



Université Abderrahmane Mira Bejaia

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention d'un diplôme de Master

Filière : Sciences de Gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

Turnover et la fidélisation des salariés

Cas : Général Emballage

Réalisé par :

IHADDADEN Souad

KEBBAB Ania

Encadré par :

Mme ZOUAOU

Année universitaires : 2018/2019

Remerciement

Nos sincères remerciements à Dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance et la santé qu'il nous a donnée afin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver à ce stade d'études.

A notre encadreur Mme ZOUAOU et tous les enseignants de l'université de Bejaia ;

A tout le staff de l'entreprise GENERAL EMBALAGE ;

A tous ceux qui ont contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma très chère mère paix a son âme

Mon père et sa femme

Mes sœurs et frères : Fouzia, Chafika, Kenza, Mazigh, Elyas et Moumin

Mes anges diaboliques : Asma, Raouf et Rayan

*Mes sœurs de cœur : Soraya, Souad, Syla, Chahinez et Sarah ainsi qu'à sa
future princesse*

Mes cousines et cousins sans exception

Mes amies : Dalila, Dihia, Fatima, Karima, Taous et TaTa.

Ma binôme Ania et toute sa famille

*Toute ma très chère famille paternelle et maternelle que je considère comme source
de mon principal bonheur*

Souad

Dédicace

Avec fierté et gratitude, Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents à qui je dois mon éducation, et mon instruction. Ma chère
mère **Malika** & Mon cher père **Hamid**,*

*Merci à vous deux d'avoir toujours cru en moi, que dieu vous garde et vous
accorde santé et longue vie.*

A mes grands parents, paix à leurs âmes.

*A mes chers frères : **Idir, Yugurten, Amnay, Awriss et Amazigh** qui m'ont
beaucoup aidé, à vous tous merci, pour votre soutien et amour inconditionné.*

*A mes sœurs du cœur : **Tinhinane, Dyhia, Souhila et Thilleli.***

*A mes belles sœurs **Hassina, Thiziri et Rebiha.***

*A mon neveu **Aylimas**, et mes nièces : **Alicia et Eva.***

*A mes tantes : **Sghira et Adidi** à qui je souhaite un bon rétablissement.*

*A mon oncle **Chafaa.***

A mes cousins et mes cousines sans exception.

*A ma binôme **Souad** et toute sa famille.*

*A mon cher ami **Sofiane** et sa famille*

*A mes chères amies : **Souad, Kouka, Lynda et Fatima.***

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

Ania

Sommaire

Sommaire

La liste des abréviations

Introduction général	01
CHAPITRE 01 : la politique de la fidélisation des salariés	06
Introduction	06
Section 01 : La fidélisation, ses facteurs et les salariés concernés06
Section 02 : Le rôle des acteurs de la fidélisation, ses outils et l'enjeu pour l'entreprise18
Conclusion	29
CHAPITRE 02 : Le turnover et les démarches de fidélisation des salariés	31
Introduction	31
Section 01 : le turnover : ses types, ses conséquences et ses déterminants	31
Section 02 : Les démarches de fidélisation des salariés et la réduction du taux de turnover	37
Conclusion	44
CHAPITRE 03 : Présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats	46
Introduction	46
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	46
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur la fidélisation des RH et le turnover.....	55
Conclusion	75
Conclusion générale	77

Liste bibliographique

La liste des tableaux.

La liste des figures.

Annexes

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- **ANEM** : Agence nationale de l'emploi
- **CDD** : Contrat à durée déterminé
- **CDI** : Contrat à durée indéterminé
- **DG** : La direction générale
- **DG** : Le directeur général
- **DRH** : La direction des ressources humaines
- **DRH** : Le directeur des ressources humaines
- **GE** : Général emballage
- **GPEC** : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- **ISO** : international organisation for standardisation
- **MRH** : Management des ressources humaines
- **PDG** : Président de la direction générale
- **QHSE** : Qualité d'hygiène et sécurité de l'environnement
- **RH** : Ressource humaine

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe lié à la mondialisation. Le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissantes des marchés, la complexité des variables politiques et sociales, l'insatiabilité des clients font que les entreprises doivent être de plus en plus compétitives.

Face à cet environnement incertain qui les expose à un risque plus grand, elles ont compris que leur force réside en leur capital humain qu'elles doivent mettre au centre de leurs préoccupations afin d'assurer leur compétitivité. Selon Peretti, « Intégrer la dimension ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation »¹.

En effet, la fonction ressource humaine connaît un fort changement, elle occupe une place importante au sein de l'entreprise, et devient un enjeu majeur pour sa stratégie, ce qui n'était pas le cas par le passé, les attentes et les exigences des salariés se sont considérablement accrues, leur attitude par rapport au travail a évolué.

On comprend alors que la ressource humaine doit être privilégiée afin d'appliquer une politique de gestion qui s'adapte à l'environnement de l'entreprise, et renforcer le capital humain. Dans ce sens, la problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprises Algériennes². Selon une étude menée auprès des entreprises de la région ouest d'Algérie, 53% des chefs d'entreprises privées déclarent rencontrer des problèmes de départs massifs, pour des raisons telles que le licenciement ou la démission de l'employé.³

En outre, « le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »⁴.

¹ J-M.PERETTI, 2006, Gestion ressources humaines, 19^e édition Vuibert, Paris, page 01.

² OUYAHIA.Z, 2013/2014, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université d'Oran, page 10.

³ J-M.PERETTI, A.SCOUARNE, A.KHIAT, 2012, 14^e université de printemps de l'audit social : Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, édition : ESSEC business school, page 313.

⁴ L.GUILBERT et S.HENDA, 2008, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, page 02.

Introduction générale

Par ailleurs, les salariés ont également compris que posséder un savoir et un savoir-faire peuvent désormais leur permettre d'imposer leurs conditions, en termes de poste, de conditions de travail, de rémunération et d'autres avantages et de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis-à-vis du travail, ils ont pris conscience du pouvoir de leurs talents sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités, ils envisagent désormais plus facilement de quitter leur employeur dès lors qu'ils ne parviennent pas à satisfaire leurs besoins.

Ainsi, l'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés, appelé le phénomène du roulement de la main d'œuvre nommé par le terme anglais "turnover". Pour GALAMBAUD, le turnover est « *la rupture du lien contractuel salarié-employeur* »⁵ pour SEKIOU-BLONDIN, c'est « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* »⁶.

Le rythme de renouvellement des effectifs est devenu un enjeu pour les organisations et ce, pour diverses raisons. D'une part, il engendre une perte financière importante et, d'autre part, une perte de compétences. En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau venu, aux formations et aux programmes d'orientation, l'entreprise doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois, aussi, le départ d'un employé va se traduire par la disparition d'une longue expérience.⁷

Pour faire face à ce problème, les entreprises mettent en pratique des actions de fidélisation des ressources humaines pour la rétention des salariés, et par là même réduire le taux de turnover et instaurer une certaine stabilité des rotations.

La fidélisation est le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.⁸

Notre intérêt pour l'étude du thème peut être expliqué par deux faits :

- La fidélisation du personnel dans les entreprises est un sujet d'actualité, elle implique un changement des pratiques de management notamment dans le domaine de la GRH.

⁵ E.DESPOND, 2001, le turnover : exemple des infirmiers diplômés au CHUV, mémoire de diplôme en économie et administration de la santé, Université de Lausanne, page 08.

⁶ Idem.

⁷ J.-M.PERETTI, A.SCOUARNE, A.KHIAT, Op Cite, page 308.

⁸ Z. OUYAHIA., page 22, Op Cite p.01.

Introduction générale

- Le turnover n'a jamais été abordé comme problématique dans les travaux de Master, malgré son importance dans la détermination de la situation de l'entreprise.

Donc par rapport aux moyens mis en œuvre par l'entreprise pour attirer et maintenir son personnel (fidéliser ses salariés) et réduire le taux de turnover, on pose la question suivante:

➤ *Un taux de turnover réduit est-il un indicateur de la fidélisation des salariés par l'entreprise ?*

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- Quel est l'intérêt de calculer le taux de turnover ?
- Comment les actions de fidélisation des ressources humaines aident à réduire le taux de Turnover au sein de l'entreprise ?
- Quelle est l'importance de la fidélisation des ressources humaines au sein de l'entreprise Général emballage ?

Les hypothèses:

Pour qu'un travail soit considéré comme une véritable recherche, il doit comporter une ou plusieurs hypothèses.

Selon les auteurs Luc Van CAMPENHOUDT et Raymond QUIVY : « *une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée* »⁹.

Dans ce présent travail, nous allons se focaliser sur deux hypothèses qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1: *La fidélisation des salariés est un enjeu stratégique qui permet de les retenir et de maintenir durablement leur attachement à l'entreprise Général Emballage.*

⁹ L-V.CAMPEN HOUDT et R.QUIVY, 2011, Manuel de recherche en sciences sociales, 4ème édition, Dunod, Paris, p128.

Introduction générale

Hypothèse 2 : *Un taux de turnover réduis est un indicateur de la stabilité de l'effectif et de la fidélité des salariés au sein de GE.*

Pour l'investigation du terrain, nous avons opté pour la réalisation d'une enquête par questionnaire d'un échantillon de salariés de toutes les catégories socioprofessionnelles et de mener un entretien avec le DRH, au niveau de l'entreprise Général Emballage relativement aux problèmes de turnovers et les actions en matière de gestion des ressources humaines mises en place pour tenter de réduire le taux de rotation du personnel et de garantir la fidélité des salariés à leur entreprise.

Nous avons décomposé notre travail en trois chapitres : le premier chapitre est réservé à la politique de fidélisation des salariés. Le deuxième chapitre traite le phénomène du turnover et les démarches de fidélisation des salariés. Le troisième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête par questionnaire et entretien auprès des salariés et du DRH de GE.

Chapitre 01 :

La politique de la fidélisation des salariés

Introduction

Aujourd'hui, la fidélisation des employés constitue un enjeu stratégique important pour les entreprises. Nous allons présenter dans ce présent chapitre, les caractéristiques de la politique de fidélisation des salariés, qui se fera en deux sections. Dans un premier temps, nous allons définir la fidélisation des salariés, développer ses facteurs et découvrir les salariés concerné par celle-ci. Par la suite, le rôle des acteurs qui interviennent dans la politique de fidélisation, les enjeux pour l'entreprise et les outils utilisés pour fidéliser les salariés seront trouvés dans un second temps.

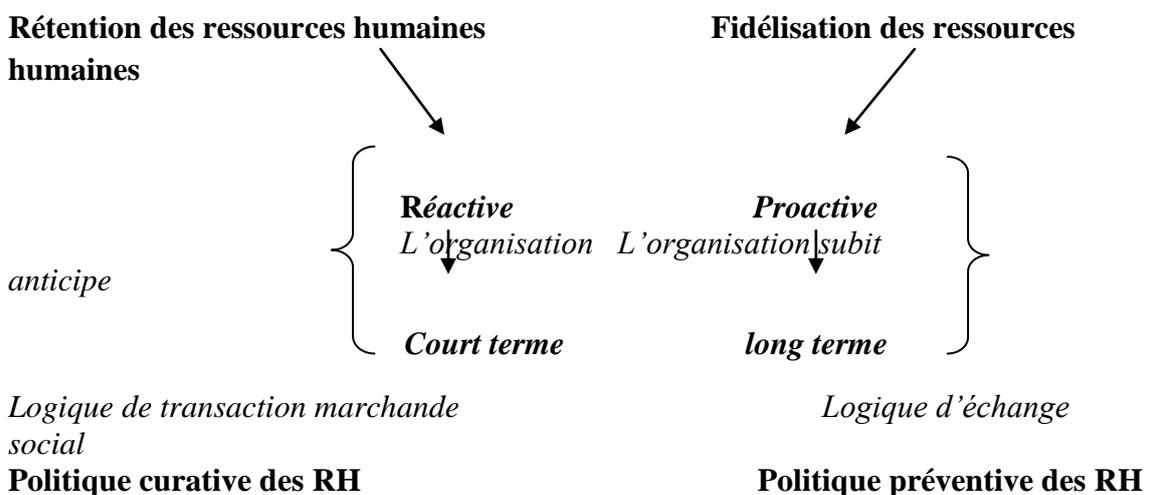
Section 01 : Les facteurs de fidélisation des salariés

La fidélisation des salariés est devenue l'une des tâches importante pour les gestionnaires des ressources humaines. On retrouve plusieurs définitions de ce concept, son importance réside dans ses facteurs (satisfaction, implication, motivation). Cependant, tous les salariés ne sont pas concernés par la fidélisation, nous découvrirons cela en détails dans cette section.

1. Définitions de la fidélisation des salariés

La fidélisation des salariés est devenu un enjeu important dans la stratégie de l'entreprise, néanmoins, on confond souvent la fidélisation avec la rétention, même si elles ont le même sens, mais celles-ci s'inscrivent dans des logique différentes, Pascale PAILE démontre cette différence par le schéma suivant :

Figure 01 : Différences entre la rétention et la fidélisation des RH



Source : Pascale PAILLE, 2011, La fidélisation des ressources humaines, édition PUL Université de Laval, Québec, page 124.

Ainsi, nous comprendrons donc que la rétention des RH c'est le fait de retarder leur départ, alors que la fidélisation consiste à leur donner envie de rester. B. CHAMINADE dit que, fidéliser est une stratégie de gestion de ressource humaine dont les effets se font sentir à long terme¹.

En effet, selon l'ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA, 2009), la fidélisation est « l'ensemble de mesures mises en œuvre par la direction pour garder au sein de son entreprise ou de son organisation une main-d'œuvre compétente et qualifiée. »²

Enfin, nous pouvons dire que la fidélisation est le fait d'attirer et retenir durablement le personnel, et l'inciter à travailler, selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, et de rendre un salarié attaché à son entreprise, et cela dans le but de réduire au maximum le taux de turnover existant et de garder les compétences.

Pour mieux illustrer ce que fidélisation veut dire, nous allons découvrir trois approches différentes.

1.1. Les approches de la fidélisation

Les entreprises se sont toujours intéressées à la fidélisation, que ce soit celle des clients, des actionnaires ou des salariés.³

1.1.1. Approche étymologique

La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.

Selon P. PAILLE « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs

¹ B. CHAMINADE, 2005, RH et compétences dans une démarche qualité, édition ANFOR, France, page 124.

² P. PAILLE, 2011, La fidélisation des RH : Approche conceptuelle et recherche empiriques, édition PUL Université de Laval, Québec, page 124.

³ F-F REICHHELD, 1996, L'effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés, et ses actionnaires, Dunod, Paris, p 18.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

de management pour obtenir la fidélité de ses salariés »⁴. Il distingue trois formes de fidélité au travail :

a. La fidélité réelle : Caractérise une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. Les salariés adoptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle, qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

b. La fidélité conditionnelle : c'est en fonction du sentiment de salarié par les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, ainsi que ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité.

c. La fidélité de façade : caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation ; le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi.

1.1.2. Approche marketing

La fidélisation des salariés pour le management des ressources humaines, peut présenter des convergences avec celle appliqué au Marketing des clients.

A la fin des années 90 Philippe LIGER, donne naissance au concept de marketing RH qui a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication, qui a utilisé des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents.

Ce dernier définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme. Pour lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués ».⁵

Le rôle de marketing RH est d'aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement externe. Le tableau n°01 page suivante illustre la volonté des directeurs des

⁴ P. PAILLE, 2004, La fidélisation des ressources humaines, Economica, p 05.

⁵ P. LIGER, 2007, Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, DUNOD, Paris, p 131.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

Ressources humaines à s'approprier des outils de marketing en management des ressources humaines.

Tableau n° 01 : Convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en MRH.

	Marketing	MRH
Responsabilité/performance	Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	Cout important de turnover Un salarié fidèle est plus Impliqué
Stabilité	Une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents chiffre d'affaires minimum garanti	Une réponse aux pénuries de main d'œuvre annoncé
Image	Les clients fidèles sont la source de bouche à oreille positif	La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Source :COLLE R et MERLE A, L'appropriation des outils marketing en GRH: Enjeux et exemple d'application, Actes de la journée des recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne, 2005, p 13.

Nous remarquons par le tableau n°01, qu'il existe un raccordement entre le Marketing des clients et celui de la ressource humaine.

1.1.3. Approche de la GRH

B. CHAMINADE définit la fidélisation comme « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés »⁶.

La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer »⁷. L'auteur affirme que la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme, selon lui quatre étapes doivent être mises en place :

- ✓ Étape 1 : Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation,
- ✓ Étape 2 : Mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun),
- ✓ Étape 3 : Mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser,
- ✓ Étape 4 : Instaurer un suivi.

Selon cette approche on définit la fidélisation comme la manière de retenir les salariés les plus compétents pour garantir la pérennité de l'entreprise, dû à l'importance du capital humain. Pour fidéliser, les entreprises doivent tenir compte des besoins et les attentes de son personnel, c'est-à-dire l'entreprise doit être capable de répondre aux exigences les plus fortes des individus à fidéliser.

Pour se faire, les responsables RH devront prendre en considération les multiples facteurs de la politique de fidélisation que nous allons développer dans le point suivant.

⁶ B. CHAMINADE, 2005, op cit, p 149.

⁷ L. GUILBERT et S. HENDA, 2008, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon, p 06.

2. Les facteurs de la fidélisation des salariés

On distingue trois facteurs de la fidélisation des salariés ; la satisfaction, l'implication, la motivation.

2.1. La satisfaction

Selon Locke (1976), cité par Z. OUYAHIA, la satisfaction au travail se définit comme « Un état émotionnel positif résultant du travail ou d'expériences de travail ». ⁸

Pour B. CHAMINADE c'est « un sentiment de bien-être qui résulte de l'évaluation faite par le salarié du contenu de son travail, de réponse apporté à ses exigences par son entreprise ». ⁹

Nous pouvons dire donc que, la satisfaction d'un salarié est l'une des raisons qui le fidélisent à son entreprise. L'origine du sentiment de satisfaction est reliée aux paradigmes suivants :

- ✓ L'homo Faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction ;

Dans ce cas, c'est le travail lui-même qui est une source de satisfaction, ou le salarié prend plaisir à mettre ses compétences au service de son entreprise.

- ✓ L'homo economicus : La rétribution comme source de satisfaction ;

Ce paradigme explique que, la satisfaction est principalement liée à la rémunération. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielle (maison de fonction, voiture de service) et les perspectives de développement professionnel.

- ✓ L'homo sociologicus : Le rapport social comme source de satisfaction ;

En effet, depuis l'expérience de Hawthorne, réalisée par Elton Mayo dans les années 30, jusqu'à nos jours, on n'a pas cessé de dire que la motivation des salariés ne s'arrête pas seulement à sa rémunération, mais qu'il a besoin aussi d'une certaine reconnaissance.

