

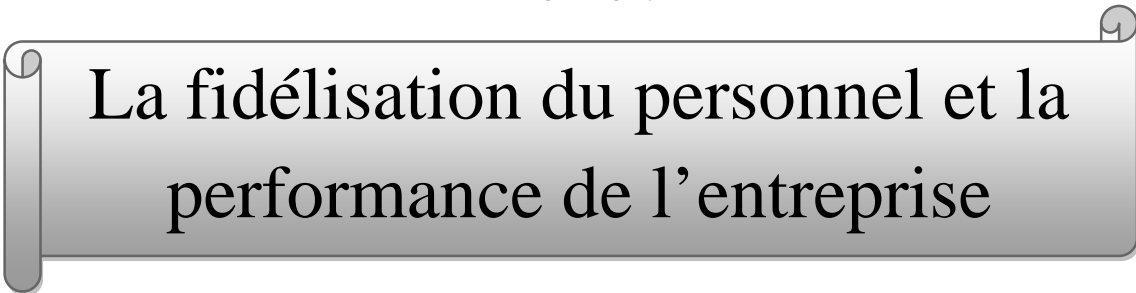
Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département : Sciences Sociales

Mémoire de fin du cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie.

Option : sociologie du travail et ressources humaines.

Thème :



**La fidélisation du personnel et la
performance de l'entreprise**

Cas pratique : GENERAL EMBALLAGE

Réalisé par :

AMIALI ZAHIA

BENAMARA KAHINA

Encadré par :

M. MATI ALI

Année universitaire: 2013-2014

Remerciement

Nous souhaitons d'abord à remercier Dieu sans que rien ne serait possible y compris ce modeste travail.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à M. Mati Ali notre promoteur pour leur présence, orientation, et surtout pour ses précieux conseils et leur suivis pendant la réalisation de notre travail. et nous tenus à remercier vivement l'ensemble des enseignants du département de science social et surtout ceux qui ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire.

Et on exprime notre sincérité gratitude à tout le personnel de GENERAL EMBALLAGE spécialement ceux de poste de sécurité.

Nous exprimons notre entière reconnaissance à toute personne ayant participé de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à tout qui son chère à mon égard :

A Mes Très Chères parents, que je remercié infiniment pour leur disponibilité à mes coté, et pour leur sacrifices au log de mes études que dieu les protège.

A Ma chère famille (Grand mère et Grand père , Dada ,Biba,Mouhand,Omar,Sarah, katia) mon oncle Nourdine et sa femme sans oublié yazid et Nassim,et ma chères Sœur Lyakout et son marie , mon Frère khalef mon plus chère adorer Madjid, qui m'a vraiment aidé et qui m'inspire par son comportement dynamique, ainsi que notre princesse zahua que dieu les gardes toujours auprès de moi, pour les voies un jour déclenché leur diplôme.

A Ma sœur fifi qui n'a jamais cessée d'être à mes coté à tous moment, et qui m'avait soutenus ainsi sa copine Nasima, je vous remercier infiniment.

A Mon chère, Bia-cacou, qui mérite ma plus vive reconnaissance pour le soutien indéfectible qu'il m'apporté .et qui est sera toujours pour moi un modèle d'optimisme, ainsi sans oublié Ahcen qui ma encouragé avec son comportement vif.

A Mes chère copines de chambre (Hana, Sonia, Zina, Siham, Tutu, Fatiha, Fahima, Nedjima, Fatima, Djauida), et toutes mes copines sans exception que dieu garde notre amitié et toujours unis.

A Touts personnes ayant participé de pris ou de loin.

Zahia

Merci au bon dieu pour sa bienveillance

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes chère parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi, à leur soutien et présence tout au long de mon parcours d'étude que Dieu les protège.

A tous mes enseignants ainsi que M. Mati Ali,

A mes grand mères Yamina et Dahbia

A mes chère frères et sœurs, Aziz qui ma soutenu et Redouane, Foufa, Khalid, Linda et sans oublié Imma et Maria que j'aime beaucoup.

A tous mes cousines et cousins, à mes oncles et à mes tantes que j'adore ainsi toute ma famille.

Ames chères copines : Kahina, Tata, Hafida, Zohra, Sonia, Nora, Salima, Sonia, Malika, Fozia, Samira, Samia et sans oublié le groupe musicale : Souraya, Kahina, Linda.

Je tien enfin à remercier toute personne qui a participé de prés ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

KAHINA

Sommaire

Sommaire

Introduction

Partie I: Cadre méthodologique et théorique de la recherche

Chapitre I : cadre méthodologique

I-1 Les raisons du choix du thème	4
I-2 Les objectifs de la recherche.....	4
I-3 La problématique de la recherche.....	5
I-4 Les hypothèses.....	8
I-5 La définition des concepts	9
I-6 La méthode utilisée.....	12
I-7 Les techniques utilisées	12
I-8 Le déroulement de l'enquête	14
I-9 Le choix de l'échantillon	15
I-10 Les études antérieure	16
I-11 Les obstacles rencontrés	20

Cadre théorique de la recherche

Chapitre II : processus de la fidélisation

II- 1 Préambule.....	21
II-2 Définition de la fidélisation	21
II-3 Quelle population fidéliser ?.....	23
II-4 La fidélisation du personnel etsatisfaction, implication et engagement	25
II-5Lesoutilles de fidélisation	26
II-6 Les enjeux de fidélisation.....	31
II-7 Conclusion	35

Chapitre III : Processus de la Performance

III-1 Préambule.....	36
III-2 La définition de concept performance	36
III-3 La performance globale	38
III-4 Comment mesure la performance globale	40
III-5 Comment déclencher une performance de l'entreprise ?.....	41
III -6 La définition de la performance de la fonction de RH	42
III-7 La définition de l'indicateur et les différents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH	43
III-8 Conclusion	45

Partie II : Cadre pratique de la recherche

Chapitre IV: Présentation de l'entreprise d'accueil

IV-1 La situation géographique	46
IV-2 L'historique.....	47
V-3 l'organigramme de l'entreprise.....	53

Chapitre V: Analyse et Interprétation des Résultats

V-1 Caractéristique de l'échantillon	54
V-2 Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	58
V-3 Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse	71

Conclusion générale.

La liste bibliographique.

Les annexes.

La liste des abréviations

Nom	Signification
GE	Général Emballage
RH	Ressources humaines

La liste des tableaux

N° Du Tableau	Titre du tableau	La page
1	L'évolution des effectifs du personnel de GE	51
2	la répartition des enquêtés selon le genre	54
3	la répartition de la population d'étude selon l'âge.	54
4	la répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	55
5	la répartition selon l'expérience professionnelle.	56
6	catégorie socioprofessionnelle.	57
7	la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	57
8	le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'appartenance à l'entreprise.	59
9	le rapport entre l'appartenance à l'entreprise et l'ancienneté professionnelle.	60
10	le rapport entre l'absentéisme et le genre.	61
11	la catégorie socioprofessionnel et le contenu du travail.	62
12	le rapport entre le salaire et le choix de quitter l'entreprise s'il y a d'autres opportunités meilleures.	63
13	le rapport entre les relations avec les collègues et la motivation.	64
14	la catégorie socioprofessionnelle et la formation.	66
15	L'apport des relations avec les collègues sur l'absentéisme.	67
16	l'apport de la prise en charge sur la contribution des salariés à la performance.	68
17	le rapport entre la contribution des salariés à la performance par apport à la manière dont le chef règle les problèmes.	69

18	le rapport entre l'équipement de l'entreprise et l'acquisition de classement.	71
19	la relation entre l'accroissance de la performance de l'entreprise et la manière de participer à créer cette performance.	73
20	la catégorie socioprofessionnelle et la mobilité professionnelle.	74
21	la catégorie socioprofessionnelle et le modèle efficace de l'entreprise performante.	76
22	le sens de la fidélisation.	78
23	le sens de la performance.	79
24	le rapport entre la satisfaction par le salaire et la stabilité au travail.	80
25	le rapport qui existe entre la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise.	81

Introduction

Introduction

I-Introduction :

La fonction de la Ressources Humaines prend une importance grandissante de nos jours, cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et des hommes à l'environnement technique, économique, politique et sociaux afin d'atteindre les objectifs de la performance.

Les entreprises qui réussissent, investissent de plus en plus dans la ressource humaine qui s'avère la principale richesse de l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises ont pris conscience que fidéliser un salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel.

Elle doit veiller à maintenir ses collaborateurs afin qu'ils investissent dans celle-ci, elle doit les retenir et développer un environnement du travail dans lequel chaque salarié pourra donner le meilleur de lui-même.

Cette exigence demande à l'organisme de prendre en compte les besoins des salariés, de leur donner des objectifs réalisables, de posséder des valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent, d'établir une relation de confiance et reconnaître la participation de chacun aux résultats de l'organisme.

En effet, il existe de nombreux moyens et outils qui permettent aux entreprises de retenir leurs salariés, l'attraction dépend de la taille de l'entreprise et de leurs capacités à répondre aux exigences des salariés, tout dépend des moyens financiers dont dispose l'entreprise.

Introduction

S'engager dans une politique de fidélisation à de nombreux gains pour l'entreprise : réduire la fuite des compétences, une meilleure implication des salariés, stabilité du personnel, renforcer son image sociale, renforcer sa relation client et Capitalisé l'expérience pour atteindre la performance.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude qui s'intitule :

« La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise »

Notre travail est divisé en trois parties complémentaires.

La première partie, traite le cadre méthodologique de la recherche, il contient les raisons et les objectifs du sujet de recherche, la problématique, les hypothèses et l'analyse des concepts ensuite la méthode et les techniques suivis, le déroulement de l'enquête, le choix de l'échantillon et les études antérieures, enfin les obstacles rencontrés durant notre travail.

La deuxième partie, traite le cadre théorique de la recherche qui se décompose en deux chapitres essentiels :

Dans le premier chapitre, on a présenté la définition de la fidélisation, le deuxième point porte sur quelle population fidéliser ? suivi des outils et les moyens que l'entreprise doit mettre en œuvre afin de fidéliser leurs salariés, le quatrième point aborde les enjeux de la fidélisation.

Dans le deuxième chapitre, on a entamé la définition de la performance, le deuxième point sur la performance globale et le troisième point traite comment mesurer la performance globale de l'entreprise ?

Le quatrième point porte sur la manière dont on peut déclencher la performance de l'organisation ? Suivi de La définition de la fonction de RH et enfin porte sur

Introduction

la définition du l'indicateur et les différents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH.

La troisième partie, est fractionnée en deux chapitres qui sont :

Le premier chapitre consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil **GENERAL EMBALLAGE**, son historique, sa situation géographique et son organigramme.

Le deuxième chapitre, porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

Partie I:

Cadre méthodologique et théorique de la recherche

Chapitre I:

cadre methodologique

1-Les raisons de choix du thème :

- L'essence (concept) de fidélisation des salariés ouvre un champ de conversation et de litige (débat), entre plusieurs entreprises notamment des entreprises concurrentiels d'aujourd'hui, pour cela les firmes prés conscience de prendre soin de leur talent, en effet, de les retenir et de les s'attachés à L'organisation pour long duré afin de réaliser sa performance.
- Partant avec cet utilité, qu'on à jugé important de mener notre travail de recherche dans ce contexte, en raison de découvrir les méthodes, les factures et ainsi les stratégies que l'entreprise **Générale Emballage** à met en place et toute les mécanismes pour retenir le personnel à la firme, dont elle à envisagé nécessaire, en vue d'atteindre sa performance.

2-Les objectifs de la recherche :

- Dans notre recherche par objectif de préparation du mémoire de fin cycle, qui s'inscrive dans le domaine de Ressource Humaines .on à intéressé à l'une de ses fonctions qui est la fidélisation du personnel avec la variable performance de l'entreprise **Générale Emballage**. Pour cette éventualité, nous avons la curiosité ou bien l'intérêt du savoir :
 - L'apport de la politique de fidélisation sur la performance de l'organisation.
 - Savoir si la stratégie de la fidélisation déployée par **Général Emballage** influence sur la stabilité du personnel.
 - Dévoiler les attentes et les aspirations du personnel en termes de satisfaction et engagement.
 - Savoir la visionne lointaine de **Générale Emballage** vis-à-vis la rétention de son personnel.

3-La Problématique :

Actuellement, la fonction de Ressources Humaines est devenue une fonction clé, qui acquiert une importance d'ordre stratégique pour les entreprises elle est comme élément dans la réussite et la pérennité de l'entreprise. Car sans personnel l'entreprise ne peut pas exister .Il est donc nécessaire de les valoriser et surtout de la prendre comme acteurs stratégique avec son dynamisme dans un large univers concurrentiel. Donc, la richesse d'une organisation dépend de leur RH, cette dernier est devenue comme préoccupation majeur de tout entreprise, en effet, aujourd'hui elle à dépassée le stade de sécurité, de la paie mais elle visionne plus loin jusqu'a à arriver à pouvoir d'utiliser tout les facteurs qui permettre au personnel d'y resté à l'entreprise longue duré et de ne pas penser à les quitter, qui veut dire arriver à le socialiser, comme **Philippe Bernoux** la définit : « c'est d'assurer son appartenance à des groupes »¹ qui s'expliqué que le personnel s'intégrer et s'engager vis à vis l'organisation . Dans ce cas le personnel remplit son rôle et réalise ses intérêt afin de contribuer à l'objectif de l'organisation.

La question de la socialisation est cruciale car recruter un salarié engendre des couts élevés considéré comme investissement, par les DRH, cependant des facteurs à apprendre en compte dans ce processus d'intégration pour satisfaire les attentes du personnel, qui différent d'une génération à une autre. Les entreprises d'aujourd'hui, doivent se préoccuper de plus en plus de la gestion de la socialisation du personnel pour tenter de les fidéliser à long terme.

L'absentéisme, les départs volontaires ou les démissions prématuré, ainsi que la concurrence ne font qu'augmenter la sensibilité de la question de l'intégration et de la socialisation, qui nécessite de nombreuses recherches pour identifier les facteurs qui permettent sa réussite, donc la socialisation

¹ PHILIPPE Bernoux .La sociologie d'entreprise ,2^{eme} éd de Seuil, Paris, 2003, P : 183.

organisationnelle constitue une notion importante pour les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs collaborateurs.

Alors, la socialisation considéré comme point de départ de la fidélisation du personnel.

Puisque l'entreprise d'aujourd'hui est entourer d'environnement concurrentiel dont elle doit retenir et fidéliser leur salariés, pour atteindre sa performance afin d'accroître le chiffre d'affaire. des opportunités de fidélisation, de performance selon **J-M Peretti** : « la fidélisation est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaire des salariés »¹. qui veut dire la fidélisation est l'ensembles des méthodes mise en œuvre pour lutter contre les départs dans le même contexte **Benjamin Chaminade** la définie : « comme action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariées à elle-même »² or que, la performance est la capacité de l'entreprise de crée une valeur , c'est-a-dire la façon selon laquelle une entreprise aboutit à ses fin .

