marié(e) 3. Divorcé(e) 4. Veuf (ve)
-

5. Diplôme :

1. Ingénieur 2. Licence 3. DEUA 4. TS 5. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

6. Précisez la filière :

7. L'année d'obtention de diplôme :

8. Etiez-vous en chômage avant d'être recruté à l'entreprise RAMDY ?

1. Oui 2. Non
-

9. Précisez la période :

10. Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Agent de maîtrise
 Agent d'exécution
-

Données concernant la promotion :

11. Avez-vous bénéficié d'une formation ?

1. Oui 2. Non

12. Si 'oui', quel type de formation ?

13. Quels sont les objectifs attendus de cette formation ?

1. Développement de nouvelles compétences 2. La performance
3. La promotion 4. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

14. Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

1. Oui 2. Non

15. Si 'oui', quel type de promotion ?

16. La promotion est-elle bénéfique pour ?

1. L'entreprise 2. L'employé 3. Les deux

17. Expliquez :

18. Quels sont les critères pour prétendre à une promotion ?

1. Ancienneté 2. Expérience 3. Diplôme 4. Formation 5. Résultats au travail
 6. Compétence 7. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

19. Indiquez le poste que vous-avez occupé après votre recrutement à l'entreprise RAMDY :

20. Occupez-vous le même poste depuis votre recrutement à nos jours ?

1. Oui 2. Non

21. Indiquez l'année :

2000-2005

2006-2010

2011-2015

2016 à nos jours

22. Est-ce que l'entreprise affiche des demandes de recrutement interne ?

1. Oui 2. Non

23. Si 'oui', indiquez le domaine :

Données concernant la rétrogradation :

24. En quoi consiste votre tâche ?

25. Pensez-vous que vous-avez le potentiel et la compétence nécessaire pour accomplir cette tâche ?

1. Oui 2. Non

26. Cette tâche exige quoi comme compétence ?

27. Est-ce que vous êtes à jour dans votre travail ?

1. Oui 2. Non

28. Comment décrivez-vous le climat dans lequel vous travaillez ?

- . Mal
 - . Passable
 - . Bien
 - . Excellent
-

29. Avez-vous des bonnes relations avec le responsable hiérarchique ?

1. Oui 2. Non

30. Avez-vous des bonnes relations avec les collègues de travail ?

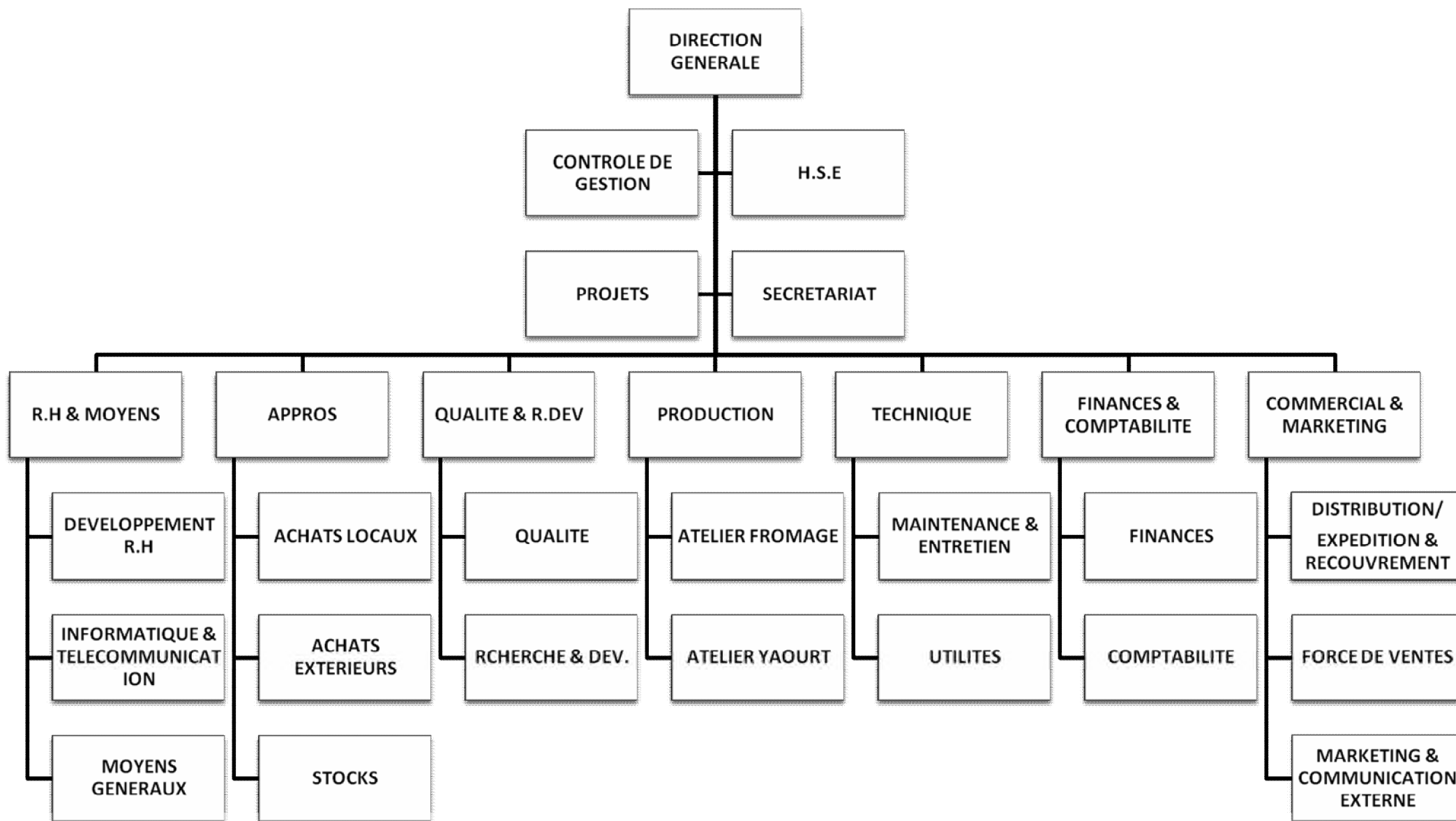
1. Oui 2. Non

31. Avez-vous reçu une sanction durant votre carrière ?

1. Oui 2. Non

32. Si 'oui', quel type de sanction ?

ORGANIGRAMME SARL RAMDY



Ramdy®

رامدي