Connaitre les origines de la satisfaction aide le manager à ne pas tomber dans « l'insatisfaction » des salariés, car un salarié insatisfait prend des distances par rapport à son entreprise ce qui peut engendrer la perte de performance de l'organisation, son

⁸ Z. OUYAHIA, 2014, Op cit, p.35.

⁹ Ibid. p.109.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

comportement se résume aux deux phénomènes, de l'absentéisme et du turnover, que nous allons définir comme suit :

- L'absentéisme :

Se résume à des journées de travail non productrices qui impactent négativement sur le rendement de l'entreprise.

L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non.¹⁰

Burke et Wilcox (1972) cités par Z. Ouyahia, signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise.¹¹

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, on n'a jamais révélé la relation entre insatisfaction et absentéisme mais plutôt le contraire, si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs, ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.¹²

L'absentéisme, est calculé en divisant le nombre de jours de travail perdus par le nombre de jours de travail disponibles. Le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un taux.

$$\text{Taux d'absentéisme}^{13} = \frac{\text{Nombre de jours de travail perdus}}{\text{Nombre de jours de travail disponible}} \times 100$$

Ce qui nous amène à dire que la satisfaction des salariés aide à faire diminuer l'absentéisme au sein de l'entreprise.

✓ Le turnover :

Le turnover est l'un des instruments de suivi et de mesure qui permet à l'entreprise d'anticiper les départs des compétences.

Nous allons voir cela en détail dans le deuxième chapitre.

¹⁰ Z. OUYAHIA, 2014, Op cite, p.39.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid, p.40.

¹³ B. CHAMINADE, 2005, Op cite, p 107.

2.2. L'implication :

L'implication est le fait que le salarié se sente lié à son entreprise et l'amène à s'engager pour maintenir une relation durable avec celle-ci. C'est ainsi, une réponse affective et un degré de loyauté envers cette organisation, on l'a décrit même comme une identification psychologique par rapport au travail.

Allen et Meyer (1996), cité par Z. OUYAHIA, précisent que l'implication est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* »¹⁴.

Le terme implication, souvent synonyme d'implication organisationnelle, décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.¹⁵

L'une des composantes de l'implication organisationnelle est l'attachement. Selon Jean-François Claude (2001), (Cité par B.Chaminade, 2012)¹⁶, il existe trois pré-requis pour initier le processus d'attachement des salariés :

✓ La cohérence :

Les salariés doivent comprendre l'importance de leur travail pour leur entreprise, pour ce faire, la communication est l'outil indispensable pour le démontrer en les informant à propos de leur stratégie et leurs orientations. Selon Z. OUYAHIA, « Seule la cohérence de l'ensemble de la politique générale de l'entreprise pourrait générer les comportements adéquats et serait finalement gage de succès. »¹⁷

✓ La réciprocité :

« Comment peut-on s'impliquer dans une entreprise si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique en retour vis-à-vis de soi ? », nous comprendrons donc que, l'implication des salariés dans l'entreprise dépend de l'implication de celle-ci vis-à-vis de ses collaborateurs. La réciprocité ne dépend pas uniquement de la rémunération, elle exige également de la reconnaissance et du respect.

¹⁴ Z. OUYAHIA, 2014, Op cite, p.42.

¹⁵ B. CHAMINADE, 2005, op cite, p. 75.

¹⁶ B. CHAMINADE, 2012, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition anfor, France, p. 251.

¹⁷ Z. OUYAHIA, 2014, op cite, p.44.

✓ L'appropriation :

C'est le fait que le salarié se soucie de la réussite de l'entreprise en la considérant un peu comme la sienne.

L'appropriation renvoie au processus d'identification de la personne à « son » travail, dans « son » bureau sur « son » ordinateur afin de réaliser « ses » objectifs.¹⁸

Nous pouvons dire alors que, l'implication résulte du degré d'attachement personnel des salariés à leur entreprise.

2.3.La motivation

Elle peut-être considérée comme le degré d'engagement d'une personne dans la réalisation d'une action. C'est alors un état psychologique. Par conséquent, elle peut dépendre de la satisfaction éprouvée par le travailleur mais aussi de son degré d'implication dans l'organisation.¹⁹

Selon Roussel P. (2000), « La motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs ».²⁰

La motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement, elle est l'élément important pour la survie de l'entreprise, car elle présente un lien avec la compétitivité. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjugué de deux forces :

- ✓ La force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité.
- ✓ La force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management.

¹⁸ B.CHAMINADE, 2012, op cite, p.253.

¹⁹ J-M. PERETTI, 2012, op cite, p.430.

²⁰ Roussel. P, 2000, La motivation au travail : Concepts et théories, Les notes du LIRHE, Université Toulouse I-Sciences sociale, p.5.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

La motivation au travail a fait l'objet de plusieurs théories depuis les travaux d'Elton Mayo dans les années 30. L'objet de notre travail n'est pas de présenter toutes ses théories mais nous allons nous contenter de présenter celle des attentes de Vroom afin de connaître ce qui motivent les gens à travailler.

Vroom (1964) élabore la théorie des attentes afin de comprendre les comportements au travail. Il envisage la motivation comme un processus qui combine trois éléments : l'attente, l'instrumentalité et la valence. Ainsi pour l'individu, sa motivation serait déterminée dans un premier temps par les attentes qu'il perçoit de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes incitent l'individu à agir s'il perçoit dans un second temps une relation d'instrumentalité, c'est-à-dire une probabilité de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance réalisée. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité entraînent la motivation si l'individu ressent, dans un troisième temps, de l'attrait (une valence) à l'égard des récompenses espérées.

En conséquence, la combinaison de ces trois éléments ; attente, instrumentalité, valence, exige que l'entreprise mette en place les mesures qui permettront de les rendre positives aux yeux de ses employés. Il suffit qu'un élément soit perçu négativement pour que le processus de la motivation soit enrayé, voir devienne dysfonctionnel (démotivation).²¹

Le modèle théorique de Vroom sera repris par d'autres psychologues des organisations. Deux modèles vont s'illustrer pour leur application, le premier dominera la littérature académique internationale sur le concept de motivation et deviendra un sujet central d'apprentissage dans les formations des managers, émis par Porter et Lawler (1968). Le second marque l'aboutissement du travail de conceptualisation des modèles classiques des attentes, émis par Nadler et Lawler (1977). Selon ces deux modèles, la motivation au travail d'une personne dépendra de ses croyances ²²:

- a. En ses capacités à déployer les efforts pour travailler un niveau de performance souhaité (les attentes efforts-performances) ;
- b. Que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats (les attentes performances-résultats de type récompenses) ;

²¹ P.ROUSSEL et autres, 2009, Comportement organisationnel, édition : De Boeck, Paris, P.206.

²² Ibid. P. 208.

- c. Que les résultats possibles peuvent donner lieu à des récompenses attractives (la valence des récompenses).

2.4. Lien entre satisfaction, implication et motivation

- **Satisfaction et implication** : On constate d'abord que l'implication précède la satisfaction. L'implication accroît ou diminue les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation.
- **Satisfaction et motivation** : On distingue la satisfaction de la motivation du fait que, la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but.
- **Implication et motivation** : Il existe des points communs entre l'implication et la motivation. La motivation en tant que contenu s'intéresse aux déterminants de la motivation de l'individu et l'implication est considérée comme une attitude de l'individu à l'égard de son travail. Les deux concepts sont centrés sur l'individu²³.

3. Les salariés concernés par la fidélisation

La typologie des salariés permet à l'entreprise d'identifier et connaître son personnel afin de le fidéliser. Ce qui lui donnera la possibilité de cibler les salariés à fidéliser. Pour les entreprises, mettre en action le programme de fidélisation c'est d'accorder et consacrer des ressources non négligeables pour sa concrétisation. Etant dans l'incapacité de fidéliser tous ses salariés, elle doit être en mesure de limiter dans le temps la durée de la fidélisation et faire un choix pour les salariés concernés. Ce choix doit être objectif, les managers ont pour mission l'évaluation de leurs collaborateurs, orientant leur identification sur des bases solides dépourvues de sentiments.

L'entreprise qui désire fidéliser ses salariés doit chercher à cibler ceux qui sont performants et présentent un attachement fort envers leurs emplois. L'identification et la

²³ B-V. MACHICA, I-S. MAHANDO, 2015, La Fidélisation des cadres et son rôle sur la stabilité dans l'entreprise, mémoire master, université de Béjaia, P.34-35.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

sélection des salariés se basent sur des critères d'évaluation selon leurs contributions à la performance de l'entreprise, leurs compétences, leurs attachements...

- ✓ *Selon leurs performances* : les salariés qu'ont un fort potentiel de fidélisation sont ceux qui font la différence dans leur entreprise avec ses concurrents, sont en relation avec le client de manière directe et ont plus d'impact sur la qualité et les relations client. Ils présentent les profils suivants : anticipation des besoins ; créativité ; prise d'initiatives ; polyvalence ; et sont à jour en matière de qualification et de compétence²⁴.
- ✓ *Selon leurs compétences* : le salarié compétent est garant de la fidélité des clients et assure leur pérennité. Donc l'incompétence a un impact négatif sur la performance, ce qui gêne la dégradation de la qualité de produit et la perte des clients qui vont orienter leurs choix vers la concurrence, c'est pour cela que la fidélisation permet de conserver ceux qui détiennent le savoir, savoir-faire et les compétences exigée par les clients, d'où l'importance de la GPEC, dans la fidélisation²⁵.
- ✓ *Selon leur criticité* : « Les salariés dits « critiques » sont ceux qui détiennent des compétences, c'est-à-dire savoir, savoir-faire, connaissance, expérience, relation, rares ou uniques dans l'entreprise et sont stratégiques pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises auront du mal à les remplacer s'ils quitteront leurs emplois »²⁶.
- ✓ *Selon leur attachement* : les salariés compétents présentent un attachement fort, ce qui constitue un idéal à fidéliser, c'est-à-dire un salarié engagé est celui qui est généralement satisfait par le contenu et les conditions de son travail. Donc l'entreprise doit mesurer l'implication de ses salariés, ce qui consiste à :
 - Valider son adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise ;
 - Connaitre les dispositions de la personne à agir et à faire des efforts durables pour son entreprise²⁷.

On déduit que, la fidélisation résulte d'un attachement des salariés à long terme, ses facteurs sont la base de la fidélité, n'empêche que, les salariés qui sont susceptibles

²⁴B-V. MACHICA, I-S. MAHANDO, 2015, op cite, p .49.

²⁵ Y. BOULARAS, 2012-2013., op.cit, p 77

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

d'être fidélisés sont ceux qui détiennent les compétences requises et qui développent un sentiment d'engagement et d'attachement envers leur entreprise.

Section 02 : Acteurs, outils et enjeux de la fidélisation des salariés.

Après avoir découvert les principes de la politique de fidélisation des salariés, nous étalerons notre recherche sur le rôle des acteurs de la fidélisation, les outils utilisés et enfin connaître les enjeux pour l'entreprise.

1. Le rôle des acteurs de la fidélisation des salariés

La mise en œuvre d'un programme de fidélisation relève autant de la responsabilité de l'entreprise par des pratiques managériales, que de l'individu porteur de qualification et de compétence.

Si l'individu est responsable des ressources et des compétences qu'il détient, l'entreprise quant à elle est responsable de mettre à la disposition des salariés des moyens de développements adaptés et à gérer ces compétences. La stratégie de la fidélisation consiste alors à faire participer tous les acteurs de l'entreprise chacun, selon son rôle, dans l'adaptation et le développement et de maintenir en place des effectifs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. En tant que première richesse, chaque acteur contribuera à la concrétisation des objectifs assignés selon son statut, sa mission et son regard sur la fidélisation.

1.1. La direction générale

L'engagement de la DG est incontournable car l'amélioration de ses pratiques d'attraction se base sur une vision stratégique de l'entreprise et un effort de transformation de son fonctionnement (basé sur la recherche de l'excellence dans ses pratiques de management, recrutement, intégration, prise en compte des compétences, etc.) qui s'inscrit sur le long terme.

Afin de prouver leur engagement dans la recherche de la meilleure attraction possible et l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise par ses pratiques de management, les dirigeants doivent :

- a. Analyser les besoins de compétences par rapport à la stratégie de l'entreprise ;

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

- b. Sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel par la communication interne ;
- c. Insister auprès des managers sur l'importance d'écouter et de satisfaire les exigences des salariés au même titre que celles des clients ;
- d. Etablir les projets en concertation avec l'ensemble des parties intéressées ;
- e. Orienter et soutenir les recommandations des managers et des RH ;
- f. Assurer la disponibilité des ressources et leur engagement en fonction des objectifs à atteindre ;
- g. Etre réactifs dans les décisions à prendre issues des attentes des salariés ;
- h. S'assurer de l'utilisation, du suivi et de l'amélioration des outils mises en place.

1.2.La Direction des Ressources Humaines

La DRH joue le rôle de partenaire stratégique, qui participe aux décisions managériales liées à la fidélisation par leur contribution aux résultats organisationnels de l'entreprise. Son rôle est largement reconnu, elle intervient dans la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise et veillent à l'alignement des pratiques des ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise.

Les responsables des RH doivent être en mesure d'adapter les pratiques de fidélisation selon les contraintes internes et externes de l'environnement de l'entreprise. Le rôle de la DRH dans la mise en place de la stratégie de fidélisation est de fournir les informations nécessaires par le management des compétences de ces effectifs. Elle participe aussi dans le suivi et l'amélioration continue du programme de fidélisation c'est-à-dire, elle conseille en permanence ses collaborateurs sur les contraintes du marché du travail, le climat social et les risques encourus.

La responsabilité d'une direction des ressources humaines, dans la stratégie de la fidélisation, consiste à :

- a. Déceler les compétences et les talents, participer et contribuer à cette détection des talents, depuis l'étape de recrutement ;
- b. Diagnostiquer les éventuels départs des salariés ;
- c. Privilégier les communications internes pour connaître les attentes et exigences des salariés;
- d. Former les managers aux bonnes pratiques de fidélisation ;
- e. Fournir aux managers les ressources en termes de compétence ;

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

- f. Mener des enquêtes régulières sur la satisfaction et le climat social d'équipe.

On peut dire que la DRH joue le rôle de coordinateur des pratiques de fidélisation mises en place sur le terrain afin de trouver et/ou d'améliorer les compétences et veiller à les garder.

1.3. Les managers

Dans une optique de fidélisation, les managers ont donc en charge d'identifier les collaborateurs à fidéliser et de gérer leur attachement, c'est-à-dire ;

- a. reconnaître les performances et les efforts de leurs collaborateurs ;
- b. faire circuler l'information, montante et descendante ;
- c. mettre en valeur l'importance du travail du collaborateur, pour lui permettre de prendre conscience de son rôle et de l'impact de son travail sur les résultats de l'entreprise.
- d. suivre dans la durée la carrière de chaque collaborateur, préciser les projets professionnels et orienter les choix de carrières ;
- e. identifier les besoins en formation ;
- f. faire le diagnostic du fonctionnement relationnel de leur équipe et développer le dialogue social ;
- g. anticiper les intentions de départ et la baisse de motivation ;
- h. découvrir les exigences et désirs personnels de leurs collaborateurs ;
- i. suggérer des idées novatrices qui fidéliseront leurs collaborateurs.

1.4. Le partenaire social

Le travail du partenaire social de l'entreprise est de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux dispositifs de la fidélisation en respectant les obligations légales que ce soit pour la revendication des droits socio-économiques des travailleurs et/ou avoir un regard sur la gestion par leur participation comme acteur consultatif. L'apport du partenaire en matière de fidélisation est la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs de la nécessité de croire à la concrétisation de leurs préoccupations par les autres acteurs de la fidélisation.

La participation du partenaire social au programme de fidélisation peut se traduire par la contribution à l'épanouissement et le développement des salariés en

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

offrant des avantages sociaux (logement de fonction, véhicule de service, transport du personnel, cantine, etc.), ou financiers (prêts sociaux sans bonification, dons, etc.). Par leurs diverses activités socio-économiques ou culturelles, le partenariat social organe consultatif et/ou revendicatif contribue indirectement à côté de la direction des ressources humaines et des managers à fidéliser les collaborateurs en prenant en considération une majorité d'attentes et d'exigences des salariés à son compte et l'autre partie sous forme de revendications faites à l'entreprise basées sur la communication et la négociation²⁸.

1.5.Le collaborateur

Le rôle du collaborateur est de participer activement dans le programme de fidélisation fixé par l'entreprise, ils doivent se sentir concernés par les objectifs et les actions entreprises par leurs managers pour leur bien-être et leurs épanouissements, et être capables de mesurer l'importance des préjudices qu'ils peuvent occasionner par leurs départs²⁹.

Le travail des salariés est d'assister les managers dans la concrétisation de leur objectif de fidélisation chacun selon son rôle dans l'équipe et dans l'entreprise. Ils doivent comprendre les enjeux de la stratégie de fidélisation qui consiste à mettre durablement les préoccupations de l'homme en premier lieu. L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques est nécessaire à la mise en place et à la concrétisation du programme de la fidélisation.

1.6.Le service communication et/ou marketing

Il doit se rapprocher du service des ressources humaines, non plus pour communiquer sur la qualité du produit mais sur la qualité de l'expérience de travail proposée dans l'entreprise, celui-ci intervient en interne et en externe.

En interne, il est possible d'utiliser un système d'affichage ou l'intranet que les salariés peuvent consulter pour connaître l'actualité de l'entreprise, ses nouveaux clients, les anniversaires ou les événements spéciaux. Une newsletter donnant la parole

²⁸ Y. BOULARAS, 2012-2013, op.cit, p 62

²⁹Idem.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

aux salariés, décrivant le rôle de l'un d'entre eux, montrant la progression des résultats ou donnant une biographie des nouveaux arrivés, etc. est aussi très appréciée.

Hormis l'affichage, l'intranet et la newsletter, la communication peut se faire aussi par le biais :

- a. du bouche à oreille entre salariés, (ou marketing viral) ;
- b. d'une communication ciblée sur les sites ou portails de recrutement ;
- c. d'un e-mailing original ;
- d. de l'impact des produits et services sur la qualité de vie des gens ;
- e. de l'image d'entreprise leader sur la zone géographique ou dans son secteur d'activité ;
- f. des récompenses reçues (prix d'excellence, article dans la presse, etc.....).

En externe, il peut s'agir d'être présent dans des salons de l'emploi, de donner des cours, de soutenir des initiatives locales correspondant à la culture de l'entreprise. À la direction de la communication de créer une image publique d'employeur pour lequel il fait bon travailler³⁰.