Plusieurs théorie et approche qui tenter d'expliquer le lien de causalité entre les concepts de fidélisation du personnel, et performance de la firme.

Malgré la disponibilité de haute moyen technologique dans l'entreprise la fonction du personnel reste toujours la plus vitale car elle est irremplaçable dont la firme elle doit le fidéliser cette dernière **Benjamin CHAMINADE** l'expliquer : « comme stratégie de gestion des ressources humaines dont les effets se font sentir a longue duré »³ dans le même fil de contexte l'approche de gestion des ressources humaines où s'inscrit notre thème

Selon cette approche l'attachement professionnelle se traduit par

¹ PERETTI Jean Marie .**Gestion des ressources humaines** ,15^{eme} éd Vuilbert, 2007, P : 18.

² CHAMINADE Benjamin. **RH & dans une démarche qualité**, éd Afnor, 2004, P : 18.

³ Ibid,P :124.

Le souhait de la personne à maintenir une relation stable et durable avec son employeur en étant prêt à rester mobiliser à savoir faire des efforts et à atteindre les objectifs assignés. Car l'attachement intervient dans la recherche de la performance selon **Benjamin CHAMINADE**. C'est-à-dire pour réaliser et atteindre la performance de l'entreprise tout en les conciliant au bien-être des salariés. On trouve aussi dans l'ouvrage de **PASCAL Paillé** dont lequel il explique la fidélisation qui englobe la satisfaction et l'engagement ainsi que l'implication des salariés contribuer à la performance de l'organisation.

A travers notre parcours de recherche nous sommes poussés à répondre à la question suivante : quel est l'apport de la fidélisation du personnel sur la performance de l'entreprise **Général Emballage**?

4-Les hypothèses :

Afin de bien répondre aux interrogations posées dans notre problématique, nous avons élaboré deux hypothèses qui nous conduiront à réaliser notre travail de recherche.

1^{ère} hypothèse :

La politique de fidélisation du personnel développée par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE permet la création de sa performance.

Discussion :

Les outils et les périphériques de fidélisation du personnel (la rémunération, la formation, les conditions meilleures de travail, les perspectives d'évaluation des salaires et d'autres) sont des ressources que toute organisation dispose pour attacher ses salariés longue durée en vue de créer sa performance.

2^{ème} hypothèse :

Les enjeux de fidélisation permettent d'accroître la performance de l'entreprise.

Discussion :

S'accroître la performance de l'entreprise résulte de ce que l'organisation utilise comme enjeux (satisfaction, renforcement des relations entre le personnel, réduction des départs volontaires) pour assurer sa survie et garantir leur gain.

5- La définition des concepts :

D'une manière générale, un concept est une définition conventionnelle d'un phénomène.

En terme simple ; c'est un mot ou un ensemble de mot qui désigne et définit une sorte de phénomène¹

5-1 la fidélisation :

La fidélisation est définie par **PASCAL PAILLE** d'abord à fait une distinction entre la fidélité et la fidélisation « la fidélité insiste sur les conduites individuelle en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des ses salariés »²

J.M PERETTI à intéresser à la définir comme «l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, le salariés fidèle est celui qui présente une ancienneté significatif dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »³.

Concrètement la fidélisation représente le sentiment d'attachement des salariés envers leur organisation. Ses employées développent un sentiment d'appartenance à la valeur et à la culture de l'entreprise.

¹ FRANOIS Dépelteau. **La démarche en science social et humain (de question départ à la communication des résultats)**, éd de Boek,Bruxelle,2001,P :193.

² PAILLE Pascal.**La fidélisation des ressources humaines**, éd Economica, Paris ,P : 05

³ PERETTI Jean Marie **Dictionnaire des ressources humaines** ,2^{eme} ed, Vuilbert,Paris, P:297.

5-2 la performance :

Est à la fois accroissement de chiffre d'affaire, de la part de marché du bénéficiaire, elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée au personnel.

-La définition opérationnelle :

La performance est innovation, variation de la gamme des produits, elle est démultiplication des unités de production et du service pour la conquête et la fidélisation des clients.

S'agit d'un phénomène à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image proche du réel¹.

-La définition opérationnelle :

La performance désigne le degré d'accomplissement des buts fixés par l'entreprise en d'autres termes l'organisation à réaliser des gains, et un succès.

5-3 l'engagement organisationnel :

Permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariées et l'entreprise qui les emploie.

Elle donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariées restent membre de leur entreprise ou décident de la quitter².

-La définition opérationnelle :

Pratiquement l'engagement résulte d'un contrat psychologique entre l'employé et l'employeur qui se résume sous la forme d'une relation affective ou émotionnelle.

¹ MICHEL Mavor et d'autres. Les facteurs de performance de l'entreprise (Actualité scientifique), éd John Libbey, Paris, 1995, P:15.

² PAILLE Pascal. OP cite P : 49

5-4 la satisfaction :

Elle correspond à « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer »¹.

-La définition opérationnelle :

Effectivement la satisfaction correspond à un sentiment agréable qui résulte d'accomplissement de ce qu'on souhaite.

Un salarié satisfait c'est celui qui à procurer ses besoins.

5-5 la rétention :

La rétention du personnel est le processus mis en œuvre pour fidéliser les employés au sein d'une organisation ou un poste donné en offrant des avantages financiers ou encore en améliorant les conditions de travail².

-La définition opérationnelle :

La rétention est une stratégie déployée par l'entreprise pour maintenir durablement ses salariées.

¹ Ibid, P: 31.

² SYLVIE Gagnon, Guide de rétention du personnel,(Techno Compétences), Québec 2010,consulté le : (15/03/2014 à 15h3).

6-La méthode utilisée :

Pour mener notre étude, après avoir déterminé tous les points qui concerne la recherche, nous nous intéresserons aux considérations à prendre en compte pour choisir la méthode la plus appropriée et précise à la recherche tous dépend de la nature du sujet et les techniques disposés qui permettre la collecte des données. **Sylvain Giroux et Ginette Tremblay** définie la méthode comme « une stratégie d'investigation scientifique »¹ ainsi que **MATHIEU Guibère** dit s'interroger sur « la méthode » c'est s'interroger sur la « voie » (odos en grec) suivie pour mener à bien une recherche² donc l'absence de méthode entraîne en effet, une perte de temps et d'énergie considérable.

Dans notre étude qui s'articule sur la fidélisation du personnel et leur apport sur la performance de l'entreprise au sein de l'organisation **Général Emballage**, on est envisagé pour une méthode quantitative.

7-Les techniques utilisées :

7-1-La prés-enquête :

Consiste la première étape qui nous permettre à contacté notre terrain d'investigation, consulté tout les conditions de fonctionnement de l'entreprise **Général Emballage**.

Durant cette première étape nous somme présenté au niveau de département de GRH, on à interroger quelque fonctionnaire, cadre et dirigeant tout expliquant l'objet de notre recherche, en vu d'éclairer quelque point et rassembler les informations souhaitées, vu l'interdiction de l'accès au niveau des ateliers de production dans le but de discuter avec les salariés on est obligé d'attendre leur sortie.

¹ SYLVAIN Giroux et GINETTE Tremblay. **Méthodologie des sciences humaines**, 3^{ème}, éd ERPI, P : 68.

² MATHIEU Guibère. **Méthodologie de recherche**, éd Ellipses, Paris, 2004, P : 06

7-2-L'enquête :

Consiste la deuxième étape de notre recherche qui avait lieu de 15 /03/2014 au 30/04/2014 .durant laquelle on à distribuer des questionnaires aux différentes catégories socioprofessionnelle.

Les techniques de recherche sont utilisées comme des moyens permettant de recueillir des données sur le terrain, et considéré comme des instruments d'expertise.

Pour mieux cerner notre sujet, nous avons utilisé les techniques suivantes :

7-3-L'observation :

Dans notre prés enquête on est bien appuyer sur la méthode de l'observation comme étant une méthode qui tisse directement des liens. **Frédéric Lebaron** définit l'observation comme un instrument de base de la démarche scientifique, en sociologie comme dans toutes les disciplines¹

7-4-Le questionnaire :

Dans notre recherche plus particulière dans notre champ d'investigation pratique On à opté pour une démarche quantitative.

Le questionnaire est une technique de recherche en science humaines et sociales, qui consiste à poser des questions à des enquêtés déterminés de manière appropriés un ensemble de questions organisées en rubriques et présentées dans un ordre choisi.

Les questions posées dans un questionnaire peuvent être ouvertes (réponse libres) ou fermées (à modalités de réponse définies), de nature factuelle ou d'opinions (subjectives)².

¹ LEBARON Frédéric. La sociologie de A à Z, éd DUNOD, Paris, 2009, P : 87.

² Ibid, P : 98.

Notre questionnaire est composé de (03) axes qui sont :

Le premier axe : les questions qui se portent sur les données personnelles (sociales) des enquêtés (âge, sexe, expérience professionnelle...).

Le deuxième axe : les questions concernant la politique de fidélisation et attachement du personnel.

Le troisième axe : les questions concernant la stratégie de la performance de l'entreprise.

8- le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 15/03/2014 au 30/04/2014.

Durant cette période, on a distribué les questionnaires sur l'ensemble des enquêtés.

On a choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à charger un responsable de RH, ou un intermédiaire pour distribuer les questionnaires sur les cadres, et les agents de maîtrises dû au manque de temps et la pression du travail.

Pour les exécutants on a opté pour un mode de questionnaire administré c'est-à-dire dirigé vu un niveau d'instruction bas, par l'aide d'un agent de sécurité on a eu l'accès à l'intérieure de l'atelier ou ce trouvent les salariés.

9-Le choix de l'échantillon :

Dû l'absence de la liste exhaustive de la population mère, où est nécessaire de suivre une méthode représentative, c'est-à-dire notre échantillon est probabiliste de type stratifié.

Notre échantillon basé sur la loi du hasard où chaque élément du notre population d'étude soit incluse dans l'échantillon, c'est-à-dire chaque personne à la chance d'être sélectionner.

Tandis que notre population est divisée en partie, nous avons opté pour l'échantillonnage stratifié, où on a prélevé au hasard à l'intérieure de chaque strate un échantillon, afin de généraliser les résultats.

Pour l'analyse de notre étude qui porte sur la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise, nous avons distribué 108 questionnaires qui représentent 13% de l'ensemble de la population mère.

On a 80 **cadres**, dont on a titré un échantillon de 10 cadres, qui représente 13%.

Car nous avons récupérer tout les formulaires (10 questionnaires).

On a 235 **des maitrises**, dont nous avons tiré un échantillon de 31, qui représente 13%. Nous avons récupérer 30 questionnaires.

Pour **les exécutants** on a 513, dont nous avons tiré un échantillon de 67, qui représente 13%, dont nous avons récupérer 35 questionnaires.

Donc notre échantillon est comme suite :

- Les cadres 10.
- Les maitrises 30.
- Les exécutants 35.

10-Les études antérieures :**10-1 l'étude de Pascal Paillé : La fidélisation des ressources humaines.**

L'auteur cherche à démontrer dans son ouvrage « La fidélisation des ressources humaines »¹ l'importance de la mise en place de la stratégie de fidélisation dans les organisations afin de maintenir les ressources humaines et d'assurer sa stabilité pour atteindre la performance dans un environnement concurrentiel.

Dans son œuvre, il a proposé de revenir aux mécanismes de la fidélité du salarié pour mieux saisir ce processus de fidélisation.

Il a étudié la relation entre le salarié et son entreprise sous l'angle de la fidélisation qui a pour objectif final la rétention des salariés.

Il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur long terme.

Le livre de **Paillé Pascal** s'articule en deux grandes parties qui sont :

a)-La première partie a été consacrée aux mécanismes psychologiques qui participent dans la démarche de fidélisation, on cite l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail ont été particulièrement sollicités, car leur articulation constitue le fondement conceptuel de la fidélisation.

L'engagement organisationnel : comme attachement de salarié à son entreprise, qui repose soit sur le calcul ou sur l'affection.

-L'engagement basé sur le calcul se trouve chez les salariés les moins expérimentés, le rôle de jeu ici c'est l'intérêt personnel, ici le salarié a le sentiment de perdre certains avantages s'il décide de quitter son entreprise

¹ PAILLE Pascal. La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004.

d'appartenance pour une autre, et si cette dernière ne lui permet pas de compenser leur perte.

-L'engagement affectif, comme attachement émotionnel de l'employé à son organisation se caractérise : « par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation ».

On constate que les principaux mécanismes qui participent à l'implication affective sont l'identification à l'entreprise qui est une fonction importante pour la construction des relations des salariés à leurs entreprise. Aussi repose sur le partage des valeurs ne se réduit pas uniquement à un échange fondé sur le calcul.

-Il a montré que la satisfaction au travail constitue un vecteur important de la fidélisation des ressources humaines, et que l'entreprise peut compter sur la fidélité de ses salariés aussi long temps qu'ils se déclarent satisfaits par leur environnement professionnel.

b)-Dans la deuxième partie, il a abordé la biographie professionnelle comme cadre qui structure les relations entre le salarié et l'organisation qui l'emploi en adaptant une perspective sur long terme.

Se focalise aussi sur les instruments de gestion qui répondant à la nécessité de fidéliser les ressources humaines, on a un modèle d'anticipation des comportements à risque dont le but est d'exposer les motifs pour lesquels les salariés élaborent des stratégies d'adaptation pour compenser les lacunes de leur environnement professionnel, ces stratégies sont liées au degré d'expériences.

10-2 l'étude de Sylvie-Gagnon : Guide de rétention du personnel :

La rareté d'une main-d'œuvre compétente et d'expertise requièrent un besoin accru de rétention du personnel, car ce dernier est crucial dans un environnement concurrentiel.

La fidélisation des employés est donc un atout stratégique. C'est dans cette perspective que TECHNO Compétence lance ce guide de rétention dont le but est de soutenir le développement de la main-d'œuvre.

Dans cet ouvrage « Guide de rétention du personnel »¹, **Sylvie-Gagnon**, propose quatre grandes étapes pour implanter un programme de rétention du personnel :

a)-La première partie, analyser la rétention du personnel, processus fondamental qui pose un diagnostic sur la capacité de l'entreprise à retenir son personnel, va déterminer la nature des pratiques à implanter, elle comporte cinq étapes qui sont :

-Dresser le tableau des départs volontaires.

-Mesurer la rétention.

