

Université Abderrahmane Mira Bejaia



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

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de Gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème

L'impact des pratique RH sur les taux du turnover

Cas : PIGMACOLOR

Réalisé par :

MOKRANE TAHAR

Encadré par :

Mme BENABDESLAM

Année universitaires : 2021/2022

Remerciement

Je remercie le dieu tous puissant pour m'avoir guidé dans le bon chemin et m'avoir montré la bonne voie, et pour la volonté et la motivation afin d'achevé ce travail

Je tiens a remercié mes parents qui m'ont encouragé et soutenu pour arriver là où je suis

Je tiens a me remercié moi pour tous les moments où je e suis motivé moi-même et su me relevé tous seul

Notre encadreur Mme BANABDESLAM et tous les enseignants de l'université de Bejaia.

A tout le staff de l'entreprise PIGMACOLOR ;

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

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenu

A mes grands-parents, paix à leurs âmes.

Et ma grand-mère que dieu me la garde

A ma sœur Yasmine

A tous mes camarade de classe

A ma meilleur amie JAS, MIKA

EMMI et EMMI

LHOU

A toute la famille de l'ESM Tlemcen

*A toutes les personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin dans ma vie et mon
parcours d'étude*

Liste des abréviations

- **ANEM** : Agence nationale de l'emploi
- **CDD** : Contrat à durée déterminé
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminé
- **CDI** : Contrat à durée indéterminé
- **DG** : La direction générale
- **DG** : Le directeur général
- **DRH** : Directeur des Ressources Humaines
- **DRH** : Direction des ressources humaines
- **ERL** : Entreprise à responsabilité limitée
- **GE** : Général emballage
- **GPEC** : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- **GRH** : Gestion de la Ressources Humaines
- **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
- **RH** : Ressources Humaines

Lise des tableaux

Tableau 1: Les outils de recrutement	30
Tableau 2: Répartition selon l'âge	69
Tableau 3: Représentation selon le genre	70
Tableau 4: La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	70
Tableau 5: Répartition selon l'ancienneté	70
Tableau 6: Répartition selon situation matrimoniale	71
Tableau 7: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise	72
Tableau 8: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et supérieur hiérarchique.....	72
Tableau 9: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction au travail.....	73
Tableau 10: La relation entre la reconnaissance des efforts fournis et la satisfaction au travail	73
Tableau 11: le rapport entre la satisfaction liée au salaire et le choix de quitter l'entreprise en cas de meilleures opportunités	74
Tableau 12: Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation.....	75
Tableau 13: La répartition des enquêtés selon la nature de la formation professionnelle suivit	75
Tableau 14: Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation.....	75
Tableau 15: L'opinion des salariés vis-à-vis de la fidélisation et la motivation par le système de rémunération.....	76

Lise des figures

Figure 1: les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.	10
Figure 2: modèle de PRICE sur le roulement du personnel et la satisfaction.....	18
Figure 3: modèle de HOM sur la relation de la satisfaction et le roulement du personnel.	21
Figure 4: niveau de rémunération.....	55
Figure 5: Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des employés.	76

Sommaire

Sommaire

Remerciements
Dédicace
Liste des abréviations
Liste des tableaux
Liste des figures
Sommaire
Introduction générale1
1. Méthodologie de la recherche**Error! Bookmark not defined.**

Chapitre I : le turn-over

Introduction7
1. Définition du turnover et type du turnover8
2. Les facteurs d'une crise de turnover et les clés pour le diminuer14
3. Théorie sur le turnover17
Conclusion21

Chapitre II : impact des pratique GRH sur le turnover

Introduction23
1.L'impact du recrutement sur le turnover24
3. L'impact de la rémunération sur le turnover46
Conclusion60

Partie pratique

**Chapitre III : Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA
COLOR**

Introduction63
1. Présentation de l'entreprise63
2. Méthodologie de la recherche68
3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête69
4. Analyse et interprétation des résultats des hypothèse71
5. Synthèse des résultats80
Conclusion générale84
Bibliographie87

Annexes
Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

La technologie avance ; le monde change et l'économie évolue se qui oblige les entreprise a évolué avec la mondialisation. Mais pour qu'une entreprise grade sa place dans le marcher elle doit assurer sa concurrence et doit être toujours dans les premières lignes pour maintenir sa place dans le marché.

Mais aujourd'hui la chose la plus importante dans une entreprise et a chose qui assure sa pérennité est son capital humain car « *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. Et c'est ici ou la GRH est apparu pour être défini ainsi : « *La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrés à coté de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie), et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières rémunérations). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long termes* »².donc cette dernière a pour rôle de préservé les employé de l'entreprise et de les géré a travers des pratique qui diffère.

Désormais un phénomène important vient impacté l'entreprise en terme de capital humain. Se phénomène qui est le turnover qui veut dire la rotation de l'effectif .Donc l'entreprise pour évité se problème devrais fidéliser ces employé a travers « *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* »³. Les employé qui sont fidèle a leur entreprise sont plus performant et sa permet à l'organisation de minimisé les frais de recrutement en cas de fuite d'employé.

La crise sanitaire a impacté le monde entier et l'économie en générale se qui pourrait avoir causé des problèmes on terme de turnover car les conditions pouvait pousser les salarié à quitter. Et « *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 couts liés à*

¹ J-M.PERETTI, 2006, Gestion ressources humaines, 19e édition Vuibert, Paris, page01.

² Henri Fayol Administration Générale Et Industrielle , Edition : Paris Dunod 1979 , P32

³ L.GUILBERT et S.HENDA, 2008, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, page 02.

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 »⁴.

Pour cela les entreprise devrais utiliser les pratique RH en tant que levier et outil pour géré les taux du turnover donc on commencent par un recrutement sélectif puis une formation adéquat et une rémunération satisfaisante a fin de fidéliser leur employé car « *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 »⁵.*

La gestion des ressources humaines représente un levier très important en terme d'atteinte d'objectifs pour l'entreprise et sa pérennité c'est pourquoi les responsables Doivent mettre en places les meilleurs stratégie de travail a travers les pratiques RH bien-sûr donc la fidélisation des salariés et la mise en place de bon conditions de travail permet un meilleur rendement ce qui nous amène à parler du turnover ou bien la rotation de l'effectif qui est un phénomène qui se relie généralement entré et sorti des effectifs dans un entreprise mais le plus important.

Après avoir eu conscience de l'impact que le turnover peut avoir sur les entreprises, et les nombreuses conséquence négatif qu'il peut coûter a l'entreprise une question très importante doit être posé sur l'impact de certains pratique RH sur la rotation des effectifs, comment c'est pratique peuvent être un outil efficace pour géré se phénomène donc.

Alors dans ce contexte et se qui est de notre recherche pour étudier l'impact des pratiques RH sur le turnover dans le cadre de la crise sanitaire on devra songer à la question suivante :

Comment L'entreprise PIGMA COLORS a réagis au phénomène du turnover a travers les pratiques RH dans le cadre de la crise sanitaire ?

A travers cette problématique des questionnements sont posé :

- Comment la crise sanitaire a-t-elle impacté se phénomène ?
- Quelle sont les pratiques RH qui influe réellement sur le taux du turnover au milieu de la crise sanitaire ?

⁴ 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, page 308

⁵ OUYAHIA.Z, 2013/2014, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université d'Oran, page 01

Le choix du sujet est une phase très importante pour bâtir notre problématique c pour cela que mon sujet de recherche se focalise sur l'impact des pratiques GRH sur le turnover dans un cadre de crise sanitaire au sein d'une entreprise .en outre je me suis inspirée de certains facteurs afin de me lancer dans l'étude de ce sujet :

- L'importance que représente le turnover en terme atteint d'objectifs
- L'importance du capital humain et des pratiques GRH au sein de l'entreprise

Pour notre travail les hypothèses suivantes seront l'objet à vérifier sur le terrain

Hypothèse 1 : les pratiques GRH à haute performance permettent une meilleure gestion de turnover dans le cadre de la crise sanitaire

Hypothèse 2 : un taux de turnover réduit implique une bonne maîtrise des pratiques GRH plus précisément une bonne rémunération et un recrutement sélectif qui amène à une fidélisation des salariés de l'entreprise PIGMACOLOR.

Dans cette partie nous allons expliquer comment notre recherche s'est déroulée au sein de l'entreprise PIGMA COLOR durant une période d'un mois passée au sein de cet établissement afin de récolter les informations et données nécessaires pour notre étude.

Donc pour notre recherche a pour but de déterminer comment l'entreprise PIGMACOLOR gère ce taux de rotation à travers des pratiques RH exactement à travers la rémunération et la formation et enfin le recrutement.

*« La population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ».*⁶

Dans notre recherche on a étudié un échantillon de 100 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles car : *« 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*

⁶ Maurice ANGERS, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales », édition Casbah, Alger, 1997, P: 226.

aléatoires (non probabiliste) quant à elles, consistent à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous ensemble à étudier. »⁷

Notre échantillon est de type probabiliste aléatoire simple, tout en procédant par un tirage au hasard parmi les éléments afin d'avoir l'avis de différents salariés de différentes catégories socioprofessionnelles nous permet de mieux gérer l'enquête et avoir un maximum de données.

Dans notre enquête nous avons utilisé la méthode du questionnaire et de l'entretien

Le questionnaire : qui est « *une interrogation globale, composé d'un Ensemble de questions à des interlocuteurs sélectionnés* »⁸ pour notre recherche nous avons utilisé un questionnaire avec des questions fermées pour avoir l'avis des salariés à propos des types de rémunération qu'il préfère et les si il est satisfait avec la formation proposée par l'entreprise et leur intention de rester ou quitter leur établissement : c'est alors que notre questionnaire est partagé sur trois axes :

- Caractéristiques personnelles.
- Avis à propos des pratiques RH de l'entreprise (recrutement. Formation. Rémunération)
- Perceptions et attentes des salariés.

L'entretien : C'est « *un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but fixé* »⁹.

Dans notre recherche on a pu s'entretenir avec le drh pour connaître les types de formation proposés au salarié leur processus de recrutement et quelle est leur méthode de rémunération et enfin comment il utilise ces pratiques afin de diminuer les taux de turnover.

Notre mémoire sera divisé en deux parties, une partie théorique et une partie pratique, la première partie sera divisé en deux chapitres. Dans le premier chapitre qui intitulé «le turnover» nous allons parler du turnover ces différents types, ces causes et conséquences, ces enjeux, quelques solutions afin de gérer ce phénomène et certaines théories qui mentionnent le turnover.

⁷ D.CAUMONT, 2007, les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, édition : Dunod, Paris, P35.

⁸ BOUVRANT S, et autres, « communication et santé et action sociale », édition. Nathan, Paris, 2000, P : 27.

⁹ D.CAUMONT, 2007, les études de marché, op cit, P40.

Pour notre deuxième chapitre qui intitulé « l'impact des pratiques RH sur le turnover nous parlerons du recrutement en général et puis son impact sur la rotation des employés, nous parlerons aussi de la formation et comme elle peut être un outil pour gérer les taux du turnover enfin nous allons parler de la rémunération puis comment cette dernière sert l'entreprise à fidéliser ces employés et diminué les taux de rotation.

Dans la deuxième partie qui est la partie pratique nous allons présenter notre entreprise d'accueil et les résultats de notre enquête pour enfin finir avec une synthèse des résultats .et clôturé avec une conclusion générale.

Chapitre I : le turn-over

Introduction

Le turnover ou bien le taux de rotation des salarié est un phénomène qui impacte toute les entreprise. Ce phénomène est lié au employé qui arrivent dans l'organisation et d'autre qui quittent cette dernière, se qui semble une activité normal. Mais quand les taux du turnover sont élevé l'entreprise est confronter à un problème se qui l'oblige à le soigné, car un taux très élevé engendre des couts élevé ; c'est un fait très important au quelle il faut s'intéressé malgré le manque d'importance qui lui est accordé ici en Algérie.

Quand une organisation perd un talent, elle offre un bénéfice pour celle qui va le recruter donc sa va ralentir la concurrence dans le marché. Mais le plus intéressant cette perte pousse l'entreprise a chercher une alternative, donc embauché une autre personne se qui va lui couter des frais partant de l'embauche jusqu'à la formation de la nouvelle recrue.

« les conséquence du turn-over sont très néfastes pour toutes entreprise, dans la mesure ou le départ d'un salarié coute d'autant plus cher qu'il est très rarement prévu et anticipé. Il représente donc une perte financière considérable autant qu'une perte au niveau des compétences. »¹⁰

Dans se chapitre nous allons parler du turnover ces risque et pour quelle raison les entreprise devrais s'intéressé a se phénomène.

¹⁰<https://www.petite-entreprise.net/consulter> le 24/05/2022 a 2:23

1. Définition du turnover et type du turnover

Si dessous nous allons présenter la définition du turnover et ces différents types.

1.1. Définition du turnover

Le turnover qui est un mot Anglo-Saxon et qui se définit en français comme le taux de rotation, donc pour les définitions nous allons présenter quelque une :

Pour SEKIOU et AL le turnover est : « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs des travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année.* »¹¹

Et 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* ». ¹²

Selon Price (1977), « *le roulement représente le mouvement des individus à travers les frontières d'une organisation, et ce, par le biais d'embauches ou de départs des travailleurs. Price exclut les différents comportements organisationnels des membres d'une organisation, tels que l'absentéisme, les retards et la basse performance en entreprise* »¹³

Et pour GALAMBAUD le turnover représente : « *la rupture du lien contractuel salarié-employeur* »¹⁴

Nous concluons que le turnover réfère à la relation entre les employé qui quittent l'entreprise et les employé qui débarque dans cette dernière. Par conséquent se phénomène et lié directement aux employé, et leur envie de rester ou de quitter l'organisation.

Le calcule du turnover

Le turnover u bien le taux de rotation est un taux donc il a un mode de calcul alors « *il est calculé en divisant le nombre de salariés qui quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période* ». ¹⁵

¹¹ L.SEKIOU ET AL , « gestion des ressources humaines », de boeck université,bruxelles,p.45.

¹² J-MPERETTI, A. SCOURANE,A.KHIAT,2012, « l'audit social : audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements »,14^e université de printemps, édition : ESSEC business school,p 308.

¹³ PRICE , J.L.(1977) , "the study of tunover.ames, the lowa state university press" , p.106

¹⁴ GALAMBAUD B, «des hommes à gérer », paris : entrprise moderne d'edition,1983

¹⁵ CHAMINADE.B ?2005 ? « identifier et fidéliser les salariées de talent ».AFNOR,paris,p,49

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Nombres de sorties} + \text{Nombres d'entrées} / 2}{\text{effectifs moyen}}$$

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

1.2. Les types du turnover

Pour BLUEDORN(1978) ; « *les auteurs affirment que les mouvements hors de l'organisation comprennent deux distinctions importantes : les départs volontaires et les départs involontaires. Le départ volontaire est initié lui-même et généralement sous forme de démission* »¹⁶

Le turnover qui est focalisé sur les départs des employés se traduit par deux types de départs : les départs volontaires qui sont initiés par l'entreprise et les départs involontaires qui sont initiés par l'employé.

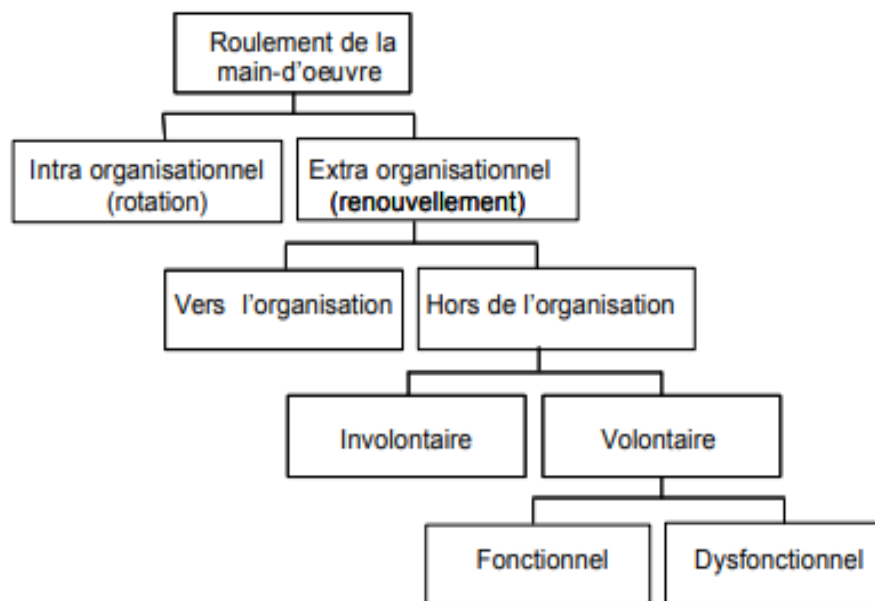
1.2.1. Les départs volontaires

Dans le cas de départs volontaires c'est l'entreprise ou bien l'employeur qui prend les dispositions pour affronter une situation économique à l'entreprise défavorable à l'entreprise par exemple une relocalisation ou bien une modernisation de ces structures dans ce contexte le modèle de Morin et Renaud va un peu plus profond car selon ce dernier « *le roulement volontaire peut être divisé en deux autres catégories : le roulement fonctionnel et le roulement dysfonctionnel , le roulement dysfonctionnel représente un départ qui est dommageable pour l'organisation, il peut s'agir du départ d'un employé performant vers une autre entreprise , le roulement fonctionnel représente un départ qui est bénéfique pour l'organisation* »¹⁷

¹⁶Bluedorn, A. C. (1978), "A Taxonomy of Turnover". The Academy of Management Review, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553

¹⁷ Morin, L. et Renaud, S. (2009), «La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), p. 3.

Figure 1: les composantes du concept de roulement de la main-d'œuvre.



