

UNIVERSITÉ ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humains

Thème

**La fidélisation des cadres et son rôle sur la stabilité dans
l'entreprise**

**Cas d'étude: L'entreprise Mediterranean Shipping
Company Algerie-Agence de Bejaia (MSC.A-Bejaia)**

Réalisé par :

M^r. MACHICABenjamimVitalino

Mlle. MAHANDOInjumaSaide

Encadré par :

D^r. LANANEMassika

Année universitaire 2014-2015

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le Tout Puissant et Miséricordieux, qui nous a donnés la force et la patience d'accomplir ce modeste travail ;

En second lieu, nous tenons à remercier notre encadreur Dr LANANE Massika pour ses précieux conseils, sa patience et son aide durant toute la période du travail.

Sans oublier d'exprimer toute notre gratitude, à Mr Ach le Directeur de l'agence MSC de Bejaia de nous avoir accepté pour effectuernotre stage pratique, à Mr Belkacem de nous avoir encadrés dès le début jusqu'à la fin de notre enquête. On remercie également les cadres pour avoir accepté de répondre à des questions posés.

À tous qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Un grand « merci »

Sommaire

Sommaire

- La liste des abréviations.

- La liste des tableaux.

- La liste des figures.

Introduction.....I

Partie théorique et méthodologique

Chapitre : problématisation de l'objet

Introduction.....	1
1. Les raisons de choix du thème.....	1
2. Les objectifs visés.....	2
3. Les études antérieures.....	2
4. La problématique.....	11
4. Les hypothèses.....	14
5. Définition des concepts clés.....	15
Conclusion.....	18

Chapitre II: La fidélisation et ses enjeux

Introduction.....	19
A. Fidélisation et ses composantes	19
1. La fidélisation.....	19
2. Les composantes de la fidélisation.....	24

B. Les rôles des acteurs, les enjeux et les méthodes de la fidélisation des salariés...	39
1. Les acteurs de la fidélisation et ses rôles.....	39
2. Les enjeux de la fidélisation pour l'entreprise.....	43
3. Les salariés concernés par la fidélisation.....	48
4. Les moyens de fidélisation.....	50
Conclusion.....	53

Chapitre III : Stabilité dans l'entreprise et ses outils

Introduction	55
A- La stabilité dans l'entreprise.....	55
B- Les outils de la stabilité dans l'entreprise.....	56
1. La planification RH.....	56
2. Dotation.....	60
3. La communication.....	69
4. La culture de l'entreprise.....	72
5. La santé et sécurité au travail.....	76
Conclusion.....	80

Chapitre IV : Méthodologie utilisée

Introduction.....	81
A- Présentation de l'organisme d'accueil.....	81
1. Aperçu Historique de l'entreprise Mediterranean Shipping Company.....	81
2. Missions de l'entreprise et ses Départements.....	84
B- Méthodes et techniques de la recherche	87
1. La méthode utilisée.....	87
2. Les techniques utilisées.....	87
C- La population mère.....	91
1. Echantillon.....	91
2. Echantillonnage.....	93
D- Protocole de la recherche.....	94

1. La définition de temps et lieu d'enquête.....	94
Conclusion.....	95

Partie pratique

Chapitre V :Analyse et interprétation des résultats

Introduction.....	96
A- Environnement Stable.....	96
1. Climat stable et son importance.....	97
2. Description de poste.....	98
3. Condition de travail.....	101
4. Relation organisationnelle.....	103
5. Types d'horaires.....	108
B- Sentiment d'appartenance.....	110
1. Identification organisationnelle.....	111
2. Comportement de citoyenneté.....	113
3. La culture organisationnelle.....	115
4. Conciliation de la vie familiale et professionnelle.....	117
C- Motivation comme facteur de fidélisation.....	120
1. Politiques de fidélisation.....	121
2. Attentes des cadres.....	130
D- La vérification des hypothèses.....	130
1. La vérification de première hypothèse.....	130
2. La vérification de deuxième hypothèse.....	132
Conclusion.....	134

Conclusion	II
-------------------------	-----------

Liste bibliographique.....	III
-----------------------------------	------------

Annexes.....	IV
---------------------	-----------

La liste des abréviations

BL	Bill of Lading
BOG	Bureau d'Ordre Générale
DRH	Direction des Ressources Humains
EVP	Equivalent Vingt Pied
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humains
ISO	International Organisation for Standardisation
MSC	MediterraneanShipping Company
MSC.A	MediterraneanShipping CompanyAlgeria
MSCClient	MediterraneanShipping CompanyClient
MSCW	Mediterranean Shipping Company World
MTA	Maghrébine des Transports & Auxiliaires
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Économique.
RH	Ressources Humains
S.I.G.D	Logiciel des Douanes
UAC	Underground and AbandonedCargo

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
01	Convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH	22
02	Similitudes entre les théories de Maslow, d'Alderfer et Herzberg	34
03	Différence entre motivation et fidélisation	36
04	Caractéristiques d'échantillon d'étude	92

Liste des Figures

N°	Titre	Page
01	Actions mises en place dans le cadre des politiques de fidélisation	07
02	Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW	31
03	Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au Travail	38

Résumé

La fidélisation des salariés est un des exercices de la gestion des ressources humaines qui nécessite une importance primordiale.

Aujourd'hui la fidélisation commence à toucher des catégories des salariés, et est dans cette perspective que nous avons focalisés notre sujet, ainsi les entreprises sont appelées à suivre cette activité vu comme capitale pour stabilité de l'entreprise. La relation entre le salarié et son employeur doit donc être effectuée de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement de l'entreprise, en évitant le turn-over de ses cadres.

Effectivement, recruter quelqu'un coûte cher et l'entreprise n'a pas le droit à l'erreur à cause des répercussions financières liées notamment à une conjoncture économique actuelle peu propice.

C'est pourquoi chaque fidélisation effectuée par l'entreprise doit suivre un processus spécifique afin de s'assurer de son succès.

Introduction

Introduction

Depuis son apparition la fonction Ressources Humaines connaît des profondes et multiples transformations. La mondialisation économique, le développement technologique, la concurrence et les exigences des clients, incitent les entreprises à être de plus en plus flexibles dans le marché. Ces derniers doivent s'adapter aux changements, et la fonction Ressources Humaines n'échappe pas à cette règle. Elles doivent employer des stratégies à court, moyen et long terme, pour garantir sa performance¹.

La fonction RH évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, complexe, donc les entreprises ont compris que les hommes constituent la force pour assurer leur compétitive, autrement dit les hommes sont les facteurs les plus précieux qu'il faut investir. Le principal enjeu de la Fonction Ressources Humaines, c'est la reconnaissance de l'importance de ces hommes, dans l'objectif d'amélioration de la croissance, et de la pérennité de l'entreprise.

Le capital humain représente l'un des facteurs les plus importants de l'organisation, donc l'entreprise met en place des pratiques de recrutement pour attirer les candidats talentueux, une fois que de nos jours on constate la pénurie de main d'œuvre, la retraite, qui représentent des caractéristiques persistantes du marché du travail. La concurrence entre les employeurs pour recruter et retenir la main d'œuvre qualifiée s'intensifie, ce qui veut dire que les moins bons sont considérés comme désavantageux pour l'entreprise.

Dans ce contexte une politique de fidélisation est le plus adapté, et pour que cela soit efficace les entreprises doivent s'intéresser à la motivation de leurs salariés, connaître d'avance les attentes et les besoins de ce dernier, bien entendu pour y répondre les entreprises doivent prendre en considération le capital humain, investir à leurs performances et garantir leur attachement et leur engagement. Comme ce n'est pas possible de fidéliser tous les salariés, les entreprises fidélisent ce qui leur apportera plus de bénéfices, dans ce cas les cadres qui rassemblent le savoir, savoir-faire, compétence (considérés comme des hauts potentiels).

¹ Jean-Philippe BOOTZ, Eric SCHENK, Michel SONNTAG, La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action, 2010, p 03, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456007v1/document>.

Introduction

Comme le dit un proverbe arabe, « *la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme* », tout cela pour faire comprendre que l'entreprise dépend de facteur homme ce qui permet la distinction entre une entreprise performante et une entreprise non performante, car ils sont dotés d'enthousiasme, compétences et créativité.