-Analyser les raisons et les coûts de départ.

-Analyser les facteurs de rétention.

-Repérer les zones à plus haut risque.

b)-La deuxième partie, concevoir le programme de fidélisation des employés, présente un cheminement pour définir un ensemble de pratiques de rétention à mettre en œuvre, elle comporte trois étapes qui sont :

-Déterminer le personnel clé à retenir.

¹ SYLVIE Gagnon, **Guide de rétention du personnel,(Techno Compétences)**, Québec 2010, consulté le : (15/03/2014 à 15h3).

-Miser sur les valeurs de l'entreprise.

-Choisir les pratiques de rétention.

c)-La troisième partie, implanter le programme, consiste à sonder les employés sur un choix de pratiques, à déterminer parmi les pratiques retenues les meilleurs à implanter, possède quatre étapes :

-Trier les pratiques de rétention.

-Sonder les employés sur les pratiques.

-Sélectionner les pratiques.

-Faire la promotion.

e)-La quatrième étape consiste à évaluer le programme et apporter des correctifs.

La gestion de la rétention dépasse le seul cadre de la rémunération, elle est liée à une vision claire et cohérente des stratégies RH, pour réussir il faut avoir une approche méthodique et bien ancrée dans les valeurs et les stratégies RH de l'entreprise.

La Fidélisation des employés se construit de manière affective (attachement à l'organisation).

11- les obstacles rencontrés :

Durant la réalisation de notre étude, on a rencontré un ensemble de difficultés. Chose qui à empêché l'avancement de notre travail. Ces problèmes se résument en :

- problème d'ouvrage à la bibliothèque, qui traite notre thème.
- Le non prise en charge de la part du service RH de **GENERAL EMBALLAGE**.
- La difficulté d'accès a l'atelier, ce qui entravé l'avancement et le bon déroulement de notre enquête.
- Le refus du personelles de **GENERAL EMBALLAGE** de répondre à nos questionnaires.

Cadre théorique de la recherche

Chapitre II :

processus de la fidélisation

Préambule :

La théorie de la fidélisation a également fait l'objet d'une réflexion, elle consiste à créer un attachement, une confiance entre les parties, deux orientations incarnent cette théorie, il s'agit de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, l'entreprise développe le bien-être des salariés et offre des opportunités à ses valeurs.

La fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations, ainsi la gestion des ressources humaines doit identifier et mettre en place des techniques et des méthodes permettant de motiver, de satisfaire et de fidéliser les salariés de l'entreprise. La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel à l'entreprise.

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité et la productivité de l'entreprise. De ce fait l'objectif majeur de gestionnaire des ressources humaines est de veiller à la satisfaction du personnel.

Chapitre II : Processus de fidélisation :**1-Définition de La fidélisation :**

La fidélisation est la démarche volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés. Afin de fidéliser ses salariés, l'organisation doit favoriser et développer une relation privilégiée avec eux, implication qui est avec le maintien de l'engagement l'un des objectifs de la fidélisation, car elle établit les bases de l'environnement fidélisant. Selon la norme ISO 9004 la fidélisation des salariés

améliore directement « l'efficacité et l'efficience de l'organisation, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes ». ¹

Un système de management de la fidélisation englobe également le fait d'attirer, de recruter, et d'intégrer ses collaborateurs, actions qui influencent directement sur la capacité de l'entreprise à fidéliser.

Le discours sur la fidélisation des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité pour l'entreprise de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. Quelle que soit la nature de leur contenu, lorsque ces compétences sont présentées et acceptées par l'entreprise comme stratégiques c'est-à-dire lorsqu'elles contribuent à lui fournir une certaine forme d'avantage à l'égard de ses concurrents, alors la capacité de rétention du personnel concerné est priorité.

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à la quelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions. Avant d'en venir aux mécanismes proprement dits ainsi qu'aux mesures managériales qui les accompagnent, un prélude s'impose .il s'agit de poser un ensemble de jalons permettant de prendre la mesure de la complexité des enjeux sociaux et économiques tel qu'ils s'imposent désormais à l'entreprise. ²

Il s'agit également de montrer que la fidélisation des ressources humaines ne se résume pas uniquement aux conduites définitives de retrait. Elle concerne aussi d'autre forme de retrait volontaire qui paraissent compatibles avec le fait qu'un individu reste membre de son entreprise. Pour résumer un salarié fidèle

¹ CHAMINADE Benjamin. **RH & Compétence dans une démarche qualité**, éd AFNOR, 2005, P :149.

² PAILLE Pascal. **La fidélisation des ressources humaines**, éd Economica , 2004, Paris, P : 11.

est celui qui présente « une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance »¹

2- Quelle population fidéliser

L'entreprise **GENERAL-EMBALAGE** s'intéresse à maitre en œuvre les différentes politiques de fidélisation pour maintenir tous leurs personnel de nouveau recrue au plus expérimenté afin de minimiser le cout de recrutement et investir dans d'autre projet de développement, formation, c'est- a -dire développer les compétences pour atteindre la performance et garantir la stabilité de personnel.

A cela doit s'ajouter un management impliqué, intéressé et à l'écoute des attentes des collaborateurs, en effet les managers ont une partie de responsabilité dans la détection et surtout dans la capacité à faire rester dans l'organisation les savoirs faire stratégique.

Selon **SCHERMERHON** et **CHAPPELL** dans (principe de management) : « il faut accorder toute l'attention voulue à diverses questions touchant à la rétention des effectifs, et notamment en matière de planification de carrière et de perfectionnement professionnel »² autrement dit, les perspectives d'évolution et la formation ne doivent pas être négligées par les entreprises, en vue de fidéliser les salariés.

Les gestionnaires des ressources humaines doivent prendre en considération la biographie professionnelle des salariés par la quelle passe par plusieurs phases, leur prise en compte est utile aux managers, Selon **PASCAL**

¹ PAILLE Pascal . Op cit , P : 6.

² Institu Remois De Gestion. **La fidélisation des salariés :Le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment).** Cnrs. Fr/docs /00/76/51/30/ GEORGLET_Marine, Université de Reims , Décembre 2012 , p18, consulté le :(20/02/2014 a 09 : 30)

Paillé cette biographie s'articule en deux grands stades : le développement professionnelle, et la maturité professionnelle, et chacun de ces stades se fractionne en deux étapes :

a) Le développement professionnel :

- L'intégration professionnelle : elle s'amorce dès la fin des études, durant cette période, les jeunes salariés sont à la recherche d'un emploi valorisant et d'une entreprise avec laquelle ils pourront s'identifier, et si l'entreprise ne favorise pas leur développement professionnel, ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise.
- La socialisation professionnelle : elle se poursuit lentement du la trentaine, on assiste durant cette période à l'amorce de l'enracinement des salariés par le processus de socialisation. Ces personnes sont présentées comme étant au sommet de leur capacité professionnelle.

b) La maturité professionnelle :

- L'enracinement professionnel : c'est la période de crise professionnelle, elle se caractérise par la stagnation dans la carrière, la disparité entre ambitions et les réalisations, et l'apparitions des premiers problèmes de santé.
- Retrait professionnel : elle se caractérise par la baisse des aspirations professionnelles, le désengagement progressif et le déplacement des centres d'intérêts personnel. Ils s'éloignent du champ du travail pour se focaliser sur des activités en dehors du champ professionnel¹.

¹ PAILLE Pascal. Op cit, PP : 80,81.

3- La fidélisation du personnel et satisfaction, implication et engagement :

L'existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés, la satisfaction entraînant la fidélité, l'orsqu'un salarié est satisfait, cherche pas a quitter son entreprise. En effet, les facteurs qui incitent les salariés à rester membres de leur entreprise sont pour certaine issue de l'environnement professionnel, pour d'autre localisés dans l'environnement extra-professionnel (exemple combinaison vie professionnelle et vie personnelle).

La fidélisation des salariés est un enjeu important au quel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leur ressources. Pour saisir les enjeux de cette fidélisation, il faut comprendre la nature de la fidélité et la remplacer dans le contexte organisationnel.

La fidélité et fidélisation sont intimement liées, même si elles abordent le problème sous un angle différent. La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés¹.

Pour la plupart des managers, le thème de la satisfaction permet d'approcher au plus près la problématique de la fidélisation, car l'existence d'une relation mécanique entre la satisfaction et la fidélité est couramment admise.

Les managers ont conscience de l'existence d'un impact de la satisfaction des salariés sur l'efficacité de leur entreprise. Il est cependant important de ne pas perdre de vue que, pour de nombreux salariés, l'environnement

¹ PAILLE Pascal, Op cit, P :6.

professionnel ne représente qu'un moyen au service d'un but beaucoup plus personnel.

Pour **RIPON** la satisfaction se définit comme : « état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer »¹

De l'autre côté l'implication organisationnelle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise « par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation »² autrement dit c'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié qui résulte d'échange réciproque entre les deux parties. Selon **Charles-Pauvers**.

4- les outils de la fidélisation :

Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problème de management....l'entreprise pourra alors élaborer un plan d'action.

Il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise : le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui correspond à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle.

¹ PAILLE Pascal, Op cit, P :31.

² GASTON Yves. **Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise**, Université de YAOUNDE, 2006, P : 20.

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de l'entreprise. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre dans la politique de ressources humaines et est en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les compétences clés, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite durable de l'entreprise : la rémunération est devenu une composante essentielles et reconnue de la stratégie ressources humaines.¹

La politique de rétribution est évidemment un élément essentiel du management de l'entreprise puisqu'elle traduit matériellement et symboliquement l'appréciation que l'entreprise fait de ses collaborateurs et c'est bien de cette manière que ces derniers le perçoivent.²

Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise.

1-4-Créer ou développer une culture d'entreprise :

« La culture d'entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise

La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation. »³

¹ PERETTI Jean-Marie . **Ressources humaines**, 11^{ème} éd Vuibert, Paris, 2009, PP : 267,269.

² PERETTI Jean-Marie. **Tous DRH**, 2^{ème} éd d'organisation, Paris, 2001, P : 296.

³ DARBLET Michel et autres. **L'essentiel sur le management**, 5^{ème} éd BERTI, Alger, 2009, P :266.

La culture d'entreprise permet d'homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés dans la mesure où ses derniers adhèrent à des objectifs communs.¹

a-Soigner l'ambiance :

Pour qu'un salarié se sente bien au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans le quel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permette de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunions, repas commun, séminaire, formation internes il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

b-Améliorer la politique de communication :

« Il importe donc de considérer la politique de communication dans l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production »²
La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés elle permet de :

-Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.

-Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultats).

¹ BALLAND Stéphane et autres, Management des entreprises,(en 24 fiches), éd DUNOD ,Paris :109 .

² PERETTI Jean-Marie . Tous DRH, 2^{ème}, Op cit,éd, P : 517.

-Rassembler et établir une relation pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur métier et leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (a travers des échanges opérationnels), a moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateurs)

Tous les canaux peuvent être explorés :

Réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel.

2-4-Offrir des perspectives d'évolution :

a-Mettre en place une politique de formation :

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.¹

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondante aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va

¹ BALLAND Stéphane et autres. Op cit, P : 105.

prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

« On peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi Hickis et Klimoski (1987) ont montrés que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci »¹

Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance.

Il faut voir la formation comme un outil de création de valeur : l'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

b-Gérer les carrières :

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité.

3-4-Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour le quel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de dirigeant ou de leurs managers.

¹ Cerdin Jean Luc et autres, **l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser**, in HICKS ET CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987, P :586, consulté le :(15 /01/2014 à 13 :00).

Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver.

Le manager veillera à n'intervenir que lors de point de contrôle préalablement déterminés dans un planning.

Au-delà de leur, faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

4-4- Les associés à des projets novateurs :

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions au collaborateur en lançant de temps en temps des projets novateurs vu des « projets défis » afin de susciter la mise en œuvre d'idées. Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèque cadeaux, soirée, repas)¹.

5- Les enjeux de fidélisation :

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Elle doit néanmoins poursuivre un but complémentaire. Tous les salariés qui éprouvent le désir de

¹ CAPITAL RH . **Les outils de fidélisation des salariés**, n°44-juin-juillet 2007 ,chambre de commerce et d'industrie de Paris , 2007,PP : 1,2, consulté le : (20/02/2014 a 09 : 30).

quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels, présentés au chapitre 6- les couts générés peuvent faire l'objet d'une évaluation directe en terme économique.

D'autres couts sont dits cachés et restent difficiles à apprécier dans la mesure où les conséquences peuvent émerger sur une période de temps pouvant s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois (Savall et Zerdet 2003).

La fidélisation des ressources humaines et aussi concernée par cette deuxième catégorie de couts¹.

1-5-La réduction du turn-over :

Pour le sens commun, le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée.

Des turnovers excessifs sont souvent des signes de dysfonctionnement, et donc d'une gestion des ressources humaines défailtantes.

Il est indéniable que le départ d'un collaborateur constitue une perte sèche pour une entreprise, Selon **Mathieu LATERRE**, auteur de l'article « Le turn-over : gérer le risque de départ des collaborateurs » cette perte peut être évalué entre un salaire annuel pour employé, à quatre à cinq fois ce salaire pour un élément entrant directement dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Il faut également considérer le risque qu'un démissionnaire entraîne avec lui le départ d'autres collaborateurs dans un temps réduit.

Par ailleurs, constitue aussi une perte financière, le départ d'un salarié constitue également une perte de savoir-faire pour l'entreprise, puisqu'au fil des

¹ PAILLE Pascal, Op cit, P :17.

années d'ancienneté accumulées, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques et méthodes de travail, propres à l'entreprise et à sa stratégie, voir partir un de ces collaborateurs est risqué pour l'entreprise d'être recruté par les concurrents, après avoir investi du temps et des moyens financiers afin que le salarié devienne opérationnel et efficace, car ce salarié va mettre ses compétences au service d'une autre entreprise.¹

Par contre, **Pascal Paillé** dans son ouvrage « La fidélisation des ressources humaines », montre que la fidélisation des salariés peut pour suivre des objectifs autres que la rétention des salariés à savoir :

- Générer de la confiance.
- Défendre une image de qualité.
- Contribuer à la satisfaction de la clientèle.
- Offrir des bonnes conditions d'emploi, afin de mieux les impliquer et le motiver dans leur travail, et donc de les rendre plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

2-5-une meilleure implication des salariés :

Selon **Maurice THEVENET**, dans « Fonction RH », « Les entreprises ont besoin de l'implication de leurs collaborateurs, et quelle que soit la définition donnée à ce concept, la performance en dépend, en effet au delà des compétences, définies comme alliance du savoir, du savoir faire et du savoir être », « L'efficacité découle aussi de ce que la personne met d'elle-même dans son travail, de sa part de volonté, d'engagement personnel, d'initiative, d'émotion ».L'auteur explique également qu'il est impossible de commander l'implication des personnes, le seul moyen d'action consiste à veiller à ce que toutes « Les conditions nécessaires à l'implication soient remplies ».La direction

¹ Institut Remois De Gestion, Op cit, P :20.

des ressources humaines peut contribuer à remplir ces conditions qui sont : cohérence, réciprocité, appropriation¹.

En effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès qu'elle cherche à le remplacer : « coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements des salariés entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage »².

3-5-Amortir les effets du papy-boom :(les départs à la retraite)

Le papy-boom est lourd de conséquence pour les entreprises puisqu'il entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes les plus expérimentés au sein des organisations. Cela pose le problème de transmission des compétences et des savoir-faire. Les entreprises doivent donc anticiper et préparer le départ.

Par ailleurs, l'attraction doit également concerner les partants : ils doivent se sentir suffisamment attachés à leur organisation pour faciliter le transfert de leurs compétences avant leur départ, conseiller leur ancienne entreprise à leurs proches et peut-être même revenir dans le future.³

4-5-Stabiliser le personnel :

Une masse salariale stable, composée de personnes compétentes, impliquées dans la vie de leur entreprise et engagées dans leur emploi permet, permet de maintenir un avantage concurrentiel basé sur la longévité de la carrière professionnelle. Voir un collaborateur partir influe négativement sur le comportement des salariés restant. Car les comportements négatifs sont contagieux et peuvent infecter l'ambiance de travail et le climat social, et peut inciter les autres à quitter l'entreprise par la suite l'entreprise perdre son image.

¹ Institut Remois De Gestion, Op cit,P :22.

² JEAN-M-S, **Les relations salariés- employeur** : quel partage des valeurs ?, Edition L'ARMATHAN, Paris, 1999,P :95.

³ CHAMINADE Benjamin, Op cit,P :154.

L'instabilité du personnel, peut importe qu'elle soit causée par l'inefficacité de managers ou l'absence de système d'écoute des attentes personnelles, peut entrainer des problèmes profonds s'achevant parfois par la perte d'un client¹.

5-5- Renforcer son image sociale :

L'image sociale est la représentation de l'entreprise que se font ses parties prenantes, elle représente l'idée favorable ou défavorable que le public se fait d'une marque ou d'une entreprise tant qu'employeur. En effet l'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer des candidats et conserver ses salariés. La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite.

Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adapter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant « L'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes »².

Conclusion :

Dans cet environnement très concurrentiel, une plus grande attention devrait être accordée à la gestion et au perfectionnement des ressources humaines dans les entreprises, des coûts engendrés par la perte d'une ressource rare en termes de compétence et de temps lié au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur, en terme d'image aussi sont très élevés.

¹ CHAMINADE Benjamin, Op cit, P:156.

² JEAN-M-S, Op cit,P :98.

Chapitre III :

processus de la performance

1-Préambule :

Diriger une entreprise n'a jamais été une tâche facile, autant qu'un système complexe, que celui-ci composent des ressources humaines, ressources matérielles et le travail. Et la préoccupation, de la firme est le résultat obtenu, on peut reconnaître que le moteur le plus puissant de l'organisation est reposé sur sa performance, et dont y trouver la manière pour faire fonctionner ce moteur puissant ; et bien éveiller à y rester toujours efficace .dans ce chapitre nous le consacrons à aborder le processus de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : processus de la performance.**2- définitions de la performance :****1-2-la performance :**

« Résultat obtenu par un athlète .Chiffre qui mesure ce résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel »¹

2-2-performant :

« Capable de bonnes ou de très bonnes performance ; compétitif. Produit ou appareil performant ; entreprise performante »²

Il ressort deux indications majeures de ces définitions : d'abord la notion de chiffre, de mesure puis ensuite la notion de compétition .la performance est une valeur comparative. Etre performant seul, cela se dit bien sûr mais cela est le plus souvent employé comme une valeur relative et non comme une valeur absolue.

¹ MOUGIN Yvon. Processus : les outils d'optimisation de la performance ,éd d'organisation, Paris, 2004,P :17.

² Ibid,P :17.

3-2- la Notion de Performance :

« Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation »¹.

La notion de performance englobe deux concepts :

- l'efficacité : la réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

- l'efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisés².

- Efficacité :

Dans le dictionnaire nous propose : « Qualité d'une chose d'une personne Efficace »³.

Reportons-nous deux lignes au-dessus et lisons : « Efficace : qui produit l'effet attendu ».

-Efficience :

La notion d'efficacité se distingue de celle de l'efficience par la présence D'un rendement dans l'atteinte des résultats escomptés.

Revenons au dictionnaire. Pour efficience, il nous explique qu'il s'agit d'une :

« Capacité de rendement, performance ». Pour efficient, il nous propose :

« Qui aboutit à de bons résultats »⁴.

¹ La performance de l'entreprise.WWW. Balsh. Archive- ouvert.fr/docs/00/03/16 ,consulté le :(24/02/2014 à 14 h 20).

² CHAMINADE Benjamin.Op cit, P:31

³ Ibid, P: 31.

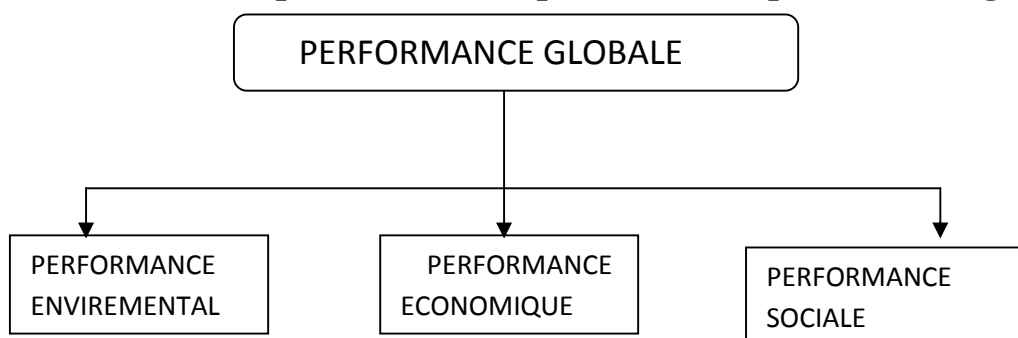
⁴Petite Larousse en couleur. Éd Larousse, France, 1988, P : 321.

3- la performance globale

1-3- définition de la performance globale :

La performance à long temps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance à connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale¹.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale



La source : Reynaud, 2003.

¹ Mesure de la performance globale des entreprises. www.licp.fr/site/image/stories/pdf/BTS_cgo/p8_9_chap6 . consulté le : (24/02/2014 à 14 h 20).

2-3-Performance environnementale :

De nombreuses entreprises reconnaissent ainsi leur responsabilité sociale et environnementale ; pour elles, la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est reconnue comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement¹

3-3-Performance économique :

C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) et C'est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.

4-3-Performance sociale :

Elle peut être définie comme le «niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.²

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie »³

¹ RAFEAL Amélie. Performance et gouvernance (Avis du conseil économique, social et environnemental), n° 58-1360, éd Journaux Officiel, Mai 2013, P : 09.

² La performance globale et ses déterminants. www.creg.ac.versailles.fr/IMO/PDF/la-performance-globale, Consulté le : (15/12/2013 013H03).

³.HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion,(vocabulaires, concepts et outils),éd Economica, Paris, 1998,P :319

4- Comment mesurer la performance de l'entreprise :

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

- Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre les résultats obtenu et l'objective.
- Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre les résultats obtenu et les moyens mis en œuvre.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique et sociétal.

1-4-La performance financière :

Traditionnellement, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le ROI (return on investissement) : De façon générale, ce désigne le rapprochement entre les résultats et les sommes investies¹.
- Le ROE (return on Equity) : ou ratio de rentabilité financière, à inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière².
- L'EVA (Economic Value Added): vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources³.

¹ GIRAUD Françoise. Le Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2^{ème} éd Gualino, Paris ,P : 77

² Ibid, P : 78.

³ Ibid, P: 80.

2-4-La performance économique :

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise :
la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix¹.

- la compétitivité-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- la compétitivité-hors prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients aux dépens indépendants du prix, elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service.....

3-4-la performance sociale :

Indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels, les outils de la responsabilité sociale de l'entreprise RSE qui peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de la performance de l'entreprise².

5- Comment déclencher la performance ? :

Toute entreprise est effectivement liée à ses parties prenantes des plus évidentes aux plus diffuses, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les salariés.

Par ailleurs, faire fortune n'est pas compliqué mais tandis qu'elle nécessite le travail.

¹La performance de l'entreprise. <http://.fr/Management>, consulté le : (10/02/2014 à 16h30).

²www.Sabbar.fr/Sabbar/.../ La_performance_de_i_entreprise.htm. consulté le : (10/03/2014 à 17h53).

Dans ce même temps, le travail est un résultat obtenu par une dépense de force par le personnel .donc le travail qui traduit en fortune, et la fortune qui exprime la performance.

Par cet avis, qui montre que la performance de l'organisation doit être reposée sur le travail de personnels, en particulier, la situation de son personnel, elle doit être considérée et préoccupée puisque c'est l'assurance de vie de l'entreprise ; à celle qui pense maintenir durablement.

A partir de là, on peut déduire que la performance de l'entreprise s'exprime à partir de la fidélisation de ses personnels, qui veut dire maintenir son personnels longue durée, afin de créer les valeurs et les résultats ultimes efficaces. Chercher à créer la performance de l'entreprise c'est vraiment indiscutable, mais aussi c'est crucial de chercher la performance de la fonction de RH et éveiller toujours à la développer.

6-La définition de la performance de la fonction de RH :

Du fait que on à citer la définition de la performance de l'entreprise auparavant, ainsi Concernant ce dernier point évoquer, qui est la performance de la fonction de RH, il est bien évident quel existe une déférence, donc on ce demande de quoi s'agit-il ? La réponse est :

D'abord, la performance de la fonction de RH à deux points :

- le dimensionnement des effectifs conditionné par la conjoncture à laquelle fait face l'entreprise.
- la focalisation sur la maîtrise de l'activité administrative RH selon la taille de l'entreprise.

Dimensionnement des effectifs par rapport à la conjoncture Dans les entreprises en croissance par exemple, la performance RH est très centrée autour de la capacité de la fonction à mettre à disposition les ressources nécessaires en

quantité et en qualité pour soutenir le développement ¹. Tous ça veut dire la capacité de recruter en quantité et en qualité, et encore la capacité à être attractif, notamment en proposant des formations. Et aussi la performance de la fonction de RH, il s'agit de créer un climat social favorable à la performance de l'entreprise et le plus important dans la performance de la fonction de la RH qui porte sur la réalisation du « socle » de l'activité RH tournant notamment autour de la paie et du respect de la législation du travail.

Et encore même une fonction RH performante doit être performante dans la gestion des carrières. Donc c'est l'évaluation des compétences.

Pour synthétiser la performance de la fonction de la RH est résumée dans ses trois points suivants :

- La capacité de la fonction de RH à mettre à disposition les ressources nécessaires en quantité et en qualité notamment en proposant des formations.
- La création du climat social favorable.
- Maîtrise de l'aspect administratif RH (Paie, Respect de la législation...)

7- la définition de l'indicateur et les différents indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH :

1-7-La définition de l'indicateur :

Avant de citer divers indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de RH, d'abord c'est quoi un indicateur ?

Il vient du verbe latin *indicare* qui signifie « indiquer ». Selon le *Robert*, il possède cinq significations différentes :

- personne qui se met à la solde de la police pour la renseigner.
- livre servant de guide ou d'horaire.

¹ ANNE Trépé, Patrick Aubert et autres. MBA - Management des Ressources Humaines, (L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG), Mémoire d'expertise, promotion 07, octobre 2010, Paris, P : 47.

- instrument fournissant une indication sur une mesure.
- corps qui change de couleur après une réaction chimique.
- variable (économique) dont certaines valeurs sont significatives d'un état ou d'un phénomène enseigner¹.

Le *Lexique économique* publié par Dalloz (1984) mentionne le terme qui représente, selon lui : « une notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné ». Il développe la notion d'indicateurs sociaux «...destinés à décrire et mesurer les phénomènes sociaux, afin de compléter les indicateurs économiques, lesquels Conduisent à oublier les finalités sociales de la croissance ».²

Donc, un indicateur signifier d'une part, l'instrument de mesure et d'autre part sa valeur.

2-7-Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance de la fonction de la RH sont classés par domaines et/ou processus suivants :

- des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement,
- des indicateurs de gestion du recrutement comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le cout moyen de recrutement.
- des indicateurs de gestion de la formation comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques.
- des indicateurs de gestion des rémunérations comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion.
- des indicateurs de turnover comme le taux de démission et l'ancienneté.
- des indicateurs d'absentéisme comme le taux d'absence et la durée des absences.

¹ PATRICH Jaulent et MARIE Angés. **Pilotez vos performance**, 2^{ème} éd AFNOR, Paris, 2008, P:4.

² Ibid, P:4 .

- des indicateurs de conflictualité comme le taux de grève.
- des indicateurs de satisfaction des salariés comme l'ambiance du travail ou le taux d'encadrement.¹

Conclusion

La recherche de la performance quelque soit économique, environnemental ou organisationnel est vraiment naturel, et tout organisation bâtie de manière stratégique d'accroitre ses résultats, mais il est impératif de connaitre que cette performance est ôter de travail , dont il est vital d'adopté une politique de rétention du personnels conjointement à la logique d'opter une politique et stratégie de recherche de la performance pas seulement comme un résultat obtenue de valeur et chiffre d'affaire.

¹ ANNE Trépé et autres. Op cit, P : 12.

Partie II:

Cadre pratique de la recherche

Chapitre IV:

présentation de l'entreprise d'accueil

Chapitre IV: présentation de l'entreprise d'accueil :**1-La situation géographique :**

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran Et Sétif.

-Localisation :

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

L'espace géographique de l'entreprise General Emballage.

La source : Google earth.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m² les limites de la société sont les suivantes¹ :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- A l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk².

2-Historique :

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl a été créée le 01 aout 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht ,Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens.les travaux de construction de bâtiment ont débuté en aout de la même année et sont réalisés par des entreprises algérienne. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinar algérien en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200 000,00 DA en 2007.