1.2.2. Les départs involontaires

Dans se cas de départ c'est l'employé qui décide de quitter son poste de travail dans l'entreprise pour des raison propre a lui par exemples des raison de santé et dans ce contexte de départ involontaires PRICE,2001 déduit que : « *Le départ involontaire implique que l'employé n'a pas le contrôle sur cette décision et se matérialise souvent en mises à pieds, congédiements ,mises à la retraites ou en départ dus à la maladie ou à des responsabilités familiales* »¹⁸

1.3. Causes est conséquences et enjeux du turnover

On preste si dessous les causes du turnover :

1.3.1. Les causes

Généralement l'insatisfaction du personnel ou bien des employé représente l'un des facteurs essentiel qui implique a l'entreprise la perte du contrôle sur les taux de turnover, donc par mis les cause qui pousse les employé a quitter l'organisation on mentionne :

- Les conditions de travail non adéquat et un mauvais climat social

¹⁸ Price, J.L. (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover". International Journal of Manpower, 600 p

- La pression et le stress causés par le travail
- Une mauvaise gestion des ressources humaines
- L'absence de promotion donc une faible rémunération
- Conflits et désaccord entre les employés et l'employeur
- La non-valorisation des salariés à travers la non reconnaissance de leurs efforts donc une démotivation
- Une communication mauvaise entre les différents niveaux hiérarchiques
- Nulle perspective d'évolution et de développements
- Un BURN-OUT

Dans le sens propre un taux élevé de turnover ou bien de rotations de personnels montre que l'entreprise est incapable de fidéliser ses salariés, ce qui l'amène à revoir sa politique de fidélisation.

Pour trouver les solutions l'entreprise doit faire un compte rendu des causes principales qui poussent ces employés à quitter l'organisation. Donc il faut trouver un moyen pour motiver les salariés à rester. Il faut en premier lieu revoir les pratiques GRH pour les rendre plus efficaces et en particulier la rémunération, la formation et surtout le recrutement.

1.3.2. Les conséquences du turnover

Pour le turnover on distingue de type de conséquence des conséquences négatives et des conséquences positives car interpréter le turnover ou le roulement de l'effectif d'un point de vue négatif est une erreur de la part de l'organisation cependant « *rechercher un taux de turnover nul est irréaliste et dangereux* ». ¹⁹

A. Les conséquences positives

Logiquement l'entreprise aura des bénéfices en retour du départ des employés moins performants ou qui manquent de compétences adéquates pour l'entreprise ce qui va permettre à cette dernière de revoir et renouveler son capital humain, renforcé les

¹⁹ CHAMINADE.,op.cit,2005,p.57

esprits d'équipe a travers de nouveau recrutement se qui lui permettra d'être plus performante et plus rentable, d'autre part l'employé pourra trouver un poste meilleur et plus adéquat avec ces capacité ou il sera plus rentable.

❖ **pour l'entreprise**

- rajeunissement de l'effectif
- amélioré l'image de l'entreprise a travers les bon recrutements
- départs des employés non performants
- nouvelle perspective et nouvelle idées pour l'organisation
- flexibilisé la structure et développé les pratique et les politique
- enlevé les mauvaise influences et les mauvais comportements

❖ **pour le salarié**

- trouver un meilleur poste est développé sa carrière
- Acquérir de nouvelle compétence et peut être un salaire plus élever
- Développement de perception
- Recevoir plus reconnaissance
- Mobilité et satisfaction plus élevé
- Une cohérence meilleure

B. Les conséquences négatives

Si le turnover avait que des conséquences positive il n'aurait pas était une menace pour les entreprise, mais l'importance qui devrais lui être accordé et du a sa nuisance, et les conséquences négative qu'il provoque. C'est pourquoi nous allons parler de ces derniers si dessous.

❖ Pour l'entreprise

La perte de salarié compétents, avec de l'expérience et de la rentabilité amène l'entreprise vers des couts financier et en matière de capital humain, ces couts sont additionné au couts de formation et recrutements mais ces dernier ont un impact très grave sur la performance, la productivité et la rentabilité de l'entreprise. et puis pour cette perte « *Elle se traduit aussi par la difficulté de le remplacer dans l'immédiat par quelqu'un de semblable et efficace se qui oblige l'entreprise à supporter des couts de recrutement, des couts de formation, des couts de mouvement entraînés par le remplacement, cout de courbe d'apprentissage, cout de trésorerie du départ, gain ou perte de salaire* ». ²⁰

On plus, la perte d'un salarié de talent constitue une ressource supplémentaire, enrichissante et disponible sur le marché de travail pour la concurrence.

Alors le cout de remplacement d'un employé « *varie entre 93% à 200% du salaire annuel de l'employé* ». ²¹ Tous ces couts son indispensable pour « *reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise a un moment donné* ». ²²

Donc vu l'importance des couts qu'engendre le turnover l'entreprise est obliger de géré et stabilisé ces cout. Car « *Il serait beaucoup moins couteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau* ». ²³

❖ Pour les employés

Le turnover impact aussi l'employé autant qui 'il impacte l'organisation car « il est important de se rappeler que le roulement peut avoir un impact négatif sur l'individu, en particulier si une personne quitte à cause de problèmes qui auraient pu être évités. » ²⁴

- plan de carrière compromis et Perte d'avantages sociaux ou d'ancienneté.
- difficulté de trouvé un poste

²⁰ B. MARTORY et D. CROZET, 2001, « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performance », Dunod, Paris, p.69

²¹ CHAMINADE.,op.cit,2003,p.54

²² M. CAPRON, 1995, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, Revue Française de Gestion, n° 106, p.48.

²³ D. ARVEILLER, 2009, La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre, les cahiers du DRH, Edition Lamy, n.36, p.9

²⁴ Phillips, Jack J., and Adele O. Connell 2011. Managing Employee Retention : A Strategic Accountability Approach, Taylor & Francis Group, . Page 6

- stress et perturbation social a cause de la transition et au changement.
- Baisse de cohésion entre les équipes
- Une charge de travail qui augmente
- Perte de réseau social.
- Projets professionnel inachevés.

1.3.3. Les enjeux d'un turnover trop élevé

Un taux de turnover élevé explique que l'entreprise est confronté a un problème avec la rotation de son effectifs, se qui implique des enjeux sociaux, organisationnel et sur tous économique.

❖ Enjeux sociaux

Pour les enjeux sociaux nous devons mentionné la dégradation du climat social, dans le sens ou un turnover élevé peut causé une baisse de motivation, et d'implication dans le travail pour les salariés ; généralement a cause de la surcharge du travail. Ce taux élevé aura aussi une influence sur l'image de l'organisation du coté externe ou elle procure une mauvaise image auprès des collaborateurs ; et en interne pour les salarié qui ressens un sentiment de non Appartenance. Sequi peut inciter d'autre salariés a quitter l'entreprise se qui implique une perte de compétence.

❖ Les enjeux économiques

Logiquement c'est le capital humain qui impact la productivité en premier lieu donc un taux élevé de turnover engendre des couts en premier lieu et il touche a la productivité en deuxième lieux car tous dépend de la compétence des salarié et de leur implication dans leur taches mais le départ d'un employé est poursuivie par des couts important qui consiste dans les couts de recrutement, de formation sans oublié les couts de départs.

2. Les facteurs d'une crise de turnover et les clés pour le diminuer

Une crise de turnover a des facteurs qui la définissent, ou nous allons les présenter si dessous.

2.1. Les facteurs

« Des changements majeurs se sont produits dans les organisations, tant à l'interne qu'à l'externe, ce qui rend cette question plus critique aujourd'hui qu'au cours des années précédentes. Malheureusement, ces changements ne feront qu'aggraver la crise à l'avenir. »²⁵

2.1.1. Facteur externe

- croissance économique
- Ralentissement de la croissance des demandeurs d'emploi.
- Taux de chômage à des niveaux bas.
- Pénurie de compétences spécialisées.
- Entrepreneuriat.
- Changements d'emploi pour des climats plus favorables.

2.1.2. Les facteurs internes

« Les changements internes dans les organisations fonctionnent de concert avec les influences externes pour entraîner un roulement excessif. »²⁶

- Manque de fidélité à l'entreprise.
- Désir d'un travail stimulant et utile.
- Besoin d'autonomie, de flexibilité et d'indépendance.
- Besoin de récompenses basées sur la performance.
- Besoin de reconnaissance pour la participation, les réalisations et les contributions.
- Désir de tous types d'avantages.
- Besoin d'acquérir de nouvelles compétences.

²⁵(Phillips, Jack J., and Adele O. Connell 2011 op cit, . Page 8

²⁶(Phillips, Jack J., and Adele O. Connell 2011. Op cit, . Page 10

- Croissance de carrière dans toutes les directions.
- Désir d'être à la pointe de diriger
- Désir d'une rémunération compétitive.
- Besoin d'un environnement bienveillant et solidaire.
- Besoin d'équilibre travail-vie personnelle.

2.2. Clé pour diminuer le turnover

Le turnover étant un phénomène important dans l'entreprise a besoin d'être gérée et manipulée. Pour diminuer le taux de se dernier quelque perspective peut être prise en compte.

2.2.1. les pratique RH

Avec la mise en place de pratique RH efficace et une équipe cohérente, en plus du fait que cette équipe soit soudée et basé sur la même stratégie RH que celle de l'entreprise ; Bien sûr en mettent en place des rôles clairs et précis pour chaque collaborateur. Chaque responsable RH doit avoir une connaissance précise des normes de compétence et performance on plus *«des sessions régulières d'examen des ressources humaines sont nécessaires pour aligner les activités, renforcer les capacités, développer un sens de l'objectif et de l'équipe, et se tenir mutuellement responsables de la performance.»*²⁷

2.2.2. Le leadership

L'entreprise et les responsable doivent implanter le changement qu'à travers les leaders, en fixant des normes selon se que les leaders s'attend. Mais pour gérer le turnover et essayer de retenir les talent de l'entreprise une marque leader(*« En règle générale, une marque de leadership se compose d'une poignée de déclarations d'intention clés soutenues par des attributs mesurables »*²⁸) accepté et bien comprise doit être mise en place avec une consultations dans toute l'organisation, cette marque définie la philosophie, le style et les norme de leadership dans l'entreprise qui sont important pour tous les collaborateur , cette dernière devra être accompagné par des nouveau mécanisme afin de l'encourager et

²⁷Bussin, Mark,2018 *Retention Strategies : The Key to Attract and Retain Excellent Employees*, Knowledge Resources, p22)

²⁸Bussin, Mark,2018. *Op cit*, p22

l'encadrer ;ce qui procure au talent la sensation d'être engagé et appartient à une entreprise grande et de grande renommée ce qui nous amène à un sentiment d'appartenance plus fort.

2.2.3. Ressusciter les valeurs

Chaque employeur a cette propre valeur au moment où il rejoint l'entreprise, et pour induire de nouvelles valeurs la meilleur période est celle du recrutement et induction. D'ou cette injection se fait a travers le leadership mais il est vitale d'évité la naissance d'une culture de tolérance en guise des nouveaux comportements induit dans les équipe.

Les valeurs devrais faire toujours partie des préoccupations des dirigeant et des salarié, ou ils doivent être discuté entre équipe et soigné avec intégrité ce qui créé des opportunités dans le but d'une rétroaction et un encadrement.

De la part des leaders ils doivent toujours communiquer les valeurs avec les employé, et voir a quelle point les valeurs son démontrer avec efficacité. Alors il faut faire part d'aide visuelle pour encourager les employés et les faire rappeler ce qui est vraiment important. Quand ya des opportunités de feedback sur les valeurs par le biais d'enquêtes d'engagement personnalisées et d'un processus d'évaluation des performances ou des compétences.

2.2.4. Le coaching

Parmi les meilleur moyen d'amélioré la performance et d'intégrer un comportement dans l'organisation, qui est d'une nécessité pour le transfert d'expérience et de compétence nous mentionnant le coaching. Il est meilleur outils pour gérer les talent et les aider a se développé. Le coaching permet a l'entrepris de garder ces talent et créé un sentiment d'appartenance chez eux sur tout quand les leaders et les employé apprennent ensemble « *Les nouveaux employés apprennent mieux en équipe et en faisant les choses pour de vrai, ce qui est souvent le contraire de ce que font la plupart des formations en entreprise. Faites une évaluation claire de votre programme de formation actuel et trouvez des moyens d'y intégrer des styles d'apprentissage.* »²⁹

3. Théorie sur le turnover

Si dessous nous allons présenter quelque théorie qui ont parlé du turnover

²⁹8 ways to leverage training and minimize turnover Sullivan, Jim. Nation's Restaurant News; New York (Mar 23, 2016)

3.1. le modèle « PRICE » :

Paris a présenté dans son modèle pour expliquer le roulement du personnel

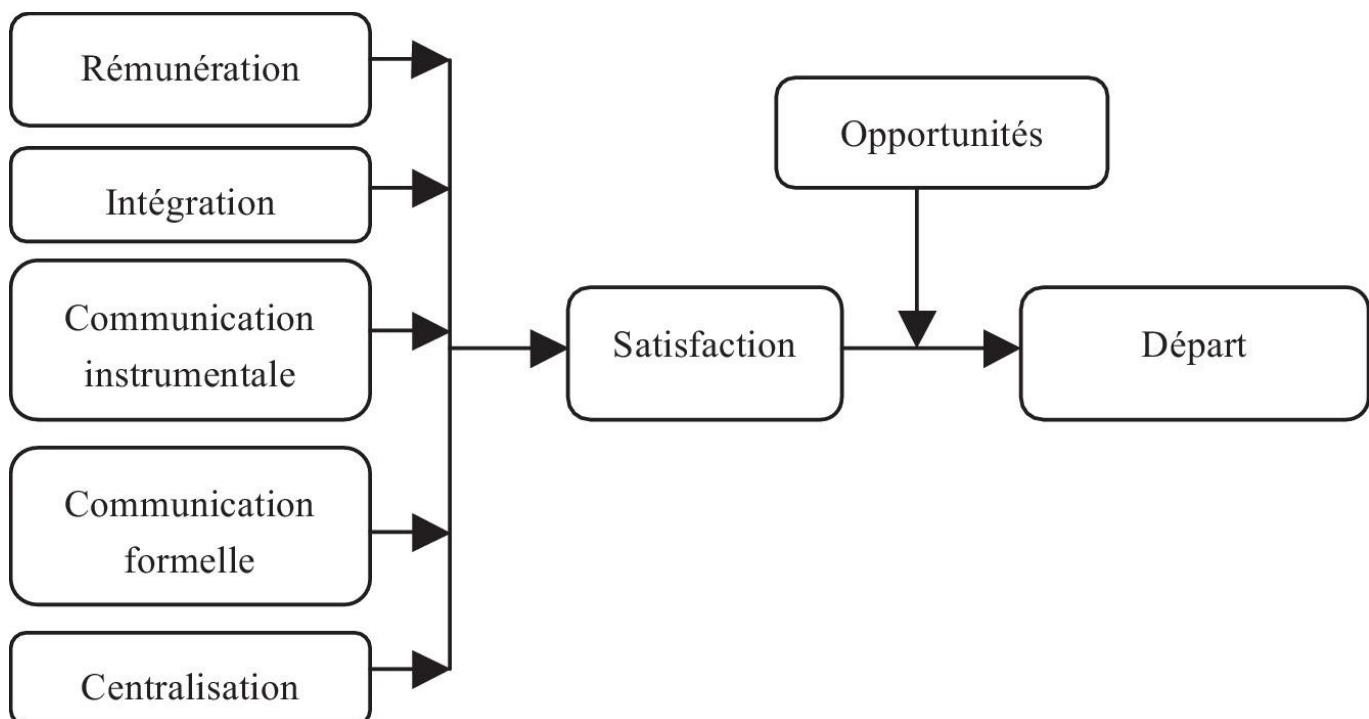
Les déterminants et les variables intermédiaires.

il a présenté cinq principaux déterminants du décrochage, qui sont les suivants :

- Niveaux de salaire.
- Intégration (le degré de participation aux relations principales et semi-principales).
- La belle connexion (directement liée au jeu de rôle).
- La communication officielle (nous ne rendons pas officielle).
- Centralisation

Où les quatre premiers déterminants sont considérés comme positivement liés aux fuites, et le cinquième a une relation négative

Figure 2: modèle de PRICE sur le roulement du personnel et la satisfaction



Source: reprinted by permission from the study of turnover by James L. Price, copyrighted 1977 by the Iowa State University Press, Ames, Iowa 50010.

L'hypothèse principale de ce modèle est que la satisfaction conduit à l'abandon en cas d'opportunité.

Relativement élevé c'est à dire lorsque il existe une interaction positives entre la satisfaction des employée et leur sentiment d 'appartenance au moment ou des opportunités externe son disponible.

Il a combiné des variables environnementales telles que l'opportunité et des variables individuelles telles que la satisfaction pour expliquer Le phénomène de l'abandon de l'emploi, où chaque fois qu'il y a une forte chance dans l'environnement, c'est-à-dire qu'il existe des alternatives positive, engendre une perte d'employé.

On trouve que « Price » considère que la satisfaction du salarié vis-à-vis de son travail l'oblige à s'y tenir, mais en cas de disponibilité Opportunités élevées , La vision de l'employé change par rapport à sa satisfaction ; il se dirigera a l'autre emploi sur tous avec la présence de nouveau avantage.

3.2. Le modèle de MOBLEY

MOBLEY est allé à l'étude dans les processus administratifs et comportementaux qui peuvent se produire entre la satisfaction et Fuite réelle, où MOBLEY présente un modèle du processus de décision de fuite qui détermine les connexions médian, dans la relation entre la satisfaction et le décrochage.

Ce modèle montre que l'insatisfaction de l'employé provoque des idées de quitter le travail, et évalue la recherche et le comportement.

Évaluer les alternatives et les intentions en quittant le travail puis en abandonnant quantitativement, comme lorsque la recherche d'alternatives est en cas d'échec, cela peut conduire à une réévaluation de l'emploi actuel et à une modification de la satisfaction.

L'hypothèse principale ici est l'intention de quitter le travail, qui est considérée parmi les meilleurs prédicateurs du turnover.

Par conséquent, ce modèle considère la fuite d'emplois comme un processus, et il montre également le rôle de la satisfaction comme cause directe dans la rotation de l'effectif.

MOBLEY s'est concentré dans son modèle sur les intentions en tant que meilleur prédicateur de fuite, et que les variables qui le sui n'ajoute pas plus à la prédiction des fuites que les

intentions, comme lorsque l'employé envisage de quitter le travail ; L'intention de quitter le travail devient ferme et urgente, quelle que soit la possibilité de trouver une alternative.