En résumé, nous pouvons dire que cet acteur sert de yeux et d'oreilles pour les pratiques de fidélisation afin de garder une relation fusionnelle entre les salariés et leur entreprise.

Pour se faire, la politique de fidélisation dénombre divers outils qui aident au renforcement des liens entre les salariés et l'entreprise.

2. Les outils de la fidélisation des salariés

Le départ d'un salarié est lourd de conséquences financières et humaines pour l'entreprise. Celle-ci doit donc prendre en considération les attentes et les exigences de ses salariés, ainsi les soutenir dans leurs perspectives de carrière, dans le développement de leurs employabilités. Pour y parvenir, elle met en pratique plusieurs outils qui lui permettent de fidéliser ses collaborateurs, qui sont les suivants :

³⁰ B. CHAMINADE, 2005, op cit. p134-135.

2.1. La période d'intégration

La phase d'intégration doit permettre d'explicitier les règles de fonctionnement de l'entreprise, qu'elles soient relatives à la promotion, à l'accès à la formation, au développement des compétences, à l'enrichissement des tâches ou à la gestion des carrières. Le tout en rendant transparents dès l'arrivée les critères de notation (basé sur la compétence et non sur l'ancienneté), car la personne à fidéliser est celle qui prend en main sa carrière pour développer ses compétences au fur et à mesure de ses besoins et non celle qui attend d'avoir atteint le délai requis sans faire de vague.³¹ La fidélisation commence donc dès l'arrivée du collaborateur au sein de l'entreprise.

2.2. La rémunération

La rémunération n'est plus « la source » de motivation, mais elle reste néanmoins l'un des outils de la fidélisation des salariés qui se résume au salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux etc.

2.3. Créer ou développer une culture d'entreprise

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.³² Les employeurs de référence qui mettent en place un environnement de fidélisation doivent avoir une culture d'entreprise forte et unique. L'enjeu est de cultiver sa différence et d'adapter sa culture à ses salariés et non pas de les contraindre à s'adapter à une culture qui n'est pas la leur. La sanction de cette pratique sera de voir son turnover augmenter ou la créativité et les capacités d'amélioration continue de son organisation disparaître comme une goutte d'eau sur une plaque chauffante.³³

En effet, la culture de l'entreprise est importante dans la démarche de la fidélisation. Le salarié étant reconnu comme membre d'une culture, s'approprie cette identité culturelle pour s'intégrer facilement au sein de son entreprise.

³¹ B. CHAMINADE., 2012, op cite, p.146.

³² S. BALLANDE, et autres, Management des entreprises, Edition DUNOD, Paris, p.109.

³³ B. CHAMINADE, 2012, op cite, p.255.

2.4. Favoriser la communication interne

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

- ✓ Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture et 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).
- ✓ Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur niveau de responsabilité.
- ✓ Faciliter la période de changement.

Tous les canaux peuvent être explorés : réunions, boîte à lettres, intranet, journal interne, tableaux d'affichage, entretien individuel.

2.5. Offrir perspectives d'évolution : Cela peut se faire par deux manières ;

a. Mettre en place un plan de formation : Le plan de formation est un plan d'action de développement des compétences qui regroupe toutes les actions de formation planifiées, structurées en fonction des axes prioritaires en lien avec la stratégie de l'entreprise, en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation.³⁴

Nous pouvons dire que la formation a un double avantage, et pour l'employeur et pour le salarié, celle-ci intervient généralement dans trois catégories d'actions³⁵ :

- *Les actions d'adaptation au poste de travail :* Elles sont obligatoirement réalisées pendant le temps de travail et rémunérées comme telles puisqu'elles sont directement liées au poste occupé.
- *Les actions liées à l'évolution de l'emploi ou au maintien dans l'emploi :* Elles se déroulent en principe pendant le temps de travail et sont normalement rémunérées.
- *Les actions de développement des compétences :* Ces formations, destinées à améliorer les compétences du salarié, peuvent, avec l'accord formel de ce dernier, empiéter sur le temps libre et se dérouler en dehors du temps de travail, en échange, il peut percevoir une allocation de formation égale à 50% de son

³⁴ B. CHAMINADE, 2012, op cite, p.443.

³⁵ Ibid. p.446-447.

salaires nets. Pour l'employeur, celle-ci est imputable sur les dépenses de formation et est exonérée de charges sociales, le salarié a aussi comme avantage la priorité pour accéder à des fonctions correspondant aux connaissances acquises lors de la formation suivie.

b. Gérer les carrières : Cela consiste à relier la situation actuelle d'un salarié avec la situation qu'il souhaite atteindre dans le futur en utilisant l'ensemble des outils disponibles de la gestion du capital humain (bilan de carrière et de potentiel, entretien de développement, formation, coaching, etc.).³⁶

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, ce qui les amène à s'investir au maximum dans leur fonction.

2.6. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour les collaborateurs, avoir un espace d'action personnel leur procure un sentiment de confiance, qui leur permet de s'épanouir au sein de l'entreprise, ils doivent ainsi connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver.

2.7. Les associer à des projets novateurs :

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation des salariés, c'est pourquoi l'entreprise doit lancer, de temps en temps, des projets novateurs afin de mettre en œuvre les idées des salariés dans la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise et proposer une récompense (prime, journée de repos, chèque cadeau, etc.) pour la réussite de chaque projet.

3. Les enjeux de la fidélisation pour les entreprises

Dans bien des entreprises encore, les salariés sont considérés comme un moyen de production coûteux et non un investissement qu'il faut savoir gérer, or les enjeux sont de taille (enjeux démographiques, enjeux économiques, enjeux organisationnels, enjeux sociaux).

³⁶ B. CHAMINADE., 2012, op cite, p.310.

3.1.Enjeux Démographiques :

Il existe trois principaux enjeux démographiques auxquels l'entreprise fait face, qui sont les suivants :

3.1.1. Guerre des talents

Il est difficile de déterminer exactement l'origine de l'expression «guerre des talents», néanmoins ce terme a été utilisé dans le langage militaire par le général américain du service de recrutement des marines³⁷ GARRY PARKS. Selon lui, la pérennité de l'armée américaine reposait sur ses hommes, elle est engagée dans une «guerre de talents» comme le sont les entreprises privées³⁸. Dans ce sens, les entreprises évoluent dans une concurrence perpétuelle et désormais elles ne sont pas en concurrence seulement sur les produits ou services qu'elles offrent aux marchés et la conquête de nouveaux clients, mais elles le sont pour leurs besoins des mêmes profils et compétences.

En effet, la pénurie de main d'œuvre qualifiée accentue la concurrence et le recours des entreprises à acquérir les meilleurs talents. Toutefois la technologie et la maîtrise des coûts utilisés auparavant ne sont plus en mesure d'assurer durablement la stabilité et les avantages concurrentiels des entreprises. Ces dernières s'efforcent aujourd'hui de mettre en œuvre d'autres moyens et facteurs susceptibles d'accroître leur niveau de compétitivité tels que l'attractivité, le recrutement et le maintien en place

Cependant, les entreprises doivent être en mesure de disposer au temps opportun des ressources les plus compétentes et les plus rares, voir être capable de s'arracher les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail et assurer leur stabilité et leur fidélité.

3.1.2. Papy-boom

Tous les pays sont actuellement concernés par le phénomène « papy-boom » qu'est le nom attribué au grand nombre de départs en retraite, ce qui engendre des conséquences socio-économique et qui influence directement la mise en place des politiques et des stratégies des RH en matière du capital humain ; la RH doit être en mesure d'appréhender le problème de vieillissement de la population et celui de

³⁷ B. CHAMINADE, op. cit, 2003, p.49.

³⁸ B. CHAMINADE, op. cit, 2006, p.73.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

rétrécissement de la frange des jeunes pour faire face à la pénurie de main d'œuvre à l'avenir, les entreprises doivent éviter des pertes des connaissances et de savoir-faire liées à l'expérience acquise par les seniors, mettre en place un plan de remplacement de son effectif pour combler leur déficit en cadres, est une nécessité absolue ³⁹.

3.2.Enjeu Économique

L'enjeu économique est le turn-over, le maîtriser réduit l'impact en terme de coût du départ du salarié, d'où l'importance de garder les salariés qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise.

En effet, le coût du turn-over ne se résume pas seulement au coût du recrutement, de la formation et de l'intégration du nouveau salarié. La personne qui part donne un avantage à la concurrence et par là même favorise la concurrence.

La nouvelle recrue quant à elle, pourra disposer des compétences sans avoir l'expérience, ce qui demandera une formation en tout état de cause il lui faudra du temps pour s'intégrer, savoir à qui s'adresser...

Ajoutons qu'un départ affecte le moral de ceux qui restent, si le taux de turn-over est un indicateur précis, il n'existe pas de turn-over idéal, tout dépend de la taille de l'entreprise, de l'activité et de la situation du marché, d'ailleurs, un taux de turn-over bas peut être néfaste par manque de renouvellement de créativité, de nouvelles idées.

3.3.Enjeu organisationnel

Les ressources humaines suivent l'amélioration des processus et fournissent les méthodes dans le cadre d'une démarche qualité qui sert à donner à chaque acteur la possibilité d'opérer et d'intervenir directement sur le processus concerné selon la conformité du produit, en appliquent des normes ISO (international organisation for Standardisation) 9001 et ISO 9004 dans leur management de la qualité ce qui contribue à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation. L'application de ces normes par rapport à la fidélisation permet de conserver les compétences et assurer la continuité de l'apprentissage organisationnel du savoir et du savoir-faire aux générations futures et aussi d'assurer le processus de la qualité aux clients. Donc les entreprises doivent

³⁹B-V. MACHICA, I-S. MAHANDO, 2015,op cite, p. 44.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

maintenir le niveau de qualification et de compétence de leurs salariés et leurs performances par la formation.

Le rôle des pratiques de management des RH contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel.

En outre, les pratiques des RH se traduisent par la possibilité de donner à chacun les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale, et participent à la politique générale des entreprises en proposant et en mettent en places des stratégies pour le management de leur capital humain. Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.

3.4. Enjeu social

La fidélisation permet aux salariés d'impliquer et de sauvegarder leur emploi, de maintenir durablement leur relation avec l'entreprise et son environnement social, ce que leur permettra d'optimiser l'impact social en assurant leur attachement envers l'entreprise. Ce qui veut dire que la responsabilité sociale de l'entreprise doit être cohérente avec les attentes et les exigences des clients, des actionnaires et surtout de leurs salariés, car elle est considérée comme une source de satisfaction, d'implication et de fidélisation. Du point de vue du salarié la responsabilité sociale est une manière d'inciter les entreprises à mener des actions de fidélisation fondée sur le respect de loyauté entre eux (entreprise et leurs salariés), et les entreprises doivent disposer des moyens nécessaires (connaissances, savoir, savoir-faire, ressources humaines et matérielles, etc.) et contribuer à des avantages de l'épanouissement de la société. Cet engagement en matière de responsabilité sociale signifie « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »⁴⁰.

⁴⁰ ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_fr, consulté le 21/06/2019, à 21:00h.

Chapitre 01 : La politique de la fidélisation des salariés

En résumé, la politique de fidélisation comporte six acteurs principaux dont les rôles se complètent. Celle-ci comporte une variété d'outils qui servent à l'entreprise dans la satisfaction et la motivation de ses talents, afin de les retenir, car l'enjeu est de taille. Elle devra alors veiller à sa situation démographique, économique, organisationnelle mais aussi sociale.

Conclusion

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la fidélisation des salariés participe réellement dans la réalisation de la stratégie des organisations.

Nous retiendrons comme définition de la fidélisation des salariés, est le fait d'attirer et retenir durablement le personnel, et l'inciter à travailler, selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, et de rendre un salarié attaché à son entreprise, et cela dans le but de réduire au maximum le taux de turnover existant et de garder les compétences.

Ainsi, l'entreprise doit connaître d'avance les préoccupations des salariés, leurs attentes et exigences. Elle est confrontée à des différents enjeux pour mettre en place la politique de fidélisation, ce qui nécessite l'adhésion de l'ensemble des acteurs. Elle doit aussi prendre en considération les différents facteurs, ce qui permettra d'attirer, recruter et fidéliser les compétences et les talents dont elle a besoin.

La fidélisation permet donc à l'entreprise de renforcer la loyauté et la confiance des salariés par le biais de ses facteurs, ses différents outils, mis en place par les acteurs concernés, qui ont pour objectif de réduire le taux de turnover dans l'entreprise, en instaurant un climat social favorable et des conditions de travail adéquates afin de minimiser les motifs des départs des salariés.

Chapitre 02 :

Le turnover et les démarches de fidélisation des salariés

Introduction

Le turnover n'est pas inévitable dans les entreprises, il est même tout à fait normal, mais il peut avoir des répercussions négatives quand celui-ci est très élevé, ce qui nous amène à l'objectif de ce chapitre, qui est de présenter le turnover et quelques démarches de la fidélisation des salariés, qui se fera en deux sections.

Dans la première section, nous allons définir le turnover, découvrir ses différents types, connaître ses causes et ses conséquences et enfin voire ses déterminants.

Dans la deuxième section, nous allons découvrir les démarches de fidélisation des salariés, les enjeux et les risques face à un turnover élevé, les moyens pour le réduire.

Section 01 : Le turnover : ses types, ses conséquences et ses déterminants

Le turnover peut avoir un effet néfaste sur l'organisation de l'entreprise mais aussi au niveau des pertes financières. Nous allons nous intéresser dans cette section principalement aux, définitions du turnover, ses types, connaître ses causes et conséquences et également savoir quels sont ses déterminants, tout cela va nous servir par la suite à découvrir le poids de ce phénomène dans la gestion des ressources humaines.

1. Définitions et calcul du turnover

Selon un dictionnaire en ligne : « le turnover caractérise la rotation, le renouvellement des employés dans une même entreprise, par démission, licenciement ou rupture à l'amiable, il se calcule en général par un taux exprimé en pourcentage. »¹.

SEKIOU et al définissent le turnover comme : « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs des travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année. »²

Pour **LEDUC K., 2000**, cité par PERETTI J-M.³ : « En français le turnover appelé taux de rotation du salarié, est souvent défini comme les mouvements d'entrée et/ou de sortie du personnel dans une organisation au cours d'une période donnée ».

¹ www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/, consulté le 14 mai 2019.

² L.SEKIOU et al, 1998, gestion des ressources humaines, de Boeck Université, Bruxelles, p.45.

³ J-M PERETTI, A. SCOUARNE, A. KHIAT, 2012, op cit, page 308.

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

Le turnover est : «le rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutement et départ, d'une période et de l'effectif moyen de l'entreprise pour la période »⁴. « Il est calculé en divisant le nombre de salariés quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période »⁵

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties} / 2}{\text{Effectif moyen}}$$

Où

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Nombre de salariés quittant l'entreprise}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

Nous pouvons tirer de ces définitions que le turnover peut se définir par le renouvellement des employés durant une période donnée. Il se calcule généralement par un pourcentage.

2. Les types de turnover

Il existe deux types de départ : les départs initiés par l'entreprise et les départs initiés par l'employé.

2.1. Les départs initiés par l'entreprise : ce premier type est pris en charge par l'employeur pour faire face à une conjoncture économique défavorable telle que les (relocalisations, restructurations, modernisations, informatisations, etc.) ou pour des raisons personnelles réactives aux agissements de l'employé par des licenciements comme moyens de sanctions.

2.2. Le départ initié par l'employé : l'employé décide de quitter volontairement son entreprise pour des raisons personnelles (santé, relocalisation du conjoint, opportunités d'emploi, etc.) et qui ne peuvent être totalement gérées par l'entreprise.

⁴ J-M PERETTI 2005, Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert, Paris, p.223.

⁵ B CHAMINADE., 2005, Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent, AFNOR, Paris, p.49.

3. Les causes et les conséquences du turnover

3.1. Les causes de turnover

Un turnover non maîtrisé par une entreprise est généralement causé par une insatisfaction du personnel, autrement dit, par un taux d'attrition ou taux d'usure des employés trop élevé.

Elle peut avoir plusieurs causes comme :

- la non-reconnaissance des dirigeants pour leurs salariés ;
- la mauvaise prise en charge de l'entreprise des attentes et exigences de ses salariés ;
- une mauvaise gestion des ressources humaines ;
- le degré d'insatisfaction dû à une faible rémunération, de mauvaises conditions de travail, un mauvais climat social, stress généré par le travail ;
- peu de perspective d'évolution ;
- le désengagement envers leur entreprise ;
- une mésentente avec la direction ;
- une mauvaise communication entre les collaborateurs.

D'une manière générale, un taux de turnover élevé veut dire que l'entreprise n'a pas pu fidéliser son personnel et qu'elle doit remettre en question sa politique de fidélisation.

3.2. Les conséquences de turnover

On distingue deux catégories de conséquence du turnover : positives et négatives.

3.2.1 Les conséquences positives de turnover :

Considérer le roulement volontaire du personnel comme totalement négatif et nuisible pour l'entreprise n'est pas souhaitable, par conséquent « rechercher un taux de turnover nul est irréaliste et dangereux »⁶.

En effet, les départs des employés non performants ou n'ayant pas les compétences requises pour l'entreprise sont appréciables et avantageux pour les deux parties. Pour l'entreprise, elle pourra renouveler son capital humain et dynamiser l'esprit des équipes de travail par une nouvelle recrue et augmenter sa performance et être plus rentable ; pour le

⁶ CHAMINADE B., op. cit, 2003, p.57.

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

salarié ce dernier peut potentiellement être recruté dans un emploi qui lui convient mieux et pour lequel il sera compétent et performant.

3.2.2 Les conséquences négatives de turnover :

Le départ des salariés compétents, qualifiés et expérimentés engendre des coûts financiers et humains qui sont sous-estimés par les directeurs des RH de l'entreprise.

D'une part ces coûts généralement assimilés aux coûts de recrutement et aux coûts de formation ont des conséquences très lourdes sur la productivité, la performance et la rentabilité de l'entreprise.

D'autre part, la perte d'un salarié de talent constitue une ressource supplémentaire, enrichissante et disponible sur le marché de travail pour la concurrence⁷. Elle se traduit aussi par la difficulté de le remplacer dans l'immédiat par quelqu'un de semblable et efficace ce qui oblige l'entreprise à supporter des coûts de recrutement, des coûts de formation, des coûts de mouvements entraînés par le remplacement, coût de courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire⁸. Le coût de remplacement d'un employé varie entre 93% à 200% du salaire annuel de l'employé⁹. Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné »¹⁰.

Cependant, pour des raisons financières et économiques, les entreprises doivent être en mesure de stabiliser, voire équilibrer les coûts associés au turnover. Il serait beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau¹¹. D'où l'intérêt de mener des actions de fidélisation dans les entreprises.