¹ Document interne de l'entreprise.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1 823 200 000,00 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE à céder trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda BATOUCHE³.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

-Siege Akbou :

-Siege social : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : contact@generalemballage.com
- Site web : www.generalemballage.com

-Unité Sétif :

- Téléphone : 036-92-41-40/036-93-41-30
- Fax : 036-93-60-96

-Unité Oran :

- Téléphone : 040-23-79-65

³ www.generalemballage.com.

-Activité principale :

- Fabrication et Transformation du Carton Ondulé.

-Mission :

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

-Estimation et objets :

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA à entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

Capacité de Production de la Spa Général Emballage :

En 2008 général emballage à acquit deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril.les équipements de l'entreprise sont :

2002 : une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800A.

2004 : une ligne de transformation TECASA 2400

2005 : une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte feuilles.

2006 : une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

2007 : Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELINE au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif.

Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une a Sétif et l'autre à Oran.

Martin Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011: Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

Presse imprimeuse Master Flex-L

Presse Auto Platine Master Cut-2.1

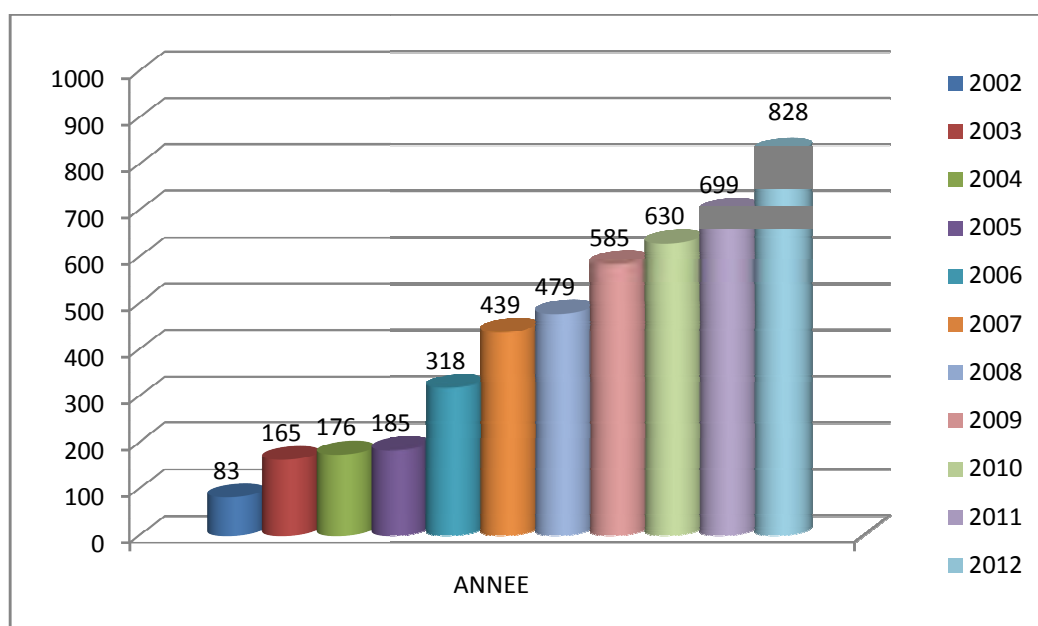
2012: Ligne Onduleuse Complete 2500mm

Effectifs:**Tableau n° 01 : l'évolution des Effectifs.**

<i>Année</i>	<i>Effectif</i>
<i>Année 2002</i>	<i>83</i>
<i>Année 2003</i>	<i>165</i>
<i>Année 2004</i>	<i>176</i>
<i>Année 2005</i>	<i>185</i>
<i>Année 2006</i>	<i>318</i>
<i>Année 2007</i>	<i>439</i>
<i>Année 2008</i>	<i>479</i>
<i>Année 2009</i>	<i>585</i>
<i>Année 2010</i>	<i>630</i>
<i>Année 2011</i>	<i>699</i>
<i>Année 2012</i>	<i>828</i>

La source : document interne.

Le schéma suivant représente l'évolution des effectifs.



La source : document interne.

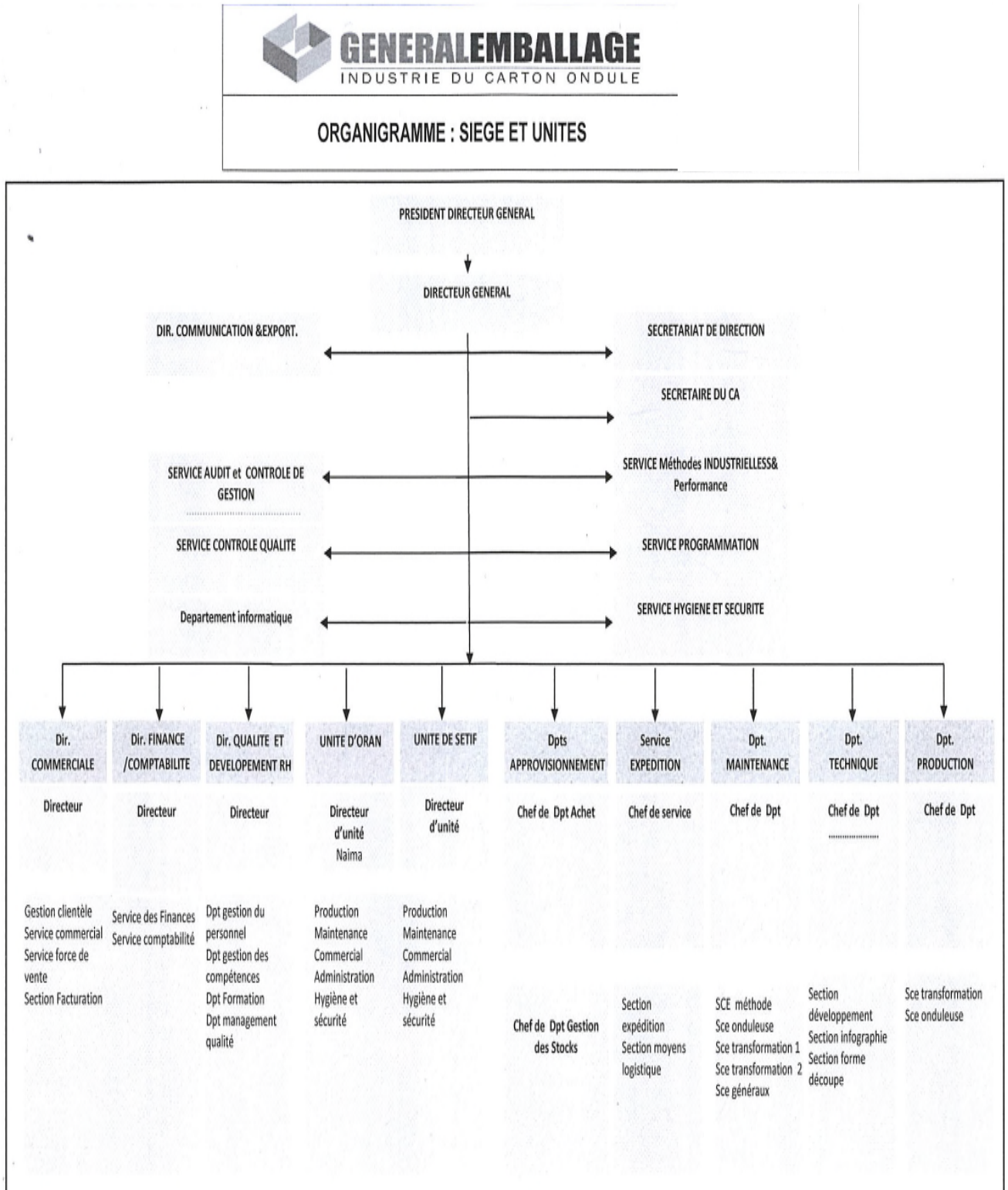
L'organisation de la Spa Général Emballage :

L'entreprise à adoptée une démarche marketing et commerciale, où toute sont et focalisée autour de la demande ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

La société est composée actuellement de sept directions et trois départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.

3-l'organigramme de l'entreprise⁴ :



⁴ Document interne de l'entreprise.

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

I- les caractéristiques de l'échantillon :

Notre population d'étude est jeune, la plupart sont des hommes d'où la nature du travail qui nécessite ça, et sont tous expérimentés ainsi que la plupart d'entre eux sont célibataires.

Tableau n° 2 : la répartition des enquêtés selon le genre.

genre	Fréquence	Pourcentage
masculin	60	80%
Féminin	15	20%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 75 personnes qui constituent notre échantillon, 60 parmi eux sont des hommes et 15 sont des femmes. Le tableau ci-dessus nous montre un pourcentage élevé de 80% pour le genre masculin, par contre 20% pour le genre féminin, cela s'explique par la nature du travail qui exige une force physique chez la catégorie des exécutants.

Tableau n° 3 : la répartition de la population d'étude selon l'âge.

âge	Fréquence	pourcentage
Moins de 25 ans	6	8 %
25-35 ans	15	20%
36-45 ans	51	68%
46-55 ans	3	4%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après le tableau ci-dessus, on constate que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (36-45 ans) avec un pourcentage de 68%, sont en effet, dans l'étape de socialisation professionnelle, qui selon **PASCAL PAILLE** est l'étape la plus importante dans la biographie professionnelle des salariés. C'est la tranche d'âge où l'entreprise doit se concentrer pour retenir et maintenir ses salariés qui sont au sommet de l'efficacité professionnelle. Suivi de la tranche d'âge de (25-35 ans) avec un pourcentage de 20%, 4% pour la catégorie (46-55 ans) et 8% pour les moins de 25 ans.

En final, on déduit clairement que les enquêtés, sont dans la seconde étape qui se caractérise par l'implication et la stabilité, qui veut dire ont dépassés l'étape de l'intégration.

Tableau n° 4 : la répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	42	56%
Marié	33	44%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

A partir des résultants déduit dans le tableau ci-dessus que 56% sont des célibataires, suivi des mariés avec un pourcentage de 44%.

On note également que les célibataires sont majoritaires, cela revient au mariage tardif et la cherté de la vie privé, ce qu'empêche le mariage.

Tableau n° 5 : la répartition selon l'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle	Fréquence	pourcentage
Moins de 5 ans	12	16%
6 à 10 ans	21	28%
11 à 14 ans	42	56%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 75 personnes interrogées, 56% d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre (11-14ans) suivi par la catégorie (6-10 ans) avec un pourcentage 28 %, 16% pour la catégorie moins de 5 ans.

On remarque dans ce tableau que 56% sont des salariés expérimentés (11-14 ans), suivi par 28% de salarié qui ont l'expérience entre (6-10 ans) et enfin 16% pour les salariés qui ont moins de 5 ans d'expérience.

On déduit que notre échantillon présente une ancienneté significative au sein de l'entreprise. Cela explique que les interrogés sont stables et fidèles à l'entreprise qui les emploie.

En effet, la définition de **J-M- PERETTI** nous confirme également cela « un salarié fidèle doit justifier d'une ancienneté significative au sien de l'organisation »¹.

¹ PAILLE Pascal .Op cit, P : 6.

Tableau n° 6: catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	fréquence	Pourcentage
Cadre	10	13,33%
Agent de maitrise	30	40%
Agent d'exécution	35	46,67 %
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Selon les données de ce tableau, on remarque que la catégorie des agents d'exécution occupe une place importante dans notre échantillon avec un pourcentage de 46,67%, suivi des agents de maitrise avec un pourcentage de 40% et des cadres avec un pourcentage de 13,33%.

On constate la domination des deux catégories (maitrise et exécution), cela s'explique par la nature du travail qui demande un grand nombre d'effectif pour faire exécuter les tâches et satisfaire la demande sur le marché. Tandis que la fonction des cadres qui sont chargés des affaires d'administration et de contrôle ne nécessite pas beaucoup d'effectifs.

Tableau n°7 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	pourcentage
Primaire	9	12%
Moyen	24	32%
Secondaire	30	40%
Universitaire	12	16%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Le niveau d'instruction de notre échantillon se présente comme suit : 40% d'entre eux ont un niveau secondaire, suivi de ce qui ont un niveau d'instruction moyen avec un pourcentage 32%, par contre 16% pour les universitaires, et 12% pour le niveau primaire.

Le travail routinier manuel des exécutants et l'usage des machines mécaniques n'exigent pas un niveau d'instruction plus élevé.

II-analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises, on a procédé à l'analyse statistique, et l'analyse sociologique de nos tableaux.

La première hypothèse :

La politique de fidélisation du personnel développée par l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** permet la création de sa performance.

Tableau n°8 : le rapport entre la catégorie socioprofessionnel et l'appartenance à l'entreprise.

Catégorie socioprofessionnelle	L'appartenance a l'entreprise					
	Content		Pas content		total	
	F	%	F	%	f	%
Cadre	10	100%	0	0%	10	100%
Maitrise	29	96,67%	1	3,33%	30	100%
Exécution	30	85 ,71%	5	14,29%	35	100%
Total	69	92%	6	8%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Nous avons noté que 92% des salariés interrogés sont contents de leur appartenance à l'entreprise, tandis que 8% d'entre eux ne sont pas contents d'appartenir à l'entreprise.

D'après les résultats de ce tableau on déduit que tous les cadres sont contents d'appartenir à l'entreprise avec un pourcentage de 100%, et aussi le tableau montre que la majorité des agents de maitrise (96,67%), et les agents d'exécution (85,71%) sont contents de leur appartenance à l'entreprise. Par contre, (14,29%) des agents d'exécution, et (3,33%) des agents de maitrise ne sont pas contents d'appartenir à l'entreprise. Ce qui revient à la pénibilité du travail pour les exécutants, et un salaire bas par rapport à l'effort fourni et ce qui concerne les agents de maitrise avec un pourcentage de (3,33%) revient à l'inadéquation du travail maitrisé et le poste occupé.

Cela montre que la majorité des catégories socioprofessionnelle sont contents d'appartenir à leur entreprise, d'où les conditions de travail offertes par l'entreprise

(rémunération, respect, reconnaissance....) qui permet de créer un climat du travail convivial, ce qui contribue à accroître la performance de l'entreprise.

Tableau n°9 : le rapport entre l'appartenance à l'entreprise et l'ancienneté professionnelle.

L'ancienneté professionnelle	L'appartenance à l'entreprise					
	Content		N'est pas content		total	
	F	%	F	%	f	%
Moins de 5ans	7	58,33%	5	41,67%	12	100%
6 à 10 ans	15	71,43%	6	28,57%	21	100%
11 à 13ans	30	71,43%	12	28,57%	42	100%
Total	52	69,33%	23	30,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus, la majorité des enquêtés sont contents d'appartenir à l'entreprise avec un pourcentage de 69,33%. par contre, 30,67% du reste des interrogés ne sont pas contents d'appartenir à leur entreprise.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon leur expérience professionnelle, d'où nous constatons que la majorité des salariés sont expérimentés avec un pourcentage de 71,43% pour ce qui ont l'expérience entre (6 à 10 ans), et (11 à 13 ans). Par contre, et seulement des salariés qui ne sont pas contents de rester à l'entreprise avec un pourcentage de 41,67%, ont uniquement moins de 5 ans d'expérience.