3.3. Modèle de HOM

Ce modèle suppose qu'il existe trois façons de prendre la décision de décrocher, et elles sont les suivantes :

1. Satisfaction suivie d'une pensée de se retirer, puis de l'intention de démissionner, puis d'abandonner.
2. La satisfaction suivie d'une pensée de retrait, puis de l'intention de démissionner, conduit à la recherche d'alternatives Et enfin, la fuite.
3. Satisfaction suivie d'une pensée de retrait, puis la possibilité d'avoir des alternatives, puis l'intérêt de chercher Les alternatives, et enfin les fuites.

HOM a tenté d'analyser les facteurs médiateurs susceptibles d'affecter le modèle, et les hypothèses ont été

Comme suit:

A- Les taux de décrochage de base et le décalage dans le temps, où « Hum » s'attend à ce que le taux de décrochage de base qui s'approche de cinquante pour cent (50%), cela renforce la relation entre l'intention de démissionner et de partir, car le temps se raccourcit entre eux.

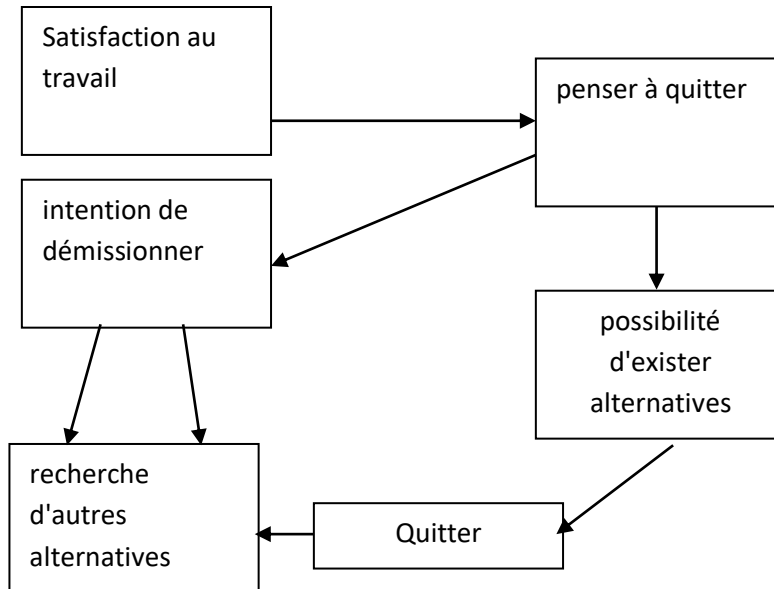
b- Le taux de chômage, plus le taux de chômage est élevé, plus l'intention de démissionner est faible, puis plus le taux de perte de salarié est faible.

L'insatisfaction du salarié à l'égard de son travail le conduira à se retirer et à exprimer son intention de démissionner, puis Partir hors de son organisation, et l'insatisfaction conduit aussi à la recherche d'autres alternatives plus positif qui incite l'employé à quitter son travail et à choisir la meilleure alternative, mais si les ratios de chômage sont élevé, le salarié tient compte de ce facteur, puis le taux de rotation diminue.

Dans son modèle théorique, HOM s'est concentré sur une forme de fuite d'emplois, qui est Penser à la démission, sans autres formes telles que le licenciement, le transfert, la

retraite et autres, et la figure suivante montre les trois moyens selon HOM d'abandonner son travail :

Figure 3: modèle de HOM sur la relation de la satisfaction et le roulement du personnel.



Source: Hom.P.Griffeth.R.W&Sellaro.C.L.1984.The Validity of Mobley's(1977)Model of Employees Turnover pp169.

Conclusion

On distingue que « *les salariés forment la principale richesse de l'entreprise* »³⁰ donc il est primordial de faire le maximum pour garder ces employé au sein de son organisation. Les talents sont plus précieux car ils forment l'axe de concurrence, et l'outil principal pour avoir une meilleure performance car ils garantissent la pérennité de l'organisation.

Donc l'entreprise devra fournir les meilleures conditions afin de préserver son capital humain, et baissé les taux du turnover pour enfin avoir moins de couts et des salarié plus fidèle leur entreprise.

³⁰W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148, p.1.

Chapitre II : impact des pratique GRH sur le turnover

Introduction

Après avoir parlé du turnover qui est généralement un phénomène lié au employé donc à « *La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources humaines qui correspond à ses besoins en quantité et en qualité, et en qualité.*»³¹

Pour gérer ce phénomène nous devons faire part de quelque pratique RH avec les quelle on va diminuer les taux du turnover et avoir des employé plus fidèle à leur entreprise, c'est pour cela que dans se chapitré nous allons parler du recrutement qui est l'étape initiale dans la vie de tout salarié a fin de rejoindre l'entreprise. En parlera aussi de la formation qui est très importante a fin d'implanté les compétence nécessaire aux salaries pour qu'ils puissent effectuer leur tâche avec efficacité, enfin on parlera d'un outil très important pour la motivation des salarié et leur incitation à rester dans l'organisation qui est la rémunération et son impact sur le turnover donc au final on va présenter comment ces trois pratique font impact sur le turnover et comment réduire ces taux à travers ces dernière.

³¹L.Cadin ,F.Génin Et Pigeuyer « Gestion Des Ressources Humaines » Editions Dunold 2007.

1.L'impact du recrutement sur le turnover

Le recrutement est l'un des axes les plus important de la GRH qui «*consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement, ...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un cout*»³².le recrutement étant la pratique su laquelle la performance de l'entreprise est centré car avoir des employé compétent signifié un meilleure rendement et une meilleure performance donc il a pour rôle de satisfaire les besoin de l'entreprise en terme d'effectif mais un bon recrutement consiste à avoir des personne qui vont rester dans l'entreprise et préserver leur poste dans l'entreprise des salarier qui vont être fidèle à l'entreprise donc le recrutement devrais être l'un des moyen qui géré les taux du turnover et les diminue car un bon recrutement signifie une taux de rotation non élever .

1.1. Définition du recrutement

Le recrutement généralement est un processus qui comment par identifié les besoin de l'entreprise en terme de main d'ouvre ensuite faire part de votre besoin au marché du travail on externe ou bien dans l'entreprise en interne pour remplir un poste vacant cette opération est l'introduction de l'embauche se processus consiste a trouvé le bon profil pour le bon poste alors que le recrutement est définie ainsi :

*«Le recrutement est un processus qui va de l'analyse du besoin à l'intégration de nouvelle embauche. Il est long et couteux. La rigueur avec laquelle on le conduit est la meilleure garantie du succès »*³³

*« C'est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Elle entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert ».*³⁴

³² Chevalier J.M. et alliés, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, Paris, 2002, page 10

³³ BACHY B.HARACHE : «toute la fonction management» édition DUNOD, paris, 2010, p 234

³⁴ B.GOSSE. « Management des ressources humaines », HR.470

Définition donnée par LAROUSSE : *A l' origine, le recrutement désigne l'action de « faire Des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : «*

Appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il Signifie « engager du personnel ».

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est définie comme étant : *« Mettre à la disposition des Ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».*³⁵

*« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à L'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour Le poste de travail vacant »*³⁶

*« Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver et embaucher un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un emploi donné. »*³⁷

*« la meilleur adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment ».*³⁸

D'après EDIGHOFFER J. R : *« Le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant.».*

On déduit que le recrutement est une opération qui permet de faire entre de nouveau effectifs à l'entreprise à travers un processus précis, dans le but de satisfaire les besoins de l'entreprise en termes de capital humain.

1.2. Enjeux financiers du recrutement

³⁵ (GUYOT. Jean. « Le recrutement méthodique du personnel ».Paris, édition entreprise moderne, 1983, P.215)

³⁶ EDIGHOFFER.J.R et autre. « Économie d'entreprise : savoir et technique ». Édition NATHAN)

³⁷ Guide méthodologique du recrutement ACCESS. R, P.1)

³⁸ Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990, page 200

Chaque entreprise est conforté au processus de recrutement qui est un axe très indispensable dans chaque entreprise, la responsabilisé du recrutement est généralement lié aux ressources humains ; qui ont pour rôle de bien choisir les candidats adéquat pour les poste à promouvoir afin de garantir une performance maximal et des employé fidèle à l'entreprise.

Mais le processus du recrutement impose à l'entreprise des couts assez important à supporter, de la recherche du candidat et au cout de la procédure administratifs, puis la formation et l'encadrement de la nouvelle recrues ; le cout d'une productivité qui baisse au moment de la prise du poste et enfin les couté du temps passé par le département en charge du recrutement. Mais un mauvais recrutement engendre surement plus de cout malgré que *« si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé .»*³⁹

1.3. les objectifs du recrutement

D'après sekiou et al⁴⁰ le recrutement a cinq objectifs principaux

Présentés comme suit :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articulent l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.

³⁹ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE » de Toulouse. Page 2

⁴⁰ SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition Belgique 2007. page 8

- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

Les objectifs du recrutement ne se résument pas seulement dont ceux cités précédemment ont ajouté :

- Donner une bonne image de l'entreprise pour attirer de nouveaux candidats
- gérer les actions nécessaires pour recruter par rapport au marché de l'emploi pour définir les postes à promouvoir
- mettre à jour le capital humain de l'entreprise au fur et à mesure du développement culturel et technologique
- satisfaire les besoins de l'entreprise en termes d'effectif au présent et futur
- Éviter les départs hâtifs des candidats embauchés dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles;

1.4. Mode de recrutement

En termes de recrutement l'entreprise se confronte à deux initiatives la première c'est le recrutement interne ou l'entreprise recrute parmi son propre capital humain de l'autre côté vient le recrutement externe ou l'entreprise se dirige vers le marché de l'emploi.

1.4.1. Le recrutement interne

D'après Jean-Marie Peretti « *le recrutement interne est une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne. C'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* »⁴¹

Et pour GAVAND A « *Le recrutement interne consiste à puiser dans le vivier interne des salariés pour le recrutement d'un collaborateur. Le recrutement nécessite un processus structuré d'identification et d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise afin, d'une part, de viser l'efficacité maximale et, d'autre part, de parer aux décisions arbitraires et injustes dans la sélection en garantissant que c'est bien la*

⁴¹Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, p69

*compétence qui est prise en compte au regard du profil requis. Cela en mettant en place les moyens qui permettront de déceler les candidats potentiels ».*⁴²

Par ailleurs le recrutement interne est le processus par le quelle l'entreprise cherche des candidats pour occuper un poste dans son milieu interne, autrement dit elle cherche parmi ces employé. Pour procédé à cette étape l'entreprise utilise le journal de l'entreprise et les affichages pour mettre au courant ces employés.

A. Les avantages et inconvénients du recrutement interne

Selon TIGHILT.S, ZIANE KHOUDJA.A⁴³ les avantage et les inconvénients du recrutement en interne sont

❖ les avantages

- Le recrutement interne favorise la fidélité ;
- L'augmentation de la situation financière des employés ;
- Eviter le sureffectif dans l'entreprise ;
- Réduire le temps de fonctionnement et économiser leurs couts ;
- Le recrutement interne est une promotion qui permet à l'employé de passer de son poste vers un autre poste supérieur ;

❖ les inconvénients

- L'absence de la création (système n'apporte rien de nouveau).

1.4.2. Le recrutement externe

Afin de recruter de nouveaux collaborateurs, il est possible de choisir le recrutement externe, et cela si les compétences ne sont pas disponibles au niveau de

⁴²GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317.

⁴³TIGHILET. S et ZIANE KHOUDJA. A THIGHILT. S et ZIANI KHODJA. A, « l'impacte du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin 2014 p18-19.

*l'administration*⁴⁴. Ce processus qui consiste à chercher des candidats dans l'environnement externe de l'entreprise, c'est-à-dire dans le marché de l'emploi. C'est l'entreprise qui va essayer d'attirer de nouveau collaborateur afin d'occuper certain poste à travers divers moyens bien sûr.

Selon Jean Marie Peretti « *Le recrutement externe consiste à comparer entre les candidats en interne aux candidats externe afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externes du travail, et pour enrichir le potentiel interne avec l'apport de sang nouveau c'est-à-dire des candidats jeune et plein d'ambition ,mais aussi dans le cas où il y a impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil rechercher, il peut s'agir du poste du bas de l'échelle de poste débutants ou de poste des particuliers impliquant un cursus original car l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent le recrutements externes.* »⁴⁵

A. Les avantages et inconvénients du recrutement externe

Selon BENCHEMAM.F, GALINO.G11⁴⁶, les avantages et les inconvénients du recrutement en externe sont :

❖ les avantages

- Apporte du sang nouveau pour l'entreprise avec un nouveau salaries
- C'est une opportunité de communication sur l'entreprise et son évaluation au niveau de l'extérieur ;
- Au niveau des salariés, il apporte une nouvelle expérience professionnelle.

❖ les inconvénients

- Signal négatif pour les salaries en quête de mobilité ;
- Un risque d'échec de recrutement, soit pendant ou après la période d'essai ;

⁴⁴ Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 80

⁴⁵ PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11^{ème} éd Vuibert, paris, 2003, p.89-90.

⁴⁶ BENCHAMAM. F, GALINO. G, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, l'extenso, paris, 2013, p73.

- Génération de cout plus élevés par rapport au recrutement interne.

1.5. Les outils de recrutement

Chaque organisation peut faire une synthèse de renseignement qui facilitera la sélection de ses futurs employés et les outils nécessaires qui doivent être utilisés sont⁴⁷

Tableau 1: Les outils de recrutement

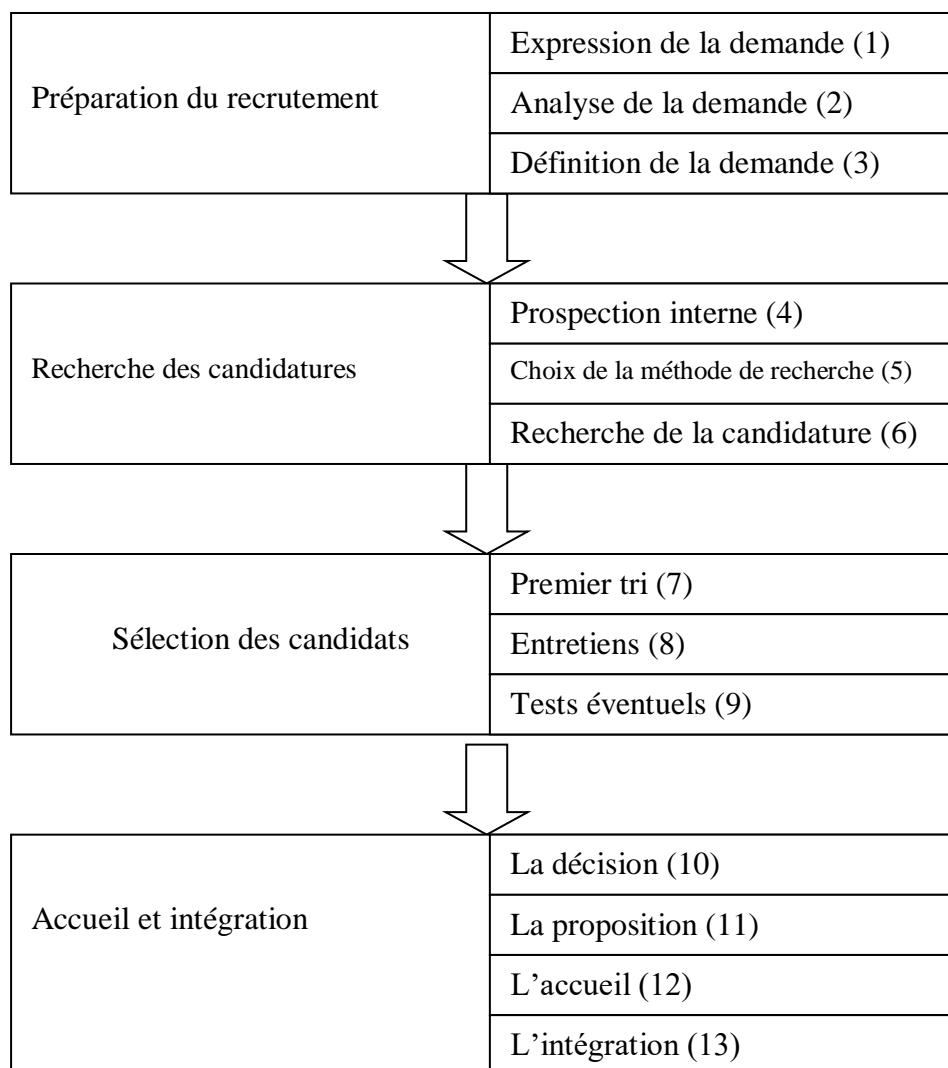
Les outils	fonctions
Formulaire de demande d'emploi	C'est un document qui doit être rempli à la main par le candidat d'une façon aussi détaillé afin de poser sa candidature.
Le cv	Est un document décrivant le parcours professionnel d'une personne, peut prendre plusieurs formes, tout dépend du parcours de la personne qui le rédige et du contexte culturel
Diplôme	Grade délivré par une autorité qui atteste un niveau d'enseignement, un degré d'aptitudes et de connaissance.
Lettre de motivation	Est une pièce essentielle du dossier de candidature. Elle consiste à présenter la personnalité et les qualifications du demandeur.
La visite médicale	Consiste à identifier de manière plus ou moins rapide l'état de santé général d'un individu
Tests et entretien	Le test est une épreuve, questionnaire servant à juger quelque chose ou quelqu'un. L'entretien

⁴⁷ GREEN ET JOHN B, MINER, personnel and industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977.

Contrat (CDI-CDD)	Le CDI est la forme normale du contrat de travail, passé entre l'employeur et le salarié, sans limitation de durée. Alors que le CDD est un contrat de travail par lequel un employeur recrute un salarié pour une durée limitée.
Dossier administratif	Il s'agit de tous les documents produits ou reçus par l'administration qu'ils se présentent sous forme écrite (dossier, rapports, études, comptes rendus...).