⁷ B. CHAMINADE, op. cit, 2003, P.54.

⁸ B. MARTORY et D. CROZET, 2001, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, Dunod, Paris, p.69.

⁹ Observatoire De Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, l'enjeu de la rétention du personnel, www.jobdiffusion.com, publié le 12/11/2008, consulté le 14/05/2019.

¹⁰ M. CAPRON, 1995, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, Revue Française de Gestion, n°106, p.48.

¹¹ D. ARVEILLER, 2009, La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, les cahiers du DRH, Edition Lamy, n.36, p.9.

4. Les déterminants du turnover

Au vu de la littérature existant sur le sujet, deux types de déterminants ont été identifiés. Dans un premier temps, il est question d'étudier l'environnement externe de l'entreprise et, dans un second temps, son environnement interne.

4.1.Déterminants lié à l'environnement externe

Au niveau externe, plusieurs éléments entrent en jeu lorsque l'on étudie le taux de rotation du personnel.

D'une part les caractéristiques générales des entreprises dont la taille, le secteur d'activité ou encore la croissance. D'autre part, l'environnement qui les entoure, tel que la croissance du secteur, le taux de chômage ou encore le niveau de concurrence sur le marché sont tous autant d'éléments à prendre en compte pour établir les facteurs du turnover dans une entreprise. Une grande partie des études réalisées, dont celles de Parker et Burton (1998)¹², font référence au taux de chômage ou aux opportunités extérieures d'emplois (liés notamment à la concurrence et à la croissance du secteur) comme l'une des raisons entraînant la décision d'un salarié de quitter ou non son entreprise. Il est vrai qu'il sera plus difficile pour un salarié de quitter son entreprise si les opportunités sur le marché du travail sont réduites. Par exemple, si le taux de chômage s'avérait particulièrement important, le taux de turnover réduirait. En effet, cela demanderait plus de temps pour retrouver un emploi.

De plus, d'après Reynes F.¹³, un fort taux de rotation du personnel ne résulte pas forcément d'une situation négative liée à la satisfaction des salariés. Si le marché du travail s'avère dynamique, il engendrera un taux de turnover supérieur à la moyenne. Cela suppose que les secteurs en croissance pourraient connaître des taux de turnover plus important que dans les secteurs où la croissance serait moins importante.

Pour terminer, d'autres études ont montré que la position de l'entreprise était aussi déterminante dans la décision de quitter son emploi. D'après Hirschfeld cité par Kristell LEDUC(2010)¹⁴, lorsqu'une entreprise perd des parts de marché alors le sentiment d'incertitude lié à la pérennité de son emploi gagne les salariés et entraîne une hausse du turnover au sein de la société en question.

¹² J E Parker, JF Butron, 1998, Mobilité volontaire de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier, Revue mensuelle du travail, n° 9, p. 33-36.

¹³F Reynes., 2006, La formation des salaires et le concept de taux de chômage d'équilibre, doctorat, Paris, Institut d'Etudes Politique de Paris, p. 93-97.

¹⁴ K. LEDUC, 2010, Recruter ou fidéliser : comment réduire le turnover des entreprise ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question, Edition CEPS, Luxembourg, p.9.

4.2. Déterminants lié à l'environnement interne

En interne on retrouve deux déterminants ; les caractéristiques sociodémographiques, les pratiques de management au sein de la structure.

- *Les caractéristiques sociodémographiques*

De nombreux auteurs tels que Elfenbein et O'Reilly¹⁵ ont montré que les différences entre les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs au sein d'une entreprise pouvaient influencer la rotation des salariés. En effet, d'après ces auteurs, l'existence de fortes disparités entre les différentes caractéristiques (telles que l'âge, le sexe...) a des répercussions négatives sur l'organisation : conflit, moindre implication et moindre satisfaction au travail. Ces différents points inciteraient les salariés à quitter l'entreprise et, d'après O'Reilly, influencerait le niveau de mobilité et que les organisations présentant de grandes disparités en termes d'âge sont plus susceptibles de connaître un taux de turnover élevé.

- *Les pratiques de management au sein de la structure*

Les pratiques de management, l'implication des salariés au travail, le niveau de salaire et les conditions de travail apparaissent souvent comme des arguments permettant de justifier la rotation du personnel. Comme nous l'avons évoqué dans le premier chapitre, un salarié recherche une certaine satisfaction dans son travail ainsi que la reconnaissance de sa hiérarchie. Ainsi, nous pouvons dire que, le comportement des salariés au travail dépend des différentes pratiques de mode de gestion de la main-d'œuvre, d'où le rôle déterminant des services ressources humaines.

Le roulement du personnel se calcule à chaque période de l'année il varie entre deux types, volontaire et involontaire et dérive de plusieurs causes qui engendrent des conséquences qui peuvent être positives ou négatives. Le roulement du personnel peut-être déterminé par l'environnement externe et interne.

Un taux de turnover jugé élevé doit être traité par l'entreprise via l'adoption des démarches de fidélisation, c'est l'objet de la deuxième section.

¹⁵H.A. Elfenbein, C.A. O'Reilly, 2005, Les effet de la démographie relationnelle et de l'adéquation culture-personne sur le processus et la performance du groupe, Document de travail de Stanford GSB n°1728, 37pages.

Section 02 : Les démarches de la fidélisation des salariés et la réduction du taux de turnover

Pour mieux appréhender l'impact du turnover dans l'entreprise, nous allons développer les démarches de la fidélisation des salariés, par la suite, nous retrouverons les enjeux et les risques face à un turnover élevé, ce qui nous amène à nous intéresser aux moyens pour le réduire.

1. Les démarches de la fidélisation des salariés

On s'est intéressé aux trois démarches suivantes ; le marketing des ressources humaines, la marque employeur et la satisfaction en lien avec la fidélisation des salariés;

1.1. Le marketing des ressources humaines

Cette démarche de la relation salariés/entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués. Et au final, grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs.¹⁶

On retrouve que le marketing RH intervient au niveau externe ainsi qu'au niveau interne de l'entreprise ;

✓ *Le marketing au niveau externe* : reprend les codes du marketing conventionnel pour les appliquer au recrutement, en commençant par l'identification des facteurs différenciant l'entreprise par rapport à ses concurrents. Ces techniques de ciblage des talents sont aussi celles du marketing commercial :

- Identification et anticipation des besoins de la société,
- Identification des attentes et des besoins des candidats potentiels,
- Segmentation des différentes cibles (expérience, formation, compétences...) pour ensuite personnaliser la communication au près des différents groupes.

¹⁶ P.LIGER, 2016, Marketing RH, édition : Dunod, Paris, P.13.

- ✓ *Le marketing RH au niveau interne* : a pour but de fidéliser les collaborateurs sur le long terme, en répondant à leurs attentes et leurs besoins, cela passe par :
- Une rémunération basée sur les performances individuelles et/ou collectives (de préférence les deux),
 - Un management horizontal, avec des responsables au service de leur équipe, qui soutiennent, orientent, encouragent, reconnaissent la valeur de chacun, et favorisent l'estime de soi, le respect, ainsi que le bien-être,
 - Un recentrage des RH sur leur cœur de métier (écoute, suivi et accompagnement individuel tout au long de la carrière, adaptation au handicap...),
 - Des évolutions de carrières intéressantes et formalisée valorisant la promotion interne (formation, reconnaissance des acquis, prise en considération des orientations professionnelles désirées par chaque collaborateur...).

1.2. La marque employeur

Selon Remi LANCHANCE, cité dans l'ouvrage de P. PAILLE¹⁷, la marque employeur est une démarche en vue de créer et ensuite de promouvoir une expérience d'emploi stimulante, valorisante et motivante. Celle-ci émerge du désir des dirigeants à devenir des employeurs modèles. En effet cette démarche vient de « qui on est », donc de l'intérieur de l'entreprise, elle prend naissance dans les valeurs de l'organisation et ne peut par être forcée.

Elle comporte plusieurs dimensions et avantages, notamment :

- le pouvoir de séduction : les candidats sont plus enclins à travailler dans l'organisation en raison de sa bonne réputation, de sa bonne image et de sa capacité à tenir ses promesses et ses engagements.
- le pouvoir de mobilisation : les salariés adhérents aux valeurs de l'organisation et veillent à accroître son rendement et sa performance, ils se sentent fiers d'appartenir à l'entreprise et jouent un rôle important dans la promotion de son image.

Ainsi, la marque employeur se fonde et se développe à partir d'éléments variés : conditions d'emploi, satisfaction au travail, qualité de vie au travail, reconnaissance au travail.

¹⁷ P.PALLIE, 2009, op cite, p. 9-17.

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

Pour ce faire, l'entreprise met sur pied certains outils favorisant le développement de cette approche, dont le bilan sociétal, qu'est à la fois :

- un outil de pilotage, visant à mesurer les performances sociales, environnementales et citoyennes de l'entreprise ;
- un outil de participation et de mobilisation, des partenaires salariés mais également fournisseurs, et plus généralement des acteurs de l'économie sociale ;
- un outil de renforcement de la transparence de l'entreprise ;
- un outil permettant d'engager des actions visant à améliorer l'efficacité sociale, citoyenne, environnementale de l'entreprise et donc d'accroître sa valeur ajoutée.

Pour la réussite de la démarche, elle devra répondre à certaines exigences, à savoir :

- Être crédible : la marque employeur doit refléter l'image fidèle, les valeurs et la réalité de l'entreprise ;
- Être pertinente : le message véhiculé devra être convaincant et interpeller tous les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise, à savoir les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, le syndicat, etc ;
- Être distinctive : la marque employeur différenciera l'entreprise de l'ensemble de ses concurrents sur le marché.

Enfin, l'auteur soutient que la marque employeur est la solution face aux taux de roulement important, et pour attirer des candidats qualifiés. Ainsi, il affirme que les entreprises qui s'intéressent à leur marque employeur s'assurent de se faire connaître et de se positionner en tant qu'employeur de choix. Elles se distinguent de leurs concurrents et se font préférés par les candidats, elles renforcent leur réputation et améliorent leurs notoriétés tout en assurant leur croissance et leur stabilité.

En effet, les organisations qui ont opté pour cette démarche ont réussi à améliorer l'attractivité de leur offre, ainsi que la rétention et la fidélisation de leurs employés. En résumé, la marque employeur permet aux entreprises de :

- améliorer leurs capacités à retenir le personnel performant ;
- obtenir en qualité et nombre suffisant des candidatures de choix pouvant répondre aux défis du marché ;

- mieux fidéliser leurs employés, susciter leurs engagements et accroître ainsi leur loyauté.

1.3. La satisfaction en lien avec la fidélisation des salariés

SIMON et MARCH, cité par A. BOUCHELLAH et J. COMBEAUX¹⁸, ont réalisé une étude portant sur les facteurs incitant au départ des salariés. D'après ces auteurs, « le facteur principal qui influence la motivation d'un salarié à quitter son entreprise est sa satisfaction à l'égard de son travail ». Ainsi, plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement. Ces postulats confirment le fait que la satisfaction des salariés est source de fidélité. Hors, elle n'est pas suffisante. D'autres facteurs entrent en jeu dont : le besoin d'une évolution professionnelle au sein de la société. Cela n'étant pas en lien direct avec la satisfaction au travail au sens strict. En effet, les facteurs qui incitent les salariés à rester membres de leur entreprise sont pour certains issus de l'environnement professionnel, pour d'autres localisés dans l'environnement extra-professionnel. En effet, la satisfaction professionnelle est un sentiment perçu envers l'emploi et résulte d'un processus mettant en présence deux types de perception¹⁹:

- *Les attentes personnelles* : Les réactions affectives d'un salarié dépendent de l'écart entre ce qu'il obtient de son environnement professionnel et ce qu'il en attendait.
- *Le processus de satisfaction par les besoins* : Ce type d'approche permet de comprendre le processus de la satisfaction selon l'importance de l'écart perçu par le salarié entre ses désirs en termes de besoins et ce qu'il obtient réellement.

Pour mesurer le niveau de satisfaction des collaborateurs l'entreprise peut s'attendre aux résultats suivants :²⁰

- *Le salarié attend plus qu'il ne perçoit avoir reçu*, ce qui correspond à une insatisfaction et qui peut entraîner la démotivation des collaborateurs.
- *Le salarié reçoit autant que ce qu'il prévoyait*, ce qui reflète un niveau de satisfaction minimum, qui peut s'expliquer par une faible prise en compte des attentes exprimées.
- *Le salarié reçoit plus que ce qu'il attendait*, dans ce cas, l'entreprise démontre qu'elle sait satisfaire ses salariés, on y retrouve des relations harmonieuses et le travail est fait avec plaisir par les collaborateurs.

¹⁸ A. BOUCHELLAH et J. COMBEAUX, 2013-2014, Le turnover, mémoire master, université de Paris, p.05.

¹⁹ B. CHAMINADE, 2005, op cite, P.108.

²⁰ Ibid, P.109.

2. Les enjeux face à un turnover élevé

Les entreprises n'ont pas souvent conscience des enjeux que représente la gestion du turnover. Un fort taux de turnover au sein d'une entreprise doit être considéré comme un signal d'alerte. En effet, gérer la rotation du personnel présente des enjeux économiques, sociaux et organisationnels.

2.1. Les enjeux économiques

D'un point de vue économique, une forte rotation du personnel peut avoir des conséquences à deux niveaux. D'une part, elle peut remettre en cause la performance de l'entreprise et, d'autre part, elle entraîne des pertes financières conséquentes.

2.1.1. Assurer la performance de l'entreprise (perte de compétence) :

Lorsque l'on parle de performance, on parle évidemment de productivité de l'entreprise. Le turnover aura forcément des répercussions sur la productivité ce qui engendre un coût pour l'entreprise. En effet, « les salariés forment la principale richesse de l'entreprise »²¹, ils constituent la plus value d'une entreprise grâce à leurs compétences. L'importance de l'immatériel est devenue croissante dans le maintien de la compétitivité (savoir-faire, savoir-être ...). Le turnover a donc un effet direct sur le niveau de productivité d'une entreprise d'où l'importance de mener une stratégie de fidélisation des salariés. Les organisations ont tout intérêt à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour réduire le turnover.

2.1.2. Optimiser ses coûts (une perte financière)

En plus d'entraîner une perte de compétences, le turnover est aussi source de perte financière. Gérer le turnover c'est optimiser les coûts de l'entreprise. En effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter un certain nombre de coûts dont des frais directs et indirects multiples :

- les coûts de recrutement (temps accordé par le responsable hiérarchique et le management, les recours au travail temporaire, recherche, sélection et entretiens avec les candidats...);

²¹ W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148, p.1.

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

- les coûts de formation pour les nouveaux embauchés, coût des mouvements entraînés par le remplacement ;
- coût de trésorerie de départ ;
- les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise, ou encore les divers coûts de départ, de remplacement et d'intégration du nouveau salarié.

2.2. Les enjeux sociaux

Concernant les enjeux sociaux, deux principaux risques ont été identifiés : le risque de dégradation du climat social et celui de l'image de la société concerné par un fort taux de turnover.

2.2.1. Dégradation du climat social: un cercle vicieux

Le turnover engendre également des répercussions sur le climat social de l'entreprise. Lorsqu'il est mal maîtrisé, le taux de rotation du personnel a un impact sur le moral et la motivation des salariés et, par conséquent sur la productivité de l'organisation. En effet, lorsque le taux de turnover est important dans un service, cela entraîne une surcharge pour les autres salariés qui restent : il faut former les nouveaux arrivants lorsqu'ils intègrent le service. Ces formations et ces allers et venus à répétition fatiguent les collaborateurs ce qui entraîne une démotivation et moins de productivité.

2.2.2. Dégradation de l'image

Un turnover mal maîtrisé au en plus de son impact sur le climat social, il nuit également à l'image de l'entreprise.

En effet, une forte rotation du personnel impacte l'image interne et externe de l'entreprise. D'une part, auprès des salariés, cela entraîne une inquiétude et des questionnements sur la société. D'autre part, elle véhicule une mauvaise image à l'externe. Par exemple, auprès des clients qui changent régulièrement d'interlocuteurs ou encore auprès des candidats potentiels.

2.3. Les enjeux organisationnels

Le remplacement abusif des salariés qui quittent l'entreprise peut entraîner des impacts sur l'organisation même du service. Il faut prévoir la formation des nouveaux embauchés ce qui implique de rendre disponible un tuteur ou formateur. Un fort taux de turnover peut affecter l'équilibre de tout un service et nuire à la productivité. D'autant plus que cela peut

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

aussi accroître le nombre de salariés souhaitant quitter l'entreprise et ce, pour ces problèmes organisationnels, d'où l'enjeu d'instaurer une politique fiable de fidélisation des salariés au sein d'une structure.

Fidéliser les salariés est une tâche qui ne doit pas être négligée surtout dans ce contexte économique (environnement fortement concurrentiel et incertain). Les enjeux sont trop importants, perte financière et perte des compétences clefs de l'entreprise. Perdre ses compétences a un impact sur la compétitivité de l'entreprise.

3. Les moyens pour réduire le taux de turnover en entreprise

Dans un premier temps, si l'entreprise veut comprendre pourquoi elle subit un turnover au sein de ses équipes, elle doit analyser les départs via des tableaux de bord. Sans identifier les raisons des départs de ses collaborateurs, elle ne peut pas trouver les solutions pour y remédier.

De plus, même si la rémunération n'est pas le premier facteur de motivation, il ne doit pas être mis de côté dans la satisfaction des salariés. Il est important de pouvoir offrir un salaire au niveau du marché et même légèrement supérieur au marché si cela est possible.

En adéquation avec la rémunération, les primes sont également un facteur de motivation des employés qui se sentent ainsi récompensés du travail fourni. Des avantages en nature tels que les tickets restaurant, une voiture de fonction ou des outils technologiques montrent que l'entreprise souhaite les meilleures conditions de travail pour les employés.

Une autre manière de limiter le turnover est d'offrir des perspectives aux employés, que ce soit en termes de postes ou compétences. Cela peut s'offrir via des promotions en interne ou via une mobilité géographique. Le management et la responsabilité d'une équipe peuvent également être envisagés lors de l'entretien annuel et à mettre en place rapidement.

L'entretien de départ est aussi l'un des moyens qui aide dans la réduction du taux de turnover, celui-ci ne sert pas à retenir un salarié qui souhaite quitter une entreprise mais plutôt à comprendre les raisons qui l'ont poussées à le faire. Grâce à cet entretien, l'employeur ou le responsable des RH peut recueillir des informations pour éviter que cela ne se reproduise. Les données collectées, une fois regroupées et analysées, permettent de dégager des pistes d'amélioration concernant la façon dont est perçu le management pratiqué au sein de l'entreprise. La structure peut alors adapter son management et mettre en œuvre des actions pour diminuer le taux d'attrition et fidéliser les talents qu'elle possède.