On peut dire que la majorité des enquêtés sont contents d'appartenir à l'entreprise et l'ancienneté professionnelle prouve cela, leur appartenance varie

entre 6 à 13 ans. Cela signifie que ces salariés sont adaptés à la culture et aux valeurs de leur entreprise.

Tableau n° 10 : le rapport entre l’absentéisme et le genre.

Genre	L’absentéisme					
	S’absente		S’absente pas		total	
	F	%	F	%	f	%
Masculin	51	85%	9	15%	60	100%
Féminin	4	26,67%	11	73,33%	15	100%
Total	55	73,33%	20	26,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Nous avons relevé d’après les données du tableau ci-dessus que 73,33% la majorité des salariés marquent une absence sur le lieu du travail. Par contre, seulement 26,67% du reste des salariés annoncent une présence au sein de la firme.

Nous avons trouvé d’après les réponses des interrogés que le genre masculin s’absente avec un taux très élevé de 85%, d’où 15% du reste des salariés ne marque pas d’absence cela s’explique que le genre masculin s’absente à cause de la charge du travail et la responsabilité que l’homme prend envers de sa famille c’est-a-dire il est préoccupé par autre chose (la vie privé). Tandis que, le genre féminin marque une présence permanente au sein de l’entreprise avec un pourcentage de 73,33%, et seulement 26,67% qui s’absente. Cela explique que la femme est généralement occupée par des taches administratives qui n’exigent pas la force, et aussi éloignée du travail de la nuit c’est-à-dire n’est pas disponible la nuit, d’où notre culture qui empêche cela.

Tableau n° 11 : la catégorie socioprofessionnel et le contenu du travail.

Catégorie socioprofessionnelle	Le contenu du travail					
	Motivé		Pas motivé		total	
	F	%	F	%	f	%
Cadre	9	90%	1	10%	10	100%
Maitrise	24	80%	6	20%	30	100%
Exécution	22	62,86%	13	37,14%	35	100%
Total	55	73,33 %	20	26,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus montre que 73,33% des interrogés déclarent que le contenu du travail les motive. Par contre 26,67% déclarent non motivés.

La plupart des cadres avouent être motivés par le contenu de leur travail avec un pourcentage plus élevé de 90%, et les agents de maitrises avec un pourcentage de 80%, ainsi que pour les exécutants avec un pourcentage de 62,86%.

Par contre, 37,14% des exécutants disent que le contenu de leur travail n'est pas motivant, parce qu'il s'agit d'un travail routinier et dur qui exige la force physique et ne permet pas d'évoluer les compétences et d'acquérir de nouvelles techniques pour enrichir leur travail, suivi de 20% des agents de maitrises qui ne sont pas motivés et seulement 10% pour les cadres.

Le pourcentage le plus élevé des cadres (90%) qui sont motivés s'explique que ces derniers sont chargés par des affaires d'administration, stratégique qui permet l'enrichissement et ainsi que l'entreprise préoccupe de cette catégorie Comme compétence clé de l'organisation dont elle essaye de les retenir.

Tableau n° 12: le rapport entre le salaire et le choix de quitter l'entreprise s'il y a d'autres opportunités meilleures.

Satisfaction du salaire	Quitter l'entreprise s'il ya eu d'autres opportunités meilleure					
	Prêt à quitter		Ne pas quitter		total	
	F	%	F	%	F	%
Satisfait	8	12,70%	55	87,30 %	63	100%
Non satisfait	2	16,67%	10	83,33 %	12	100%
Total	10	13,33%	65	86,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

On observe d'après les résultats de ce tableau que 86,67% des personnes interrogés expriment leur volonté de ne pas quitter l'entreprise même s'il y a d'autres meilleures opportunités ailleurs , tandis que, 13,33% d'entre eux pensent quitter l'entreprise s'il y a d'autre opportunités.

En effet, le tableau ci-dessus montre le choix des salariés de rester où quitter l'entreprise selon leur satisfaction de salaire. On note 16,67% de ceux qui ne sont pas satisfait de leur salaire, donc ils sont prêts à quitter l'entreprise s'il y a d'autres meilleures opportunités ailleurs, suivis par ceux qui sont satisfait de leur salaire avec un pourcentage de 12,70% parmi eux disent aussi prêts à quitter. Par contre, 87,30% sont satisfait de leur salaire ne vont pas la quitter. Suivi d'un pourcentage de 83,30% des enquêtés ne sont pas satisfaits et ne vont pas la quitter.

On déduit que le salaire n'est pas un déterminant pour maintenir les salariés, donc le salaire n'influence pas sur le choix des salariés de rester ou quitter l'entreprise. En conséquence, la rémunération est dépassée cela signifie que notre population d'étude éprouve un sentiment d'attachement et de fidélité vis-à-vis de leur organisation. Ce qui démontre **la revue de capitale RH**, « le salarié recherche de

plus en plus une entreprise qui correspond à ses valeurs et qui lui permet de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle. Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise »¹.

Tableau n° 13 : le rapport entre les relations avec les collègues et la motivation.

Le contenu de travail	La nature des relations avec les collègues					
	Bonnes		N'est pas bonnes		total	
	f	%	F	%	F	%
Motivé	60	85,71%	10	14,29%	70	100%
pas motivé	1	20%	4	80%	5	100%
Total	61	81,33%	14	18,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus on remarque que la majorité des enquêtés expriment que les relations qu'ils partagent avec leurs collègues contribuent à leur motivation avec un taux de 81,33%, par contre, 18,67% des interrogés disent que leurs relations ne leur permet pas la motivation.

Les données de ce tableau montrent également les réponses des salariés sur la nature des relations avec leurs collègues d'où nous constatons que les salariés qui tissent de bonnes relations avec leurs collègues permettent leurs motivations avec un pourcentage de 85,71% et 20% des salariés qui ne trouvent pas les bonnes relations comme motivantes.

Cela s'explique par l'existence des liens entre eux par apport au travail de groupe qui exige un climat social favorable.

¹ Capital RH. Op cit,P :1.

On constate aussi parmi les enquêtées qui voient que la relation avec leurs collègues ne leur permet pas la motivation, 80% des salariés qui ne trouvent pas un lien entre la motivation et la nature des relations avec les collègues, et uniquement 14,29% des salariés pensent que les relations avec les collègues ne leur poussent pas à être motivés.

Nous avons aboutis que la majorité des interrogés partagent de bonnes relations avec leurs collègues ce qui leur permet d'être motivés au travail.

En effet, les bonnes relations influence sur la motivation, donc il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales d'entraide et d'écoute, cela favorise l'implication et l'engagement des salariés ainsi que leur attachement.

Tableau n° 14: la catégorie socioprofessionnelle et la formation.

Catégorie socioprofessionnelle	L'offre de formation pour faire évoluer les compétences					
	oui		Non		total	
	f	%	F	%	F	%
Cadre	7	70%	3	30%	10	100%
Maitrise	25	83,33%	5	16,67%	30	100%
Exécution	15	42,86%	20	57,14%	35	100%
Total	47	62,67%	28	37,33%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que 62,67% des salariés interrogés déclarent que leur entreprise offre des formations pour faire évoluer leurs compétences. Par contre, 37,33% déclarent que l'entreprise **GENERALE EMBALLAGE** ne leur offre pas de formation.

Nous avons trouvé d'après les données de ce tableau que la majorité des agents de maîtrise avec un taux de 83,33% ont bénéficiés de formations offertes par leur entreprise et 70% aussi des cadres ont profités des formations et seulement 42,86% de l'ensemble des agents d'exécution. Par contre, le reste des agents d'exécution n'ont pas la chance d'être formés, qui se présentent avec un taux de 57,14%, et 30% des cadres n'ont pas eux de formation et seulement 16,67% des agents de maîtrise n'ont pas bénéficiés.

Les formations est l'un des moyens dont disposent les entreprises pour retenir et répondre aux attentes des salariés et pour développer leurs compétences et ainsi pour répondre aux exigences de poste, on trouve que la proportion de 83,33% des maîtrises ont été tirées pour des formations afin d'accéder au poste supérieur ultérieurement et puisque sont des techniciennes supérieures, un métier qui nécessite toujours un apprentissage lorsque il y a l'introduction de nouvelles machines de production et ce qui concerne les exécutants avec un pourcentage de 57,14% n'ont pas besoin de formation, parce que il s'agit d'un travail routinier.

Tableau n° 15 : l'apport des relations avec les collègues sur l'absentéisme.

Absentéisme	La nature des relations avec les collègues					
	bonne		pas bonne		total	
	f	%	F	%	F	%
Ne s'absente pas	50	94,33%	3	5,67%	53	100%
s'absente	2	9,09%	20	90,91%	22	100%
Total	52	69,33%	23	30,70%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 69,33% des salariés interrogés, voient que les bonnes relations qui les réunissent avec leurs collègues les empêchent de s'absenter, et 30,70% parmi eux s'absentent. Parmi les

salariés qui confirment cela avec un taux élevé de 94,33%, et uniquement 9,09% du reste des salariés s'absentent. De l'autre côté on trouve 90,91% des enquêtés s'absentent à cause des mauvaises relations avec leurs collègues et seulement 5,67% des salariés qui ne s'absentent pas malgré leurs mauvaises relations avec leurs collègues.

En effet, nous avons dévoilé d'après les résultats de ce tableau que la majorité des enquêtés ne s'absentent pas et ont toujours l'envie de travailler cela est dû aux bonnes relations, donc pour qu'un salarié soit ponctuel il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable en terme d'ambiance dans les équipes du travail. Cette présence permanente des salariés au sein de la firme permet la création de sa performance.

Tableau n° 16: l'apport de la prise en charge sur la contribution des salariés à la performance.

Contribuer à accroître la performance	Prendre en charge					
	Prend en charge		Non prend en charge		total	
	f	%	F	%	F	%
contribuer	60	93,75%	4	6,25%	64	100%
Non contribuer	1	9,09%	10	90,91%	11	100%
Total	61	81,33%	14	18,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus nous montre que 81,33% parmi 75 enquêtés, sont pris en charge en cas d'accident du travail cela pousse les salariés à accroître la performance de leur entreprise et seulement 18,67% ne sont pas pris en charge.

On trouve 93,75% parmi les salariés interrogés qui contribuent à augmenter la performance de leurs entreprises, Cela s'explique par la prise en charge des

salariés par leur entreprise et uniquement 9,09% de l'ensemble des salariés qui ne contribuent pas à la création de la performance. Tandis que 90,91% des salariés qui ne participent pas à réaliser la performance de leur entreprise puisque ne sont pas pris en charge et seulement 6,25% des enquêtés qui contribuent malgré qu'ils ne sont pas pris en charge.

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau que la bonne prise en charge et l'importance accordées à ses salariés par l'entreprise permet d'accroître sa performance et sa réussite, cette politique permet aux salariés de ne pas quitter leurs lieux du travail et faire une carrière ce qui traduit l'attachement à l'entreprise et de ne pas penser à la quitter.

Tableau n° 17 : le rapport entre la contribution des salariés a la performance par apport à la manière dont le chef règle les problèmes.

Le chef règle les problèmes qui nuisent au travail des salariés	Contribuer à accroître la performance					
	Contribuer		Non contribuer		Total	
	f	%	F	%	f	%
Oui	50	96,15%	2	3,85%	52	100%
Non	7	43,75%	9	56,25%	16	100%
Parfois	6	85,71%	1	14,29%	7	100%
Total	64	85,33%	11	14,67%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 85,33% des salariés enquêtés contribuent à accroître la performance, par contre, 14,67% du reste des salariés interrogés ne participent pas à la création de la performance de leur entreprise.

En effet, nous avons trouvé 96,15% des salariés qui contribuent à la réalisation de la performance, cela s'explique que leur chef règle les problèmes qui nuisent sur leur travail, et uniquement 4375,18% % des salariés qui contribuent à la création de la performance malgré que leur chef ne réponde pas à la contrainte qui entrave leur travail. Tandis que, 56,25% des salariés qui ne coopèrent pas à la réussite de l'organisation parce que leur chef n'aborde pas les problèmes rencontrés au travail.

On conclue que la majorité des interrogés participent à atteindre la réussite de leur entreprise parce que leur chef s'intéresse à eux et essaye toujours de partager une vie d'amitié avec ses salariés, et cherche à maintenir ses salariés pour éviter les départs massifs. D'où un climat social qui favorise la motivation des salariés pour atteindre un succès dans un environnement concurrentiel.

Conclusion partielle de la première hypothèse.

D'après les réponses du personnel, on constate que la politique de fidélisation développée par l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** permet la création de sa performance.

On déduit d'après notre analyse que les différentes catégories socioprofessionnelles sont contentes d'appartenir à l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** avec un taux élevé de 93,33%.

En ce qui concerne la motivation par rapport au contenu du travail des différentes catégories socioprofessionnelles 73,33% avouent à cette motivation.

Ainsi que on constate que les salariés de **GENERAL EMBALLAGE** ne sont pas prêts de quitter leur entreprise malgré l'existence d'autres meilleures opportunités, c'est-à-dire la chance d'être recrutés ailleurs avec un salaire meilleur

mais leur attachement et leur implication les empêchent de quitter l'entreprise ce qui présente le tableau avec un pourcentage de 86,87%.

D'autre part, en ce qui concerne le rapport entre les relations avec les collègues et la motivation, on trouve que la majorité des salariés déclarent motivés avec un taux de 81,33%, d'où les bonnes relations qui les réunissent, et cela entrave l'absentéisme avec un taux de 94,33% d'où la souplesse des dirigeants et des supérieurs hiérarchiques de **GE**.

En final, on peut dire que cette politique de prise en charge du personnel développée par l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** avec un pourcentage de 81,33% permet au personnel d'être fidèle et de s'attacher à leur entreprise, et ce qui permet d'accroître sa performance et confirmer par l'ancienneté des salariés de **GE**.

Ce que nous amène à dire que notre première hypothèse est confirmée d'après les résultats de l'enquête.

III-analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Deuxième hypothèse : Les enjeux de fidélisation permet d'accroître la performance de l'entreprise.

Tableau n°18 : le rapport entre l'équipement de l'entreprise et l'acquisition de classement.