1.6. Processus de recrutement

Nous pouvons les résumés dans le schéma suivant



Source : GREEN ET JONN B, MINER, *personale and industriel relation*, Londres, collier Macmillan 1977, p, 4.

1.7. Les stratégies de recrutement

Selon GAVAND. A : « *l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle. Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines, détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel*

lorsqu'on considère que le capitale de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire. »⁴⁸

Selon MARTTORY. B, CROZET. D : « L'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offertes dans l'unité et surtout de l'information qu'elle transmet à son environnement, en particulier par sa politique commerciale. Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirèrent plus de candidature spontanées. En parallèle assurer une bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise au près de son environnement. »⁴⁹

1.8. Importance du recrutement

L'importance du recrutement réside dans certain atout que nous allons citer si dessous :

❖ satisfaire les attentes

Attirer les candidats on utilisant tous les moyen possible, plus précisément des candidats motivé et prêt à se donné à fond dans leur travail en faisant un équilibre entre leur vie professionnelle et privé.

❖ trouvé le moyens de réussites

La procédure de recrutement vise que le recruteur exprime l'envie de réussir ce qui renforce les équipe de l'entreprise et sa cohésion.

❖ Prédire l'avenir de l'entreprise

Le recrutement permet de fournir une vision futur du recru et de celui de l'entreprise en terme d'effectifs et de structure.

❖ fondé un politique RH

Tout type d'organisation a besoin de cohérence et de cohésion. Le recrutement oblige les responsable de revoir leur politique général en matière de RH ce qui pousse à revoir la politique générale de l'entreprise et fixé des objectifs nouveau .

⁴⁸GAVAND. A, « le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratique et nouveau standards », édition EYROLLES, paris, 2013, p26.

⁴⁹MARRTORY. B, CROZET. D, « gestion des ressources humaines », 6ème édition, DUNOD, paris, 2005, p41

1.9. L'impact du recrutement sur le turnover

« Pour une entreprise, être compétitive sur le marché du travail signifie avoir une valeur attractive pour ceux qui recherchent un emploi, et également des facteurs tels qu'une bonne image, une livraison de produit ou service de haute qualité, qui fait la fierté de ses employés (Lovelock, 2008, p. 361). Cependant, les entreprises ont développé un nouveau concept qui est la « marque employeur ». D'après Liger (2013, p. 25), la marque employeur est « l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. L'objectif est de faire de l'entreprise un employeur attractif associé à de vraies valeurs ». Le marketing interne est étroitement lié à la marque employeur, puisque celle-ci découle sur la satisfaction, la fidélisation et l'implication des salariés qui éprouvent un plus fort sentiment d'appartenance à l'entreprise »⁵⁰

C'est alors qu'on déduit que le recrutement impact la rétention des employés en jouant sur le fait de leur offrir un sentiment d'appartenance, et de fierté par rapport à leur entreprise grâce à l'image qu'elle reflète sur le marché ; du fait de sa qualité de recruteur ce qui implique que la marque employeur de l'entreprise procure au salarié le sentiment et la volonté de rester fidèle à cette dernière, ce qui réduit le turnover et permet de retenir les talents.

2. L'impact de la formation sur le turnover

La formation est vue comme une forme d'avantage accordé aux salariés pour répondre à leurs besoins spécifiques, au fur et à mesure qu'ils s'adaptent au développement de l'entreprise.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui se soucient vraiment de leurs employés. Par conséquent, l'adaptation au changement et le passage d'une stratégie à une autre doivent commencer par la planification des ressources humaines.

⁵⁰Meriem AZAMOUM et Asma BOULAHBAL et Yamina ZAROURI ;Etude Exploratoire de la Relation entre les Eléments du Marketing Interne et le Personnel en Contact dans les Etablissements de Santé Privés en Algérie 2021 .page 1067

2.1.Définition de la formation

VATIER a défini la formation comme : « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »⁵¹

Belanger, Petit et Bergeran définissent la formation continue comme : « *un ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.* »⁵²

Selon LOUART Pierre la formation est défini « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »⁵³

MEIGNANT définit la formation comme étant un : « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »⁵⁴

Par conséquent la formation est un outil qui permet d'implanté de nouvelle compétence au salarié pour s'adapter au changement qui affecte l'entreprise comme les nouvelles technologies.

⁵¹VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, Ed entreprise moderne, 1960, p90

⁵² LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983 p 229.

⁵³LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles, 1994. p 130

⁵⁴MEIGNANT.A, Aménager la formation, Édition liaison, paris, 1991, p101.

2.2. Politique de formation

La politique de la formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.⁵⁵

Selon MEIGNANT : « *La politique de la formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assumer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* »⁵⁶

2.3. Les types de formation

Il existe plusieurs types de formation, on abordera la typologie de SOYER qui se constitue de cinq types :⁵⁷

2.3.1. Formation d'adaptation

Parmi les objectifs de l'entreprise est d'améliorer les résultats opérationnels : développement Chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, augmentation de la productivité..., et pour atteindre ces objectifs elle doit développer les connaissances de ses employés, en améliorant leurs compétences en résolution de problèmes, en leur permettant d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des compétences ou des savoir-être plus efficaces.

La formation d'adaptation aide les nouveaux employés à se familiariser et s'adapter au travail, ou bien pour aider les anciens employés à s'adapter aux nouveaux changements au sein de l'entreprise. Ce type de formation n'inclus le changement d'emploi ou de métier.

2.3.2. Formation de Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il y a des changements au travail. Il y a changement de métier, soit lors d'une promotion, soit pour conserver l'emploi après la suppression de l'emploi initial.

⁵⁵Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015, p175.

⁵⁶Alain MEIGNANT, Manager la formation, édition liaison, Paris, 2003, p55.

⁵⁷SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999. p 48.

Cette formation est de longue durée et consiste en une formation professionnelle complète à l'utilisation des nouveaux outils. Il vise à maintenir le recrutement des collaborateurs ou à développer leur motivation par la promotion interne.

2.3.3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale)

Concerne une formation générale volontaire qui développe le niveau culturel des employés (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...), .Elle est appelée aussi une formation «Préprofessionnelle» et elle souvent utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ».

2.3.4. Formation de culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, de manière assez centrale, ce qu'elle considère être la culture d'entreprise. Tous les salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat se verront alors proposer des procédures de formation. Le pouvoir du supérieur hiérarchique sera plus faible, car il pourra difficilement s'opposer à la demande du salarié qui souhaite se familiariser avec la culture d'entreprise décidée par la direction. Le stagiaire a le plus de puissance d'enregistrement.

2.3.5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise :

Consiste à lancer des actions de formation en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources,.....etc.

Le but visé est de créer une synergie au niveau de tous les acteurs pour produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

2.4. Les défis auxquels les entreprises sont confrontées :⁵⁸

Selon J.M.Peretti il existe sept défis majeurs, auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressources humaines.

2.4.1. Les mutations technologiques :

Ce sont celles qui concernent les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emplois, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Elles nécessitent une veille technologiques et un suivi de l'employabilité de chacun, Une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Les mutations technologiques peuvent entraîner

- Un accroissement de productivité et un risque de sureffectif.
- La modification des qualifications nécessaires par l'évolution des contenus d'emploi et du système de travail : évolution des métiers, des techniques et du recrutement.
- L'utilisation importante de nouveaux équipements et l'augmentation du coût de ceux-ci qui amène une évolution de l'organisation du travail.

2.4.2. Internationalisation et mondialisation

L'internationalisation de la concurrence et le renforcement de la recherche d'une productivité compétitive avec la lutte contre les coûts existants ou cachés. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité

⁵⁸J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, édition Vuibert. France 2007.P10

d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

2.4.3. Les mutations économiques :

L'environnement économique instable et chaotique nécessite une vigilance de tous les instants. Les variations économiques nécessitent une adaptation et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

2.4.4. Les évolutions démographiques

Tant à l'intérieur des entreprises et organisations qu'au niveau national : baisse de la natalité, risque de manque de main d'œuvre, vieillissement de la population des entreprises (pyramide des âges). Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

2.4.5. Les évolutions sociologiques :

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution de carrière. Nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femmes, jeunes cadres ; les anciens possesseurs du savoir-faire,...etc.). L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissances est l'une des attentes forte des salariés d'aujourd'hui.

2.4.6. Le dialogue social

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de « mouvement spontanés » amènent à développer le dialogue social et la négociation. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

2.4.7. Les défis réglementaires

Les évolutions réglementaires permanentes (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), La formation est devenue un atout stratégique pour la grande majorité des entreprises ; en effet, elle sert à améliorer des compétences nouvelles et de les maintenir pour les progrès de l'organisation. Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications.

2.5. Les enjeux et objectifs de la formation :⁵⁹

2.5.1. Les enjeux de la formation

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir. Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, l'en aident à accueillir les connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évaluer les comportements et les attitudes des salariés.

2.5.2. Objectifs de la formation

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être claires, réalistes, praticables, et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- S'assurer de l'adéquation des compétences et des connaissances du personnel.
- Adapter les employés à des tâches clairement définies et aux changements de poste.
- Un certain niveau de compétence requis pour maintenir le progrès organisationnel.

⁵⁹Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999, p.46.

- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Améliorer l'efficacité de toutes les nouvelles recrues grâce à une meilleure utilisation des matériaux et des équipements et à la réduction des accidents et du roulement.
- Contribuer aux plans d'expansion et aux politiques d'acquisition de ressources humaines.
- Génère de meilleurs comportements et favorise des attitudes positives au travail, réduisant ainsi les coûts et les pertes de production, et augmentant la qualité et la quantité des produits.
- Aider les chômeurs à mieux s'intégrer dans la nouvelle organisation.
- S'adapter aux besoins d'environnements changeants.
- Aidez à brancher les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment.

Au point de vue de SEKIOU, la formation permet de : ⁶⁰

- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines

2.6. Le processus de formation

L'élaboration d'un plan de formation passe par plusieurs étapes, sa durée de vie est de plusieurs années (environ 5 à 7 ans) alors que les orientations de formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

⁶⁰ L.SEKIOU, gestion de la personne, édition d'organisation, paris, 1986, P292

2.6.1. Identification et analyse des besoins :

A. Le besoin de formation :

La notion de « *besoin de formation* », ou « *besoin en formation* », apparaît dans les années soixante »⁶¹. « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »⁶²

Pour Alain MEIGNANT (2009), « *la notion de besoin de formation, souvent utilisé, est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte* »⁶³. Il ajoute : « *le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisent un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »⁶⁴

B. Les types de besoins de formation :⁶⁵

SOYER Jacques a mentionné trois types de besoins de formation Dans son livre « *la fonction formation* » : les besoins personnelles, individuelles, et collectifs.

- **Les besoins personnels :** On parle de besoins personnels de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels :** Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs :** Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

⁶¹ ARDOUIN T, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2^{ème} édition, p73.

⁶² Alain Meignant, op.cit. p123.

⁶³ MEIGNANT A., Manager la formation, Liaisons, 2009, p115.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ SOYER Jacques, op.cit. p126

2.6.2. Collecte et analyse des données :

- A. **Recueil des données:** *Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation*⁶⁶. Ces données sont collectées à travers des enquêtes, ou la gestion prévisionnelle du personnel, ou bien en utilisant des indicateurs stratégiques d'alerte⁶⁷: après avoir rassemblé les données, certains indicateurs seront calculés tel que :

Le nombre d'accidents du travail, le niveau des déchets, des erreurs, pièces manquées, le degré de Turn-over, d'absentéisme, de retard, les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts, le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.

B. Analyse des données recueillies :

Alain MEIGNANT a déclaré que : « *une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristique principales* »⁶⁸, ces condition sont : prendre en considération les facteurs indicateurs pertinents, impliquer des acteurs, elle doit s'adapter à son objet et le but de la formation, elle doit être efficiente.

2.6.3. La classification des besoins

Cette catégorisation comprend le regroupement des exigences en grands chapitres. Elle se fait en fonction de la priorisation des actions à mener sur le sujet de la formation. Cette classification permet une meilleure allocation des ressources humaines et financières et du matériel basé sur les résultats potentiels du programme de formation.

2.6.4. Etablir un plan de formation

Le développement des programmes de formation reflète les choix au niveau politique Formation en action. Un plan d'entraînement organise des actions d'entraînement tout en entraînant un objectif sélectionné, et c'est une liste planifiée de moyens pour atteindre un objectif donné.

⁶⁶Alain Meignant, op.cit.p.138

⁶⁷Alain Meignant, op.cit. p.139

⁶⁸Alain Meignant, op.cit. p.140

2.6.5. Définition du plan de formation

Selon A.MEIGNANT le plan de formation est « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de Management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »⁶⁹

Le plan de formation comporte : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, la manière dont ces actions seront évaluées.

2.6.6. Les choix de la politique de formation

*Jean-Marie Peretti mentionne les principaux choix de la politique de formation qui se base sur : les objectifs de la formation, le budget, le contenu, les bénéficiaires, et les modalités*⁷⁰

2.6.7. Validation du plan :

Les plans de formation doivent au préalable être validés par la direction générale. D'une manière générale, la réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur RH accompagné par le responsable de la formation. Les observations lors de la réunion permettent au responsable de la formation de finaliser le plan. La finalisation du plan intégrera les nouvelles données pour produire un plan final.

2.6.8. Mise en œuvre de la formation :

Le responsable de la formation est avant tout chargé de diffuser le contenu du plan de formation auprès de l'ensemble des employés et de la hiérarchie. En fonction de la programmation des procédures, il faudra prévoir le départ avec le service concerné en formant un certain nombre d'employés.

⁶⁹Alain Meignant, op.cit. p.191.

⁷⁰Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, édition Vuilbert, Paris, 1998, p 379

2.6.9. Le suivi de la formation

*Cette étape concerne toutes les actions de contrôle et de suivi pour assurer le bon déroulement de la formation et qu'elles respectent le plan élaboré précédemment, et que les employés sont formés d'une manière efficace*⁷¹.

2.7. Impact de la formation sur le turnover

Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, les entreprises « *utilisent les formations en priorité pour soutenir leur stratégie, puis pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et en dernier lieu seulement, pour répondre à leurs attentes.* »⁷² et à la fin de chaque formation l'entreprise propose au salarié des contrat de fidélisation en retour de la formation se qui diminue la rotation des employé en les obligent a rester dans l'organisation.

Hicks et Klimoski ont montrés également dans ce propos que « *les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci.* »⁷³. De même, les travaux de SALANCIK « *suggère une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation* »⁷⁴ donc plus d'autonomie et plus de satisfactions qui impliquent un sentiment d'allégeance à l'entreprise.

La formation contribue également à satisfaire les demandes des travailleurs, telles que : créer une bonne relation entre les travailleurs et les entreprises ; créer un style professionnel pour les employés ; adapter les employés au travail futur ; répondre au besoin d'apprentissage et de développement personnel des collaborateurs ; faire respecter la vision de l'entreprise pour les employés ; favoriser la fidélisation des salariés.⁷⁵

⁷¹ Alain Meignant, op.cit. p210.

⁷² LE JOURNAL DU NET, op.cit., in BENJAMIN CHAMINADE.

⁷³ CERDIN.J.L et autre, l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, in HICKS ET CLIMOSKI (1987), université Aix-Marseille 3, disponible sur « <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf> », consulté le : 08/01/2013,

⁷⁴ IBID, in SALANCIK (1977).

⁷⁵ Nguyen Thuy Vi, TranThiTuong Vi et Ho NhutQuang, Impact Of Training And Development On Employee Loyalty: The Case Study Of Beton 6 Corporation, Archives of Business Research, 6(4), 2018, pp 244-256, disponiblesur : <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/download/4477/2776/11734> », consulté le 12/05/2022.

La formation conduit à la création d'une main-d'œuvre fidèle : Investir dans la formation et le développement permettra à vos employés de se sentir appréciés et valorisés. Ce sentiment d'appartenance favorisera une culture de loyauté du personnel, ce qui permettra « à votre entreprise de récolter les avantages que cela apporte, tels que les références et les recommandations des employés, un engagement accru et un engagement continu envers les meilleurs intérêts de votre entreprise. Offrir un programme de formation aux employés permettra aux employés de rester plus longtemps, ce qui entraînera moins de roulement »⁷⁶.

« L'apprentissage égale fidélité : Les employés ayant accès à des programmes qui développent leurs connaissances transférables ne sont pas seulement plus efficaces, ils sont plus motivés et fidèles. »⁷⁷. Alors un talent et une ressource tacite pour l'organisation et un capital humain très compétent

*Les facteurs de formation et de développement contribuent à la fidélité des employés dans une entreprise sont généralement les compétences techniques, les compétences fonctionnelles et le soutien du superviseur influencent positivement la performance des employés. Ceci, à son tour, améliorera la fidélité des employés envers l'entreprise. Il est recommandé que les organisations construisent leurs programmes de formation et de développement en fonction de ces facteurs afin de conserver d'excellents employés.*⁷⁸

3. L'impact de la rémunération sur le turnover

« La rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé Masse salariale, est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariés ». ⁷⁹Donc c'est l'une des principale axe de l'entreprise car elle représente un levier a fin de motivé les salariée alors que cette dernier représente un classement dans les niveaux hiérarchique dans l'entreprise alors un salarié rémunérer

⁷⁶Carol Mentis, Training and Development: The New Keys to Employee Loyalty, [en ligne], 2021, Disponiblesur :< <https://www.claromentis.com/blog/why-training-development-increase-employee-loyalty/>>, (consulter le 12/05/2022).

⁷⁷Cat Lang, Learning Leads To Longtime Loyalty, [en ligne], 2021, Disponible sur :<<https://www.forbes.com/sites/servicenow/2021/06/25/learning-leads-to-longtime-loyalty/?sh=332d4c97214c>>, (consulter le 12/05/2022).

⁷⁸Nguyen Thuy Vi, TranThiTuong Vi et Ho Nhut Quang, op.cit. p249.