Chapitre 02 : Le turnover et les démarche de fidélisation des salariés

Pour faciliter cette analyse, l'entreprise peut avoir recours à un programme d'engagement des collaborateurs. Cet outil sert à regrouper les retours concernant le cycle de vie professionnel des employés au sein de l'entreprise. Ces données sont alors centralisées dans un unique programme.

Les entretiens de départ sont un bon moyen de comprendre ce que ressent et vivent les employés au quotidien. Cependant, combiner ces informations aux autres données récoltées à des stades différents de la vie de l'employé ou au taux de rotation de l'entreprise peut s'avérer fastidieux. Il est donc compliqué avec cette masse d'informations de pouvoir dégagé des pistes d'amélioration pour arriver à un taux d'attrition élevé.

Enfin, nous pouvons dire que les moyens pour réduire le taux de turnover en entreprise se résument à l'application des principes de la fidélisation des salariés.

On déduit que les démarches existantes sur la fidélisation des salariés dérivent principalement du marketing et de la fidélisation des clients. Celle-ci permet aux entreprises de faire face aux enjeux d'un turnover élevé par plusieurs moyens.

Conclusion

On conclut que le turn-over correspond aux mouvements d'entrées et de sorties du personnel d'une organisation pour une période donnée, composé de plusieurs types, celui-ci a comme conséquences une perte financière, une perte de savoir faire pour l'entreprise. Ainsi, plusieurs démarches de la fidélisation des salariés, ont vu le jour afin de remédier à ce phénomène qui est inévitable, de ce fait il devrait être constamment pris en considération par l'entreprise.

En effet la fidélisation est indispensable pour réduire le taux de turnover. Les démarches démontre que la fidélité des salariés est attachée à l'engagement organisationnel et à la satisfaction au travail et aussi à l'implantation d'un programme de rétention du personnel qui vise à analyser la rétention du personnel, concevoir et implanter un programme de fidélisation des salariés et enfin l'évaluer et lui apporter des correctifs. Cela va nous aider dans la suite de notre travail à démontrer la relation existante entre la politique de la fidélisation des salariés et la réduction du taux du turnover dans les entreprises.

Chapitre 03 :

Présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des données

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Introduction

Après avoir exposé les différents concepts théoriques de base sur la politique de fidélisation des salariés et le turnover, la partie qui suit sera consacrée au volet pratique de notre travail. Notre réflexion s'inscrit dans le cadre de vérifier sur le terrain si le taux de turnover élevé est un indicateur de la fidélisation des salariés dans l'entreprise GENERAL EMBALLAGE (GE).

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche et dans la deuxième nous nous intéresserons à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire réalisée auprès des salariés de l'entreprise enquêtée et de l'entretien menée avec le DRH.

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche.

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise d'accueil **GE** ; où nous avons effectué notre stage, qui se fera en cinq points ; la localisation, l'historique, les valeurs et l'organisation de la Spa **GE** son organigramme. Par la suite nous procéderons à la présentation de la méthodologie de notre recherche en trois points ; présentation de l'enquête, de la population d'étude et des méthodes de recherche.

1. Présentation de GENERAL EMBALLAGE

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé. Elle fabrique, à la commande des plaques double-face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays et réalisons des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif. Les équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production : études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays, livraison.

Entrée en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Le siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaia.

1.1.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 vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines, la figure n° 02 représente l'espace géographique de l'entreprise Général Emballage.

Figure n°02 : L'espace géographique de l'entreprise General Emballage.



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 Seddouk.

¹ Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

1.2.Historique

2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. W de Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998).

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars.

2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars ;
- Entrée en production de l'usine de Sétif ;
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME).

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie ;
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

2009

- 03 Juin: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions) ;
- Effectif: 597 employés.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

2010

- Effectif : 630 employés.

2011

- Effectif : 699 employés ;
- Novembre: Cotation COFACE « @@@ ».

2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes ;
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur ;
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution ;
- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia ;
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ ».

2013

- a. Janvier 23 : Certification ISO 9001:2008
- b. Octobre 8: Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia « L'Université de Bejaia et Général Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité L'inscription est ouverte, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants de l'Université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1ère année de Tronc commun (ST, SM ou SNV) Durée des études: 02 années avec de fréquents séjours en entreprise Un Master pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience professionnelle »

2014

- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

2015

- Janvier : Démarrage d'unité de production à Sétif
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA) .

1.3. Evolution des Effectifs : Nous retrouvons ci-dessous l'évolution de l'effectif de **GE**, illustré par le tableau n°2 et la Figure n°03.

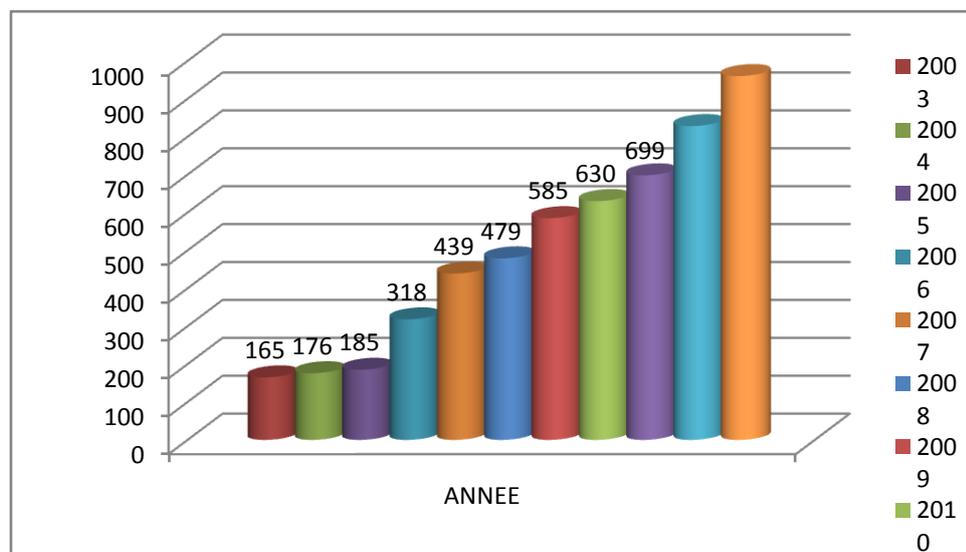
Tableau n°02 : L'évolution des effectifs

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	TOTAL GE
2002	83	/	/	83
2003	165	/	/	165
2004	176	/	/	176
2005	185	/	/	185
2006	318	/	/	318
2007	439	/	/	439
2008	479	/	/	479
2009	489	56	40	585
2010	528	59	43	630
2011	589	54	56	699
2012	697	75	56	828
2013	812	87	61	960
2014	819	115	76	1010

La source : document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure n° 3 : L'évolution des effectifs de GE.



La source : Document interne de l'entreprise.

1.4. Les valeurs de General emballage : elles sont au nombre de quatre : leadership, proximité, citoyenneté et développement durable ;

- **Leadership :** Les politiques d'investissement, de recrutement et de formation de l'entreprise reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques
- **Proximité :** L'entreprise entretient le rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement des produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.
- **Citoyenneté :** Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.
- **Développement Durable:** Général Emballage s'engage à :
 - Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
 - ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et
 - apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

1.5. Structure et l'organigramme de Général Emballage :

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.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.
- Direction des ressources humaines : elle assure la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec les organismes extérieurs. Le département ressource humaine a pour mission : de gérer les carrières, de procéder au recrutement (interne, externe), d'établir la communication interne, de gérer les informations de développer les organisations (événement), communication en interne.

Pour visualiser les différentes sous-directions et départements, l'organigramme de l'entreprise est présenté dans l'annexe n° 01.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Présentation de l'enquête

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous nous sommes passés pour la réalisation de notre étude sur le **Turnover et la fidélisation des salariés** au sein de GE, en précisant les méthodes de recherche que nous avons suivies, les techniques de collecte des données et les méthodes d'analyses des résultats.

Cette étude a été menée au cours du mois de février jusqu'au mois de mars 2019. L'objectif est de déterminer la relation existante entre un taux de turnover réduit et la fidélisation des salariés dans l'entreprise **GE**.

Dans cette perspective et afin de restreindre le champ de notre recherche rappelons que nous avons émis les hypothèses suivantes :

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

H1 : La fidélisation des salariés est un enjeu stratégique qui permet de les retenir et de maintenir durablement leur attachement à l'entreprise.

H2 : Le turnover est un problème susceptible d'être réduit au sein des entreprises en actionnant des leviers de GRH appropriés en vue d'obtenir la fidélité des salariés.

Afin de confirmer ou affirmer ces hypothèses, nous avons eue recours à une démarche méthodologique mixte, c'est-à-dire que nous avons combiné deux méthodes, quantitative et qualitative.

1. Le mode d'échantillonnage : L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier, il existe deux grandes techniques : les méthodes aléatoires (probabilistes), ce type renvoie à une sélection de façon où chaque sujet doit avoir exactement la même chance que les autres d'y participer. Les méthodes non aléatoires (non probabiliste) quant à elles, consistent à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous ensemble à étudier.²

Dans le cadre de notre recherche, le choix de l'échantillon s'est fait d'une manière probabiliste aléatoire simple, car la variation des réponses des salariés de catégories socioprofessionnelles différentes vont nous permettre de mieux appréhender notre thématique.

2. La taille de l'échantillon

Pour notre recherche et afin de vérifier la réalité de l'analyse de l'existence d'une relation entre la politique de la fidélisation et le taux de turnover, nous avons distribué 40 questionnaires sur un échantillon de 819 salariés de l'entreprise et nous avons pu récupérer seulement 31 exploitables. Cela était dû au manque de disponibilité de notre promoteur et du peu de temps qu'on a passé au sein de l'entreprise GE (une fois par semaine pour une période d'un mois).

3. Les techniques de recherche : Nous allons à présent définir les moyens que nous avons utilisés dans l'élaboration de notre enquête ; le questionnaire et l'entretien.

3.1. Questionnaire : Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend

² D.CAUMONT, 2007, les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, édition : Dunod, Paris, P35.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes, selon que les réponses possibles sont proposées ou non aux personnes interrogées.³ Pour notre cas, nous avons utilisé un questionnaire composé de questions ouvertes et fermées, qui nous avait permis de collecter des données à propos de la politique de fidélisation des salariés de **GE**. Celui-ci contient trois parties ; les données socioprofessionnelles, la satisfaction et motivation des salariés et leurs perceptions et attentes vis-à-vis de l'entreprise. Afin d'aboutir à l'analyse et l'interprétation des résultats que nous avons obtenu par ce questionnaire nous avons utilisé le logiciel de statistique « SPSS, version 20.0 ».

3.2. Entretien : il peut-être défini comme un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but fixé.⁴ Notre guide d'entretien est composé de treize questions, qui ont servi de base pour s'entretenir avec le DRH de **GE** afin de connaître l'importance de calculer le taux du turnover et de comprendre comment les actions de fidélisations des ressources humaines misent en place, aident à le réduire. En ce qui concerne l'analyse des réponses de l'interlocuteur à nos questionnements, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain, ces éléments seront analysés question par question.

Après avoir présenté l'organisme qui nous a accueillies afin de mener cette recherche, ainsi que la méthodologie de recherche que nous avons utilisée nous procéderons à l'analyse et l'interprétation des résultats issus du questionnaire et de l'entretien.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête sur la fidélisation des RH et le turnover.

Nous allons procéder dans cette section à la confirmation ou l'infirmité des deux hypothèses, qui se fera par l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire que nous avons distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles des salariés ainsi que l'analyse et l'interprétation des réponses du DRH lors de notre entretien avec lui sur les éventuels problèmes du turnover et les actions de fidélisations des salariés utilisés pour réduire d'année en année ce taux de rotation du personnel au sein de l'entreprise **GE**.

³ J.J.LAMBIN, C.MOERLOOSE, 2008, marketing stratégique et opérationnel, édition : Dunod, paris, P124.

⁴ D.CAUMONT, 2007, les études de marché, op cit, P40.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

1. Les caractéristiques de l'échantillon :

Notre étude concerne différentes catégories socioprofessionnelles à savoir : les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution, la majorité sont des femmes et la plupart d'entre eux ont moins de 30 ans.

Nous présentons les caractéristiques de nos enquêtés comme suit :

Tableau n° 03 : La répartition des répondants selon le genre

Genre	Effectifs	Pourcentages
Féminin	17	54.8%
Masculin	14	45.2%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 31 personnes qui constituent notre échantillon, 17 parmi eux sont des femmes et 14 sont des hommes. Le tableau n°3 ci-dessus nous montre un pourcentage de 54.8% pour le genre féminin, contre 45.2% pour le genre masculin.

Tableau n° 04 : La répartition des répondants selon l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentages
Moins de 30 ans	14	45.2%
De 30 à 40 ans	12	38.7%
De 41 à 50 ans	5	16.1%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Les données du terrain montrent que 45.2% des salariés sont des adultes âgés de moins de 30 ans, suivis de la tranche d'âge de [30 à 40 ans], avec un pourcentage de 38.7%, contre 16.1% pour la catégorie [41 à 50 ans]. Comme il a été souligné dans le volet théorique de ce travail, les disparités en termes d'âge au sein de l'entreprise peuvent être sources de conflit, d'insatisfaction et engendrer des départs.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 05 : La répartition des répondants selon leur niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentages
Secondaire	2	6.5%
Universitaire	29	93.5%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Les données de notre échantillon dévoilent que le niveau d'instruction de la majorité des répondants est universitaire avec un pourcentage très élevé de 93.5 %, suivi de 6.5% d'éléments de niveau secondaire.

L'usage des machines mécaniques ainsi que les postes en administrations exigent un niveau d'instruction plus élevé, surtout pour les fonctionnaires qui travaillent sur micro-ordinateurs.

Tableau n° 06 : La répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentages
Agent de maîtrise	17	54.8%
Agent d'exécution	6	19.4%
Cadre	8	25.8%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Comme le montre le tableau n°6 ci-dessus, on remarque que la catégorie des agents de maîtrise occupe une place importante dans notre échantillon avec un taux de 54.8%, suivi de 25.8% des cadres et des agents d'exécution avec un taux de 19.4% des salariés enquêtés.

Cela peut-être expliqué par la nature de l'activité de l'entreprise qui nécessite un certain niveau de maîtrise et d'encadrement ainsi que de management.

Tableau n° 07: La répartition des répondants selon l'ancienneté.

L'ancienneté	Effectifs	Pourcentages
De 3mois à 2 ans	9	29%
De 3 à 6ans	14	45.2%
De 7 à 10ans	6	19.4%
Plus de 10 ans	2	6.5%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Selon les chiffres du tableau ci-dessus, 45.2% des répondants ont une ancienneté qui varie entre [3 à 6 ans] suivi par la catégorie [3 mois à 2 ans] avec un pourcentage 29%, 19.4% pour la catégorie [7 à 10 ans] et 6.5% pour la catégorie plus de 10 ans.

On déduit que notre échantillon présente une ancienneté considérable au sein de l'entreprise. Cela peut être expliqué par le fait que les répondants ont tendance à rester au sein de l'entreprise. Ceci est peut être dû aux pratiques de fidélisations de GE.

2. 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 de nos tableaux.

La première hypothèse : La fidélisation des salariés est un enjeu stratégique qui permet de les retenir et de maintenir durablement leur attachement à l'entreprise.

Tableau n° 08 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise

catégorie socioprofessionnelle	L'appartenance à l'entreprise					
	Content		Pas content		Total	
	E	%	E	%	E	%
Agent de maîtrise	17	100%	0	0%	17	100%
Agent d'exécution	5	83.3%	1	16.7%	6	100%
Cadre	8	100%	0	0%	8	100%
Total	30	96.8%	1	3.2%	31	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les données statistiques du tableau n°8, nous avons noté que 96.8% des répondants sont contents de leur appartenance à l'entreprise, par contre, 3.2% d'entre eux ne le sont pas.

Nous constatons que la majorité de ces catégories socioprofessionnelles sont contents de leur appartenance à l'entreprise ce qui reflète leurs degré d'attachement, cela revient aux efforts de Général Emballage en matière d'espace de travail adéquat pour l'accomplissement des tâches et d'assurer le bon rendement du travail.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 09 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction au travail.

Catégorie socioprofessionnel	La satisfaction au travail					
	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	E	%	E	%	E	%
Agent d'exécution	6	100%	0	0%	6	100%
Cadre	7	87.5%	1	12.5%	8	100%
Agent de maîtrise	14	82.4%	3	17.6%	17	100%
Total	27	87.1%	4	12.9%	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

Selon les données collectées par le questionnaire représentées dans le tableau n°9 nous avons noté que 87.1% des répondants sont satisfaits de leur travail, par contre 12.9 d'entre eux ne le sont pas.

D'après les résultats de ce tableau on déduit que tous les agents d'exécution sont satisfaits de leur travail, avec un pourcentage de 100%, et il nous démontre aussi que la majorité des cadres (87.5%), et les agents de maîtrise (82.4%) sont satisfaits de leur travail au sein de l'entreprise. Par contre (12.5%) des cadres, et (17.6%) des agents de maîtrise ne sont pas satisfaits de leur travail ce qui peut être liés aux efforts physiques (surcharge du travail) et aux efforts moraux (stress et responsabilité) qu'exigent le travail de ces catégories.

Cela montre que la majorité des catégories socioprofessionnelles sont satisfaits de leur travail au sein de l'entreprise, ce qui peut être appuyés par les résultats du tableau n°07 en matière d'ancienneté. En l'occurrence plus de la moitié de notre échantillon (soit 22 salariés) justifient d'un minimum de 3 ans au sein de GE. En plus, presque la totalité de notre échantillon sont fiers d'appartenir à cette entreprise.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 10: La relation entre la reconnaissance des efforts fournis et la satisfaction au travail.

La reconnaissance des efforts fournis.	La satisfaction au travail					
	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	E	%	E	%	E	%
Reconnus	24	96%	1	4%	25	100%
Pas reconnus	3	50%	3	50%	6	100%
Total	27	87.1%	4	12.9%	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau n°10 indique que la majorité des répondent sont satisfaits de leur travail avec un pourcentage 87.1%, contre 12.9% des répondants sont pas satisfaits de leur travail.

Nous avons noté que 96% des répondants qui sont satisfaits de leur travail affirment que leurs efforts sont reconnus, suivi de 4% des ces répondants ne sont pas satisfaits de leur travail mais leur efforts sont reconnus. D'autre par, 50% d'entre eux qui sont satisfaits mais leur efforts sont pas reconnus, contre 50% qui sont pas satisfaits et indiquent que leur efforts sont pas reconnus au sein de Général emballage.