Acquière un classement	Les équipements prennent part pour atteindre la performance					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	62	92,54%	5	7,46%	67	100%
Non	6	75%	2	25%	8	100%
Total	68	90,67%	7	9,33%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 90,67% des salariés interrogés, voient que les équipements de leur entreprise participent à atteindre la performance, parmi les enquêtés qui confirment cela, on trouve un taux élevé de 92,54% de l'ensemble des salariés qui jugent que l'équipement de l'entreprise influence sur la qualité du produit et son classement, et 75% de l'ensemble des salariés disent que les équipements de leur entreprise n'a aucun influence sur l'acquisition du classement. Par contre, 9,33% du reste des enquêtés voient que les équipements de leur entreprise ne contribuent pas à atteindre un classement dans un environnement concurrentiel.

En effet 25% du reste des salariés pensent que leur entreprise n'acquiert pas un classement même s'il y a un bon équipement.

On remarque d'après le tableau, que la majorité des enquêtés disent que les équipements mise en œuvre participent pour avoir un meilleur classement dans un environnement concurrentiel et pour obtenir un produit de qualité, afin de satisfaire la clientèle et répondre aux exigences du marché, et cela s'explique que

l'usage potentiels des machines accroître la performance de l'entreprise et facilite le travail de l'ouvrier, et cela le rend impliqué dans son milieu professionnel et de ne pas penser à quitter l'entreprise.

Tableau n°19 : la relation entre l'accroissance de la performance de l'entreprise et la manière de participer à créer cette performance.

La manière de participer à créer la performance	Accroître la performance de l'entreprise					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Savoir et savoir faire	15	78,95%	4	21,05%	19	100%
La qualité de travail fournie	11	84,62%	2	15,38%	13	100%
Augmentation de volume de travail	15	93,75%	1	6,25%	16	100%
La disponibilité au travail	22	81,48%	5	18,52%	27	100%
Total	63	84%	12	16%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 84% des salariés interrogés, contribuent à accroître la performance de leur entreprise. Par contre 16% d'entre eux ne contribuent pas à accroître la performance de leur entreprise.

D'après les réponses des salariés on trouve 93,75% parmi eux qui participent à la création de la performance de leur organisation à travers l'augmentation du volume du travail, et 84,62% des salariés qui contribuent par la qualité du travail fourni, ainsi que 81,48% par la disponibilité au travail et être à l'heure et 78,62% par le savoir et le savoir faire. Par contre, 21,05% disent que la création de la performance ne se résume pas à travers le savoir et le savoir faire et 18,52%

pensent que la performance ne se réduit pas à travers la disponibilité au travail, et 15,38% voient que la performance ne se réalise pas avec la qualité du travail fourni et seulement 6,25% voient que la performance de l'organisation ne s'effectue pas avec l'augmentation du volume du travail.

D'après les statistiques de ce tableau, on constate que la majorité du personnel de l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** participent à créer la réussite de leur entreprise à travers l'augmentation du volume du travail c'est-à-dire faire des heures supplémentaires en cas de besoin et même travailler les week-end et prendre toutes les initiatives nécessaires tandis que, la moitié d'entre eux se participent avec la qualité du travail fourni en donnant du meilleur de leur part en essayant toujours d'améliorer la qualité du travail et d'apprendre de nouvelles techniques plus performantes, par contre, l'autre moitié se contribue à travers la disponibilité au travail ,être a tout moment pour répondre aux appels et aux exigences de l'entreprise et pour avoir un produit de qualité, ainsi que avec le savoir et le savoir faire qui veut dire acquérir de nouvelles connaissances et veiller à les concrétiser.

Tableau n° 20 : la catégorie socioprofessionnel et la mobilité professionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	La mobilité professionnelle déployée par l'entreprise vous encourage à réaliser ses buts					
	Oui		Non		total	
	f	%	F	%	f	%
Cadre	7	70%	3	30%	10	100%
Maitrise	25	83,33%	5	16,67%	30	100%
Exécution	21	60%	14	40%	35	100%
Total	53	70,67%	22	29,33%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus nous montre que 70,67% des salariés enquêtés voient que la mobilité professionnelle déployée par leur entreprise les encourage à réaliser ses buts. Or que, 29,33% voient que la mobilité professionnelle développée par leur entreprise ne les encourage pas à réaliser ses buts.

On trouve 83,33% des agents de maîtrise ont avoués que la promotion développée par l'entreprise les pousse à atteindre ses buts, tandis que 70% des cadres sont d'accord aussi avec la catégorie de maîtrise à-propos de cette politique développée par l'entreprise, et 60% des agents d'exécution pensent la même chose, et parmi eux 40% déclarent le contraire c'est-à-dire cette politique ne les encourage pas à réaliser les buts de l'entreprise, ainsi que les cadres avec un pourcentage de 30% ,et 16,67% des agents de maîtrise.

On peut déduire donc d'après ce qu'a été expliqué précédemment que la mobilité professionnelle développée par l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** encourage beaucoup plus la catégorie de maîtrise pour accéder à des postes supérieurs adéquats à leur niveau et consacrer des formations pour cette catégorie afin de répondre aux exigences des postes et prendre part pour atteindre un succès dans un environnement en perpétuel changement après vient la catégorie des

cadres qui manipule l'usine comme compétence clé de l'entreprise et vient la catégorie productive d'exécution qui fait marcher l'entreprise et grâce à eux l'entreprise obtient leur produit final pour le commercialiser. Donc on constate que tous le personnels de **GE** collaborent et unissent les efforts pour créer la performance de leur organisation et d'autre part satisfaire leur besoin (entreprise gagnante et personnel satisfait).

Tableau n°21: la catégorie socioprofessionnel et le modèle efficace de l'entreprise performante.

La catégorie Socioprofessionnel	Le modèle efficace de l'entreprise performante							
	Avoir une image de marque		Avoir un classement		Produit de qualité		total	
	f	%	F	%	F	%		100%
Cadre	9	90%	1	10%	00	00	10	100%
Maitrise	2	6,67%	16	53,33%	12	40%	30	100%
Exécution	5	14,28	4	11,43%	26	74,29%	35	100%
Total	16	21,33%	20	26,67%	39	52%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 75 salariés interrogés, 52% d'entre eux disent que le modèle efficace de l'entreprise performante est d'avoir un produit de qualité, et 26,67% c'est d'avoir un classement, par contre, 21,33% disent que le modèle efficace de l'entreprise performante est d'avoir une image de marque.

On constate en effet, que la catégorie des cadres voient que le modèle efficace de l'entreprise performante est d'avoir une image de marque avec un taux élevé de 90%, et 10% parmi eux qui disent c'est d'avoir un classement. Tandis que, la catégorie de maitrise pensent que le meilleur modèle de l'entreprise efficace est

d'avoir un classement avec un taux de 53,33%, et d'avoir un produit de qualité avec un taux de 40% et uniquement 6,67% c'est d'avoir une image de marque. En ce qui concerne la catégorie d'exécution la performance signifie un produit de qualité avec un pourcentage de 74,29%, et 14,28% est d'avoir une image de marque, et seulement 11,43% c'est d'avoir un classement. Mais la réussite de l'entreprise exige l'effort de l'ensemble du personnel d'après CHAMINADE dans son ouvrage de RH « la démarche qualité est une aventure collective qui demande la participation active et volontaire de tout le personnel »

Dans les pratique de sensibilisation à la qualité Il s'agit de monter que les salariés seront les premiers à recevoir les bénéfices d'une démarche qualité dans laquelle ils jouent un rôle¹.

On peut dire que les différentes catégories socioprofessionnelles ont des visions différentes à-propos du modèle efficace de l'entreprise performante, mais on peut conclure qu'un bon produit de qualité induit une bonne image de marque et une place sur le marché c'est-à-dire s'il y a la qualité l'image de marque et le classement vont suivre automatiquement dans le but d'attirer les clients et de répondre à leur exigence (satisfaction) afin de, fidéliser la clientèle à long terme c'est le seul paramètre qui assure la continuité, la pérennité et la stabilité de l'entreprise sur le marché et permet aussi d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise, ces trois critères garantissent la réussite et l'avancement de l'organisation.

Tableau n° 22 : le sens de la fidélisation.

¹ CHAMINADE Be+njamin. Op cit, PP: 407,408.

La fidélisation de personnel	F	%
L'appartenance à long terme	35	46,67%
La prise en charge	20	26,67%
Une bonne rémunération	15	20%
Formation et encadrement	5	6,66%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

La majorité des enquêtés pensent que la fidélisation du personnel est le fait d'appartenir pour une longue durée à l'entreprise avec un taux élevé de 46,67% de l'ensemble des enquêtés, et 26,67% voient que la fidélisation est la prise en charge par l'entreprise, suivi de 20% qui pensent qu' être fidèle à l'entreprise par une bonne rémunération et uniquement 6,66% qui jugent que la fidélisation du personnel est la formation et l'encadrement.

La fidélisation représente pour la majorité des enquêtés l'appartenance à l'entreprise durablement ce qui signifie être membre dans l'organisation et de ne pas penser à la quitter tout en essayant de faire une carrière et de renforcer l'attachement à l'organisation avec l'implication et les bonnes conduites, ensuite pour certaines la fidélisation est la prise en charge de la part de l'entreprise c'est-à-dire si l'employé est pris en charge donc il est satisfait car il éprouve un sentiment d'attachement professionnel envers l'organisation qui l'emploie, l'autre moitié pense que la fidélisation coïncide avec une bonne rémunération c'est-à-dire pour être fidèle c'est d'être bien payé et satisfait pour donner le meilleur de soi même ainsi que répondre aux attentes matérielles (prime, récompense,...) enfin, la formation et l'encadrement restent aussi un élément de fidélisation dont le but d'accroître les compétences du personnel pour atteindre leur stabilité.

Tableau n° 23 : le sens de la performance.

La performance d'entreprise	f	%
L'évolution permanente	25	33,33%
La réussite et succès	20	26,67%
La survie et la pérennité	30	40%
Total	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 75 personnes interrogés 40% voient que la performance porte le sens de survie et de pérennité, suivis de 33,33% des enquêtés qui pensent que la performance de l'entreprise est l'évolution permanente c'est-à-dire l'entreprise qui ne cesse pas d'évoluer et 26,67% jugent que la performance porte le sens de réussite et de succès.

On déduit d'après l'analyse de ce tableau que l'entreprise performante d'après les enquêtés de GE, est celle qui marque une croissance durable, et celle qui atteint les buts fixés par apport aux moyens mis en œuvre (meilleur rendement en terme de la qualité et la quantité) c'est-à-dire atteindre l'efficacité et l'efficience ce que confirme l'ouvrage :

- l'efficacité c'est la réalisation de l'objectif initialement fixé
- l'efficience c'est la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif¹.

De même que l'entreprise performante est celle qui déclenche un succès dans un environnement concurrentiel et d'avoir la capacité de conquérir le marché pour garantir sa place et assurer sa survie.

¹ CHAMINADE Benjamin.Op cit, P: 31.

Tableau n° 24 : le rapport entre la satisfaction par le salaire et la stabilité au travail.

La stabilité au travail	Satisfaction par le salaire					
	Satisfait		Non satisfait		total	
	f	%	F	%	f	%
Permet la stabilité	40	81,63%	9	18,37%	49	100%
Ne permet pas la stabilité	5	19,23%	21	80,77%	26	100%
Total	45	60%	30	40%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

Nous avons déduit d'après les résultats de ce tableau que la majorité des enquêtés sont satisfait de leurs salaire avec un pourcentage de 60% ce qui permet leur stabilité, ainsi que 40% du reste des enquêtes déclarent non satisfait ce qui empêche leur stabilité.

Les données du tableau exposent clairement les réponses de nos enquêtés selon leur satisfaction du salaire à l'égard de la stabilité au travail d'où nous remarquons 81,63% parmi les salariés qui sont satisfait de leur salaire ce qui garantie leurs stabilité or que 19,23% qui sont satisfait mais sont pas stable, par contre, 80,77% de l'ensemble des salariés interrogés disent que n'ont pas satisfait de leur salaire cela entrave leur stabilité, et seulement 18,37% avoué non satisfait par le salaire mais reste stable ce qui revient au manque d'offre d'emploi meilleurs ailleurs.

A cet effet on peut déduire que plus de la moitié des salariés interrogés éprouvent un sentiment de satisfaction à l'égard de leur salaire, comme ils contribuent à leurs stabilisation.

Donc le salaire joue un rôle important dans la satisfaction des employés et leur stabilité, donc cela s'explique que un salarié stable dans leur environnement professionnelle lui laisse de donner le meilleurs de lui même c'est-à-dire de contribuer à accroître la réussite de leur entreprise , à cet effet on peut déduire que un salarié stable est celui qui marque une ancienneté dans l'entreprise (attacher à leur entreprise), ce qui réduit les départs volontaires et effectivement augmente la performance de l'entreprise.

Tableau n° 25: le rapport qui existe entre la fidélisation de personnel et performance de l'entreprise.

La performance De l'entreprise	La fidélisation de personnel									
	L'appartenance à long terme		La prise en charge		Une bonne rémunération		Formation et encadrement		total	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
L'évolution permanente	20	80%	3	12%	1	4%	1	4%	25	100%
La réussite et succès	10	50%	3	15%	6	30%	1	5%	20	100%
La survie et la pérennité	5	16,67%	14	46,67%	8	26,66%	3	10%	30	100%
Total	35	46,67%	20	26,67%	15	20%	5	6,66%	75	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les réponses des interrogés on constate que 46,67% des salariés voient que la fidélisation est l'appartenance à l'entreprise, 26,67% d'entre eux jugent que la fidélisation est la prise en charge par leur entreprise, or que, 20% des interrogés disent que la fidélisation c'est d'avoir une bonne rémunération et uniquement 6,66% des salariés enquêtés pensent que la fidélisation est d'avoir des formations et l'encadrement.

Selon l'avis des salariés interrogés on trouve que 80% avouent que grâce à leur appartenance à l'entreprise **GE** permet son évolution et sa croissance pour atteindre la performance, et 46,67% des salariés pris en charge par leur entreprise déclarent que cette politique les renforce à atteindre la réussite et le succès, ainsi que, 30% des interrogés pensent que la fidélisation c'est d'avoir une bonne rémunération. Et seulement 10% des enquêtes qui ont des formations et l'encadrement contribuent à garantir la survie et la pérennité de l'entreprise.

En effet, on peut dire que le bon maintien de la RH de la part de l'entreprise **GE** renforce l'implication des salariés et la réduction de l'absentéisme et diminuer les départs volontaires et cela assure la stabilité du personnel tout en essayant de les retenir et les fidéliser à long terme ainsi que grâce à ses différentes politiques que l'entreprise déclenche sa performance à vrais dire garantir sa croissance et sa réussite.

Conclusion partielle de la deuxième hypothèse.

A travers les résultats obtenus durant notre enquête, on a déduit que les enjeux de la fidélisation permettent d'accroître la performance de l'entreprise **GE**.