⁷⁹ COMPOY E, MACLOUF E. « gestion des ressources humaines », édition PRASON EDUCATION, France,2008, Page 24.

est un salarié qui va rester dans l'entreprise alors dans ce chapitre on va voir comment la rémunération impactera sur les taux du turnover

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. L'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité⁸⁰

3.1. définition

Selon L. Cadin, et al (2007) :

*parle plus couramment de «salaire ouvrier» et de «rémunération cadre», ils utilisèrent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle*⁸¹

Selon B. Thévenet, C. Dejoux et al(2007):

*« La rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier»*⁸²

D'après J.M.Peretti et J.P.Magot, (2012):

*« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».*⁸³

Selon MARTORY, B, (1990):

*« La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail »*⁸⁴

⁸⁰ AIT CHEIKH L, NASRI K, « Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de l'entreprise SONATRACH de BEJAIA », 2013, page 20.

⁸¹ CADIN L, GUERIN F, « Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théories », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004., page 236.

⁸² THEVENET M, DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition, PEARSON EDUCATION, France, 2007., Page 258.

⁸³ PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, Paris, 2012, Page 30.

Selon MARCEL, C, (1975) :

« La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation »⁸⁵

En fin MARBACH, V, (1999) :

« La rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou moral) en Contrepartie d'un travail effectuée, ou d'un service rendu. »⁸⁶

Définition opérationnelle : *« la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans une organisation en raison de leurs prestation, compétences et forces de travail ; elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et d'un ensemble des avantages sociaux. »⁸⁷*

Définition économique : *« la rémunération est une somme d'argent remise au salaire qui représente le prix de sa force de travail et dont le montant est fixé en tenant compte de plusieurs facteurs ,valeur du subsistances nécessaires aux travailleurs, nature du travail, qualification des travailleurs ... »⁸⁸*

Définition juridique : *« En contre partie d'un travail fourni, le travailleur a droit une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu proportionnel aux résultats du travail. »⁸⁹*

Selon Marcel COTE

« Cette expression désigne l'ensemble des changements économiques, sociaux et autres que l'individu retire de son emploi, à savoir le salaire ainsi que les autres

⁸⁴ MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990, Page 20.

⁸⁵ MARCEL C, « La gestion des ressources humains », édition, VUIBERT, Paris 1975, page

⁸⁶ MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999, Page 12

⁸⁷ GALENS J, PERTETTI M, « Audit de la rémunération », édition, D'ORGANISATION, Paris1999, Page 12

⁸⁸ GALENS J, PERTETTI M, OP, Cit, Page 12.

⁸⁹ Articles 80 de la loi n°90/11. Du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée en 1997

compensations monétaires ou non monétaires en vertu d'une politique, d'une entente ou d'une législation.»⁹⁰

Selon Shimon L.DOLAN, et AL

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire ou non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. »⁹¹

3.2.Les types de la rémunération

La rémunération a plusieurs types au quelle nous ferons référence su dessous :

3.2.1. La rémunération directe⁹²

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide de la rémunération et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire. La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espace et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres

Systemes de rémunération telle que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- Une part fixe correspond au salaire de qualification ;
- Une part variable correspond au salaire de performance ;
- Diverses primes, fixes ou variables.

A. Le salaire de performance

Le salaire de performance est un salaire lié a la performance du personnel donc la rémunération est basé sur la production bien sûr dans un temps donné selon un critère

⁹⁰ Jean Marie PERTTI, ressources humaines, Ed Vuibert, paris 2003

⁹¹ Bernard M RTORY, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Ed Vuibert, paris 2003

⁹² AMRANE Mohamed.GHERSBRAHAMSihem. L'impact de la rémunération sur la motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage).Mémoir master2018.2019 page 10

d'évaluation donc « *Le salaire de performance est une partie de la rémunération liée directement ou indirectement au travail du salarié* ». ⁹³

« *Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce Son activité. Elle peut être mesurée en termes d'atteinte d'objectifs fixés au préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise, etc. Sa caractéristique principale est d'être portée sur un élément qui peut varier.* » ⁹⁴

B. le salaire de base

Le salaire de base est la première rémunération que reçoit un salarié donc il représente un taux fixe soit mensuelle soit annuelle il fait généralement la base du contrat de travail c'est la première chose qui attire le salarié et le motive à travailler dans l'entreprise donc le salaire de qualification « *comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garanti et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective, etc.). Il est la contrepartie directe de travail fournit par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité c'est-à-dire nuisible à la santé, ...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail)* » ⁹⁵.

C. Prime fixe et variable :

Généralement ces prime sont fixe par rapport a chaque entreprise car elle sont lié au lieu de travail et à la condition de travail et elle varie en terme de montant d'une période a une autre. Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systématique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport,

⁹³MERCIER E, SCHMIDT G, «gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005, page 122

⁹⁴ Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et éléments de Théorie GRH»,Ed DUNOD, 4eme ED ,Paris,2012,p.282

⁹⁵ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996,Page.82.

etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit .⁹⁶

3.2.2.La rémunération indirecte

« La rémunération indirecte caractérise généralement le salarié qui obtient des avantages sociaux elle est rajoutée à la rémunération directe autrement dit c'est des avantages pour tel salarié qu'il obtient grâce à son appartenance à l'entreprise c'est alors que :La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération. Elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion de tels avantages, car ils peuvent représenter des charges financières importantes pour l'organisation »⁹⁷

A. Les périphériques statutaires

Les périphériques statutaires désignent les avantages sociaux que l'employé obtient dans l'entreprise comme : le compte épargne temps, la prévoyance ; le complément de retraite, la mutuelle maladie, et enfin les œuvres sociales du comité d'entreprise.

B. Les périphériques sélectifs

Sont des biens tangibles ou bien concrets dont le salarié est bénéficiaire alors ils sont représentés comme tels :⁹⁸

- **Les biens et services fournis à un prix réduit :**
 - Usage privé d'un abonnement à un transport aérien,
 - Les rabais sur des produits ou des services de l'entreprise,
 - Les bons achats et achats collectifs,
 - Le logement avec loyer minoré,
 - Les possibilités de prêt personnel (hors du cadre conventionné).

⁹⁶MERCIER E, SCHMIDT G, OP, Cit, page 122.

⁹⁷LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, Paris 2011, page 75.

⁹⁸THEVENET M, ALL, OP, Cit, 2012, Page 220.

- **les biens et services offerts :**

- Voyage en recommences personnelle,
- Cadeaux et recommences personnelle,
- Fourniture gratuite de nourriture, ou d'éclairage, de chauffage ou de vêtement.

C. Les périphériques légaux :

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération. Ils sont Distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier⁹⁹

- **les stocks options**

Cette option donnent le privilège a certain salarié d'acheter quelque action dans l'entreprise a un prix fixé au pare avant lorsque l'entreprise a une certain performance non négligeable.

« L'effet attendu est d'inciter le salaire à s'investir de l'action dont il deviendra le Détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus »¹⁰⁰

- **La participation :**

Une action obligatoire pour les entreprise d'au moins 50 salarié ou les employé obtient une prime lier a la performance de l'entreprise donc il bénéficie des bénéfices de leur entreprise.

Le montant de la réserve spéciale de la participation (rsp) est calculer a partir de bénéfice fiscale et sa formule dicté par la législation est ainsi :

« La RSP=1/2(bénéfice net fiscal-5% des capitaux propres) □part des salaires dans la valeur ajoutée Si cette dernière n'est pas favorable a l'entreprise elle peut choisir un autre La partie des bénéfices revenant aux salariés constitue une réserve spécial de Participation dans le montant minimal est fixé par la loi et à l'issue d'une période

⁹⁹ Loïc CADIN et Al « Gestion des ressources humaines ». 3ème édition. Dunod. Paris.2007. P 275

¹⁰⁰ SOUTENAIN JF, FARCET PH, « Organisation et gestion d'entreprise », édition, BERTI, Paris, 2006, Page 289

D'indispensabilité ou les sommes sont bloquées pendant au moins cinq ans sauf en cas de raison exceptionnelle »¹⁰¹

- **Le plan d'épargne**

Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne. Les sommes proviennent de dépôts individuels du salarié, de Majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'intéressement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne interentreprises.¹⁰²

- **L'intéressement**

L'intéressement est un dispositif facultatif qui permet aux salariés de bénéficier

Financièrement des résultats ou des performances de leur entreprise. L'entreprise accorde un supplément de revenu sous forme de prime d'intéressement à ses salariés en fonction de critères quelle détermine (résultats, progression du chiffre d'affaire, Seules les entreprises qui le souhaitent mettent en place un système d'intéressement. Il a été mis en place en 1959, mais il s'est surtout développé à partir de 1986. Si, une grande liberté est laissée quand au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer le caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'intéressement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation.¹⁰³

3.2.3. Rémunération immédiate/différée :

La rémunération différée est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les Rémunérations différées, nous pouvons citer l'exemple des stock-options, de la retraite par capitalisation...cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de

¹⁰¹PERETTI JM, 2003, OP, Cit, Page 346

¹⁰²THEVENET M, ALL, OP, Cit, 2012, Page 218.

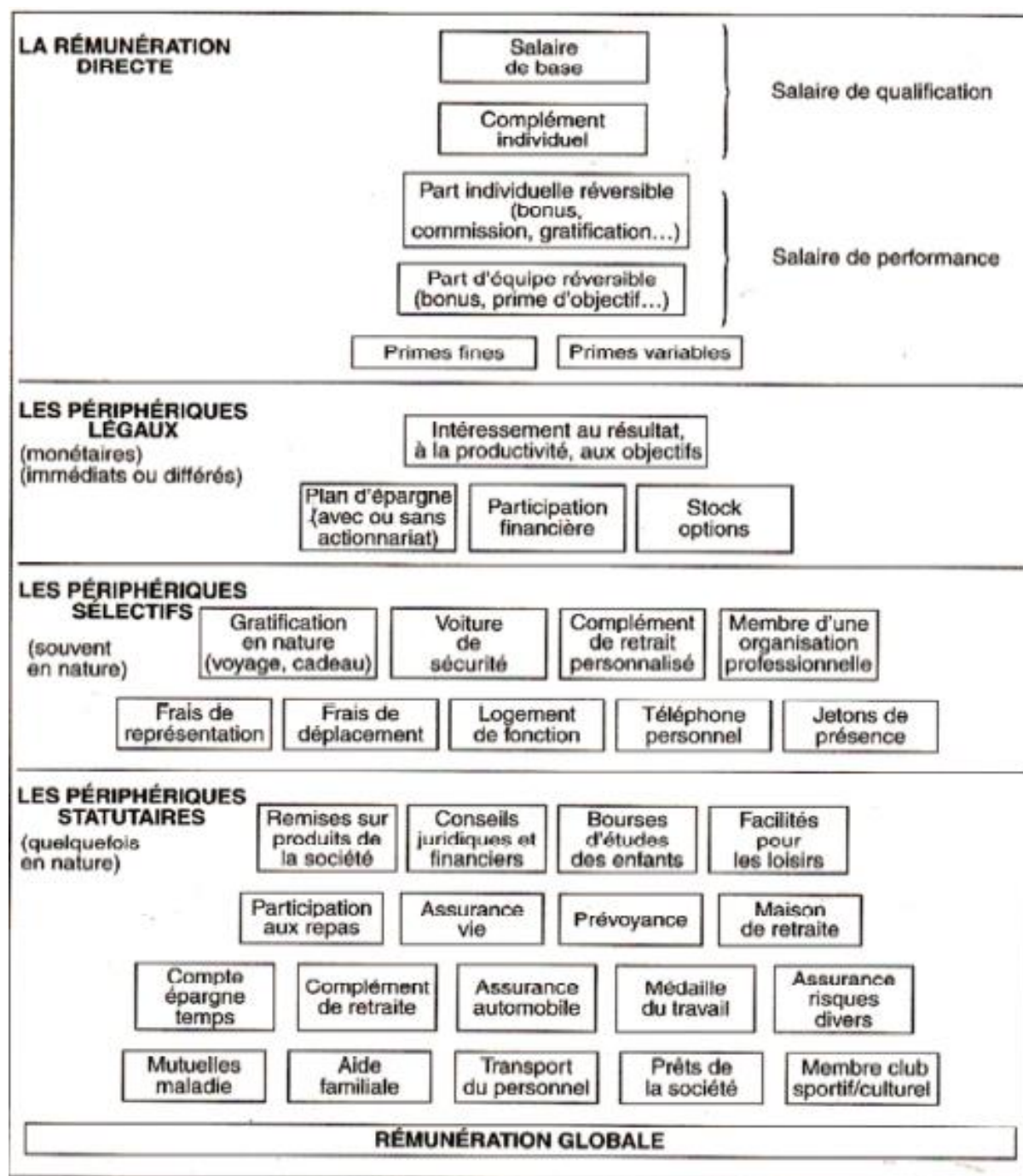
¹⁰³M. Thévenet, C.Dejoux et all " fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines", PEARSON Education, France, 2007, P 377.

l'entreprise au contraire de la rémunération différée, la rémunération immédiate est celle qui est reçue sans délai par le salarié.¹⁰⁴

Nous pouvons constater via le schéma suivant les différents niveau de rémunération :

¹⁰⁴TabetDerraz Emame, « System de rémunération et Mangement de la performance Des entreprise », Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat, Université Abou BekrBelkaid-Tlemcen.

Figure 4: niveau de rémunération



Source : DIMITRI WEISS, « les ressources humains », Edition d'organisation, Paris, 1990,page 341

3.3. L'impact de la rémunération sur le turnover

3.3.1. Théorie explicative

On peut expliquer cet impact à l'aide de deux théories qui expliquent généralement la relation entre la satisfaction générée par la rémunération au travail et le fait que un salarié plus satisfait est un salarié qui va rester dans son entreprise

A. La théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité met au centre de « *l'analyse du lien entre l'investissement en GRH et le roulement du personnel, la nécessité de tenir compte de l'état de satisfaction ou d'insatisfaction au travail généré par la situation d'équité vécue, et que le constat par l'employé d'une situation d'iniquité dans son travail, entraîne une action destinée à modifier le ratio rétribution/contribution par des comportements tels que l'absentéisme, la non-coopération, voire le départ volontaire* ». ¹⁰⁵

Alors pour Adams la rétribution et la contribution sont dans le même axe. L'individu est automatiquement motivé c'est dans ce cas que le salarié compare entre son salaire de base et le salaire estimé, mais c'est après que vient la rémunération ou le salarié compare sa rémunération par rapport aux efforts qu'il fournit, on se base sur un autre salarié qu'il prend en tant que point de comparaison. Ce qui implique que un bon sentiment d'équité implique une satisfaction qui elle-même implique une moindre rétention du travail.

B. La théorie des attentes

Pour Simon « *permet quant à lui de justifier la relation entre la GRH et le roulement du personnel par le biais de certains facteurs dont la satisfaction au travail, la notion d'équilibre organisationnel, il apparaît clairement qu'afin de maintenir la situation d'équilibre (avantage-contribution), les organisations développent des activités de GRH (bonne organisation du travail, animation de la communication, rémunération équitable, participation des employés, etc.) ayant pour objectif d'entretenir la satisfaction et la motivation au travail du personnel, toute intervention qui modifie cet*

¹⁰⁵ J.S. Adams, "Toward an understanding of inequity Journal of Abnormal and Social Psychology", 67 (5) (1963), pp. 405-429

*équilibre aura un impact sur la participation à l'organisation, en effet, un déséquilibre pourra se traduire par la baisse de la satisfaction et par conséquent des taux plus ou moins élevés d'absentéisme et de roulement, au total, le désir de quitter est fonction de la satisfaction au travail, qui elle-même serait issue des activités de GRH appliquées à l'intérieur du modèle d'équilibre ».*¹⁰⁶

*Selon cette théorie, l'individu travail pour le futur parce qu'il attend un resultat.il peut s'agir d'une performance ou d'une rétribution de la performance. Ainsi la motivation ne dépend pas du passé mais du futur, qui est par nature incertain.*¹⁰⁷

Il est évident que dans une société marchande l'argent est un enjeu fortement valorisé.

*C'est pourquoi, il peut être utilisé, en règle générale, dans le processus de la motivation. Mais même dans une tels société il peut exister des situations ou d'autres soient dotés d'une plus grande attraction.*¹⁰⁸

3.3.2..fidéliser a travers la rémunération

Fidéliser un employé implique un taux de rotation moins élevé don fidéliser un employé c'est lui offrir un sentiment d'appartenance à l'entreprise ce qu'il lui implique un certain comportement c'est celui de rester dans son organisation malgré les opportunités de partir et d'être dévoué à son travail en l'accomplissent avec compétence.

En outre l'entreprise devra satisfaire c'est salarié par divers moyen et parmi c'est moyen la rémunération compte l'un des plus efficaces car « *rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performant dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.* »¹⁰⁹

Vu que la rémunération est considérer comme le meilleur outil pour motiver le salarié et le fidéliser c'est pour cela que le salaire devrais être adéquat aves les tâche du poste ce qui amène l'entreprise a être obliger de jeter un coup d'œil sur les rémunération pratiqué sur le marché car sa reste aussi un axe de concurrence alors « *une*

¹⁰⁶ J.C. March, H.A. « Simon Les organisations : problèmes psychosociologiques » Dunod, Paris (1991).

¹⁰⁷Cadin et all, Op. Cit, page 293

¹⁰⁸ D. Weiss, , «Ressource Humaines», 2emeédition , D'ORGANISATION, 1999, Paris. P342.

¹⁰⁹ JEAN-MARIE PERETTI, op.cit, p. 257 .

rémunération sensiblement au-dessous des niveaux du marché est souvent une source d'inquiétude ou de frustration pour un salarié et qu'une rémunération bien supérieure aux (grilles) l'incitera à être fidèle à son entreprise, une rémunération normal, voire légèrement supérieure, ne le fera pas à elle seule rester. »¹¹⁰

Afin de retenir les meilleur talent l'entreprise devras se basé sur les rémunérations variable par exemple « *système d'épargne salariale (participation, intéressement...), avantage en nature (chèque restaurant, chèque vacances, chèque emploi service universel préfinancé, défiscalisation ou exonération des frais professionnels etc. »¹¹¹*

Pour utiliser la rémunération en tant que levier pour gérer la rétention des employé et gérer les taux du turnover

Robert HALF (conseiller RH), nous propose également quelques conseils pour bien comprendre le rôle de cette rémunération¹¹²:

- . Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché. Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Mieux encore, vous pouvez envisager de pratiquer des salaires sensiblement supérieurs à la moyenne du marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme. Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.
- Faites preuve de souplesse. Une seule et unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez donc pas prisonnier d'un système unique, et plus particulièrement vis-à-vis des collaborateurs clés.