Le bouleversement de marché privilégie la catégorie des cadres, car ils sont sollicités des toutes parts. Les entreprises adoptent la politique de fidélisation, comme une forme de gérance de leur finance, en fidélisant les cadres, on réduit le coût de recrutement et de l'intégration, entre autres. La fidélisation entraîne une stabilité dans l'entreprise.

Les besoins et les attentes se différencient d'un cadre à un autre, c'est pour cela que toutes les entreprises adoptent la politique de fidélisation. Par exemple en France ils privilégient l'évolution de carrière, pour être fidélisés.

Les entreprises qui employaient la fidélisation comme stratégie, réduisent le départ de compétences, au même temps garantent leur stabilité, car un cadre fidèle procure des bénéfices, financières ainsi que l'augmentation de production, et surtout la pérennité de l'entreprise, c'est-à-dire quand l'entreprise prend en considération les aspirations des cadres, elle anticipe leur stabilité dans un marché flexible.

La fidélisation des cadres est un enjeu important de la gestion des ressources humaines et dans la stratégie des entreprises, c'est pour cela qu'on a choisi de réaliser notre mémoire sur « *la fidélisation des cadres et son rôle sur la stabilité de l'entreprise* » au sein de l'entreprise MSC.A agence de Bejaia. Ce sujet porte sur les enjeux et les facteurs de la fidélisation des cadres de nos jours, tant du point de vue des cadres que celui de l'entreprise.

Notre travail est composé de deux parties :

La partie théorique et la partie pratique.

La partie théorique est composée de quatre chapitres :

- Chapitre I : concernant la problématisation de l'objet de la recherche, englobe les raisons et les objectifs du choix du thème, les études antérieures, la problématique, les hypothèses et à la fin la définition des concepts clés.

Introduction

- Chapitre II et III : consacré à la théorie sur la fidélisation et ses composantes et aussi la stabilité dans l'entreprise et ses outils.
- Chapitre IV : la méthodologie appliquée, où on va d'abord présenter l'organisme d'accueil, ensuite les méthodes et techniques utilisées durant notre recherche, ainsi que la population mère, l'échantillon et l'échantillonnage et à la fin le protocole de la recherche.

Partie pratique contient le :

- Chapitre V: consacré à l'analyse et interprétation des données investie dans notre terrain de recherche. Cette étape comporte trois thèmes:
 1. L'environnement stable ;
 2. Sentiment d'appartenance ;
 3. La motivation comme un facteur de fidélisation.

Après la vérification des hypothèses, et à la fin la conclusion.

Partie Théorique

Chapitre I

Problématisation de l'objet

Introduction

Dans ce premier chapitre on va présenter le cadre théorique de notre recherche, dans lequel on va commencer par les raisons qui nous ont poussés à choisir ce thème et les objectifs de notre recherche. Ensuite on présentera les études antérieures, autrement dites les recherches effectuées auparavant par d'autres auteurs sur notre thème. Puis après la problématisation de l'objet d'étude où on posera notre question, suivent deux hypothèses qui seront soumises à une vérification sur le terrain. Enfin, on va définir les concepts clés pour bien éclaircir notre objet.

1. Raisons de choix de thème

En tant qu'étudiants dans le domaine de la sociologie du travail et de ressources humaines, et futurs professionnels, notre but est de traiter un thème approprié qui nous met en relation avec notre spécialité, afin de confronter la théorie accumulée durant notre cursus académique avec une situation réelle, c'est-à-dire le « monde de l'entreprise ».

Après avoir fait plusieurs recherches concernant les sciences sociales et d'autres domaines d'étude que font l'interdisciplinarité avec ce dernier, on a eu l'intérêt de centrer notre recherche sur le présent thème « fidélisation des cadres et son rôle sur la stabilité dans l'entreprise », dans le but de recueillir des informations qui serviront de source pour les générations futures et aussi approfondir et enrichir notre champ de connaissance.

Ainsi, en s'appuyant sur les études déjà faites, ce thème va nous permettre de savoir comment plusieurs chercheurs ont traité cette problématique, et cela nous aidera à déterminer notre champ d'étude.

Le manque de travaux scientifiques concernant le thème en question, ainsi que la « marginalisation de la catégorie cadre » en termes de fidélisation, nous a poussé plus en plus à nous intéresser au sujet en cause.

2. Objectifs de la recherche

Notre travail de recherche vise à connaître, identifier et analyser les motifs qui permettent aux cadres de rester fidèles à leur entreprise. D'une manière plus spécifique il s'agit de:

- Connaître les différentes activités de la fonction cadre ;
- Comprendre les principaux facteurs de la fidélisation ;
- Evaluer ses effets sur la stabilité dans l'entreprise ;
- Montrer l'impact de la fidélisation des cadres sur la stabilité dans l'entreprise ;
- Connaître les besoins et attentes des parties composantes ;

En dernier, on espère apporter de nouvelles connaissances afin de les partager.

3. Les études antérieures :

Etude 01 : Laure GUILBERT et Sana HENDA, La fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon, 22-23 Mai 2008.

L'enquête « *Fidélisation des cadres* »¹ réalisée par Laure GUILBERT et Sana HENDA à Lyon, 22-23 mai 2008, auprès d'un échantillon composé de 20 cadres issus de 3 grandes entreprises des secteurs de l'énergie et du luxe, composé de 8 femmes et 12 hommes, dont 16 ont moins de 35 ans et 4 plus de 45 ans.

Il s'agit à travers cette enquête de réaliser une étude exploratoire sur la : « *fidélisation (sources, méthodes, conséquences, attentes) et les services à la personne (types de services proposés, intérêts, limites, attentes)* »², ce qui a permis de dégager quatre grands thèmes : leur appréciation de leur poste actuel, et leurs attentes en matière de services à la personne, de conciliation de leurs domaines de vie, et d'actions de fidélisation.

¹ Laure GUILBERT et Sana HENDA, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, 2008, http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619f.

² Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 13.

En ce qui concerne à l'appréciation de poste les résultats indiquent que les cadres privilégient en premier lieu le contenu et le climat social du poste, en deuxième lieu les possibilités d'évolution et en troisième lieu le salaire. Ceci démontre que les cadres s'intéressent au salaire mais ce dernier n'est pas le principal critère, car il ne peut pas suffire à certains pour être fidélisés.

Pour les cadres, les services à la personne répondent à des besoins actuels, à des besoins à venir, et ces derniers font apparaître de nouveaux besoins. Ces services n'influent pas sur le maintien des cadres dans l'entreprise, sauf si ils sont fortement développés et variés, ce qui ne veut pas dire que les services à la personne sont des éléments suffisants pour intégrer les cadres dans l'entreprise et y rester. Au moment du recrutement les cadres interrogés par les auteurs ne mettent pas en avant les services à la personne, puisqu'ils ne les présentent pas. Ils découvrent les services à la personne et les avantages associés lorsqu'ils sont intégrés dans l'entreprise, par le « *bouche à oreilles* ». Ces derniers apprécient les services à la personne mais ne les considèrent pas comme déterminants, c'est-à-dire qu'ils privilégient leur poste, leurs missions et leurs perspectives d'évolution.

Les cadres souhaitent aujourd'hui mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, mais ce n'est pas tous les cadres qui sont prêts à revoir leurs attentes professionnelles. Aujourd'hui ce qui est primordial pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle c'est le métier, les missions et responsabilités. Les cadres soulignent les bénéfices qu'ils retirent pour leur équilibre de vie, car ces services offrent de nouvelles possibilités par rapport à l'activité extra-professionnelle.

D'après cette recherche, les auteurs ont constatés que les principales attentes citées par les cadres sont³:

1^{er} - lors de l'intégration de l'entreprise, avoir la possibilité de visiter les autres services et départements pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, s'y intégrer plus rapidement, faire la connaissance des collègues

³ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 15.

2^{ème}- la formation, tout particulièrement à leur arrivée dans l'entreprise, mais également par la suite afin de développer leur potentiel (exemple de la formation au coaching, citée plusieurs fois),

3^{ème}- avoir davantage d'accompagnement et de reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Il ressort clairement des entretiens que le manager a un rôle fondamental : il doit savoir s'adapter à ses équipes, écouter, déléguer et surtout être reconnaissant. Avoir un « mauvais » manager peut même être une source de départ pour certains cadres,

4^{ème}- faire des points réguliers avec le service des ressources humaines,

5^{ème}- permettre aux collègues de se rapprocher par l'organisation d'événements extra-professionnels, qui améliorent par la suite les relations professionnelles.