Ce qui nous amène à dire que **GE** est une entreprise qui reconnait les efforts de ses collaborateurs afin d'assurer leur bien-être au travail.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 11 : le rapport entre la satisfaction liée au salaire et le choix de quitter l'entreprise en cas de meilleures opportunités.

La satisfaction dû au salaire	Quitter l'entreprise s'il ya de meilleures opportunités					
	Prêt à quitter		Ne pas prêt à quitter		Total	
	E	%	E	%	E	%
Satisfait	3	12.5%	21	87.5%	24	100%
Pas satisfait	5	71.4%	2	28.6%	7	100%
Total	8	25.8%	23	74.2%	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

On observe d'après les résultats du tableau n°11 que 74.2% des répondants expriment leur volonté de ne pas quitter l'entreprise même s'il y a de meilleures opportunités de travail ailleurs, tandis que, 25.8% d'entre eux pensent quitter l'entreprise s'il y a d'autres opportunités.

En effet, le tableau ci-dessus montre le choix des salariés de rester ou quitter l'entreprise selon leur satisfaction en matière de salaire. On note 71.4% de ceux qui ne sont pas satisfait de leur salaire, donc ils sont prêts à quitter l'entreprise pour de meilleures opportunités de travail ailleurs, suivis par ceux qui sont satisfaits de leur salaire avec un pourcentage de 12.5%, qui confirment être prêts à quitter. Par contre, 87.5% sont satisfaits de leur salaire ne vont pas la quitter. Suivi d'un pourcentage de 28.6% des répondants ne sont pas satisfaits et ne vont pas la quitter.

On déduit que le salaire est un déterminant pour maintenir les salariés, donc le salaire influence positivement le maintien des salariés au niveau de l'entreprise, la rémunération est un facteur de motivation et peut être utilisé pour les fidéliser.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 12 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'encouragement de la fidélisation du personnel

La catégorie socioprofessionnelle	L'encouragement de la fidélisation du personnel					
	Encourager		Ne pas encourager		Total	
	E	%	E	%	E	%
Agent de maîtrise	13	76.5%	4	23.5%	17	100%
Agent d'exécution	5	83.3%	1	16.7%	6	100%
Cadre	7	57.1%	1	42.9%	8	100%
Total	25	80.6%	6	19.4%	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Dans le tableau n°12 nous observons que, la majorité des répondants soit 80.6% des trois catégories socioprofessionnelles pensent que la fidélisation du personnel au sein de GE est encouragée, contre 19.4% qui pensent que la fidélisation ne l'est pas.

La plupart des agents d'exécution avouent que la fidélisation du personnel est encouragée par GE avec un taux de 83.3%, et les agents de maîtrise avec un taux de 76.5%, ainsi que pour les cadres avec un taux de 57.1%.

Par contre, 42.9% des cadres, 23.5% des agents de maîtrise et 16.7% des agents d'exécution disent que la fidélisation du personnel n'est pas encouragée par l'entreprise, d'après eux il existe un manque de reconnaissance et d'accès aux formations.

Nous avons aboutis à la conclusion que la majorité des interrogés pensent que la fidélisation du personnel est encouragée par l'entreprise, cela revient aux efforts fournis par l'entreprise en mettant en place des actions de fidélisation : en matière de reconnaissance matérielle (rémunération) et immatérielle (reconnaissance), en matière de communication...etc.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 13 : la fluidité de la communication et la possibilité de réclamer

La possibilité de réclamer sur les problèmes rencontrés	La fluidité de la communication de l'entreprise					
	Fluide		Pas fluide		Total	
	E	%	E	%	E	%
Possible	26	92.9%	2	7.1%	28	100%
Pas possible	3	100%	0	0%	3	100%
Total	29	93.5%	2	6.5%	31	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau n°13 ci-dessus démontre que, la majorité des répondants disent que la communication dans l'entreprise est fluide avec un pourcentage de 93.5%, contre un pourcentage très bas de 6.5% des répondants qui disent le contraire. Ainsi, les résultats nous montrent que la majorité de ceux qui ont la possibilité de réclamer (92,9%) et que la totalité de ceux qui n'ont pas cette possibilité (100%), trouvent que la communication est fluide au sein de l'entreprise.

On conclut, que la communication est un atout indispensable pour les dirigeants de GE, vu qu'ils utilisent plusieurs moyens pour communiquer (boîte a lettre, journal interne, les entretiens d'évaluation). Ce qui nous permet de dire que GE utilise la communication comme levier de fidélisation de ses salariés.

Tableau n° 14 : Le rapport des relations avec les collègues sur l'absentéisme

L'absentéisme	La nature des relations avec les collègues.					
	Bonne		Pas bonne		Total	
	E	%	E	%	E	%
S'absente	7	100%	0	0%	7	100%
Ne s'absente pas	23	95.8%	1	4.2%	24	100%
Total	30	96.8%	1	3.2%	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

On remarque d'après les résultats de tableau n°14 que 96.8 % des répondants, contre 3.2% qui n'ont pas des bonnes relations avec leurs collègues.

95.8% des répondants, voient que les bonnes relations qui les réunissent avec leurs collègues les empêchent de s'absenter, et 4.2%, ils ont pas de bonnes relations avec leurs collègues mais ils ne s'absentent pas. Suivi de 100% des interrogés ont des bonnes relations avec leur collègues mais ils s'absentent

En effet, nous avons dévoilé d'après les résultats du tableau n° 13 que la majorité des répondants ne s'absentent pas et ont toujours l'envie de travailler cela est peut être dû aux bonnes relations, et 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 l'entreprise permet la création de sa fidélité.

Tableau n° 15 : Le bénéfice des autres avantages

Bénéfique	Effectifs	Pourcentages
Oui	16	51.6%
Non	14	48.4%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

Le tableau n°15 nous éclaire que 51.6% des répondants bénéficient des avantages accordés par l'entreprise GENERAL EMBALLAGE. Ils son sous formes de frais de mission, de formations en interne et en externe. Tandis que 48.4% de l'échantillon qui ne bénéficient pas de ces avantages. Cela peut s'expliquer que GE n'accorde pas des avantages à tous les salariés.

Tableau n° 16 : la récompense des efforts fournis par progression dans la carrière des salariés.

La récompense des efforts fournis par progression de carrière	Effectifs	Pourcentages
Oui	25	80.6%
Non	6	19.4%
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Le tableau n°16 ci-dessus nous montre un nombre élevé des salariés qui ont répondu que leurs efforts fournis sont récompensés par progression de carrière par leur direction, cela est représenté par un taux de 80.6%, contre 19.4% seulement de ceux qui déclarent que la direction ne les récompense pas de cette manière.

La direction de l'entreprise GE accorde une grande importance et une reconnaissance aux efforts fournis pour ses salariés mais elle ne peut pas proposer des promotions pour tous. En effet, si on parle du vu théorique l'entreprise est dans l'incapacité de fidéliser tous ses salariés. Elle doit être en mesure de choisir les salariés concernés par la fidélisation.

Néanmoins, il ne faut pas nier que la satisfaction ne suffit pas à elle seule pour obtenir la fidélité des salariés, la présence d'une éventuelle évolution professionnelle peut être exigée.

Tableau n° 17 : l'intention des salariés de prendre une mise en disponibilité

La mis en disponibilité	Effectifs	Pourcentages
Oui	3	9.7
Non	28	90.3
Total	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

Le tableau n° 17 montre que 90.3% des répondants n'ont pas l'intention de prendre une mise en disponibilité, contre 9.7% qui affirment le contraire.

On peut conclure que les salariés de GE prennent la mise en disponibilité seulement s'il s'agit d'une nécessité ou d'un besoin absolu car ce type d'absence n'est pas rémunéré. Dans certain cas, la mise en disponibilité peut être une étape vers un départ définitif de l'entreprise d'où l'importance qui doit être accordée à ce genre de demandes.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Tableau n° 18 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la liberté de prise de décision dans le poste de travail capacité.

catégorie socioprofessionnelle	liberté de prise de décision dans le poste de travail capacité.					
	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Agent de maitrise	11	64.7%	6	35.3%	17	100%
Agent d'exécution	1	16.7%	5	83.3%	6	100%
Cadre	6	75%	2	25%	8	100%
Total	18	58.1%	13	41.9%	31	100%

Source : enquête par questionnaire.

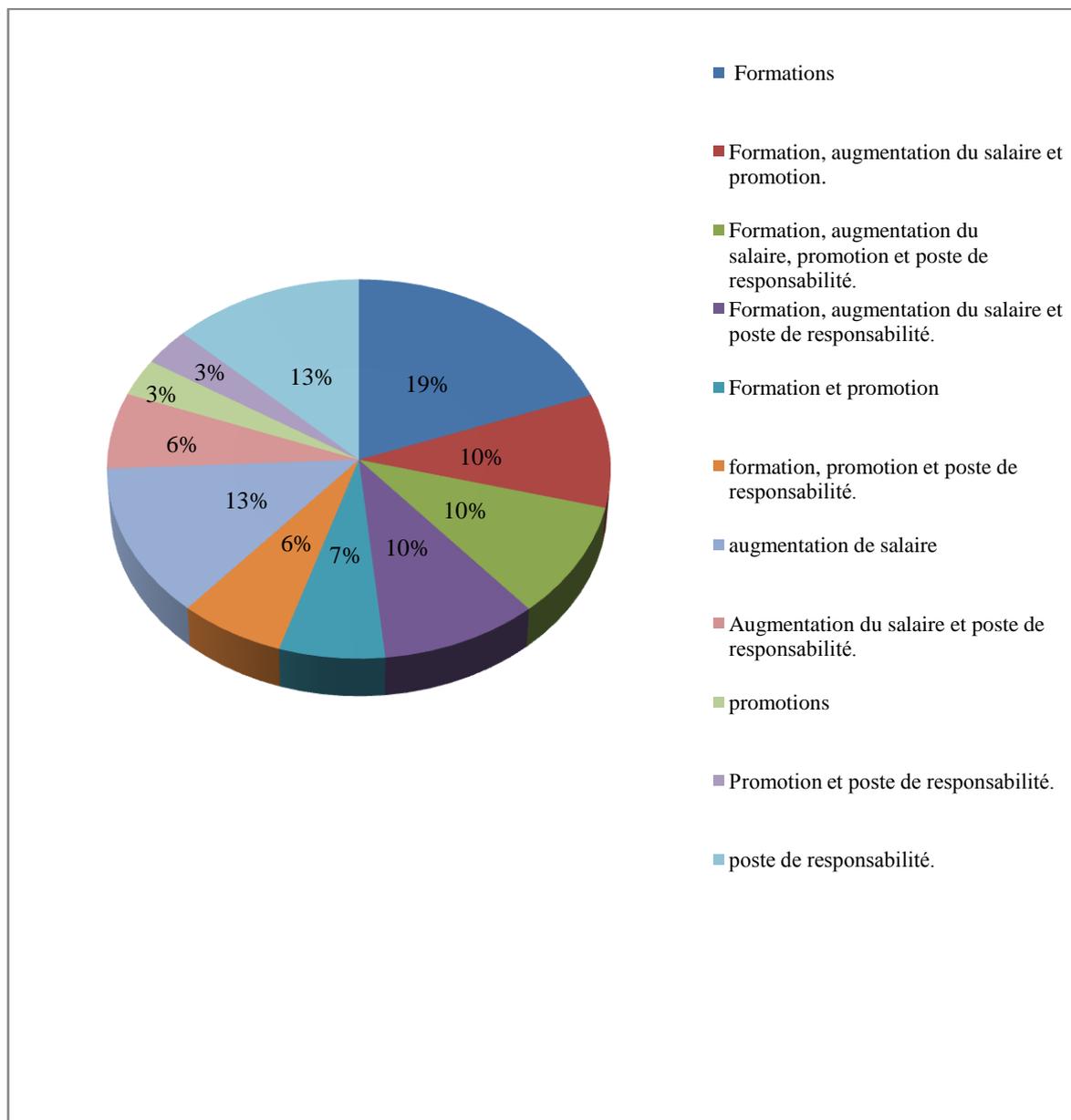
Le tableau n° 18 montre que 58.1% représente le taux des interrogés qui ont la liberté de prise de décision dans le poste de travail, contre 41.6% qui disent le contraire.

75% des cadres ont répondu qu'ils ont une liberté de prise de décision dans le poste de travail, suivi par 64.7% des agents de maitrise et 16.7% des agents d'exécution, contre 83.3% des agents d'exécution qui ont répondu négativement, suivi par 35.3% des agents de maitrise et 25% des cadres.

Nous pouvons expliquer que la plupart des répondants ont affirmé leur responsabilité et leur liberté de prise de décision dans leur poste de travail, cela montre que l'entreprise donne la chance et la possibilité de participer dans la gestion de l'entreprise, et qu'elle fait confiance a ses collaborateurs,

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Figure n° 05 : l'encouragement des salariés à rester dans l'entreprise



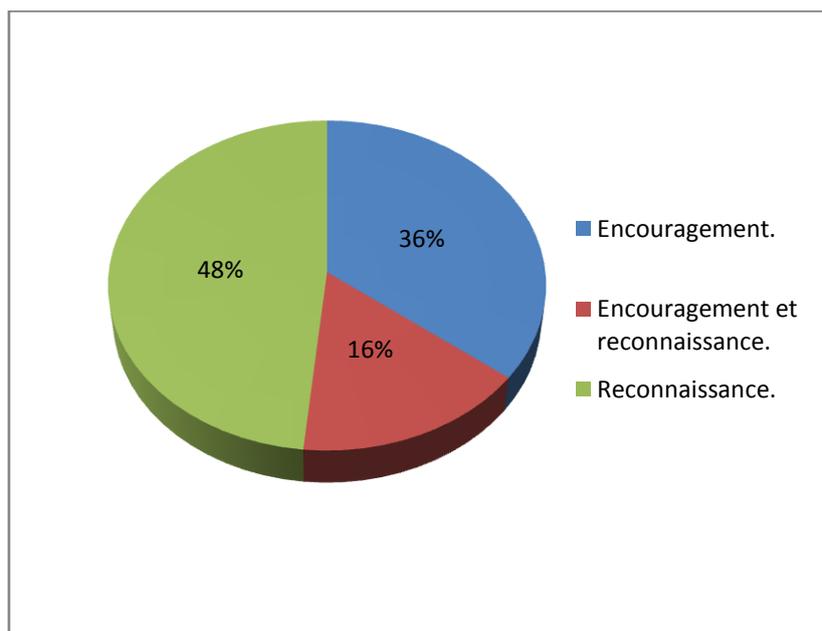
Source : enquête par questionnaire.

Pour la question liée aux facteurs qui encouragent les salariés de rester dans l'entreprise GE, plusieurs éléments ont été mentionnés par les salariés à savoir : 19% par la formation, 13% par l'augmentation du salaire, 13% par promotion et poste de responsabilité comme la montre la figure n°05.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Cela se traduit par la politique managériale appliquée par GE de mettre à la disposition de ses acteurs et collaborateurs tous les moyens nécessaires afin de les fidéliser et les maintenir dans cette entreprise, en effet cette politique sert à encourager ses fonctionnaires de rester dans l'entreprise et d'éviter le départ de ses derniers.

Figure n° 06 : Les formes de motivation selon les salariés



Source : enquête par questionnaire.

D'après la figure n°06, on remarque que la majorité des répondants disent que le facteur qui les motive est la reconnaissance avec un taux de 48%, suivi de l'encouragement avec un taux de 36%, et une minorité des répondants d'un taux de 16% disent que les facteurs qui les motive sont à la fois l'encouragement et la reconnaissance.

On peut dire donc que les salariés sont sensibles aux actions de reconnaissances et en moindre mesure aux encouragements ce qui fait de ces facteurs des éléments à prendre en considération par l'entreprise pour satisfaire, motiver et fidéliser son personnel..

Il ressort des tableaux précédents les résultats suivants :

- ❖ Une fierté d'appartenance à l'entreprise qui caractérise tous les salariés indépendamment de la catégorie socioprofessionnelle.
- ❖ La majorité des salariés enquêtés sont satisfaites dans leur travail au sein de Général Emballage.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

- ❖ La reconnaissance des efforts fournis des salariés au sein de Générale Emballage.
- ❖ La fidélité des salariés Général Emballage à rester ans leur entreprise en raison de leur attachement et leur implication. l'encouragement de la fidélisation des salariés au sein de Général Emballage par plusieurs moyens ; la communication, les formations et des conditions de travail adéquates.
- ❖ la souplesse des supérieurs hiérarchiques de. GE en terme de direction explique la présence d'une bonne stratégie de communication au sein de l'entreprise.
- ❖ La bonification des avantages accordés aux salariés tels que les primes les promotions, etc.
- ❖ Les répondants de Général emballage affirment que, leurs efforts fournis sont récompensés par le système de bonification, afin d'assuré leur fidélité.
- ❖ l'attachement des salariés à leur entreprise.
- ❖ la liberté de prise des décisions par certain catégorie socioprofessionnelle (cadres, agents de maitrise) cela explique que GE fait confiance à ses collaborateurs.
- ❖ Le facteur les plus motivants au sein de GE est reconnaissance suivi de l'encouragement.

Ce qui nous amène à dire que notre première hypothèse est confirmée d'après les résultats de l'enquête, on constate que la fidélisation des salariés est un enjeu stratégique qui permet de les retenir et de maintenir durablement leur attachement à l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Pour la confirmation ou l'infirmité de l'hypothèse deux, on a procédé à l'analyse de l'entretien effectué avec le DRH. La deuxième hypothèse de ce travail est la suivante « le turnover est un problème susceptible d'être réduit au sein des entreprise en actionnant des leviers de GRH appropriés en vue d'obtenir la fidélité des salariés. »

Pour la présentation des informations recueillies par entretien, nous allons procéder question par question.

- 1. L'ancienneté du DRH :** L'objectif de ce point est d'estimer le degré de son expérience et son influence au sein de l'entreprise. Sa réponse était « *depuis 2010, j'ai travaillé ailleurs, mais je ne suis jamais resté aussi longtemps dans une entreprise* ».

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Ainsi, nous avons jugé que les réponses qu'il nous apportera pour les questions suivantes, seront fiables.

- 2. Le calcul du taux de turnover :** Nous avons constaté que le calcul du taux du turnover au sein de GENERAL EMBALAGE se fait de la même manière que nous l'avons présenté dans la partie théorique, c'est-à-dire :

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Le nombre des salariés quittant l'entreprise}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

Selon le DRH « *Le taux de turnover permet à l'entreprise de connaître la stabilité et la fidélité de l'effectif* ».