¹¹⁰ CERCLE RH, la fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre, in DAVID ARVEILLER (consultant en organisation et ressources humaines), consulté le : 18/01/2013, <http://www.cerclerh.com/editorial/fidelisation.asp>

¹¹¹ PHILIPPE.C ET ERIK.P, entreprise sociale et solidaire, édition organisation, paris, 2011, p. 239 .

¹¹² ROBERT HALF, comment retenir vos meilleurs employés, consulté le : 20/02/2013, http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW_TO...meilleurs_employes.pdf .

- Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable. Dans La plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant de l'augmentation qui va leur être accordée. Et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier ; en contrepartie de leurs performances, de leur inventivité, de leur fidélité, ou encore de leur implication
- Sachez dire « non » avec diplomatie. Il est toujours pertinent d'augmenter régulièrement le salaire de certains collaborateurs clés, y compris en période difficile. Toute augmentation, même faible, n'en demeure pas moins un symbole fort. Dans certains cas toutefois, vous n'avez pas d'autre choix que de refuser une demande d'augmentation, même pour des collaborateurs performants. Cependant, assurez-vous de bien expliquer les raisons de votre décision

Conclusion

On conclut que le turnover est possible gérer à travers les pratique RH précisément la formation et la rémunération qui ont un impact remarquable sur ce phénomène car ils sont des outils de fidélisation efficace et ils permettent de maintenir les salarié dans leur entreprise et crée chez eux un sentiment d'appartenance.

Donc la satisfaction des salarié est important pour diminué les taux de turnover mais un recrutement sélectifs afin de conserver l'image de l'entreprise puis un formation éminente et attirante avec une autonomie de choix pour les salarier accompagné d'un contrat de fidélisation et enfin une rémunération adéquat avec les tache et les efforts fourni ce qui nous mène à une valorisation des efforts des salarié donne naissance à un sentiment d'appartenance et de satisfaction maximal qui permet de conservé les salarié et les talent ce qui minimise les taux de turnover et maximise la performance de l'entreprise.

Partie pratique

**Chapitre III :Impact des pratiques
RH sur le turn-over dans l'entreprise
PIGMA COLOR**

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Introduction

Dans ce chapitre nous allons parler de l'entreprise PIGMACOLOR ou en va voir le phénomène du turnover dans cette entreprise quelle sont les chiffre constaté durant la crise sanitaire comment on t'il fait fasse à ce phénomène à travers les pratique GRH précisément à travers le recrutement la formation et la rémunération, puis on passe la présentation de l'entreprise ca gamme de production et ces différent produit sa structure et bien sur le déroulement de notre enquête.

1. Présentation de l'entreprise

Nous allons présenter l'entreprise PIGMACOLOR et parler de son historique, sa gamme de production cet c'est différentes structures, leur différentes ressources et leur philosophie.

Historique

L'entreprise PIGMA COLOR est une entreprise de production qui est le fruit d'une grande passion pour la peinture, la fabrication et réalisation de peinture est un art extraordinaire de cella l'entreprise PIGMA COLOR est inspiré.

Cette dernière a été fondé en 2007 en tant que mini entreprise avec une production minime de 15 colories de teinte, initialement à la Z.A de Taghzout.

Mais elle ne s'est pas arrêter la car elle a progressivement évolué ou elle a commencé a varié sa gamme de produit dès 2011 pour enfin atteindre le stade actuelle en 2022 mais au milieu de cette période exactement en 2016 une concession a été accorder à l'entreprise PIGMA COLOR dans le cadre d'une extension de son activité

Situation géographique

L'entreprise PIGMA COLOR s'étend sur une superficie de 6542 m² au niveau de la zone industrielle, Sidi khaled oued el berdi et elle se situe a l'adresse suivante :

Zone industrielle de Sidi-Khaled (commune d 'Oued El Berdi 10490)

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR



Source : googleearth

Données juridiques et économiques :

- 1) La société PIGMA COLOR c'est installé dans la zone industrielle sidi khaled oued el bardi ou la mise en ouvre de se projet a prit 18 mois
- 1) PIGMA COLOR est une entreprise à responsabilité limité, spécialisée dans la fabrication de peintures et dérivés.
- 2) Passant d'une petite à une moyenne entreprise, PIGMA COLOR, compte 278employés avec un capital de 175 000 000,00 DA.
- 3) La Capacité de production de PIGMA COLOR est de 50 000 tonnes/an

Présentation des différents services :

La ERLPIGMA COLOR contient différent département et servisse : Direction générale, Direction Production, Direction achats et approvisionnements, Direction commerciale, Direction Recherche et Développement, Responsable Administration Général et Ressources Humaines,, Responsable QHSE, Responsable marketing, Service comptabilité.

Et de se fait en va montrer le rôle de certain de ces service

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

La direction générale :

- Dirige, assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
- Fixe les grands orientations en terme d'objectifs ;
- Coordonne les travaux entre les différents services

Service commerciale :

- Etablir les formats les ordres de versements pour clients ;
- Recevoir les bons de commande des clients ;
- Etablir et viser les facteurs et les bons de livraison ;

Service approvisionnement :

- Prendre en charge la gestion des achats ;
- Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les
- Délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre cout.

Service finance et comptabilité :

• Service du personnel :

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;
- Elaborer de la paie.

• Service de gestion des stocks :

- Veille à la bonne tenue de stocks ;
- Coordonne les activités des magasiniers ;
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de Marchandise des divers magasiniers.

• Service d'hygiène, sécurité, environnement (HSE) :

- Veille à la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

• Service de production :

- Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
- Responsable du personnel de la production.

Gammes des produits

L'entreprise PIGMA COLOR a 7 type de gamme de production :

❖ Gamme bâtiments :

- Enduit Pate, Enduit Poudre, Extra Blanc , Uni Blanc, Vineco, Satinée, Laque Glycérophthalique , Peinture pour Etanchéité, Acritique , Fixateur , Ultra résiste , crépie, Vernis à eau, Teinte.

❖ Gamme industrie :

- Apprêt cellulosique , Laque cellulosique, Protexfer, Martelu, Signalisation Routière , diluant synthétique , diluant cellulosique , isomatic.

❖ Gamme carrosserie :

- Mastic ,glecar.

❖ Gamme boiserie :

- Colle bois, Surfaceur Cellulosique, Vernis Cellulosique, Vernis lasure,, Teinte Cellulosique, Vernis Incolore.

❖ Gamme décorative :

Cosmos Evo, Stucco, Perlato, Seta, Travertino, Moonlight, Sablé, velvet , satiné .

Ressources:

elle comprenant :

- 1) Un atelier de production : Fabrication des peintures et dérivés et leurs conditionnements.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

- 2) **Un atelier de stockage des matières premières.**
- 3) **Un atelier de stockage des produits finis:** Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison aux distributeurs, à travers tout le territoire national.
- 4) **Un laboratoire :** Pour le contrôle de la qualité des produits finis, matières premières et le développement des nouveaux produits.

Notre laboratoire est à la fois le garant des produits fabriqués et l'apporteur de solution. Doté d'un service d'analyse chimique et d'une équipe recherche et développement, il apporte les connaissances d'utilisation des matières premières pour l'obtention d'une large gamme de produits finis répondant aux demandes de nos partenaires.

- **Certain de nos produits ont été homologué par le laboratoire algérien Cnerib et Pourquery laboratoire français :**

- **Les produits homologué par Cnerib:**

Enduit façade, enduit pate, enduit poudre, étanchéité, signalisation, uni blanc, vinyle extra.

- **Les produits homologué par Pourquery:**

vinyle, satinée, laque, antirouille, signalisation, uni blanc ,étanchéité.

Notre philosophie :

- Réaliser des peintures de qualité dans une recherche constante de la satisfaction des clients.
- Réseau des distributeurs nationale et projection sur l'exportation.
- Nombre de client 150 clients.
- Nombre de produits 300 produits.

Leur valeurs :

- Savoir faire, qualité, engagement, disponibilité, responsabilité et confiance.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Objectifs de la erl :

- Augmentation du volume de production et réduction des coûts, Productivité et marge.
- Faire adhérer l'ensemble du personnel à la réussite de l'entreprise.
- Développer des programmes de formation pour l'acquisition de compétences en continu.
- Amélioration de la qualité et de la satisfaction et fidélisation client et de toutes les parties intéressées.
- Mise en place d'un système de management intégré.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Présentation de l'enquête

Dans cette partie nous allons expliquer comment notre recherche s'est déroulée au sein de l'entreprise PIGMA COLOR durant une période d'un mois passée au sein de cet établissement afin de recueillir les informations et données nécessaires pour notre étude.

Donc pour notre recherche a pour but de déterminer comment l'entreprise PIGMACOLOR gère ce taux de rotation à travers des pratiques RH exactement à travers la rémunération et la formation et enfin le recrutement.

L'échantillon de l'enquête

Dans notre recherche nous avons pu étudier un échantillon de 100 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles d'une population mère de 279 employés :

Notre échantillon est de type probabiliste aléatoire simple, tout en procédant par

un tirage au hasard parmi les éléments car avoir la possibilité d'avoir l'avis de différents salariés de différentes catégories socioprofessionnelles nous permet de mieux gérer l'enquête et avoir un maximum de données.

Les outils de recherche : dans notre enquête nous avons utilisé un questionnaire et un entretien avec le DRH pour renforcer notre recherche et nous rapprocher plus de nos hypothèses.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

pour notre recherche nous avons utilisé un questionnaire avec des questions fermées pour avoir l'avis des salariés à propos des types de rémunération qu'ils préfèrent et s'ils sont satisfaits avec les formations proposées par l'entreprise et leur intention de rester ou quitter leur établissement : c'est alors que notre questionnaire est partagé sur trois axes :

- Caractéristiques personnelles.
- Avis à propos des pratiques RH de l'entreprise (recrutement, formation, rémunération)
- Perceptions et attentes des salariés.

Conclusion

Après avoir présenté l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons procéder vers l'analyse des données recueillies durant la recherche afin de savoir comment les pratiques RH impactent le taux de turnover, spécialement dans la crise sanitaire.

3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

Caractéristiques socioprofessionnelles

Tableau 2: Répartition selon l'âge

Age	effectifs	Pourcentage
Moins de 35	40	40%
[35-45]	37	37%
[45-55]	15	15%
Plus de 50	8	8%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Dans notre enquête sur les catégories d'âge, nous constatons dans le tableau ci-dessus que la plupart de notre population d'études, moins de 35 ans, qui représente un taux de pourcentage de 40%, puis un taux de 37% se qui ont un âge entre [35ans -45 ans], et un pourcentage de 15% par rapport à la catégorie qui ont l'âge entre [45ans -55 ans], enfin 8% pour la catégorie d'âge plus de 55 ans se qui nous amène à conclure que la plupart des salariés sont jeunes.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Tableau 3: Représentation selon le genre.

genre	effectifs	Pourcentage
Féminin	16	16%
masculin	84	84%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Selon les données de l'enquête on distingue que la majorité de l'échantillon d'étude sont des hommes avec un taux de 84% et seulement un taux de 16% de femme. Et cela revient à la nature du travail qui est dur et nuisant car la plupart des employés de notre échantillon sont des agents d'exécution.

Tableau 4: La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	effectifs	Pourcentage
Cadre	11	11%
Agent d'exécution	89	89%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Selon les données du tableau on distingue la majorité sont des agents d'exécution avec un taux de 89% suivie par un taux de 11% pour la catégorie socioprofessionnelle cadre.

Alors on remarque que la majorité sont des agents d'exécution car ils sont les plus attachés à notre sujet de recherche car ils travaillent dans les terrains et ils subissent les conditions de travail donc on a besoin de leur avis à propos de leur envie de rester ou quitter l'organisation.

Tableau 5: Répartition selon l'ancienneté

Ancienneté	effectifs	Pourcentage
[1-5]	72	72%
[5-10]	20	20%
Plus de 10	8	8%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

On distingue du tableau suivant que la majorité des employés en une ancienneté entre [1-5] avec un taux de 72% après cela vient le taux de 20% pour ceux qui ont une ancienneté entre [5-10] et en fin pour ceux qui ont plus de 10 on constate un taux de 8%

On peut conclure que la majorité ne sont pas très anciens déjà du fait que l'entreprise elle-même n'est pas vraiment ancienne alors on peut déduire aussi qu'il y a des salariés qui quittent l'entreprise à cause de la difficulté du travail.

Tableau 6: Répartition selon situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Effectifs	Pourcentage
Marié	73	73%
célibataire	27	27%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

On distingue qu'une majorité de 73% sont mariés tandis que 27% sont toujours célibataires dans la totale de 100 employés

Donc on conclut que malgré le travail fatiguant et dur les employés sont au moins assurés d'avoir un travail fixe qu'il leur permet de subvenir à leur besoin quotidien

4. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses

On procède avec l'analyse statistique des données collectées afin de vérifier la confirmation ou l'infirmité des hypothèses précédemment déclarées donc on enchaîne avec la première hypothèse

Hypothèse 1 : les pratiques GRH à haute performance permettent une meilleure gestion de turnover dans le cadre de la crise sanitaire

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Tableau 7: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise

catégorie socioprofessionnelle	Appartenance a l'entreprise					
	content		mécontent		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre	11	100%	0	0%	11	100%
Agent d'exécution	61	68.5	28	31.5	89	100%
Total	72	72%	28	28%	100	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après le tableau on distingue que 72 % sont content de leur appartenance a l'entreprise contrairement a 28% qui sont mécontent On constate que la majorité sont attaché a leur organisation se qui est le fruit des efforts que l'entreprise fourni a fin d'assurer la sécurité des employé et de leur garantir les meilleures conditions de travail.

Tableau 8: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et supérieur hiérarchique

catégorie socioprofessionnelle	Relation avec les supérieurs					
	bonne		Mauvaise		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre	11	100%	0	0%	11	100%
Agent d'exécution	89	100%	0	0%	89	100%
Total	100	100%	0	100%	100	100%

Source : enquête par questionnaire

on constate que toute la population a répondu avoir une bonne relation avec les supérieurs hiérarchique se qui veut dire que les pratiques RH sont menées à bien parmi les dirigeants.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Tableau 9: La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction au travail.

catégorie socioprofessionnelle	Satisfaction au travail					
	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre	9	81.8%	2	18.2%	11	100%
Agent d'exécution	79	88.8%	10	11.2%	89	100%
Total	88	88%	12	12%	100	100%

Source : enquête par questionnaire

On distingue que 88% des employé sont satisfait de leur travail contrairement a seulement 12% qui ne sont pas satisfait

De se fait on distingue que la minorité des salarié non satisfait sont du au travail physique dur et au travail moral mais en générale en conclu que la majorité sont satisfait et content d'appartenir a l'entreprise.

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

La reconnaissance des efforts	Satisfaction au travail					
	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	E	%	E	%	E	%
Reconnue	86	86%	2	2%	88	88%
Non reconnu	5	5%	7	7%	12	12%
Total	91	91%	9	9%	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau 10 nous montre que 91% son satisfait de leur travail contrairement a 9% qui ne sont pas satisfait de leur travail

Nous avons noté que 86% des répondants qui sont satisfaits de leur travail affirment que leurs efforts sont reconnus, suivi de 2% des ces répondants ne sont pas satisfaits de leur travail mais leur efforts sont reconnus. D'autre par, 5% d'entre eux qui sont satisfaits mais leur efforts sont

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

pas reconnus, contre 7% qui sont pas satisfaits et indiquent que leur efforts sont pas reconnus au sein de leur entreprise.

On conclu que l'entreprise PIGMA COLOR estime le travail de ces employé a fin de créé un environnement de travail meilleur.

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

Satisfaction par rapport au salaire	Quitter ou rester dans l'entreprise					
	Quitter		rester		Total	
	E	%	E	%	E	%
Satisfait	8	8%	68	68%	76	76%
pas satisfait	14	14%	10	10%	24	24%
Total	22	22%	78	78%	100	100%

Source : enquête par questionnaire

On constate d'après les résultats du tableau n°10 que 78% des répondants expriment leur volonté de rester dans l'entreprise même s'il y a de meilleures opportunités de travail ailleurs, tandis que, 22% d'entre eux pensent quitter l'entreprise s'il y a d'autres opportunités.

On déduit que 8% des salarié sont prêt a quitter l'entreprise malgré leur satisfaction au travail pour peut être évolué dans leur carrière professionnelle et puis vient 14% quine sont pas satisfait des conditions de travail donc logiquement il sont prêt a quitter l'entreprise

D'autre part on constate 68% qui sont satisfait des condition de travail donc il choisissent de rester contrairement a une catégorie de 10% qui ne sont pas satisfait des conditions de travail toujours a cause du travail pénible mais il préfère rester dans l'entreprise

On déduit que les condition de travail sont très important pour retenir les employé.

Hypothèse2 :un taux de turnover réduit implique une bonne maîtrise des pratiques GRH plus précisément une bonne rémunération et une formation convenable plus un recrutement sélectif se qui amène à une fidélisation Des salariés

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Tableau 12: Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation

Bénéficie	effectif	Pourcentage
Oui	32	32%
Non	68	68%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

Se tableau indique que 32% bénéficie d'une formation et 68% ne bénéficie pas donc se qui est explique par e fait que seul les employé de laboratoire et chimiste en besoin de formation par contre les agents polyvalent se basent beaucoup plus sur le travail phasique.

Tableau 13: La répartition des enquêtés selon la nature de la formation professionnelle suivit

Type de formation	effectif	Pourcentage
Interne	20	62.5%
Externe	12	37.5%
total	32	100%

Source : enquête par questionnaire

On distingue que 62.5% on effectué des formation on interne et 37.5% on effectué des formation on externe donc on déduit que l'entreprise préfère les formations interne plus tôt qu'externe vu que la majorité de son travail est un travail de terrain

Tableau 14: Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation

motivé	effectif	Pourcentage
oui	32	100%
non	0	0%
total	32	100%

Source : enquête par questionnaire

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Tous les employé qui on accès a la formation on répondu par un oui donc ils pensent que le formé leur donne plus envie de rester dans l'entreprise

Donc on déduit que l'entreprise réduit les fuite de ces employé par le fait de leur proposé des formations .