Cette enquête nous a permis de connaître les contraintes de moyens mis en œuvre par les entreprises pour attirer, fidéliser et motiver les salariés de talents et les résultats de l'enquête montrent que les cadres privilégient en premier lieu le contenu et le climat social du poste, en deuxième lieu les possibilités d'évolution et en fin le salaire. Les services à la personne, s'ils améliorent l'équilibre entre domaines de vie, qui ne sont pas des éléments suffisants pour intégrer une entreprise et y rester. Le métier, les missions et les responsabilités associées restent aujourd'hui primordiales pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle.

Etude 02 : Chrystele N, L'effort de la fidélisation des entreprises et son impact sur les cadres, 2003.

« *L'effort de la fidélisation des entreprises et son impact sur les cadres* » est une enquête menée par Chrystele N, ayant comme but de découvrir l'intérêt que les entreprises ont à fidéliser leurs cadres, afin d'évaluer les difficultés qu'elles peuvent rencontrer en prenant en compte s'il existe un décalage entre les aspirations de l'entreprise et celles des cadres.

Selon une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 402 cadres, du secteur public et privé, où 40% estiment consacrer trop de temps à leur travail et 32% seraient prêts à refuser un nouvel emploi et 16% l'ont déjà fait, pour préserver leur vie privée. Ce qui

nous laisse à penser qu'un cadre pourrait refuser une promotion ou décider de changer d'entreprise pour conserver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Une fois que ils existent des cadres qui préféreront avoir une rémunération conséquente, des avantages en nature, des stock-options.

Le désir de conjuguer leurs deux vies, n'est pas le seul élément caractéristique de cette génération de cadres, ils désirent aussi avoir une certaine mobilité, un besoin de changement, souvent synonyme de nouveaux challenges et de promotions, et certains restent attachés à l'importance de répondre à leur envie de mobilité fonctionnelle ainsi que professionnelle. 47% des cadres ont répondu qu'ils changeraient de fonction dans leur entreprise s'ils avaient le choix, 95% des cadres privilégient l'ambiance au travail ; 88% prendraient en compte les possibilités d'évolution et de formation au sein de l'entreprise ; 78% s'attacheraient au fait de pouvoir bénéficier d'avantages sociaux et 53% aimeraient avoir la possibilité de bénéficier de mécanismes d'épargne salariale.

Pour fidéliser ses cadres l'entreprise va employer différentes méthodes, ce qui dépendra des attentes des cadres, de l'utilité réelle de la fidélisation et du budget disponible. C'est à dire que les entreprises doivent prendre en considération la cohérence existante entre leurs discours et leurs actions, entre la culture d'entreprise et leurs méthodes de fidélisation. Cependant la fidélisation des cadres est présente dans tous les secteurs d'activité et la dimension de l'entreprise. Elle semble prendre de l'ampleur et touche tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille.

Cette enquête nous montre que l'effort de fidélisation a un impact sur les cadres sous deux angles⁴ :

1- A court terme, si ce n'est à très court terme, l'effort de fidélisation influe sur les cadres car il satisfait dans un premier temps le confort ou le plaisir de recevoir un avantage. Un avantage quelconque est en effet toujours le bienvenu.

2-A long terme, la fidélisation ne peut s'inscrire que dans le cadre d'une politique pour être réellement efficace. La politique pour être motivante devra être juste, transparente et innovante. De plus, il semble important qu'elle soit fonction d'un

⁴Chrystèle N, L'effort de la fidélisation des entreprises et son impact sur les cadres, 2003, p 71, <http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/ressources-humaines/dissertation/effort-fidelisation-entreprise-son-impact-cadres-10809.html>, consulté le 10/08/2014 à 10 :00H.

travail, d'un projet, d'objectifs afin qu'elle n'apparaisse pas comme acquise et ne corresponde plus à une contrepartie nécessaire des cadres.

Cette recherche nous a appris que l'effort de fidélisation, n'est pas un dû ni un caractère social. Les entreprises qui désirent fidéliser leurs cadres doivent rester cohérentes, communiquer sur leur politique de fidélisation et savoir placer des managers efficaces à la tête de leurs cadres.

Etude 03 : Bruno FADDA, Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard, 2006.

L'étude réalisée par Bruno FADDA en mai 2006 auprès de 2.739 directeurs des ressources humaines et directeurs financiers, dans 9 pays (Allemagne, Australie, Belgique, France, Italie, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni et République tchèque), avec l'objectif de savoir la position de la France en Europe en termes de politiques de fidélisation.⁵

A partir des enquêtes menées, l'auteur a constaté que: la mobilité des salariés est un problème auquel les entreprises françaises sont moins confrontées que leurs homologues anglo-saxons. La durée moyenne pendant laquelle les salariés restent dans la même entreprise est en effet sensiblement plus longue dans l'Hexagone : 22 % des salariés resteraient ainsi plus de 15 ans dans la même société, contre seulement 7 % au Royaume-Uni et 4 % en Australie. De même, seuls 4 % des salariés français partent de leur entreprise avant trois ans, contre 10 % au Royaume-Uni, selon les personnes interrogées. Cette relative stabilité des salariés français peut expliquer le moindre développement des politiques de fidélisation des talents dans les entreprises par rapport aux autres pays étudiés.

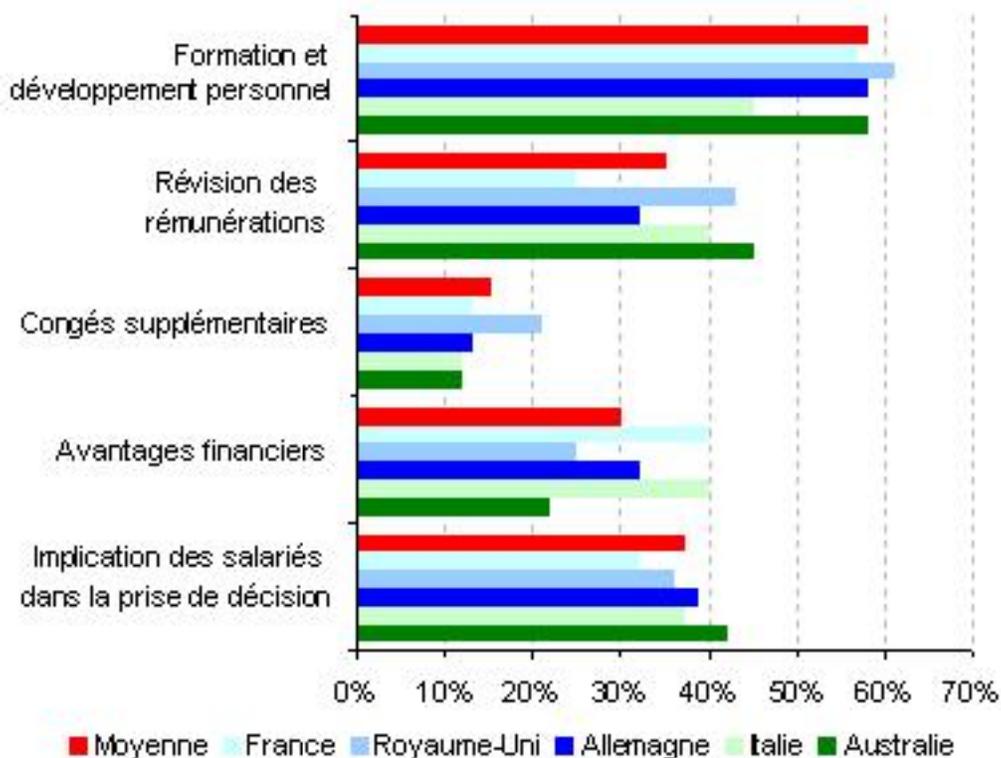
Quant aux actions de fidélisation mises en œuvre, seules 32 % des entreprises françaises impliquent leurs salariés dans les décisions des entreprises pour les inciter à rester, contre 37 % en moyenne. De même, seules 25 % ajustent les salaires à la hausse,

⁵ Bruno FADDA, *Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard*, [en ligne], Paris, 2006, <http://www.journaldunet.com/management/0609/0609154-fidelisation-salaries.shtml>, consulté le 15/02/2015 à 11 :00H.

contre 35 % en moyenne. En revanche, elles sont 40 % à distribuer des avantages financiers en nature (chèques restaurant, complémentaire santé, voiture de fonction...) à leurs salariés pour les fidéliser, contre 30 % en moyenne.