- 3. L'estimation du taux de turnover élevé ou bien faible :**

D'après le DRH « *il n'y a pas de chiffre universel, par exemple une entreprise à 30% de turnover en une année ne veut pas dire que ce n'est pas normal, tout va dépendre de l'effectif global de cette entreprise et de son environnement. Chaque année nous essayons de le réduire, notre objectif est d'obtenir un taux réduit par rapport à celui de l'année précédente* ». En effet, après nos recherches, nous n'avons pas trouvé des données de référence qui nous permettront de dire si le turnover est élevé ou bien faible, cela dépend du secteur d'activité, de l'environnement de l'entreprise ou de l'effectif global de l'entreprise.

- 4. Un taux de turnover élevé dans l'entreprise :**

Nous avons voulu savoir à travers ce point, si l'entreprise a été confrontée à un problème du turnover élevé. La réponse du DRH était : « *Pas ici à Akbou mais à Sétif, c'était à cause du climat social de cette unité, l'entreprise venait de démarrer, le directeur n'était pas compétent, plus la culture qui était différente. De ce fait, nous avons du mal à garder les salariés qui avaient la possibilité de changer de travail facilement, vu que dans la région il n'y avait pas des problèmes de chômage* ». Par la suite, nous avons voulu savoir ce qu'ils avaient fait afin de remédier à ce problème, « *Nous avons commencé par changer le directeur, puis nous avons recruté des gens qui n'étaient pas de Sétif, mais plutôt de Kherrata, Bougaa, Tizi-ouzou, Béjaia, qui étaient beaucoup plus proches de notre culture et moins exigeants* », il a rajouté que « *A Oran et ici à Akbou, nous n'avons pas ce genre de problème, c'est*

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

stable les gens sont plus à l'aise, il y a même eu des cadres qui sont partis mais qui ont fini par revenir, car ils retrouvent ici un climat de travail satisfaisant, une communication fluide et ils ont une liberté d'expression qu'ils ne retrouvent pas ailleurs, c'est une devise fondamentale, on sait que le salaire vient en deuxième position après le bien-être des salariés ». Les réponses obtenues nous ont permis de constater que l'entreprise GE est consciente de l'impact d'un taux du turnover élevé, et qu'elle met l'accent sur le bien-être des salariés et préfère recruter des gens qui seront contents et satisfaits d'appartenir à cette entreprise.

5. Les taux du turnover durant les années précédentes :

Le tableau ci-dessous énumère les taux du turnover de **GE** durant ces sept dernières années.

Tableau n°19 : Le taux du turnover durant les sept dernières années.

L'année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Le taux	14.37%	13.96%	19.41%	17.22%	15.52%	8.09%	7.49%

Source : enquête par entretien.

Nous remarquons par ces données que l'année 2013 est marquée par un taux du turnover réduit par rapport à celui de l'année précédente, par contre ce taux a connu une progression alarmante de l'année 2013 à 2014, en passant de 13.96% à 19.14%. Le DRH nous a expliqué que c'était dû à la situation de Sétif, mais qu'ils avaient fini par remédier aux problèmes. En effet nous constatons qu'à partir de l'année 2015 le taux de turnover a baissé allant de 17,22% à 7,49% grâce aux mesures mises en place, mais aussi au fait que **GE** accorde une grande importance à la fidélité de ses salariés.

La stabilité de l'effectif s'explique par une forte intégration et appartenance des salariés, ainsi que leurs attachements à GE (voir tableau n°08).

6. La nature des départs durant les trois dernières années :

Nous avons voulu connaître la nature des départs, afin de savoir s'il n'y avait pas une contradiction avec les constatations que nous avons eu au départ. D'après le DRH « *La majorité des personnes qui sont partis, sont allés à l'étranger, mais rarement au niveau national. Par exemple, jusqu'à fin mars de cette année, on a eu 20 départs sur*

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

les trois unités (Akbou, Sétif et Oran), 80% de ces départs était des agents d'exécutions (chauffeurs), ce qui n'est pas vraiment pertinent pour l'entreprise car ça n'impacte pas la production, on a eu qu'un seul cadre qui est parti durant ces trois derniers mois ». Le DRH n'a pas évoqué dans ces propos les départs initiés par l'entreprise mais uniquement ceux initiés par les salariés. Cependant les départs volontaires de certains salariés, ne sont pas accompagnés de perte de compétences pour l'entreprise car ceux qui sont partis sont facilement remplaçables

7. Les moyens de communication existants dans l'entreprise :

L'objectif de ce point est de savoir si la communication, entre l'entreprise et ses salariés est fluide ou pas. D'après le DRH « *Nous avons des boîtes à lettres anonymes, un syndicat qui s'occupe majoritairement de nous rapporter toutes les informations concernant les salariés* ». Il a ajouté que « *Un journal interne est distribué à chaque fin du mois avec la fiche de paye des salariés, qui contient des interviewes du PDG, qui parle de l'état de l'avancement de l'entreprise et des nouveautés apportées. Le journal regroupe également des témoignages des employés de catégories socioprofessionnelles différentes. Entre autres, il parle de tout ce qui touche l'entreprise* ». Il insiste sur le fait qu'un salarié peut même aller directement voir le PDG, et que tout cela leur permet de renforcer le sentiment d'appartenance et donc de fidélité.

De là, nous pouvons dire que la communication avec le salariés occupe une place très importante dans les pratiques de fidélisation au sein de l'entreprise **GE**.

8. Les types de contrat, CDD ou CDI :

L'entreprise recrute généralement avec des CDD, « *Nous recrutons avec des CDD qui ne dépassent pas une année, c'est-à-dire après 12 mois ils deviennent CDI* ». Ce dernier type de contrat est également utilisé dans ses recrutements de certains profils « *Après une négociation, par exemple quand il s'agit des cadres* ».

Relativement à la durée de la période d'essai, le DRH a précisé que « *ça dépend des catégories socioprofessionnelles, ça va de 3 à 6 mois* ». Nous constatons que **GE**, comme toute entreprise, prend des mesures conformes en ce qui concerne du recrutement.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

9. Recrutement interne ou externe :

À travers ce point, nous avons noté que **GE** recrute généralement en externe, *« par le biais de l'ANEM, les sites internet, les CV déposés »*. Nous lui avons demandé s'ils recrutaient des gens en dehors de la région d'Akbou, afin de découvrir leur degré d'influence au niveau du marché du travail, c'est-à-dire si cette entreprise est convoitée par les demandeurs d'emplois. Selon le DRH *« oui, nous recrutons au niveau national »*, on remarque donc que **GE** n'hésite pas à recruter ailleurs afin d'avoir les compétences qu'elle recherche, *« le directeur des finances est un Algérois et l'un de nos cadres vient de Jijel »*, et que celle-ci met en place des moyens pour les fidéliser. Ainsi il rajoute *« nous mettons à leur disposition des véhicules et des logements de service »*. Nous constatons que **GE** véhicule une image positive du fait qu'elle est convoitée sur le marché de travail. Si on se réfère à la démarche de la marque employeur citée au par avant, nous pouvons dire que **GE** peut-être considérée comme étant un employeur de référence vu que, éventuellement elle détient un pouvoir de séduction qui lui permet d'attirer et retenir les compétences.

10. Les pratiques d'intégrations pour les nouveaux embauchés :

D'après les réponses apportées à ce point, nous avons constaté que l'entreprise met en place des pratiques d'intégration différentes. Selon le DRH *« ça dépend des postes, par exemple, quand il s'agit des cadres et des agents de maîtrises, nous leur faisons le tour de l'entreprise afin qu'ils puissent prendre leurs repères, ça leur prend 2 à 3 mois. Mais quand il s'agit des agents d'exécution nous mettons à leur disposition un tuteur qui les accompagne et nous leur donnons des formations en ce qui concerne le règlement intérieur ainsi que sur l'hygiène et la sécurité au sein de l'entreprise »*.

Nous pouvons donc dire que l'intégration prend une place importante au sein de l'entreprise, elle varie selon les catégories socioprofessionnelle ; les cadres et les agents de maîtrise s'intègrent facilement par rapport aux agents d'exécution, cela s'explique peut être par leurs niveau d'instruction (voir tableau n° 05)

11. Les perspectives de carrière pour les salariés :

L'objectif de ce point est de savoir si l'entreprise s'intéresse à l'évolution des carrières de leurs salariés. D'après le DRH *« Nous ne le faisons pas systématiquement, faute*

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

de moyens, mais si nous remarquons une personne qui a un potentiel nous lui accordons des promotions et des formations, cela se fait par le biais des entretiens d'évaluation, une fois par année, pour chaque catégorie socioprofessionnelle ».

Nous avons constaté que **GE** prend en considération la carrière de ses salariés compétents, mais le manque de moyens « *un logiciel spécialisé* » ne l'autorise pas à proposer des perspectives de carrière pour tous les salariés.

12. La procédure pour les formations :

Nous avons voulu savoir comment **GE** procède par rapport aux formations, la réponse apportée est que cela dépend du thème de la formation, « *il y a des formations que nous décidons nous-mêmes et d'autres qui sont proposées par l'intéressé* ». Nous constatons qu'ils faisaient participer leurs salariés dans l'élaboration du plan de formation, « *si nous jugeons que la formation est avantageuse pour l'entreprise, nous l'intégrons dans le plan de formation* ». De ce fait, nous pouvons dire que **GE** prend en considération les attentes et les souhaits de ses salariés en matière de formation.

13. Les mesures de sécurité dans GE :

Nous avons voulu par ce point connaître les dispositifs de sécurité de cette entreprise. Selon le DRH « *Nous possédons un service à part entière de QHSE ; qualité, hygiène et sécurité de l'environnement, qui s'occupe du management de qualité et de l'hygiène et sécurité au sein de l'entreprise, la sécurité de nos salariés nous importe beaucoup* ».

En effet, lors de notre présence au sein de l'entreprise durant la période de stage, nous avons constaté que **GE** est très stricte en ce qui concerne la sécurité des salariés.

Vu l'importance que donne l'entreprise **GE** au bien-être de ses salariés ainsi qu'à son image vis-à-vis de l'extérieur, nous étions curieuses de savoir s'ils avaient l'intention d'intégrer la norme ISO 26 000 dans leur stratégie à l'avenir, sa réponse était « *oui, nous avons commencé par la mise en place d'un département QHSE, nous participons aussi à la sponsorship de quelques actions en effet c'est dans nos projets à l'avenir* ».

Nous constatons par rapport à cela qu'à la lumière de ce que nous avons avancé, nous pouvons résumer les résultats de notre enquête par entretien dans les points suivants :

- ❖ Afin de connaître la situation de son effectif, GENERAL EMBALLAGE calcule son taux de turnover systématiquement chaque fin d'année.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

- ❖ GENERAL EMBALLAGE n'a pas de taux fixe pour estimer si le taux du turnover est élevé ou bien faible. L'absence de valeur de référence pour comparer et juger l'importance du taux de turnover de l'entreprise. Cette dernière se fixe comme objectif l'obtention d'un taux faible par rapport à celui de l'année précédente.
- ❖ GE met l'accent sur le bien-être de ses salariés et elle préfère recruter des gens qui seront contents et satisfaits de lui appartenir. Celle-ci ne se permet pas d'avoir un taux de turnover élevé.
- ❖ La communication au sein de GE est très importante, elle utilise plusieurs moyens pour y parvenir (boîtes à lettres, journal interne...etc.)
- ❖ GE recrute généralement avec des CDD, qui se transforment en CDI au bout d'une année.
- ❖ Le recrutement au sein de GE se fait généralement en externe (l'ANEM, site internet,...etc.). Celle-ci fait des recrutements au niveau national afin d'attirer et de retenir les compétences qu'elle recherche, sur tout quand il s'agit des cadres, elle n'hésite pas à mettre à leur disposition des moyens afin de faciliter leurs déplacements (logements, véhicule).
- ❖ GE met en place des pratiques d'intégration différentes selon les catégories socioprofessionnelles.
- ❖ GE accorde de l'importance au potentiel de ses salariés, et prend en considération leurs carrières, mais le manque de moyens ne lui permet pas de toutes les réaliser.
- ❖ GE fait participer ses salariés dans l'élaboration du plan de formation.
- ❖ L'hygiène et la sécurité des salariés sont primordiales pour GE.
- ❖ GE prévoit d'intégrer la norme ISO 26000 dans ses projets d'avenir.

Ce qui nous amène à dire que notre deuxième hypothèse est confirmée d'après les résultats de l'entretien.

Ainsi nous pouvons dire que les deux hypothèses sont confirmées, c'est-à-dire que, la fidélisation des salariés est un enjeu stratégique qui permet à l'entreprise **GE** de retenir et de maintenir durablement l'attachement de ses salarié et que le turnover est un problème susceptible d'être réduit au sein des entreprise en actionnant des leviers de GRH appropriés en vue d'obtenir la fidélité des salariés.

Chapitre 03 : La présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des résultats.

Conclusion

La politique de fidélisation des salariés est un enjeu stratégique pour l'entreprise, elle permet de réduire le taux du turnover, ainsi ce dernier est représenté comme un indicateur de la fidélité des salariés.

Au sein de GENERAL EMBALLAGE ; leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé, la réduction du turnover est un objectif poursuivi. Pour y parvenir ; plusieurs actions sont mises en place en actionnant certains leviers de gestion des ressources humaines tels la communication interne, le recrutement selon la compétence, la stabilité de l'emploi (CDI), l'intégration des nouvelles recrues, la formation et les perspectives d'évolution de carrières et l'amélioration des conditions de travail et du bien être des salariés. Ces actions sont à mettre dans le registre de la fidélisation des salariés pour garantir la stabilité de son effectif et son attachement à l'entreprise. En effet nous avons pu constater que les salariés de Général Emballage sont attachés à leur entreprise et sont contents de lui appartenir. Ainsi ces derniers affirment que GE reconnaît leurs efforts et encourage la fidélisation de ses collaborateurs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de notre étude, la relation entre le salarié et son entreprise a été étudiée sous l'angle de la fidélisation qu'a pour objectif la rétention des salariés, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leurs entreprises à long terme, ce qui nous a conduit à connaître l'importance de la fidélisation des salariés, et de s'interroger sur les outils et les démarches pouvant garantir la fidélisation des salariés.

Le volet empirique de notre travail nous a permis d'étudier à travers notre enquête la relation entre les actions de fidélisation des salariés et le turnover au sein de **GE**.

Le présent travail de recherche a porté sur la relation entre la fidélisation des salariés et le taux du turnover réduit. Notre objectif est : d'une part de déterminer les techniques de fidélisation utilisées par l'entreprise afin de susciter le sentiment de fidélité de ses salariés et d'autre part, de découvrir les actions de fidélisation mises en place afin de réduire le taux du turnover.

Rappelons que notre question principale de recherche est :

- *Un taux de turnover réduit est-il un indicateur de la fidélisation des salariés par l'entreprise ?*

Pour répondre à cette problématique, nous avons réalisé dans un premier temps une revue de la littérature autour des deux dimensions clé de notre travail à savoir la fidélisation des ressources humaines et le turnover, ce qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche et pouvoir mener, dans un second temps, notre travail empirique sur le taux de turnover en tant qu'indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise. Dans ce cadre nous avons également procédé en deux temps : premièrement nous avons mené une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de salariés qui représente toutes les catégories socioprofessionnelles. Deuxièmement, nous avons mené un entretien avec le DRH de l'entreprise relativement aux problèmes de turnover et les actions en matière de management des ressources humaines mises en place susceptibles d'y remédier.

Nos résultats montrent que la fidélisation au sein de GENERAL EMBALLAGE se traduit par un certain niveau de motivation, de satisfaction, d'implication et d'engagement des salariés envers l'organisation qui les emploie (attachement), ces facteurs jouent un rôle considérable dans la réduction de l'absentéisme et des départs volontaires. En effet, La fidélisation des salariés est un enjeu stratégique pour l'entreprise car elle permet la rétention

Conclusion générale

et le maintien d'un attachement durable des salariés à l'entreprise. Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse.

D'après les résultats de l'enquête par entretien, l'entreprise **GE** met en place des actions de fidélisation en actionnant des leviers de la GRH. Elles visent à attirer et fidéliser son personnel afin de minimiser la fuite des compétences et veiller au maintien de la performance de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise dispose d'une panoplie d'outils en matière de management et de GRH en particulier qui peuvent être utilisés pour tenter de susciter la fidélité des salariés et par le même biais réduire l'ampleur de la rotation du personnel. La deuxième hypothèse de ce travail est également confirmée.

Au terme de ce travail, nous pensons que ce mémoire va apporter des informations utiles aux managers de GENERAL EMBALLAGE et aux futurs étudiants de fin de cycle. Néanmoins, il est nécessaire qu'une étude plus approfondie sur le thème du turnover et de la fidélisation des salariés soit menée, chose qui n'a pas pu être faite en raison du manque de temps. Nous recommandons par conséquent d'élargir l'échantillon d'étude pour y parvenir.

Bibliographie

Liste bibliographique

1. Ouvrages

- B CHAMINADE., 2005, Identifier et Fidéliser les Salariés de Talent, AFNOR, Paris.
- B. CHAMINADE, 2005, RH et compétences dans une démarche qualité, édition ANFOR, France.
- B. CHAMINADE, 2012, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition anfor, France.
- B. MARTORY et D. CROZET, 2001, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance, Dunod, Paris.
- COLLE R et MERLE A, 2005, L'appropriation des outils marketing en GRH: Enjeux et exemple d'application, Actes de la journée des recherches sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne.
- D.CAUMONT, 2007, les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, édition : Dunod, Paris.
- F-F REICHHELD, 1996, L'effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés, et ses actionnaires,Dunod, Paris.
- J-J.LAMBIN, C.MOERLOOSE, 2008, marketing stratégique et opérationnel, édition : Dunod, paris.
- J-M PERETTI 2005, Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert, Paris.
- J-M PERETTI, A. SCOUARNE, A. KHIAT, 2012, l'audit social : Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, 14e université de printemps, édition : ESSEC business school.
- J-M.PERETTI, 2006, Gestion ressources humaines, 19^e édition Vuibert, Paris.
- J-M.PERETTI, A.SCOUARNE, A.KHIAT, 2012, 14e université de printemps de l'audit social : Audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements, édition : ESSEC business school.
- K. LEDUC, 2010, Recruter ou fidéliser : comment réduire le turnover des entreprise ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question, Edition CEPS, Luxembourg.