Tableau 15: L'opinion des salariés vis-à-vis de la fidélisation et la motivation par le système de rémunération

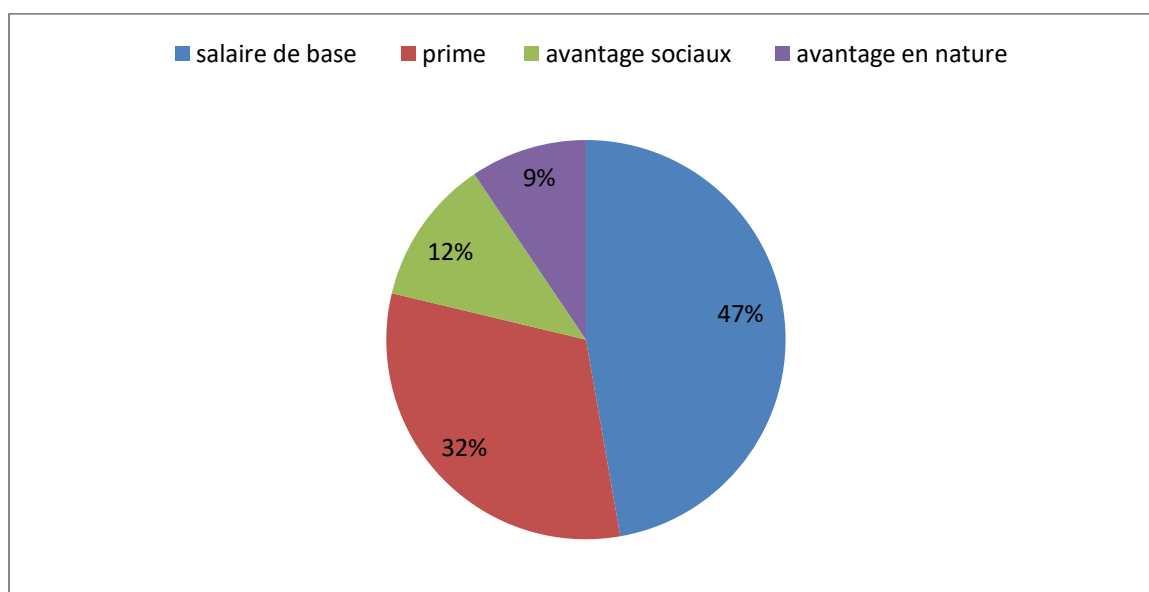
Satisfaction	effectif	Pourcentage
Oui	79	79%
non	21	21%
total	100	100%

Source : enquête par questionnaire

On constate que 79% des employé son satisfait du système de rémunération et pense que c'est un outil de motivation par contre 21% des salarié de sont as satisfait du système de rémunération.

On doit déduire que le système de rémunération convient la majorité des salarié

Figure 5: Les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la motivation des employés.



Source : enquête par questionnaire

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

On déduit que 47% des salarié son motivé par les prime puis 37% qui s'intéresse plus au salaire de base enfin 12% des employé pensent que les avantage sociaux son plus motivant et pour finir 9% pense que les avantage en nature les motivent le plus

On peut conclure que les composantes de la rémunération qui contribuent le plus à la

Motivation des salariés est le salaire de base. Ensuite les différentes primes,

Les avantages sociaux. Enfin les avantage en nature.

Pour mieux déduire et confirmer l'hypothèse 2 on vient analysé l'entretien avec le DRH donc on va commencer avec les taux du turnover durant la crise sanitaire.

Le calcule du turnover :

Le calcul du taux de turnover : Nous avons constaté que le calcul du taux du turnover au sein de PIGMA COLOR se fait de la même manière que nous l'avons présenté dans la partie théorique,

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Nombres de sorties} + \text{Nombres d'entrées} / 2}{\text{effectifs moyen}}$$

1. taux du turnover dans l'entreprise PGMA COLOR

Année	2018	2019	2020	2021
TAUX DE ROTATION	54	48	22	30

Selon le drh le taux du turnover élevé au début de la crise sanitaire et du a la masse du recrutement qu'il ont effectué durant cette période ou il ont recruté environ 359 employé en (2019,2020,2021) pour 216 sortie

2. La raison qui pousse les employé a partir :

le drh a répondu suite a cette question : « la plupart de nos salarié qui quittent l'entreprise le font a cause de la nature de travail comme vous prouvé le constaté le travail et dur et nuisible car en premier lieu la fabrication de la peinture impose le travail dans un milieu plein de

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

produit chimique et dangereux on plus de sa les tonneaux de peinture pèse lourd tous cela pousse les salarié a quitter l'entreprise malgré le matérielle de sécurité fournis et tous les prévention prise en compte

3. combien de formation proposé vous au salarié

le DRH a dit « on propose 5 formation par ans malgré que c'est insuffisant et nous travaillons a élargir nos programme de formation a fin de procurer le maximum de savoir et savoir faire pour nos employée » et il a mis a notre disposition leur canavs de formation si dessous :

le DRH a ajouté que pour la fidélisation des salarié a travers la formation il propose un contrat de fidélisation a chaque employé formé d'une duré d'une année et la continuité des formation lui assure de retenir les talent dans l'entreprise

4. le plan de formation de PIGMA COLOR

dans se point nous avons voulu savoir comment l'entreprise procède pour son plans de formation « on essaye de cherché les besoin de formation de chaque poste en faisant un bilan et des entretient avec les responsable on plus de sa on offre au salarié l'opportunité de nous proposé des formation de leur choix après avoir bien étudié et analysé les suggestion des salarier et les manque que nous avons constaté on fait recours a des centre de formation expérimenté a fin d'effectuer cette formation et en générale c'est des formation interne vu la nature du travail »

5. Recrutement interne ou externe

A travers la question suivante on déduit que généralement son des recrutement externe a travers l ANEM biais de l'ANEM, les sites internet (emplotic)t, les CV déposés « on effectue des recrutement externe et en reçois les candidat a fin de s'entretenir avec eux et leur offrons une fiche de renseignement au début a fin de connaitre leur donné personnelle et leur qualification si ils sont adéquat avec le poste a promouvoir bien sur »

Et a propos de recrutement interne il a répondu « pour le recrutement interne c'est généralement des promotion ou bien des transfert d'un poste a un autre en cas de besoin urgent »

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

6. Comment vous procéder a un recrutement sélectif.

On voulus savoir sur cette question comment l'entreprise procède pour avoir les meilleur candidat et comme cette phase influence sur la fidélisation des salarié « on recrue les candidat selon le processus expliqué au par avant et après qu'il accepte nos condition il passe par un période d'essai de 6 mois ou il sont accompagné pour être guidé et bien se lancé dans leur travail et au moment du recrutement on propose au candidat des avantage bien sur comme le transport a domicile se qui laisse nos salarié déjà dés l'embauche avoir un certain idée sur l'entreprise et la réputation quelle possède »

7. Comment incité vous les salarier a rester a travers la rémunération

Le but derrière se point et d'avoir une idée sur le système de rémunération de l'entreprise « on commence par les prime l'entreprise offre des prime de rendement, de responsabilité, de nuisance, de risque ,ITP et IFSP et pour les système de promotion c'est chaque 3 ans tous salarié obtiens un point de plus donc il évolue dans le même stade mais avec plus d'avantage »

8. Comment la crise sanitaire a eu un impact sur le aux de rotation

L'objectifs de cette question est de savoir comment le covid a impacté le turnover dans l'entreprise PIGMACOLOR ALORS LE RESPONSABLE A répondu « durant la crise sanitaire en pas vraiment eu de sortie mais d'entrer l'entreprise a recruter un bon nombre de candidat durant la crise mais on a pu fournir tous les moyen de prévention pour nos employé des masque du gèle alcooliser et on a respecter les règle de prévention comme la distanciations on offert aussi a nos salarié un transports permanant donc la pandémie nous a pas vraiment impacté en terme de sortie de salarié »

9. Comment vous prenez un taux de turnover élevé

Nous avons pour but de savoir si l'entreprise PIGMA COLORS prend un taux élevé comme une menace ou pas donc le drh a répondu ainsi « les taux de turnover ne peuvent pas toujours être une menace sur tout quand l'effectif totale de l'entreprise et en progression donc c'est vrai que la perte de salarié engendre des couta ne pas négliger mais sa permet aussi d'avoir de nouvelle recru avec des compétences meilleur »

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

5. Synthèse des résultats

Après l'enquête effectuée sur le terrain et des données collectées on a pu confirmer nos deux hypothèses :

Hypothèse 1 : les pratiques GRH à haute performance permettent une meilleure gestion de turnover dans le cadre de la crise sanitaire

Hypothèse 2 : un taux de turnover réduit implique une bonne maîtrise des pratiques GRH plus précisément une bonne rémunération et un recrutement sélectif et une formation adéquate qui amène à une fidélisation des salariés de l'entreprise PIGMA COLOR

Se qui nous a mené à conclure que si les salariés restent dans l'entreprise c'est grâce à la bonne maîtrise des pratiques GRH et leur relation avec les supérieurs hiérarchiques. On a plus de conditions de travail adéquates pour effectuer leur tâche, donc on distingue que les salariés satisfaits et motivés à travers la bonne maîtrise des pratiques RH sont des employés fidèles à leur entreprise.

- On constate que la majorité des salariés sont fières d'appartenir à l'entreprise et la plupart sont contents du niveau de salaire de base
- On distingue que la plupart des salariés sont motivés par le salaire de base et après les primes
- On constate que les salariés qui ont accès à la formation sont plus motivés à rester dans l'entreprise
- PIGMA COLOR se base beaucoup sur la satisfaction de ces salariés, surtout en leur fournissant les meilleures conditions de travail
- La plupart des salariés admettent que leur travail et leur effort sont reconnus, ce qui implique que l'entreprise félicite ces employés
- On constate que les taux de turnover ne sont pas une menace pour l'entreprise PIGMA COLOR

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

- 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 l'entreprise
- La reconnaissance des efforts fournis des salariés au sein de PIGMA COLOR
- La fidélité des salariés PIGMA COLOR à rester ans leur entreprise en raison de leur attachement et leur implication. l'encouragement de la fidélisation des salariés au sein de l'organisation par plusieurs moyens ; la rémunération, les formations et des conditions de travail adéquates
- la souplesse des supérieurs hiérarchiques de PIGMA COLOR en terme de direction explique la présence d'une bonne stratégie RH au sein de l'entreprise.
- La bonification des avantages accordés aux salariés tels que les primes les promotions, etc.
- Les salarié affirment que, leurs efforts fournis sont récompensés par le système de bonification, afin d'assuré leur fidélité.
- l'attachement des salariés à leur entreprise.

Se qui nous laisse dire que l'entreprise PIGMA COLORS est une entreprise qui s'intéresse a fidéliser ces employer pars les pratique RH mentionner précédemment donc on peut dire que nous deux hypothèse ont était confirmé et la bonne maîtrise des pratique RH permet de géré le turnover et fidéliser les salarié de même que le recrutement sélectifs et la rémunération et la formation sont des outils efficace pour avoir des employé fidèle a leur organisation et comme sa géré les taux de rotation des salarié.

Chapitre III: Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Conclusion

A la fin de notre étude e a pu confirmer nos deux hypothèse et on a conclu que l'entreprise PIGMA COLOR ne s'inquiète pas vraiment des taux du turnover malgré que sa pourrais devenir un problème au future se qu'il va leur engendrer des couts très élevé .

Malgré tous les efforts fournis par PIGMA COLOR il y a toujours des salarié qui quittent l'entreprise donc ils devrais faire plus d'efforts a fin de maintenir leur employé.

Réduire le taux du turnover est un objectif à atteindre. Pour y parvenir ; plusieurs actions sont mises en place a travers certains leviers de gestion des ressources humaines tels la rémunération ,le recrutement selon la compétence(sélectifs), , la formation et les perspectives d'évolution de carrières et l'amélioration des conditions de travail et du bien être des salariés. Ces perspective sont très important ou il faut les implanter dans la politique de l'entreprise.

On constate que la crise sanitaire n'a pas réellement impacté les employé de PIGMA COLOR car il ont pas beaucoup de sortie par rapport au entré se qui confirme que l'entreprise a fourni le climat idéal a fin de travailler dans telle circonstance.

Conclusion générale

Conclusion générale

Afin de conclure ce modeste travail ou nous avons essayé de constater la réalité du phénomène du turn-over sur le terrain et de déterminer sa relation avec certaines pratiques RH ou une bonne maîtrise de ces dernières permet une bonne maîtrise de la rotation des effectifs.

Où nous avons examiné la véritable relation entre les pratiques RH qui servent d'outils pour gérer ces phénomènes et de fidéliser les employés afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Donc la vraie importance de ce sujet réside dans le fait que ces phénomènes impactent l'entreprise en termes de coûts très importants d'une part et d'autre part le fait que perdre des talents et des compétences dans l'entreprise reste un enjeu important au niveau de la concurrence car c'est le capital humain qui fait la vraie réussite d'une entreprise et c'est le seul moyen d'assurer une performance maximale.

Donc dans notre travail au sein de l'entreprise PIGLA COLOR en essayant de déterminer comment satisfaire les salariés et les convaincre de rester fidèles à leur entreprise afin de donner un maximum de rendement pour assurer une productivité maximale.

Mais le plus important c'est l'impact de la crise sanitaire sur la rotation des employés vu l'énorme impact qu'elle a eu sur l'économie et les salariés plus exactement donc on a intitulé notre thème < l'impact des pratiques RH sur le turn-over dans la crise sanitaire au sein de l'entreprise PIGLA COLOR >

C'est alors qu'à travers les résultats et les données que nous avons rassemblées durant notre enquête de terrain en utilisant la technique du questionnaire et de l'entretien auprès des salariés et responsables de l'entreprise nous avons pu confirmer nos hypothèses précédemment mentionnées.

Après avoir étudié les résultats des enquêtes on a pu arriver à certains résultats importants comme suite :

La formation est un outil qui fidélise les salariés

La rémunération a plus d'influence sur la fidélité des employés

Conclusion générale

Des employés satisfaits de leur condition de travail sont des salariés qui n'ont pas d'intention de quitter leur organisation

Le fait de garantir les meilleures conditions de travail décline et écarte le problème de la crise sanitaire

Et en ce qui concerne le turn-over les entreprises Algériennes devraient lui réserver plus d'importance car au futur les talents restent le seul grand enjeu en termes de concurrence et de pérennité.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrage

- J-M.PERETTI, 2006, Gestion ressources humaines, 19e édition Vuibert, Paris.
- Henri Fayol Administration Générale Et Industrielle , Edition : Paris Dunod 1979
- L. GUILBERT et S. HENDA, 2008, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon
- 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
- L.SEKIOU ET AL , « gestion des ressources humaines », de boeckuniversité,bruxelles,
- J-MPERETTI, A. SCOURANE,A.KHIAT,2012, « l'audit social : audit(s) de la fonction ressources humaines dans un contexte de changements »,14^e université de printemps, édition : ESSEC business school,p 308.
- ¹ PRICE , J.L.(1977) , “the study of tunover.ames, the lowa state university press” ,
- GALAMBAUD B, «des hommes à gérer », paris : entrprise moderne d'édition,1983
- CHAMINADE.B ?2005 ? « identifier et fidéliser les salariées de talent ».AFNOR,paris,p,49
- B. MARTORY et D. CROZET, 2001, Gestion des ressources humaines : Pilotagesocial et performance, Dunod, Paris.
- L.Cadin ,F.Génin Et Pigeuyer « Gestion Des Ressources Humaines » Editions Dunold2007

- BACHY B.HARACHE : «toute la fonction management» édition DUNOD, paris,.
- B.GOSSE. « Management des ressources humaines », HR.
- (GUYOT. Jean. « Le recrutement méthodique du personnel ».Paris, édition entreprise moderne, 1983,
- Chevalier J.M. et alliés, « Gestion des ressources humaines », 2ème édition, Paris, 2002,
- EDIGHOFFER.J.R et autre. « Économie d'entreprise : savoir et technique ». Édition NATHAN)
- Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990
- SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine »,2ème édition Belgique 2007
- Peretti. J. M, « gestion des ressources humaines », 15ème édition, Vuibert, paris, 2008
- GAVAND.A, « le recrutement enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards », édition EYROLLES paris, 2013, P.317
- PERETTI.M.P, « gestion des ressources humaines », 11ème éd Vuibert, paris, 2003
- BENCHAMAM. F, GALINO. G, « gestion des ressources humaines », 4ème édition, l'extenso, paris, 2013,
- GREEN ET JOHN B, MINER, personnel and industriel relation, Londres, collier Macmillan 1977.
- GAVAND. A, « le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratique et nouveau standards », édition EYROLLES, paris, 2013.
- MARTORY. B, CROZET. D, « gestion des ressources humaines », 6ème édition, DUNOD, paris, 2005.

- VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des R.M, paris, Ed entreprise moderne, 1960
- LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983
- LOUART Pierre, GRH, Paris, édition Eyralles,
- MEIGNANT.A, Aménager la formation, Édition liaison, paris, 1991,
- Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 20ème édition, Vuibert, Paris, 2015,
- Alain MEIGNANT, Manager la formation, édition liaison, Paris, 2003,
- SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.
- M.Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, édition Vuibert. France 2007
- Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisation, paris, 1999
- L.SEKIOU, gestion de la personelle, édition d'organisation, paris, 1986
- ARDOUIN T, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Paris, Dunod, 2006, 2ème édition,
- MEIGNANT A., Manager la formation, Liaisons, 2009,
- Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines, édition Vuibert, Paris
- COMPOY E, MACLOUF E. « gestion des ressources humaines », édition PRASON EDUCATION, France,2008
- PERETTI M, MAGOT JP, « rémunérations », édition, VUIBERT, Paris, 2012,
- MARTORY B, « Contrôle de gestion sociale », édition, VUIBERT, Paris, 1990,

- MARCEL C, « La gestion des ressources humains », édition, VUIBERT, Paris 1975,
- MARBACH V, « Évaluer et rémunérer les compétences », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999,
- GALENS J, PERTETTI M, « Audit de la rémunération », édition, D'ORGANISATION, Paris 1999
- Jean Marie PERTTI, ressources humaines, Ed Vuibert, Paris
- Bernard M RTORY, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Ed Vuibert, Paris 2003
- Jean Marie PERTTI, ressources humaines, Ed Vuibert, Paris 2003
- Bernard M RTORY, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Ed Vuibert, Paris 2003
- CADIN L, GUERIN F, « Gestion des Ressources Humaines pratique et éléments de théories », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
- MERCIER E, SCHMIDT G, « gestion des ressources humaines », édition, PRASON EDUCATION, France, 2005
- THEVENET M , DEJOUX C et ALL, « fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines », édition ,PEARSON EDUCATION, France, 2007,
- Cadin, F.Guerin, et all, «Pratique et éléments de Théorie GRH», Ed DUNOD, 4^{ème} ED ,Paris, 2012
- ROUSSEL P, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition ECONOMICA, Paris 1996
- LAETITIA LETHIELLEUX « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition Lextenso, Paris 2011

- Loïc CADIN et Al « Gestion des ressources humaines ». 3^{ème} édition. Dunod. Paris.2007
- SOUTENAIN JF, FARCET PH, « Organisation et gestion d'entreprise », édition, BERTI, Paris,2006,
- M. Thévenet, C.Dejoux et all “ fonction RH politiques, métiers et outils des ressources humaines”,
PEARSON Education, France, 2007
- J.C. March, H.A. « Simon Les organisations : problèmes psychosociologiques » Dunod, Paris (1991).
- WEISS D, «Ressource Humaines», 2emeédition , D'ORGANISATION, 1999, Paris

2. Revus

- Bluedorn, A. C. (1978), “A Taxonomy of Turnover”. The Academy of Management Review, 3(3), 647-651. doi:10.2307/257553
- Morin, L. et Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature en GRH, psychologie et économie du travail, Actes de colloque, 20^{ème} congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).
- Price, J.L. (2001), “Reflections on the determinants of voluntary turnover”. International Journal of Manpower,
- Phillips, Jack J., and Adele O. Connell 2011. Managing Employee Retention : A Strategic Accountability Approach, Taylor & Francis Group, .
- M. CAPRON, 1995, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines,Revue Française de Gestion, n°106
- D. ARVEILLER, 2009, La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre, les cahiers du DRH, Edition Lamy, n.36

- Bussin, Mark.2018 *Retention Strategies : The Key to Attract and Retain Excellent Employees*, Knowledge Resources
- 8 ways to leverage training and minimize turnover Sullivan, Jim. Nation's Restaurant News; New York (Mar 23, 2016)
- W. DESMONTS, 1997, L'homme : le capital le plus précieux, alternatives économiques n°148
- Guide méthodologique du recrutement ACCESS. R
- Jean Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France 1990
- J.S. Adams, "Toward an understanding of inequity Journal of Abnormal and Social Psychology", 67 (5) (1963),
- PHILIPPE.C ET ERIK.P, entreprise sociale et solidaire, édition organisation, paris, 2011,

3. Thèse et mémoire

- OUYAHIA.Z, 2013/2014, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse doctorat, Université d'Oran,
- ¹ TIGHILET. S et ZIANE KHOUDJA. A THIGHILT. S et ZIANI KHODJA. A, « l'impacte du processus de recrutement sur l'intégration socioprofessionnelle des nouvelle recrues le cas de CIVITAL : SPA », juin 2014
- AIT CHEIKH L, NASRI K, « Le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés au Travail, cas de l'entreprise SONATRACH de BEJAIA », 2013
- AMRANE Mohamed.GHERSBRAHAMSihem. L'impact de la rémunération sur la

motivation du personnel Cas de SONATRACH (Division Forage). Mémoire master 2018.2019

- TabetDerraz Emame, « System de rémunération et Management de la performance Des entreprise », Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen.177

4. Site web

- ¹<https://www.petite-entreprise.net/>
- CERDIN.J.L et autre, l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, in HICKS ET CLIMOSKI (1987), université Aix-Marseille 3, disponible sur « <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf> », consulté le : 08/01/2013,
- Nguyen Thuy Vi, TranThiTuong Vi et Ho NhutQuang, Impact Of Training And Development On EmployeeLoyalty: The Case Study Of Beton 6 Corporation, Archives of Business Research, 6(4), 2018, pp 244-256, disponiblesur : <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/download/4477/2776/11734> », consulté le 12/05/2022.
- Carol Mentis, Training and Development: The New Keys to EmployeeLoyalty, [en ligne], 2021, Disponiblesur :< <https://www.claromentis.com/blog/why-training-development-increase-employee-loyalty/>>, (consulter le 12/05/2022).
- Cat Lang, Learning Leads To LongtimeLoyalty, [en ligne], 2021, Disponible sur :<<https://www.forbes.com/sites/servicenow/2021/06/25/learning-leads-to-longtime-loyalty/?sh=332d4c97214c/>>, (consulter le 12/05/2022).
- CERCLE RH, la fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'oeuvre, in DAVID ARVEILLER (consultant en organisation et ressources humaines), consulté le : 18/01/2013, <http://www.cerclerh.com/editorial/fidelisation.asp>
- ROBERT HALF, comment retenir vos meilleurs employés, consulté le : 20/02/2013,

http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW_TO...meilleurs_employes.pdf .

5. Article et autre

- Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 80
- Meriem AZAMOUM et Asma BOULAHBAL et Yamina ZAROURI ;Etude Exploratoire de la Relation entre les Eléments du Marketing Interne et le Personnel en Contact dans les Etablissements de Santé Privés en Algérie 2021
- LE JOURNAL DU NET, op.cit., in BENJAMIN CHAMINADE.
- Articles 80 de la loi n°90/11. Du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, modifiée et complétée en 1997

Annexes

Annexe N° 01: Questionnaire

Questionnaire de recherche sous le thème :

L'impact des pratique RH sur le Turn-over

I. Caractéristiques personnelle :

Genre :

Age :

Poste occupé :

Ancienneté :

Situation matrimoniale :

II. Satisfaction et motivation des salariés

1. Etes-vous satisfait d'appartenir à l'entreprise PIGMA COLOR

Oui non

2. Avez-vous des bonnes relations avec supérieurs et collègues ?

a) Bonne

c) Mauvaise

3. Etes-vous satisfait des conditions de travail dans lesquelles vous travaillez ?

a) satisfait

b) pas satisfait

4. Les efforts que vous fournissez par rapport à la charge de votre travail sont-ils Reconnus par les responsables?

Reconnu

Non reconnu

5. Es que vous bénéficié d'une formation ?

Oui non

Si oui : interne externe

6. Considérer vous que la formation est un moyen de motivation ?

Oui non

7. Es que la rémunération représente pour vous un moyen de fidélisation et de motivation ?

Oui non

III. Perceptions et attentes des salariés

1. Qu'est-ce-qui vous motive le plus à rester dans cette entreprise ?:

Salaire de base avantage sociaux

Prime avantage en nature

2. Avez-vous l'intention de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs?

Oui non

3. Croyez vous votre salaire convient à l'effort que vous fournissez ?

Oui non

Annexe N°02: Guide d'entretien

Guide d'entretien

- **Quelle sont les taux du turnover dans l'entreprise PIGMA COLOR pour les trois dernière année qui sont la période de la crise sanitaire ?**
- **Quelle sont les raison qui laisse les salarié quitter l'entreprise ?**
- **Combien de formation préposé vous au salarié par an ?**
- **Quelle est votre plan de formation pour cette année ?**
- **Quelle type de recrutement vous préféré ?**
- **Comment vous arriver a achevé n recrutement sélectifs ?**
- **Comment vous utiliser la rémunération pour inciter les salarié a rester dans l'entreprise ?**
- **Comment vous avez réagis face à l'impact de la crise sanitaire sur le taux de rotation ?**
- **Comment l'entreprise PIGMA COLOR interprète un taux de turnover élevé ?**
- **Comment vous avez agis face a la crise sanitaire ?**

Annexe N° 4: Organigramme de Sarl PIGMA COLOR

ORGANIGRAMME SARL PIGMA COLOR-Année 2022

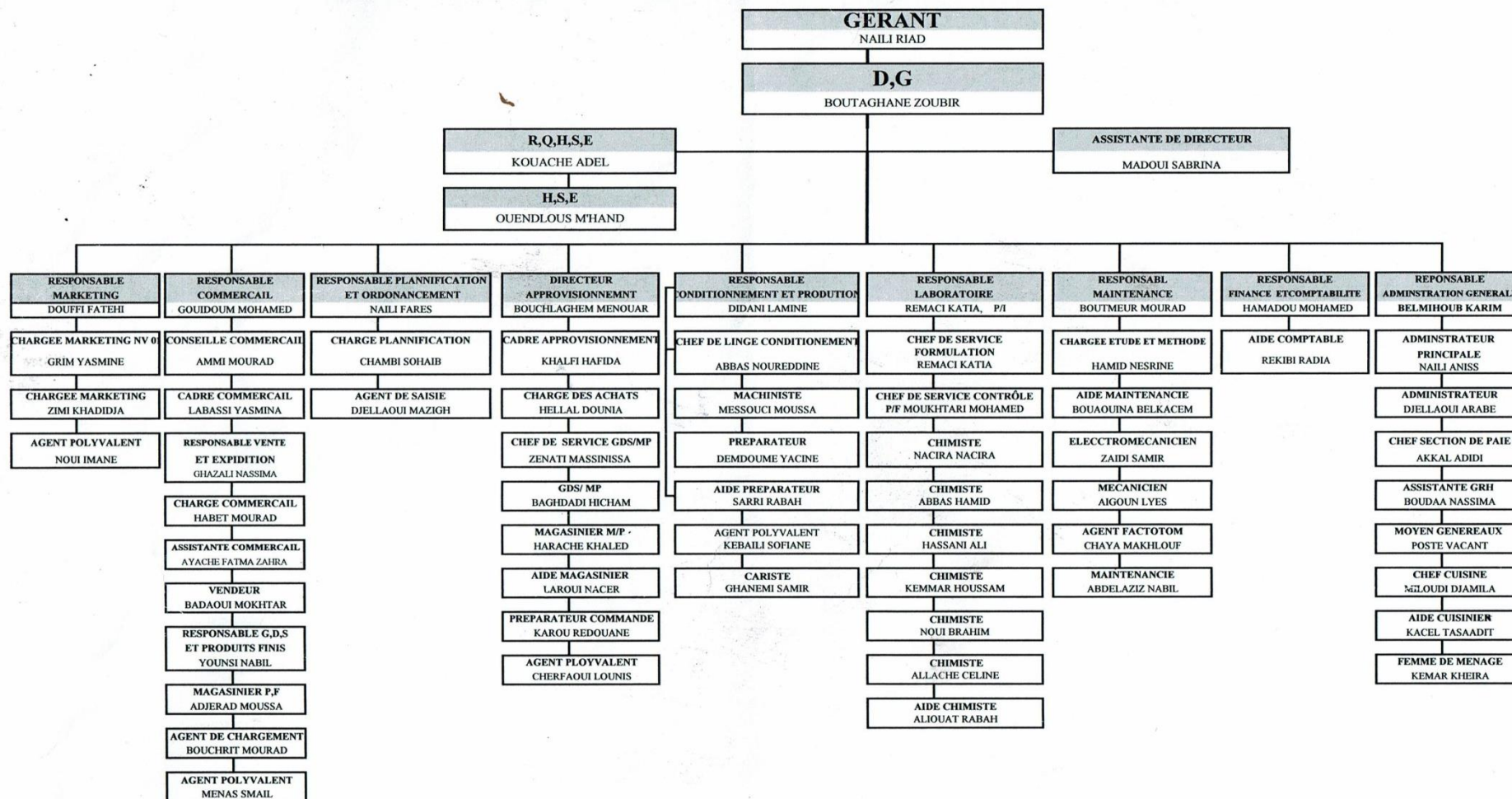


Table des matières

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	1
1. Méthodologie de la recherche	Error! Bookmark not defined.
1. 1.1. Présentation de l'enquête	Error! Bookmark not defined.
2. 1.2. L'échantillon de l'enquête	Error! Bookmark not defined.
3. 1.3. Les outils de recherche	Error! Bookmark not defined.
4. 1.4. Structure du mémoire	Error! Bookmark not defined.

Chapitre I : le turn-over

Introduction	7
1. Définition du turnover et type du turnover	8
5. 1.1. Définition du turnover	8
6. 1.2. Les types du turnover	9
1.2.1. Les départs volontaires	9
7. 1.3. Causes est conséquences et enjeux du turnover	10
1.3.1. Les causes	10
1.3.2. Les conséquences du turnover	11
1.3.3. Les enjeux d'un turnover trop élevé	14
2. Les facteurs d'une crise de turnover et les clés pour le diminuer	14
8. 2.1. Les facteurs	15
2.1.1. Facteur externe	15
2.1.2. Les facteurs internes	15
9. 2.2. Clé pour diminuer le turnover	16
2.2.1. les pratique RH	16
2.2.2. Le leadership	16
2.2.3. ressusciter les valeurs	17
2.2.4. Le coaching	17
3. Théorie sur le turnover	17
10. 3.1. le modèle « PRICE » :	18

11. 3.2. Le modèle de MOBLEY	19
12. 3.3. Modèle de HOM	20
Conclusion	21

Chapitre II : impact des pratique GRH sur le turnover

Introduction	23
1.L'impact du recrutement sur le turnover	24
13. 1.1. Définition du recrutement	24
14. 1.2. Enjeux financiers du recrutement	25
15. 1.3. les objectifs du recrutement	26
16. 1.4. Mode de recrutement	27
1.4.1. Le recrutement interne	27
1.4.2. Le recrutement externe	28
17. 1.5. Les outils de recrutement	30
18. 1.6. Processus de recrutement	32
19. 1.7. Les stratégies de recrutement	32
20. 1.8. Importance du recrutement	33
21. 1.9. L'impact du recrutement sur le turnover	34
22. 2.1.Définition de la formation	35
23. 2.2. Politique de formation	36
24. 2.3. Les types de formation	36
2.3.1. Formation d'adaptation	36
2.3.2. Formation de Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité	36
2.3.3. Formation d'outil intellectuel de base (culture générale)	37
2.3.4. Formation de culture d'entreprise :	37
2.3.5. Formation de mobilisation sur un projet d'entreprise :	37
25. 2.4. Les défis auxquels les entreprises sont confrontées :	38
2.4.1. Les mutations technologiques :	38
2.4.2. Internationalisation et mondialisation	38
2.4.3. Les mutations économiques :	39
2.4.4. Les évolutions démographiques	39
2.4.5. Les évolutions sociologiques :	39
2.4.6.Le dialogue social	39
2.4.7. Les défis réglementaires	40

26. 2.5. Les enjeux et objectifs de la formation :	40
2.5.1. Les enjeux de la formation	40
2.5.2. Objectifs de la formation.....	40
27. 2.6. Le processus de formation.....	41
2.6.1. Identification et analyse des besoins :.....	42
2.6.2. Collecte et analyse des données :	43
2.6.3. La classification des besoins	43
2.6.4. Etablir un plan de formation.....	43
2.6.5. Définition du plan de formation	44
2.6.6. Les choix de la politique de formation	44
2.6.7. Validation du plan :	44
2.6.8. Mise en œuvre de la formation :	44
2.6.9. Le suivi de la formation	45
28. 2.7. Impact de la formation sur le turnover	45
3. L'impact de la rémunération sur le turnover.....	46
29. 3.1. définition	47
30. 3.2. Les types de la rémunération	49
3.2.1. La rémunération directe	49
3.2.2. La rémunération indirecte	51
3.2.3. Rémunération immédiate/différée :	53
31. 3.3. L'impact de la rémunération sur le turnover	56
3.3.1. Théorie explicative	56
3.3.2. fidéliser a travers la rémunération	57
Conclusion	60

Partie pratique

Chapitre III : Impact des pratiques RH sur le turn-over dans l'entreprise PIGMA COLOR

Introduction.....	63
1. Présentation de l'entreprise	63
2. Méthodologie de la recherche	68
32. 2.1. Présentation de l'enquête	68
3. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	69
4. Analyse et interprétation des résultats des hypothèse	71
5. Synthèse des résultats	80

Table des matières

Conclusion	82
Conclusion générale	84
Bibliographie.....	87
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Le turnover est un sujet très important a abordé vu son impact sur les entreprises.se phénomène qui est généralement négliger par les organisations engendre des coûts très important pour l'entreprise. Alors ce dernier doit être géré à travers certains pratique RH qui sont ses outils très efficaces afin de retenir les employés et baissé les taux de rotation des salariés, se processus qui commence par un recrutement sélectif puis une formation adéquate et enfin une rémunération satisfaisante permet de gérer le turnover et avoir des employés plus fidèles à leur organisation, par conséquent moins de coût et plus de productivité.

Dans notre recherche nous avons utilisé la méthode quantitative e qualitative a fin d'étudier le phénomène du turnover dans l'entreprise PIGMACOLOR se qui nous a amené à dire que les pratique GRH on impact sur la gestion de la rotation des salarier donc la rémunération ; la formation e le recrutement sélectifs son des outils pour fidélisé les salariés.

Mots clés : Pratiques GRH – Turnover – Rotation des salariés

Abstract

Turnover is a very important topic to address given its impact on companies. This phenomenon is generally neglected by organizations and generates very important costs for the company. So this last one must be managed through some HR practices which are very effective tools in order to retain the employees and lower the turnover rates of the employees, this process which begins with a selective recruitment then an adequate training and finally a satisfactory compensation allows to manage the turnover and to have employees more loyal to their organization, consequently less cost and more productivity.

In our research we used the quantitative and qualitative method to study the phenomenon of turnover in the company PIGMACOLOR, which led us to say that the HRM practices have an impact on the management of employee turnover and therefore the remuneration; the training and selective recruitment are tools to retain employees.

Keywords : HRM practices - Turnover - Employee turnover