En relation avec les actions mises en place dans le cadre des politiques de fidélisation sur les deux dernières années, tenant en compte que l'étude a été réalisée en 2006, le chercheur a illustré le schémasuivant :

Figure n°01 :Actions mises en place dans le cadre des politiques de fidélisation⁶



Source : Robert Half, 2006.

Au-delà des résultats présentés au-dessus, Bruno FADDA a constaté aussi :

- 1- Les candidats qui quittent leur entreprise jugent leurs perspectives à moyen terme inexistantes ou trop floues ;

⁶Bruno FADDA, op.cit.

- 2- Plus que les hausses de salaires et les avantages en nature, les entreprises doivent privilégier la prise en compte des aspirations de leurs talents. « *Cela passe par des actions de formation en interne mais également par une plus grande attention des managers au quotidien* ». ⁷

Pour le cas de France, pays qu'était le foc de cette étude, 57% des entreprises déclarent inclure dans leur politique de fidélisation des actions pour la formation et le développement personnel de leurs salariés.

Ainsi, cette étude nous a permis de connaître et de comparer certains mécanismes de fidélisation employés dans quelques pays européens, ainsi que de connaître le développement chronologique du sujet durant ces dernières années.

Etude 04 : Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC et David MAUSTAUD, Le rapport des Cadres à l'entreprise, Avril 2011.

La présente étude, « le rapport des cadres à l'entreprise », menée par Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC et David MAUSTAUD, en partenariat avec CRM - Centre de Recherche en Management de l'Université Toulouse 1 et l'APEC – Association Pour l'Emploi des Cadres, en Avril 2011.

Avec l'objectif d'analyser des rapports entre les cadres et l'entreprise, c'est à dire la recherche de la convergence des intérêts des cadres avec ceux de leur entreprise. Afin de collecter les données, deux études ont été conduites : une étude quantitative par internet et une étude qualitative par entretien semi- directif.

Ainsi, la première phase de l'étude consiste en une enquête par questionnaire sur l'internet, une demande de participation a été envoyée par mail à 4 500 cadres issus de la base de données APEC et des volontaires ont été invités à compléter l'enquête en ligne sur un site dédié à la recherche.

Parmi l'échantillon, 35% des cadres femmes et 65 % hommes, 34% résidents en Ile-de-France et 66% dans d'autres régions non citées par les auteurs.

⁷⁷ Bruno FADDA, op.cit.

Le modèle de recherche reposait sur un ensemble de onze variables concordants avec la problématique. Elles étaient toutes de nature à caractériser le rapport des cadres à l'entreprise, en tant que facteur explicatif.

L'étude était focalisée sur trois principaux enseignements à citer :

1. la relation complémentaire entre identification et distanciation ;
2. le rôle du soutien organisationnel ;
3. la performance des cadres ne varie pas ou très peu en fonction du type de rapport à l'entreprise.

Pour une meilleure compréhension, on cite le résumé de la problématique :

« L'analyse de ces rapports entre les cadres et les entreprises mérite toutefois d'être approfondie. La recherche que nous avons conduite entend donc apporter un approfondissement de l'étude sur les « cadrotypes » de 2003 au regard tout d'abord, de l'évolution du contexte économique et social, mais par l'utilisation d'un appareillage méthodologique issu de la recherche contemporaine en psychologie organisationnelle et, surtout, d'un modèle théorique plus complet, intégrant explicitement la notion de distanciation en parallèle de celle d'identification »⁸.

« Les recherches récentes sur les rapports entre les salariés et l'entreprise révèlent en effet de attitudes croissantes de distanciation, voire de rejet, par rapport à l'entreprise. En particulier, sous l'influence de la pression concurrentielle, du non – plafonnement des horaires et de l'exigence à fournir des résultats de plus en plus rapide, un « malaise » s'est progressivement installé chez de nombreux cadres. Des syndromes de burnout (épuisement professionnel) se manifestent de plus en plus souvent par des attitudes de retrait ou par des problèmes de santé mentale (de type dépression) chez nombre d'individus. De même, la flexibilité accrue du marché du travail fait craindre aux cadres une détérioration de leurs conditions du travail. En fin, l'incertitude sur l'avenir et les mécanismes de mondialisation, opérant un déplacement du centre de gravité du dynamisme économique vers l'Asie, mettent à mal la relation d'emploi classique fondée sur la conciliation des intérêts des cadres avec les intérêts de

⁸Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC et Davide MOUSTAUD, Les reports des cadres a l'entreprise, APEC, 2011, p 05
<https://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/257297/719327/version/1/file/110077-ujnd81xcwdt.pdf>.

*leur entreprise. C'est pourquoi la relation des cadres avec l'entreprise mérite d'être réexaminée empiriquement en lumière de ce nouveau contexte ».*⁹

Après la collecte de données, les résultats ont été analysés par le modèle de Kreiner et Ashforth (2004).

Sur la variable identification et distanciation, les auteurs se sont appuyés sur la théorie de l'identité sociale et ont défini l'identification comme le processus qui consiste à incorporer les attributs identitaires d'un groupe social dans la définition de soi. Un cadre peut ainsi s'identifier à son équipe de travail, à son métier, mais également et de manière privilégiée en raison du rôle symbolique de l'appartenance à un collectif de travail- à son entreprise. Il en intègre les valeurs et la culture. Cette identification est positive pour l'entreprise, car de nombreux travaux ont montré qu'elle était significativement corrélée à la performance au travail. Elle est source de fidélisation.

L'étude en cause, a permis de montrer que les rapports identitaires du cadre à l'entreprise sont complexes et potentiellement ambigus. Le fait de combiner étude quantitative et qualitative a permis d'appréhender un même problème sous deux angles différents, avec des points de convergence et de divergence.

Quatre rapports ont été distingués : un rapport « *identifié* » caractérisé par un étroit rapprochement entre l'identité personnelle perçue comme insuffisante d'un cynisme et d'une intention de départ élevée. Un rapport « *neutre* » caractérisant les cadres qui ne s'inscrivent pas dans une relation identitaire avec leur entreprise mais plutôt dans un rapport pragmatique. Un rapport « *ambivalent* » à l'entreprise dans lequel le cadre va à la fois s'identifier et se distancier à l'entreprise.

Ils ont aussi constaté que, différents rapports entre le cadre et l'entreprise sont parfois empreints de fatalisme, d'enthousiasme, le plus souvent de pragmatisme. Mais ces derniers sont tous relativement lucides et conscients des différents rapports identitaires qui peuvent exister dans l'entreprise. Au même temps, ces rapports ne sont pas permanents, chaque cadre fait varier en fonction de sa vie personnelle et de ses besoins du moment.

Le cynisme organisationnel (Scepticisme, désillusion) est présent dans les rapports identitaires à l'entreprise.

⁹ Oliver HERRBACH, Karim MIGNONAC et David MOUSTAUD, op.cit, p 05.

Le résultat majeur de la recherche concerne le rôle du soutien organisationnel, quand il est perçu de manière positive par les cadres qui se sentent ainsi encouragés, soutenus et valorisés, il est de nature à réduire très sensiblement le cynisme. Il détermine aussi en grande partie l'identification du cadre à l'entreprise, sa citoyenneté organisationnelle et diminue significativement l'intention de départ.

L'étude en cause nous a aidés à comprendre comment le rapport cadre- entreprise peut être une source très importante pour la fidélisation, et comment le cadre peut donner son effort pour que l'entreprise soit plus en plus stable.

4. Problématique

L'entreprise est une institution apparue au XX^{ème} siècle, ayant comme but la production et la commercialisation des biens et services. À cette époque elle négligeait le côté humain des salariés, car son objectif était purement économique et technique, c'est à dire produire plus en réduisant les coûts.

Plusieurs reflexes sociologiques ont tenté de définir l'entreprise comme un lieu secondaire de socialisation, ou bien un lieu de confrontation des valeurs et des interactions.

C'est à partir de là où plusieurs chercheurs ont essayé d'implanter des différentes stratégies que pouvaient bénéficier les deux parties (contractante et contractée), en installant le département de ressources humaines au sein de l'entreprise, comme une manière d'intégrer leurs salariés en leur donnant plus d'importance.

L'employeur doit régulièrement adapter ses stratégies de motivation afin de valoriser leurs salariés et aussi déterminer la nature d'engagement de ces derniers.