- L. GUILBERT et S. HENDA, 2008, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon
- L.SEKIOU et al, 1998, gestion des ressources humaines, de Boeck Université, Bruxelles.
- L.SEKIOU et al, 1998, gestion des ressources humaines, de Boeck Université, Bruxelles
- L-V.CAMPEN HOUDT et R.QUIVY, 2011, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, Dunod, Paris
- P. LIGER, 2007, Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris
- P. LIGER, 2016, Marketing RH, édition : Dunod, Paris
- P. PAILLE, 2004, La fidélisation des ressources humaines, Economica,
- P. PAILLE, 2011, La fidélisation des RH : Approche conceptuelle et recherche empiriques, édition PUL Université de Laval, Québec
- P.ROUSSEL et autres, 2009, Comportement organisationnel, édition : De Boeck, Paris
- Roussel. P, 2000, La motivation au travail : Concepts et théories, Les notes du LIRHE, Université Toulouse I-Sciences sociale
- S.BALLANDE, et autres, 2008, Management des entreprises, Edition DUNOD, Paris.

2. Revues et articles

- D. ARVEILLER, 2009, La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, les cahiers du DRH, Edition Lamy, n.36.
- H.A. Elfenbein, C.A. O'Reilly, 2005, Les effet de la démographie relationnelle et de l'adéquation culture-personne sur le processus et la performance du groupe, Document de travail de Stanford GSB n°1728.
- J E Parker, JF Butron, 1998, Mobilité volontaire de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier, Revue mensuelle du travail, n° 9.
- M. CAPRON, 1995, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, Revue Française de Gestion, n°106.
- W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148.

3. Thèses et mémoires

- A. BOUCHELLAH et J.COMBEAUX, 2013-2014, Le turnover, mémoire master, université de Paris.
- B-V. MACHICA, I-S. MAHANDO, 2015, La Fidélisation des cadres et sont rôle sur la stabilité dans l'entreprise, mémoire master, université de Bejaïa.
- E.DESPOND, 2001, le turnover : exemple des infirmiers diplômés au CHUV, mémoire de diplôme en économie et administration de la santé, Université de Lausanne.
- F. Reynes., 2006, La formation des salaires et le concept de taux de chômage d'équilibre, doctorat, Paris, Institut d'Etudes Politique de Paris.
- Z. OUYAHIA, 2013/2014, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université d'Oran

4. Sites internet

- ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_fr,
- www.jobdiffusion.com
- www.lintrnaute.fr/dictionnaire/fr/definition/turnover/

5. Autres documents

- Documents interne a l'entreprise
- Enquête par questionnaire
- Enquête par entretien

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure n°01 : Différences entre la rétention et la fidélisation des RH selon P.PAILLE	06
Figure n°02 : L'espace géographique de GE	06
Figure n°03 : L'évolution des effectifs de GE	46
Figure n°04 : L'encouragement des salariés à rester dans l'entreprise	50
Figure n°05 : Les formes de motivation selon les salariés.....	67

Liste des tableaux

N° Tableaux	Nom	page
Tableau n°01	Convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en MRH	09
Tableau n°02	L'évolution des effectifs	49
Tableau n°03	La répartition des répondants selon le genre	54
Tableau n°04	La répartition des répondants selon l'âge	54
Tableau n°05	La répartition des répondants selon leur niveau d'instruction	55
Tableau n°06	La répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle	55
Tableau n°07	La répartition des répondants selon l'ancienneté	56
Tableau n°08	La répartition entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise	57
Tableau n°09	La répartition entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction au travail	58
Tableau n°10	La relation entre la reconnaissance des efforts fournis et la satisfaction au travail	59
Tableau n°11	Le rapport entre la satisfaction liée au salaire et le choix de quitter l'entreprise s'il ya des meilleurs opportunités	60
Tableau n°12	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'encouragement de la fidélité du personnel	61
Tableau n°13	La fluidité de la communication et la possibilité de réclamer	62
Tableau n°14	L'approche des relations avec les collègues sur l'absentéisme	63
Tableau n°15	Le bénéfice des autres avantages	63
Tableau n°16	La récompense des efforts fournis par progression dans la carrière des salariés	64
Tableau n°17	L'intention des salariés de prendre une mise en disponibilité	65
Tableau n°18	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la capacité de prendre une décision	65
Tableau n°19	Le taux du turnover durant les sept dernières années	70

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : la politique de la fidélisation	
Introduction	6
Section 01 : La fidélisation, ses facteurs et les salariés concernés	
1 : Définitions de la fidélisation des salariés	6
1.1. Les approches de la fidélisation	7
1.1.1 Approche étymologique	7
1.1.2 Approche marketing	8
1.1.3 Approche de la GRH	10
2 : Les facteurs de la fidélisation des salariés	11
2.1. La satisfaction	11
2.2. L'implication	13
2.3. La motivation	14
2.4. Lien entre satisfaction, implication et motivation	16
3 : Les salariés concernés par la fidélisation	16
Section 02 : Acteurs, outils et enjeux de la fidélisation des salariés	
1. Le rôle des acteurs de la fidélisation des salariés	18
1.1. La direction générale	18
1.2. La Direction des Ressources Humaines	19
1.3. Les managers	20
1.4. Le partenaire social	20
1.5. Le collaborateur	21
1.6. Le service communication et/ou marketing	21
2 Les outils de la fidélisation des salariés	22
2.1. La période d'intégration	23
2.2. La rémunération	23
2.3. Créer ou développer une culture d'entreprise	23
2.4. Favoriser la communication interne	24
2.5. Offrir perspectives d'évolution	24

2.6. Faire confiance aux salariés et les responsabiliser	25
2.7. Les associer à des projets novateurs	25
3 : Les enjeux de fidélisation pour les entreprises	25
3.1. Enjeux Démographiques	26
3.1.1. Guerre des talents	26
3.1.2. Papy-boom	26
3.2. Enjeu Économique	27
3.3. Enjeu organisationnel	27
3.4. Enjeu social	28
Conclusion	29
Chapitre 02 : Le turnover et les démarches de fidélisation des salariés	
Introduction	31
Section 01 : Le turnover : ses types, ses conséquences et ses déterminants	
1 : Définitions et calcul du turnover	31
2 : Les types de turnover	32
2.1. Les départs initiés par l'entreprise	32
2.2. Le départ initié par l'employé	32
3 : Les causes et les conséquences du turnover	33
3.1. Les causes de turnover	33
3.2. Les conséquences de turnover	33
3.2.1. Les conséquences positives de turnover	33
3.2.2. Les conséquences négatives de turnover	34
4 : Les déterminants du turnover	35
4.1. Déterminants lié à l'environnement externe	35
4.2. Déterminants lié à l'environnement interne	36

Section 02 : Les démarches de la fidélisation des salariés et la réduction du taux de turnover

1 : Les démarches de la fidélisation des salariés	37
1.1. Le marketing des ressources humaines	37
1.2. La marque employeur	38
1.3. La satisfaction en lien avec la fidélisation des salariés	40
2 : Les enjeux face à un turnover élevé	41
2.1. Les enjeux économiques	41
2.1.1. Assurer la performance de l'entreprise (perte de compétence)	41
2.1.2. Optimiser ses coûts (une perte financière)	41
2.2. Les enjeux sociaux	42
2.2.1. Dégradation du climat social: un cercle vicieux	42
2.2.2. Dégradation de l'image	42
2.3. Les enjeux organisationnels	42
3 : Les moyens pour réduire le taux de turnover en entreprise	43
Conclusion	44

Chapitre 3 : présentation de l'entreprise d'accueil, analyse et interprétation des données

Introduction	46
--------------------	----

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche

1 : Présentation de GENERAL EMBALLAGE	46
1.1. Localisation	47
1.2. Historique	48
1.3. Effectifs	50
1.4. Les valeurs de General emballage	51
1.5. L'organisation de la Spa Général Emballage	52
1.6. Présentation de l'organigramme de GENERAL EMBALLAGE	52
2 : Méthodologie de la recherche	52
2.1. Présentation de l'enquête	52

2.2. Le mode d'échantillonnage	53
2.3. La taille de l'échantillon	53
2.4. Les méthodes de recherche	53
2.4.1. Questionnaire	53
2.4.2. Entretien	54

Section 02 : Analyse et interprétation du questionnaire et de l'entretien

1 : Les caractéristiques de l'échantillon	55
2 : Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse	57
3 : Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse	68
Conclusion.....	75
Conclusion générale	77

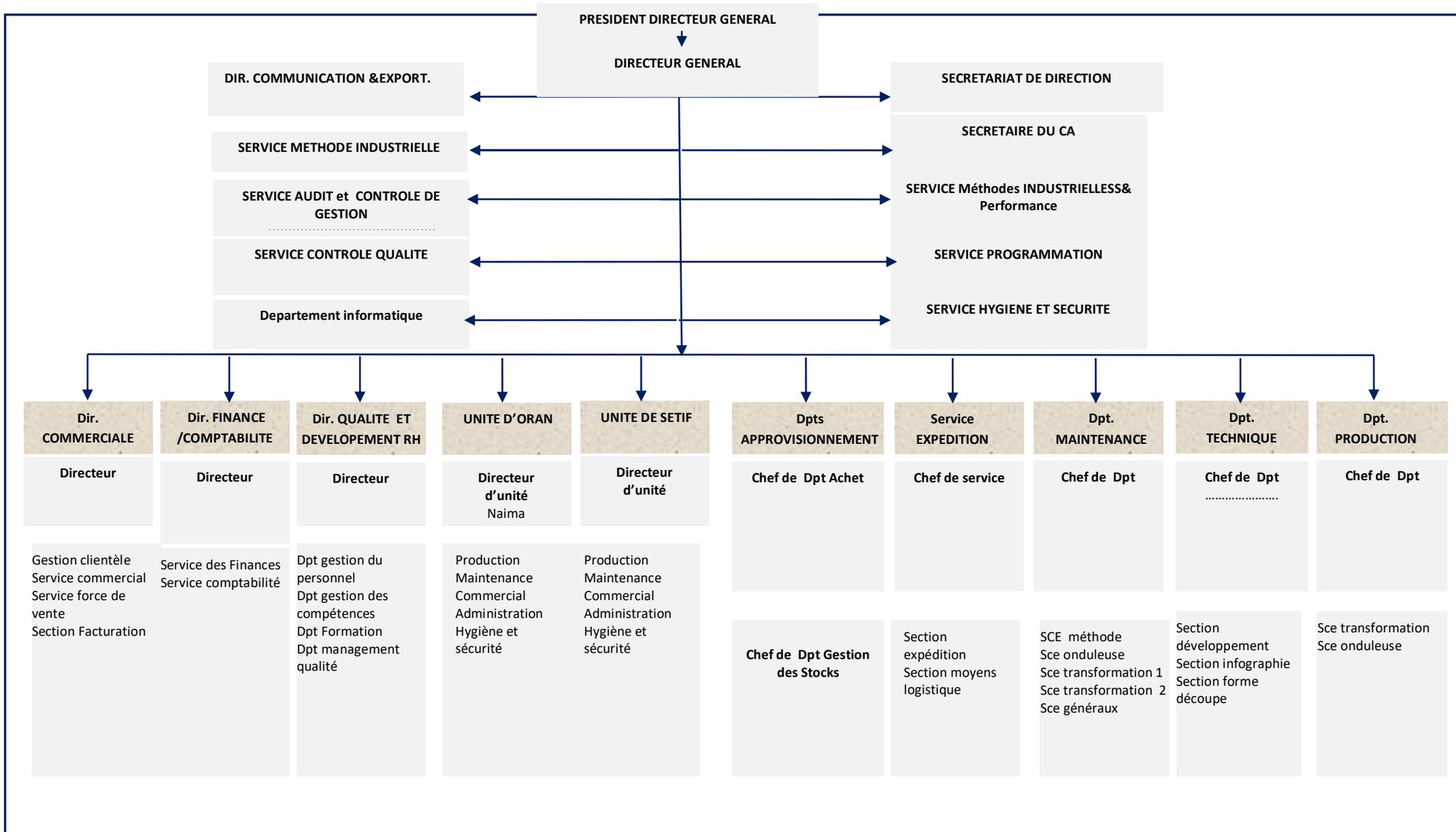
Liste bibliographique

La liste des tableaux.

La liste des figures.

Annexe

Annexes

ORGANIGRAMME : SIEGE ET UNITES
Annexes n°1


Annexe n°02

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Gestion et Commerciales
Département des sciences de gestion

Questionnaire de recherche sous le thème :

Turnover et fidélisation des salariés

Cas pratique : **GENERAL EMBALLAGE D'AKBOU.**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de MASTER en Management des Ressources Humaines sous le thème ; « **Turnover et fidélisation des salariés** », nous vous sollicitons de bien vouloir y contribuer en répondant au questionnaire ci-après qui est strictement anonyme.

Espérant une pleine coopération de votre part, nous ne pouvons que vous remercier d'avance à l'amabilité dont vous feriez preuve.

I) Données socioprofessionnelles :

1) Genre :

a) Masculin féminin

2) Age.....ans.

a) moins de 30ans. b) 30 à 40ans.

c) de 41 à 50ans. d) plus de 50ans.

3) Niveau d’instruction :

a) primaire moyen

c) secondaire universitaire

Précisez.....

4)Catégorie socioprofessionnelle:

a) agent de maîtrise b) agent d’exécution

c) cadre

précisez.....

5) Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ?

a) de 3mois à 2ans b) de 3 à 6 ans

c) de 7 à 10 ans c) plus de 10 ans

II) Satisfaction et motivation des salariés :

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

a) Oui b) Non

Expliquez.....

1

2)Les efforts que vous fournissez par rapport à la charge de votre travail sont-ils reconnus par les responsables?

a) Oui b) Non

Justifiez.....
.....

3) Votre travail vous permet-il souvent de prendre les décisions par vous-même ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....
.....

4) Avez-vous la possibilité de parler sur les problèmes rencontrés dans votre travail avec votre supérieure hiérarchique ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....
.....

5) Est-ce que vous êtes satisfait de votre poste de travail ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....
.....

6) Est-ce que vous vous absentez ?

a) Oui b) Non

Si oui, pour quels motifs ?

.....
.....

7) Avez-vous l'intention de prendre une mise en disponibilité ?

a) oui b) non

Si oui, pour quelles raisons ?

.....
.....

8) Etes-vous satisfait d'appartenir à l'entreprise GENERAL EMBALAGE ?

a) Oui Non

Si non

pourquoi ?

.....
.....

2

9) Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....
.....

III) Perceptions et attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise :

1) Est ce que votre entreprise encourage la fidélisation de son personnel ?

a) Oui b) Non

Donnez des exemples des actions de fidélisation existantes :

.....

2) Les efforts fournis dans le cadre de votre travail sont ils récompensés par une progression dans votre carrière

a) Oui b) Non

Expliquez.....

3) Est ce que votre salaire convient à l'effort que vous fournissez ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....

4) Bénéficiez vous d'autres avantages associés au poste occupé ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....

5) Est ce que l'entreprise accorde de l'importance à la communication pour transmettre les informations dans les délais ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....

.....

6) Pensez-vous que vos objectifs de carrière sont réalisables dans cette entreprise ?

a) Oui b) Non

Expliquez.....

7) Qu'est-ce qui vous encourage à rester dans cette entreprise ?:

- a) Formations b) Augmentation de salaire
c) promotions d) Plus de responsabilité

8) Selon vous, quelles formes peut prendre la motivation ?

- a) Un encouragement b) Reconnaissance

Autres à préciser.....

9) Selon vous que doit faire l'entreprise pour obtenir votre fidélité ?

- a) Reconnaissance et motivation b) Formation
c) Promotion d) Condition de travail
e) Salaire

Merci pour votre collaboration.

Annexe n°03

Guide d'entretien

- Q.1 Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise ?
- Q.2 Comment calculez-vous le taux de turnover ?
- Q.3 Comment estimez-vous que le taux de turnover est élevé ou bien faible ?
- Q.4 Avez-vous été confronté à un taux de turnover élevé ?
- Q.5 Quels sont les moyens de communications existantes dans l'entreprise ?
- Q.6 Quelle est la nature des départs durant ces 3 dernières années ?
- Q.7 Quel est la catégorie de genre qui est le plus touché par les départs ?
- Q.8 Avec quels types de contrat recrutez-vous généralement ?, CDD ou CDI ?
- Q.9 Est-ce que vous faites des recrutements en interne ou bien en externe ?
 - Recrutez-vous des gens en d'hors de la région ici à Akbou ?
- Q.10 Est-ce que vous mettez en place des pratiques d'intégration pour les nouveaux embauchés ?
 - Si oui lesquelles ?
- Q.11 Est-ce que vous proposez des perspectives de carrières pour vous salariés ?
 - Si oui, comment vous-y procédez ?
- Q.12 Comment sélectionnez-vous les salariés pour des formations ?
- Q.13 Pouvez-vous nous dire quels était les taux de turnover des années précédentes ?
- Q.14 Est-ce que vous avez un service spécial pour les mesures de sécurité dans l'entreprise ?

Résumé :

La fidélisation des salariés est une démarche stratégique qui s'inspire de la démarche marketing en appliquant les principes de fidélisation des clients au management des ressources humaines. Elle permet de réduire le taux du turnover dans les entreprises en cherchant à multiplier les raisons de rester au sein de l'entreprise par des actions appropriées en vue de susciter la fidélité des salariés.

Ce présent travail vise à comprendre et à étudier l'importance de la fidélisation des salariés au niveau de l'entreprise General Emballage. Il s'agit aussi de comprendre comment les actions de fidélisation des ressources humaines aident à réduire le taux de turnover au sein de l'entreprise.

Cette étude nous a permis de constater qu'un taux de turnover réduit est un indicateur de la fidélisation des salariés au sein de GENERAL EMBALLAGE. Plusieurs leviers de GRH (communication interne, intégration...) sont utilisés pour parvenir à la fidélité des salariés. Les résultats du questionnaire ont montré que le sentiment de fidélité chez les salariés de GE est lié aux différents facteurs de fidélisation : satisfaction, implication et motivation.

Mots clés : fidélisation des ressources humaines, fidélité, turnover, satisfaction, implication ; motivation, gestion des ressources humaines

Summary:

Employee retention is a strategic approach that is inspired by the marketing approach by applying the principles of customer retention to human resources management. It makes it possible to reduce the turnover rate in companies by seeking to multiply the reasons for remaining within the company by appropriate actions in order to encourage employee loyalty. This work aims to understand and study the importance of employee retention at General Emballage. It is also about understanding how human resources retention actions help to reduce the turnover rate within the company.

This study has shown that a reduced turnover rate is an indicator of employee retention within GENERAL EMBALLAGE. Several HRM levers (internal communication, integration, etc.) are used to achieve employee loyalty. The results of the questionnaire showed that the sense of loyalty among GE employees is linked to the different retention factors: satisfaction, involvement and motivation.

Keywords: human resources retention, loyalty, turnover, satisfaction, involvement; motivation, human resources management