Les résultats de l'enquête montre que la réduction du turn-over (les salariés de GE ne s'absentent pas fréquemment) est un facteur qui permet l'évolution de l'organisation et l'usage d'équipement de haut potentiel avec un pourcentage de 90,67% permet d'accroître la performance de l'entreprise et l'acquisition d'un classement dans un environnement concurrentiel.

En ce qui concerne la question relative au modèle efficace de l'entreprise performante, on constate que 52% des salariés interrogés voient que l'efficacité de l'organisation est le produit de qualité ainsi de suite le classement et l'image de marque vont se suivre automatiquement.

D'après (le tableau n° 7) on a confirmée l'existence d'un lien entre la satisfaction par le salaire et la stabilité des salariés au travail grâce à cette stabilité que l'entreprise atteindre sa performance, car elle minimise les coûts de recrutement et les consacrer dans d'autres actions plus stratégique.

D'après l'analyse et l'interprétation (du tableau n°8) on a trouvé l'existence d'une relation mécanique entre la fidélisation du personnel et performance de l'entreprise, lorsque un salariés est fidèle et engager envers son entreprise et quand cette dernière cherche à maintenir ces collaborateurs par la mise en place des différentes méthodes d'attraction donc son personnel donnent toujours le bien de soi même, ce qui permet la croissance de la performance de l'organisation **GE**.

A cet effet, on peut conclure que les enjeux de fidélisation : la réduction du turn over, la meilleure implication des salariés, la stabilisation du personnel ce qui permet l'évolution du l'organisation et la réalisation de ses objectifs par la prise en considération des attentes et besoins des salariés. Ce que nous amène à dire que notre deuxième hypothèse est confirmée d'après les résultats de notre enquête.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion :

Tout au long de notre étude, la relation entre le salarié et son entreprise à été étudié sous l'angle de la fidélisation qu'a pour objectif la rétention des salariés, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible pour favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur long terme, ce qui nous à conduit à connaître l'importance de la fidélisation d'un salariés et par quel moyens on peut garantir sa fidélité, dévoiler par notre enquête la relation qui se manifeste entre la politique de fidélisation et la performance de l'entreprise de **GE**.

A la lumière de ce qui a été vue dans la partie théorique, la fidélisation des salariés comme première variable reste un facteur qui permet l'accroissance et la performance de l'entreprise, cette démarche à des conséquences sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, elle aide l'entreprise à acquérir progressivement la maîtrise de la gestion de ses hommes au quotidien et permet l'amélioration continue de ses performances.

La fidélisation signifie l'ancienneté d'un salarié dans son entreprise qui marque plus d'expérience dans sa carrière et plusieurs indicateurs qui amènent à la fidélisation on trouve l'implication et l'engagement du salarié envers l'organisation qui l'emploie (attachement) cette politique empêche l'absentéisme et les départs volontaires ce qui conduit à l'extension du chiffre d'affaire.

Tout au long de notre recherche, nous avons pris ces deux variables : la fidélisation du personnel et performance de l'entreprise, le bon maintien de la RH garantie la réussite de la firme.

En effet, la fidéliser est une stratégie des RH dont les effets se font sentir à long terme les entreprises qui gagneront (ou survivront) seront celles qui sauront se différencier, la mise d'un programme de fidélisation, d'accompagnée d'une

Conclusion générale

démarche compétence qui assure la maîtrise du capital humain, est donc aujourd'hui une nécessité pour garantir la performance présente et future de l'organisme.

D'après les résultats ressortis dans notre enquête, nous indiquent que l'entreprise **GE** adopte une politique de fidélisation qui vise à attirer son personnel afin de minimiser la fuite des compétences et veiller à garantir leur gains.

On peut dire finalement d'après ce qu'a été vue et obtenu comme réponses dans notre recherche que notre deux hypothèses ont été confirmées.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

3-Les ouvrages thématiques :

- BALLAND Stéphane et autres. Management des entreprises,(en 24 fiches),éd DUNOD,Paris.
- C.lévy-leboyer.La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, éd d'organisation, 2001.
- Cerdin Jean Luc et autres.l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, in HICKS ET CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987.
- CHAMINADE Benjamin. RH & Compétence dans une démarche qualité, éd AFNOR, 2005.
- DARBLET Michel et autres. L'essentiel sur le management,5^{ème} éd BERTI, Alger, 2009.
- G.Lécrivain.Management des organisations et stratégie, éd ULCO.
- GIRAUD Françoise. Le Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance, 2^{ème} éd Gualino, Paris,2004.
- JEAN-M-S.Les relations salariés- employeur : quel partage des valeurs ?,éd L'ARMATHAN, Paris, 1999.
- MICHEL Mavor et d'autre. Les facteurs de performance de l'entrepris (Actualité scientifique), éd John Libbeg, Paris, 1995.
- MOUGIN Yvon. Processus :les outils d'optimisation de la performance ,éd d'organisation, Paris, 2004.
- PAILLE Pascal.La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004.
- PATRICH Jaulent et MARIE Angés.Pilotez vos performance, 2^{ème} éd AFNOR,Paris, 2008.
- PERETTI Jean Marie .Gestion des ressources humaines ,15^{ème} éd Vuibert, 2007.
- PERETTI Jean Marie. Ressources humaines, 11^{ème} éd Vuibert, Paris, 2009.
- PERETTI Jean Marie. Tous DRH, 2^{ème} éd d'organisation, Paris, 2001.
- PERETTI Jean Marie .Dictionnaire des ressources humaines ,2^{ème} éd Vuibert, Paris, 1999.
- RAFEAL Amélie. Performance et gouvernance (Avis du conseil économique, social et environnemental), n° 58-1360 , éd Journaux Officiel, Mai 2013.

2-Les ouvrages de méthodologies :

- ARON Frédéric. La sociologie de A à Z, éd DUNOD, Paris, 2009.
- FRANOIS Dépelteau. La démarche en science social et humain (de question départ à la communication des résultats),éd de Boek,Bruxelle,2001.
- MATHIEU Guibère. Méthodologie de recherche, éd Ellipses, Paris, 2004.
- SYLVAIN Giroux et GINETTE Tremblay. Méthodologie des sciences humaines, 3^{eme} éd ERPI.

1-Les dictionnaires :

- Petite Larousse en couleur. Éd Larousse, France, 1988.
- HENRI Maché de Boishandelle, Dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998.

4-Web-graphie:

- EBooks. Club.org.
- Domoz.org.
- [http:// scholar .google.fr](http://scholar.google.fr).
- [http:// signets.universiter .fr](http://signets.universiter.fr).
- [http:// signets. Buf.fr](http://signets.Buf.fr).
- [http:// earsyrth.fr](http://earsyrth.fr).
- [ww.pechesmaritimes .org](http://ww.pechesmaritimes.org).
- www.audignet.apec.fr.

Les annexes



ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

DIRECTEUR GENERAL

DIR. COMMUNICATION & EXPORT.

SECRETARIAT DE DIRECTION

SECRETAIRE DU CA

SERVICE AUDIT et CONTROLE DE GESTION

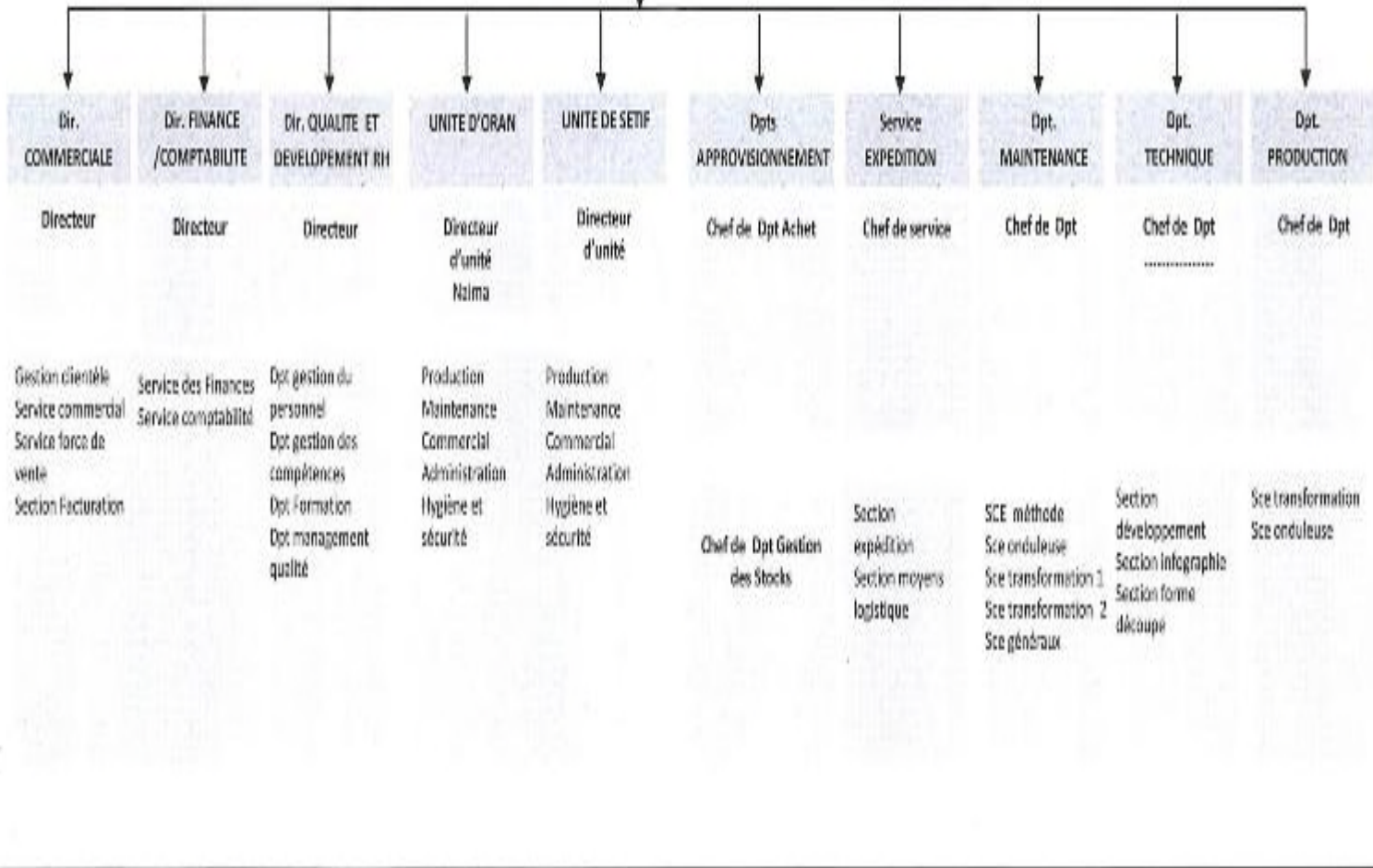
SERVICE Methodes INDUSTRIELLES & Performance

SERVICE CONTROLE QUALITE

SERVICE PROGRAMMATION

Departement informatique

SERVICE HYGIENE ET SECURITE



**Annexe n° 02 : le
questionnaire**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Questionnaire distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles

La fidélisation du personnel et performance de l'entreprise

Présentation :

On est des étudiantes en master 02 sociologie « option organisation du travail », on prépare un mémoire de fin de cycle portant sur « La fidélisation du personnel et performance de l'entreprise ».

Nous sollicitons votre contribution par vos réponses au questionnaire. Nous vous assurons que vos réponses sont confidentielles, et l'anonymat est garanti.

Nous vous remercions à l'avance pour votre contribution à notre recherche.

Annexe n° 02 : le questionnaire

I) Données socioprofessionnelle:

1) Sexe:

a) Masculin

b) Féminin

2) Age :.....

3) Matrimoniale :

a) Célibataire

b) Marié

c) Divorcé

d) veuf

4) Expérience professionnelle :.....

5) Catégorie socioprofessionnelle :

a) Cadre

b) agent de maitrise

c) agent d'exécution

6) Niveau d'instruction :

a) primaire

b) moyen

c) secondaire

d) universitaire

e) autre

Précisez :.....

.....

II) politique de fidélisation et d'attachement du personnel :

7) Est- ce que vous êtes content d'appartenir a l'entreprise GENERAL EMBALLAGE ?

a) Oui

b) Non

8) Est-ce que vous tissez des bonnes relations avec vos collègues ?

a) Oui

b) Non

9) Est-ce que le contenu de travail vous motive ?

a) Oui

b) Non

10) Est-ce que votre entreprise vous offre des formations pour faire évoluer vos compétences ?

a) Oui

b) Non

11) Est ce que vous s'absenter ?

a) oui

b) non

Si oui quel est la raison ?.....

12) Quel sont les raisons qui vous poussent à quitter l'entreprise ?

a) Salaire inéquitable

b) Aucune vie d'entreprise en dehors du travail

c) Horaire rigide

d) Mauvaise relation avec votre responsable

Annexe n° 02 : le questionnaire

Dans tous les cas précisez.....

.....
.....

13) Est-ce que votre relation avec vos collègues vous empêchent à quitter l'entreprise ?

a) Oui b) Non

Précisez.....

.....
.....

14) Est-ce que votre supérieure hiérarchique règle rapidement vos problèmes qui nuisent à votre travail ?

a) Oui b) Non c) par fois

15) Est-ce que vous êtes satisfait de votre salaire ?

a) Oui b) Non

Et quel sont vos aspirations professionnelles

.....
.....

16) Est-ce que votre entreprise vous prend en charge en cas d'accidents du travail ?

a) Oui b) Non

II) Stratégie de la performance de l'entreprise :

17) Est-ce que votre entreprise acquière un classement dans un environnement concurrentiel ?

a) Oui

b) N

18) Est-ce que vous contribuez à accroître la performance de votre entreprise ?

a) Oui

b) N

19) De quel manière vous participez à créer la performance de votre organisation ?

.....
.....
.....
.....
.....

20) Est-ce que votre responsable est satisfait de votre effort pour atteindre l'efficacité ?

a) Oui

b) N

21) Est-ce que la mobilité professionnelle déployée par votre entreprise vous encourage à réaliser ses butes ?

a) Oui

b) N

22) Est-ce que votre salaire garantie la stabilité ?

a) Oui

b) N

Annexe n° 02 : le questionnaire

Précisez
.....
.....
.....
.....

23) Est-ce que les équipements de votre entreprise prennent part pour atteindre la performance ?

a) Oui

b)

24) Pour vous qu'elle est le modèle efficace de l'entreprise performante ?

a) avoir une image de marque

b) avoir un classement

c) produit de qualité

25) Que représente pour vous la fidélisation du personnel et l'entreprise performante ?.....
.....
.....