Meyer et Allen distinguent trois types d'engagement¹⁰ :

-Engagement de continuité : perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation ;

-Engagement affectif : relation émotionnelle de l'employé à son organisation ;

¹⁰ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 05.

-Engagement normatif : intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation.

Depuis des années le marché de travail est soumis à des mutations pour lesquelles les organisations à leur tour doivent s'adapter à ces changements en adoptant des différentes stratégies pour garantir leur existence, et faire face à la concurrence. C'est à l'entreprise de performer ses salariés en choisissant la meilleure stratégie qui soit adéquate à leurs moyens financiers.

À partir de ce bouleversement les entreprises en parallèle avec les services de ressources humaines ont décidé de mettre en œuvre la stratégie qu'on appelle : la fidélisation, qui est stratégique et permet une meilleure gestion des ressources et des compétences. Il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise.

Dans le monde entier, le salaire était le facteur principal de la fidélisation, mais actuellement les entreprises pour se différencier l'une de l'autre, elles doivent adopter des nouvelles formes de stratégies de fidélisation.

Donc toutes les entreprises adoptent la fidélisation comme stratégie non pas pour des raisons financières, mais un bon recrutement leur permettrait de conserver leurs salariés talentueux.

« Exemple de la France qui apparaît en retrait de ses voisins européens en matière de politique de fidélisation, 37 % des entreprises n'en ont pas encore des politiques de fidélisation de leurs salariés, car la mobilité des salariés est un problème auquel les entreprises françaises sont moins confrontées. En France 4% des salariés restent moins de 3 ans dans la même entreprise, 17% y passent entre 3 à 5 ans, 29% restent entre 5 et 10 ans, 17% affichent entre 10 à 15 ans d'ancienneté, et 22% restent 15 ans et plus. Les employeurs français reconnaissent que leur capacité à retenir leurs salariés deviennent un enjeu important avec la reprise du marché de l'emploi. »¹¹.

Selon Jean -Marie PERETTI le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite un

¹¹Vincent BONNIOL, *Fidéliser les salariés: un facteur de performance de l'entreprise*, [en ligne] créée le lundi 29 juin 2009 à 00:00, mis à jour le lundi 23 juillet 2012 à 09:21, <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-constat-et-chiffres-cles.html>, consulté le 30/11/2014 à 16:45H.

*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.*¹²

La fidélité des salariés s'appuie sur le principe d'échange, quand l'entreprise fournit des avantages qui lui permettront de satisfaire les besoins individuels de ses salariés, ces derniers seront plus impliqués et attachés envers leur organisation.

Si l'organisation ne fait pas attention aux dispositifs de fidélisation, elle risque de se confronter à des problèmes de turn-over, le départ volontaire des employés qui par conséquence influence négativement la stabilité et la pérennité de l'entreprise.

*« Selon les études nord-américaines évaluant le coût du turnover : le départ d'un salarié peut faire perdre à l'entreprise entre la moitié du salaire annuel du démissionnaire et trois fois ce salaire ».*¹³

Comme ce n'est pas facile de fidéliser tous les employés, l'entreprise fidélise ceux qui sont plus talentueux parmi ses salariés, dans ce cas les cadres.

« C'est à partir de la fin des années 90, que les grandes entreprises sont conduites à mettre en place des programmes de gestion de leurs cadres à haute potentiel pour rester compétitif sur le marché. Pour identifier et repérer des compétences futures et pour y parvenir, les entreprises doivent chercher un champ de capacités les plus larges possible : capacités techniques et cognitives, stabilité, sens relationnel, ambition et motivation, sens de réseau et de l'appartenance à une culture. L'entreprise doit donner à chacun des cadres la possibilité d'exprimer le maximum de ses compétences. »¹⁴

De nos jours pour être fidèle à son organisation, il ne suffit pas d'avoir un bon salaire, dont les cadres cherchent à avoir un bon climat au milieu de travail, une bonne cohésion entre les membres de l'organisation, mais encore en d'autres termes cherchent à avoir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

¹² Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 02.

¹³ Vincent BONNIOL, ibid, p 24.

¹⁴ Jean-Marie BLANC, *Gérer ses haute potentiels, une question de pérennité pour l'entreprise*, [en ligne], https://recruteurs.apec.fr/delia/ValoriserVosCompetences/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currenArticle_ART_40757/motherTopic_TOP_323/motherTopic_ART_null/G%C3%A9rer+ses+hauts+potentiels,+une+question+de+p%C3%A9rennit%C3%A9+pour+l+entreprise.html, consulté le 30/11/2014 à 12 :15H.

L'impact des efforts de fidélisation est différent d'un cadre à un autre, elle est perçue par l'intéressé de manières variées pour des différentes raisons : le vécu personnel du cadre, expérience personnelle, environnement du travail, relation avec la hiérarchie, la situation familiale, l'âge, sexe, etc.

Toujours les organisations cherchent à optimiser ses ressources, en évaluant les coûts et les gains probables. Du moment que l'organisation décide d'adopter la fidélisation comme stratégie, elle ne doit pas oublier de créer un lien qui permet de maintenir ou améliorer la stabilité du capital humain qui est la source pour le développement de l'entreprise, mais aussi pour la stabilité culturelle et financière de l'entreprise.

Pour que cela se réalise, les organisations doivent mettre en place le suivi continu de la politique de fidélisation, déterminer la responsabilité de chacun des acteurs, mener une série d'entretien pour prévoir les causes de départ évitable et inévitable des salariés.

Les avancées technologiques obligent les organisations de monde entier à s'adapter et adopter des nouvelles stratégies afin d'aider l'entreprise à se maintenir dans un marché oscillant. L'Algérie ne fait pas exception.

Donc par rapport aux moyens mis en œuvre par l'entreprise pour attirer et garder son personnel de haut potentiel (fidéliser ses cadres) et en même temps maintenir sa stabilité et son développement, on pose la question suivante:

- **Comment la fidélisation de cadre influence-t-elle sur la stabilité dans l'entreprise ?**

5. Hypothèses

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

Selon les auteurs Luc Van CAMPENHOUDT et Raymond QUIVY : « Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les

cas, peuvent être des concepts ou de phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée»¹⁵.

Dans ce présent travail nous allons essayer de nous pencher sur deux d'hypothèses qui feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse 1: L'environnement stable permet aux cadres de développer leurs compétences et créer le sentiment d'appartenance à son entreprise.

On se réfère à l'ensemble des facteurs que peuvent influencer pour avoir un environnement stable tels que : la possibilité de formation pour améliorer la compétence individuelle, une bonne relation interpersonnelle entre l'organisation et les sujets qui y présentent, le suivi et développement de carrière, la promotion, suivi de résultat et de la performance individuelle, l'atmosphère de travail informelle, confortable, les avantages sociaux.

Hypothèse 2 : La motivation est un des facteurs important employé par l'entreprise pour fidéliser et garantir la stabilité.

C'est par rapport aux effets que la motivation apporte à la productivité dans l'entreprise, en donnant plus de volonté aux cadres dans l'exercice de leurs tâches, en adhérant à la culture de son entreprise et en restant fidèle, en contribuant à la stabilité de l'entreprise en cause.

6. Définitions des concepts clés

a) Compétence

« Est une caractéristique sous-jacent d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction »¹⁶.

¹⁵Luc Van CAMPENHOUDT et Raymond QUIVY, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, p128.

« *La compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'auteur de la situation* »¹⁷.

Donc la compétence est l'ensemble de connaissances et de capacité individuelle. Dans l'organisation il s'agit de l'ensemble des capacités professionnelles que le salarié a acquis pour atteindre un objectif.

b) Fidélisation

Selon Jean-Marie PERETTI « *le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». ¹⁸ Elle peut être aussi « *l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés* ». ¹⁹

Donc on peut dire que la fidélisation est un dispositif employé par l'organisation afin d'inciter ses salariés à rester. C'est une manière d'éviter et réduire le départ volontaire de ses salariés.

c) Fidélité

« *La fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* ». ²⁰

¹⁶Eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competece-et-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html, consulté le 28/02/2015 0 18 :55.

¹⁷<http://www.cadredesante.com/spip/profession/pedagogie/Une-definition-de-la-competece.html>, consulté le 28/06/2015 à 20 :00H.

¹⁸Jean Marie PERRETI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2005(A), p 110.

¹⁹ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 06.

²⁰Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit., p 03.

Selon Pascal PAILLÉ « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* ». ²¹

Conceptualisant, la fidélité c'est le choix par lequel le salarié décide de rester dans son entreprise en résistant aux opportunités externes. Ou bien c'est une manière du salarié d'avoir un attachement à long terme avec son organisation.

d) Stabilité

« *La stabilité exprime la solidité d'un lien, indifférent à la survenance d'évènements qui menacent son existence : elle est d'avantage synonyme de durée, de permanence, de pérennité* ». ²²

Donc la stabilité c'est une manière de se maintenir au même niveau de production pour garantir son existence dans le marché. On peut le classifier comme le résultat par rapport aux efforts mis en œuvre pour les entreprises afin de garantir son existence.

La stabilité de point de vue des salariés, c'est quand ils se sentent en sécurité par rapport à leurs emplois, ce que leur permettront de développer leurs compétences.

e) Motivation

« *La motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but* ». ²³ Ainsi comme elle peut être « *une force intérieure, poussant l'individu à agir dans*

²¹ Pascal PAILLÉ, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004(B), p 05.

²² Mokhtar ABDI, Dualité du marché du travail, état social et sécurité économique en Tunisie, [en ligne], Université Paris 13 - Master 2 Economie et Finance Internationales 2006, p10, http://www.memoireonline.com/04/08/1038/m_dualite-marche-travail-etat-social-securite-economique-tunisie8.html, consulté le 16/05/2015 à 21 :30H.

²³ Don HELLRIEGEL et John SLOCUM, Management des Organisations, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, 2012, p 166.

*le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie ».*²⁴

La motivation cherche à pousser les salariés à adhérer plus en plus les objectifs de leur entreprise, pour atteindre des résultats positifs.

f) Sentiment d'appartenance

*« Le sentiment d'appartenance mesure l'attachement et la reconnaissance ressentis à l'égard d'une communauté. Il est également important dans le domaine des ressources humaines avec notamment la notion de marque employeur »*²⁵. Ce que veut dire que le sentiment d'appartenance mesure l'attachement et la reconnaissance ressentit par un groupe d'individus à l'égard d'une communauté, et particulièrement pour le projet qui la fédère

Le sentiment d'appartenance est la sensation que l'individu a quand il fait partie d'un groupe ou d'une organisation. Quand l'organisation accueille, reconnaît, valorise, et permet à ses salariés de développer leurs compétences, ces derniers vont intérioriser et adopter la culture de l'entreprise, et puis faire partie de l'organisation.

Conclusion

Dans ce chapitre on a éclairé les raisons et les objectifs de notre recherche, les études antérieures, puis la problématique, les hypothèses, et à la fin la définition des concepts clés.

Après avoir élaboré ce chapitre, on va passer à la définition de quelques généralités concernant à la fidélisation.

²⁴ Laura MUCHA, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire, Université de Reims Champagne Ardenne, 2009-2010, p 11, <http://www.technocompetences.qc.ca>

²⁵ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Sentiment-d-appartenance>, Publié le dimanche 12 avril 2015, consulté le 28/06/2015 à 21 :45H.

Chapitre II

La Fidélisation et ses composantes

Introduction

Dans les années 80 on voit les premières publications des travaux sur la GRH comme stratégies¹. Avec l'évolution de l'Homme et ses aspirations professionnelles, la Gestion des Ressources Humaines se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver un équilibre entre leurs objectifs et ceux des salariés.

Donc, la fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la Gestion des Ressources Humaines de l'entreprise. « *Les directeurs des Ressources Humaines ont compris qu'un salarié qualifié et compétent constitue un capital humain spécifique et offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui l'emploie* ». ²

Ce chapitre a pour objet de présenter le concept de fidélisation, et on l'a divisé en deux parties. Dans la première partie nous allons tout d'abord explorer le concept de fidélisation dans différentes approches tels que, étymologique, marketing et GRH, on parlera aussi de ses composantes. Dans la deuxième partie nous allons développer le concept de fidélisation, par rapport au rôle de chaque acteur, les salariés à fidéliser, les enjeux et aussi les moyens de fidélisation employés par les entreprises.

A. La fidélisation et ses composantes

1. La fidélisation

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

¹Gaston Yves MVEG MINKOULOU, Fidélisation du personnel et performance d l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameroon S.A : Mémoire[en ligne], Gestion des Ressources Humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005, p 12, http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html, consulté le 15/04/2015 à 13H.

² Samuel FERREY, Le capital humain : une analyse théorique et empirique, livre de Gary Stanley Becker, Encyclopédia Universalis [en ligne], <http://www.universalis.fr/encyclopedie/le-capital-humain-une-analyse-theorique-et-empirique>, consulté le 28/05/2015 à 12 :30.

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

a) Approche étymologique⁴

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

1. La fidélité

Selon Paillé « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* »⁵. Il distingue trois formes de fidélité au travail⁶:

- 1.1. La fidélité réelle caractérise : « *une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail* ». Les salariés adoptent alors des « *comportements de citoyenneté organisationnelle* » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation ;
- 1.2. La fidélité conditionnelle : *est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité » ;*
- 1.3. La fidélité de façade : caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « *le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi* ».

⁴ Gaston Yves MVEG MINKOULOU, op cit, p 14

⁵ Pascale PAILLE, *La fidélisation des ressources humaines*, Economica, 2004, p 05.

⁶ Laure GUILBERT et Sana HENDA, *la fidélisation des cadres, une étude exploratoire*, Lyon, 2008, op.cit, p04.

b) Approche marketing

« Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »⁷

De nombreux auteurs ont travaillé sur la fidélisation des clients, on retient de ces travaux que fidéliser le client consiste à créer un attachement, une confiance qui amène ce dernier à venir automatiquement chez l'entreprise. Bien entendu la fidélisation de la clientèle est un ensemble d'actions stratégique que permet à l'entreprise de conserver sa clientèle rentable à travers une démarche marketing efficiente, en développant un sentiment de sécurité pour le client comme pour le fournisseur. Elle vise à établir une relation particulière entre le client et son fournisseur, cette relation est centrée sur l'intérêt tangible et intangible qui bénéficie aux deux parties.⁸

Jean-Marc LEHU définit la fidélisation comme étant « la nature d'une stratégie marketing conçue et mise en place dans le but de permettre aux consommateurs de devenir puis rester fidèles au produit, au service, à la marque, et/ou au point de vente (...) La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client.⁹ »

Donc la fidélisation repose sur la rétention et la conservation à long terme des clients acquis, ainsi, un programme de fidélisation c'est « l'ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition, c'est-à-dire le taux de clients perdus, soit minimisée et/ou que les volumes achetés soient augmentés »¹⁰.

⁷ Agnès DURONI, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Ecole des hautes études, Paris, 2011, p 10.

⁸ Gaston Yves MVENG MINKOULOU op.cit, p 14.

⁹ Jean-Marc LEHU, L'encyclopédie du Marketing, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p 119.

¹⁰ Jean-Marc LEHU, La fidélisation client, Éditions d'organisations, Paris, 2000, p 40.

On peut dire que la fidélité est l'attachement d'un consommateur ou d'un client à une marque, à un magasin ou à un fournisseur.

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

Ce dernier définit le marketing RH comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise* » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme. Pour lui, il s'agit « *d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués* ». ¹¹

Le rôle de marketing RH est d'aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement externe. Le tableau qui suit illustre la volonté des directeurs des Ressources humaines à vouloir s'approprier des outils de marketing en GRH.

Tableau n° 01 : Convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH¹²

	Marketing	GRH
Rentabilité/performance	<p>Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque</p> <p>Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels</p>	<p>Cout important de turn-over</p> <p>Un salarié fidèle est plus impliqué</p>
Stabilité	Une moindre réceptivité	Une réponse aux

¹¹ Philippe LIGER, Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p 131.

¹² Gaston Yves MVENG MINKOULOU op.cit, p 14.

	aux actions marketing des concurrents chiffre d'affaires minimum garanti	pénuries de main d'œuvre annoncé
Image	Les clients fidèles sont la source de bouche à oreille positif	La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Source : COLLE R et MERLE A, *L'appropriation des outils marketing en GRH : Enjeux et exemple d'application*, Actes de la journée des recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne, 2005, p 13.¹³

c) Approche de la GRH

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

« *La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer* »¹⁴. Ce dernier dit que la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme, et selon ce même auteur quatre étapes doivent être mises en place :

1^{er} étape : *Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation,*

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

¹⁴ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 06.

2^{ème} étape : *Mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun),*

3^{ème} étape : *Mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser,*

4^{ème} étape : *Instaurer un suivi*¹⁵.

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

2. Les composants de la fidélisation

a) La satisfaction

La satisfaction au travail est définie comme « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* ». ¹⁶

Ce qu'on retient c'est que la satisfaction est le résultat par laquelle l'individu mesure ce qu'il attend à ce qu'il perçoit de son emploi, il s'agit d'une réponse affective de l'individu envers son emploi.

La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus. Elle influence les comportements tels que : absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise et a un impact sur la fidélité à l'entreprise.

¹⁵Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 09.

¹⁶ Youcef BOULARAS, *L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés*, Mémoire de magister, Stratégie des entreprises, université d'Oran, 2012-2013, p 49, www.univ-oran.dz/theses/document/TH4013.pdf

1. Sources de la satisfaction¹⁷

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo economicus, et l'homo sociologicus:

1.1. L'homo faber : le contenu du travail comme source de satisfaction

De nos jours les salariés se trouvent dans des meilleures situations qu'au paravent, en ce qui concerne le contenu de travail, lorsqu'on voit un développement par rapport à la liberté d'initiative dans le travail, en contrepartie il y aura plus de chance pour le salarié de se reconnaître dans l'acte de production, ce qui permettra au salarié de trouver un plaisir personnel et de mettre ses compétences au service d'œuvres individuelles ou collectives, on se réfère ici à l'autonomie (se faire plaisir en travaillant).

Cette autonomie peut être considérée comme un risque si elle est accompagnée d'une forte pression sur la contrainte de temps et de qualité, et il y aura un risque d'augmenter la valorisation des salariés les moins compétitifs. Ce qui veut dire que l'autonomie est un facteur de satisfaction quant elle permet au salarié de réaliser le programme fixé en commun accord avec la hiérarchie, le cas contraire l'autonomie peut révéler une défaillance de l'employé et cela peut créer des formes de détresse psychologique.

1.2. L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction

La rétribution se fait en fonction du marché de travail, et certains salariés ne sont pas contents de leurs rétributions car l'augmentation des responsabilités n'est pas équivalente aux primes ou avantages supplémentaires perçus par les salariés. Il existe des salariés qui n'ont pas connu d'augmentation de salaire, ce qui laisse à penser que leur entreprise ne donne aucune importance à leurs expériences, et il n'offre aucune perspective de carrière, ce qui provoque un sentiment de désolation et d'amertume de la part des salariés.

¹⁷ Youcef BOULARAS, op.cit, p 20.

Donc la satisfaction a un lien avec la rémunération, le matériel et lieu de travail, aussi les perspectives de développement professionnel, autrement dit l'entreprise doit tenir compte de ses éléments pour arriver à fidéliser leurs salariés et éviter leurs départs.

1.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation en contrepartie de la fidélité. Comme l'environnement du travail, est un environnement concurrentiel, tous les salariés sont soumis à des évaluations de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, c'est-à-dire ils deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences. Lorsque le travail s'individualise, cette reconnaissance devient difficile. Bien entendu, un salarié fidèle c'est celui qui est satisfait des conditions de travail offert par l'entreprise.

b) L'implication

L'implication est « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise* » et peut être aussi « *le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation*»¹⁸

L'implication a une influence sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation, qui permet au salarié d'exprimer son attachement et sa loyauté à l'entreprise, elle peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale c'est à dire les actions passées qui lie l'individu à son organisation, et l'approche attitudinale qu'est le sentiment d'appartenance de l'individu vers son organisation.

1. Les conditions de l'implication

L'implication demande trois conditions : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

¹⁸ Gaston Yves MVENG MINKOULOU, op.cit, p 23.

1.1.La cohérence

Pour qu'elle soit acceptée, la cohérence des actions doit être comprise par les salariés, ce qui donne de plus en plus d'importance à la communication en matière de transmission de l'information, et cette dernière est un outil de mobilisation des ressources humaine, et qu'oriente l'entreprise.

1.2.La réciprocité

Il existe une dépendance entre l'entreprise et ses collaborateurs en ce que concerne l'implication du personnel et la réciprocité se traduit par la rémunération, ainsi que par le respect et reconnaissance. Elle dépendra donc des perceptions des salariés sur leur travail et se décline selon trois aspects : les valeurs, les systèmes de gestion, la relation managériale.

1.3.L'appropriation

Ce qui permet à un individu d'avoir le sentiment d'appropriation est le résultat de l'expérience professionnelle acquise et l'implication personnel, suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager. L'appropriation c'est quand l'individu fait sien son lieu et outil de travail, mais aussi quand il en va de même pour les décisions ou son expertise a été requise, des politiques d'organisation du travail et de développement des modes de management.

L'appropriation peut être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. Celle-ci peut la susciter en présentant l'avenir, sa compréhension facilitera le lien à faire avec des stratégies et le passé, résultat d'une expérience, les questions ou les incertitudes.¹⁹

Donc l'implication organisationnelle se résume par la relation existante entre le salarié et l'entreprise, c'est l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié. Pour qu'il y ait cette relation il faut suivre des étapes suivantes : l'intégration et la valorisation²⁰.

¹⁹ Gaston Yves MVENG MINKOULOU, op.cit, p 26.

²⁰ Ibid, p 41.

1. L'intégration : constitue la première étape pour la fidélisation des salariés, ce qui veut dire une bonne intégration dans l'entreprise conditionne la motivation de salarié. Bien entendu le nouveau intégré doit être pris en charge par quelqu'un au sein de l'entreprise, supposant par exemple un « parrain », qui lui fera découvrir le fonctionnement de l'entreprise, et l'aidera à nouer des liens avec l'équipe, ainsi que l'impliquer dès le début pour qu'il n'ait aucun doute sur son utilité au sein de l'entreprise.
2. La valorisation : c'est la deuxième étape, consiste à l'intérêt et valorisation du poste occupé, sans oublier les conditions de travail. Avoir un poste de travail, c'est avoir la possibilité qu'a un salarié à de développer ses qualités personnelles et professionnelles, ainsi que la possibilité d'évolution des carrières proposées par l'entreprise. Bien entendu la gestion des compétences est essentielle dans l'entreprise car elle permet d'identifier, organiser, définir les compétences spécifiques de chaque poste, ainsi que le développement des entretiens. Ce qui permet le suivi des salariés dans le parcours professionnel.

c) La motivation

La motivation peut être présentée comme « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »²¹.

Ainsi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement, elle est un des éléments les plus importants pour la survie de l'entreprise, car elle présente un lien avec la compétitivité. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces²²:

1^{er} : Une force interne à l'individu: elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque et Dolan et al, la définissent « comme étant

²¹ Robert J.VALLERAND et Edgar E.THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, VIGOT, 1993, p18.

²² Michel DENJEAN, Document de transfert : Motivation, CEDIP, Montpellier, 2006, p 03, http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation_v5_cle062385.pdf.

essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche. »

2^{ème} : une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management ... La source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans « un rapport utilitaire », afin de « bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables ».

Lévy-Leboyer explique qu'être motivé c'est essentiellement « avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». ²³ C'est-à-dire que la motivation se caractérise par le déclenchement d'un comportement, l'objectif, le degré de l'effort et la durée.

1. Théories de motivation

1.1. La théorie des besoins de MASLOW²⁴

Cette théorie, proposée par MASLOW Abraham en 1954, repose sur l'hypothèse que la source de motivation se renouvelle dès que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Cette réflexion a conduit MASLOW à proposer un modèle qui, sous la forme d'une pyramide, hiérarchise les besoins en cinq niveaux :

1^{er} : Les besoins physiologiques élémentaires

C'est le niveau le plus bas de la pyramide. Les besoins de manger, de boire, de se reproduire l'emportent sur tout autre et un individu pourrait amener à reconsidérer ses ambitions pour les satisfaire, voire dans des cas extrêmes à mettre sa sécurité en jeu. À ce niveau, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminée par les possibilités et les attentes individuelles.

²³ Claude LEVY-LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, éd d'Organisation, 1998, p 32.

²⁴ Michel DENJEAN, op.cit, p 07.

2^{ème} : Les besoins de sécurité

Ce niveau devient l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de la sécurité de l'emploi, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut ...

3^{ème} : Les besoins sociaux

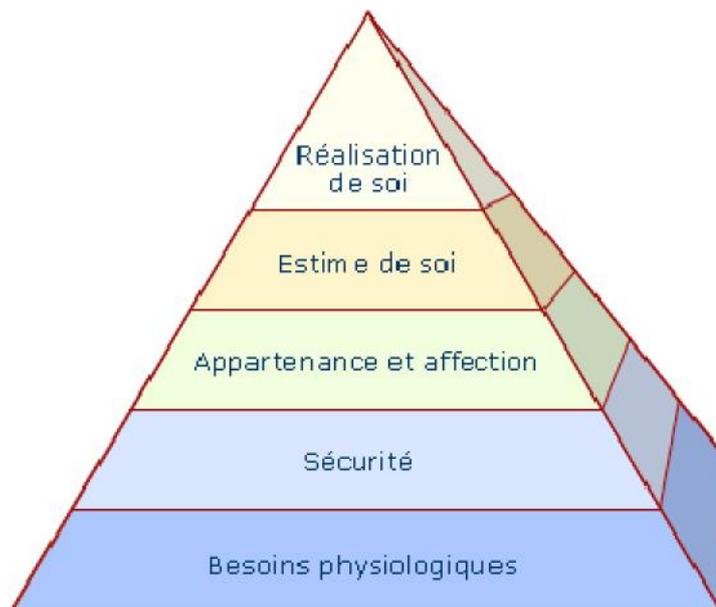
Ce sont les besoins d'appartenance, d'affiliation. La volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au-delà des nécessités professionnelles, qui seront plus chaleureuses. Le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion.

4^{ème} : Les besoins d'estime

Les agents désirent être acceptés et reconnus. Acceptés pour eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats. Les responsables auront à valoriser le travail accompli, à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.

5^{ème} : Les besoins de réalisation de soi

C'est devenir ce qu'on peut être, ce qu'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations ...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

Figure n° 02 : Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW²⁵

Source:http://www.blogdusucces.com/wpcontent/uploads/2011/01/pyramide_maslow_gr.gif²⁶

Dans cette théorie, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Par exemple, à partir du moment où un individu est assuré de manger et de boire, il cherchera à garantir sa sécurité, mais dans le cas contraire, il pourrait compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique.

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît que l'individu s'efforcera de satisfaire. C'est le principe de manque. La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins.

²⁵http://www.blogdusucces.com/wpcontent/uploads/2011/01/pyramide_maslow_gr.gif, consulté le 05/01/2015 à 01:30H.

²⁶ Op.cit.

1.2. La théorie bi-factorielle d'Herzberg²⁷

Cette théorie (fondée sur une étude conduite en 1959) distingue deux types de facteurs :

1^{er} : Les facteurs d'hygiène créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).

2^{ème} : Les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon HERZBERG, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres.

Le salaire est regroupé avec les facteurs d'hygiène. La rémunération en tant que telle est considérée comme dû et, par conséquent, elle ne peut procurer un sentiment de satisfaction. Or, il est possible d'extraire une partie du salaire du cadre d'échange marchand et de le considérer comme une récompense accordée sous forme de primes. Elles passent alors dans les facteurs intrinsèques et deviennent ainsi une source de motivation.

Autre conclusion remarquable de cette théorie : agir sur les conditions de travail ne modifiera pas profondément la productivité. En effet, les conditions de travail font partie des facteurs d'hygiène qui ont nettement moins d'influence que les facteurs moteurs de la motivation. Autrement dit, un responsable qui souhaite influencer sur la production, recherchera un levier d'action parmi, la reconnaissance, le contenu du travail, les responsabilités.

²⁷ Michel DENJEAN, op.cit, p10.

1.3. La théorie ERG d'ALDERFER²⁸

La théorie ERG d'ALDERFER est venue en réponse à celle de MASLOW, en effet c'est en 1969 qu'elle fut proposée et stipule que c'est la sensation de besoin qu'est le facteur motivateur de l'individu au travail. Son fondement repose sur un modèle non hiérarchisé de celui de MASLOW.

Le modèle ERG tient son nom de trois besoins recensés par ALDERFER qui selon lui sont organisés suivant un alignement basé sur la réalisation des besoins passant de plus concret au plus abstrait et qui sont :

1^{er} : Existence ou les besoins d'existence ou physique (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité) ;

2^{ème} : Relatedness ou les besoins de sociabilité(ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, famille, amis...);

3^{ème} : Growth ou les besoins de développement(besoins de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).

Le modèle ERG diffère de celui de MASLOW par le fait qu'un individu peut manifester des besoins simultanément, et par conséquent il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour en exprimer un autre qui devient motivant. De ce fait l'individu en situation professionnelle a tendance à changer de besoin par rapport à son pouvoir et à sa capacité à le satisfaire concrètement.

Malheureusement peu de recherche comparativement à celui de MASLOW ont pu traiter ERG d'ALDERFER à cause de la généralisation de la notion de besoin par ces deux auteurs, qui ne montrent pas la possibilité de création de besoin et le degré de motivation pour chacun d'eux et qui entraînent les individus à adopter un comportement de changement au travail.

²⁸ Claude LEVY-LEBOYEUR, *La motivation au travail : Modèles et stratégies*, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2006, p 41.

Tableau n° 02 : Similitudes entre les théories de Maslow, d'Alderfer et Herzberg²⁹

Maslow	Alderfer	Herzberg
Actualisation de soi	Besoin de croissance	Facteur de motivation
Estime de soi		
Besoin sociaux et d'appartenance	Besoin de sociabilité	
Besoin de sécurité	Besoin d'existence	Facteur d'hygiène
Besoin physiologique		

³⁰Source: SimchaRONEN et al, Nonmetric Scaling approach to taxonomies of employee work motivation, Multivariate Behavioral Research, vol 14, p 388

2. La motivation et ses éléments de différenciation³¹

Quelques éléments de différence sont relevés entre la motivation, la fidélisation, l'implication et la satisfaction.

a) Fidélisation et Motivation

La fidélisation ne peut pas se faire sans la satisfaction, implication et motivation; ces notions peuvent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation, mais la motivation du salarié n'est pas forcément dû à la fidélisation, c'est-à-dire motiver le salarié pour augmenter leur niveau de production, ce n'est pas nécessairement les fidéliser.

²⁹ SimchaRONEN et al, Nonmetric Scaling approach to taxonomies of employee work motivation, Multivariate Behavioral Research, vol 14, p 388.

³⁰ Ibid.

³¹Gaston YvesMVENG MINKOULOU, op.cit, p 30.

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts. Pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations et dans le cas de fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs³².

b) Satisfaction et motivation

La satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus.

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction.

La motivation peut être vue comme un moteur de la performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance³³.

c) Implication et motivation

D'origine anglo-saxonne, la notion d'implication est apparue dans les années 1950 aux Etats-Unis³⁴. Elle est particulièrement novatrice pour étudier les rapports entre les hommes, c'est à dire explorer la multiplicité des liens existants entre les salariés et leur entreprise. L'implication s'attache à un aspect particulier de la relation de l'individu et sa situation de travail, il est vu dans des différentes perspectives tels que:

³²Gaston Yves MVENG MINKOULOU, op cit, p 30.

³³Ibidem.

³⁴ Ibid, p 31.

- 1) Celle d'échange entre l'individu et l'organisation ;
- 2) Perspective psychologique d'identification de l'individu dans l'organisation ;
- 3) Elle est envisagée sous un angle attitudinal ;
- 4) Et sous un angle comportemental.

La motivation et implication ont en commun plusieurs caractères, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

« L'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins. L'implication attache une importance accrue aux valeurs des individus dans le processus les liant à l'entreprise »³⁵.

Fondamentalement, motivation et fidélisation renvoient à des idées différentes comme le montre le tableau ci-dessous qui illustre la relation existante entre motivation, satisfaction et implication.

Tableau n° 03 : Différence entre motivation et fidélisation³⁶

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise

³⁵ Gaston Yves MVENG MINKOULOU, op.cit, p 31.

³⁶ Ibid, p 32.

Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général
L'entreprise veut développer	Sa performance à travers le bien être des salariés.	différentes motivations	Opportunités + adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projet

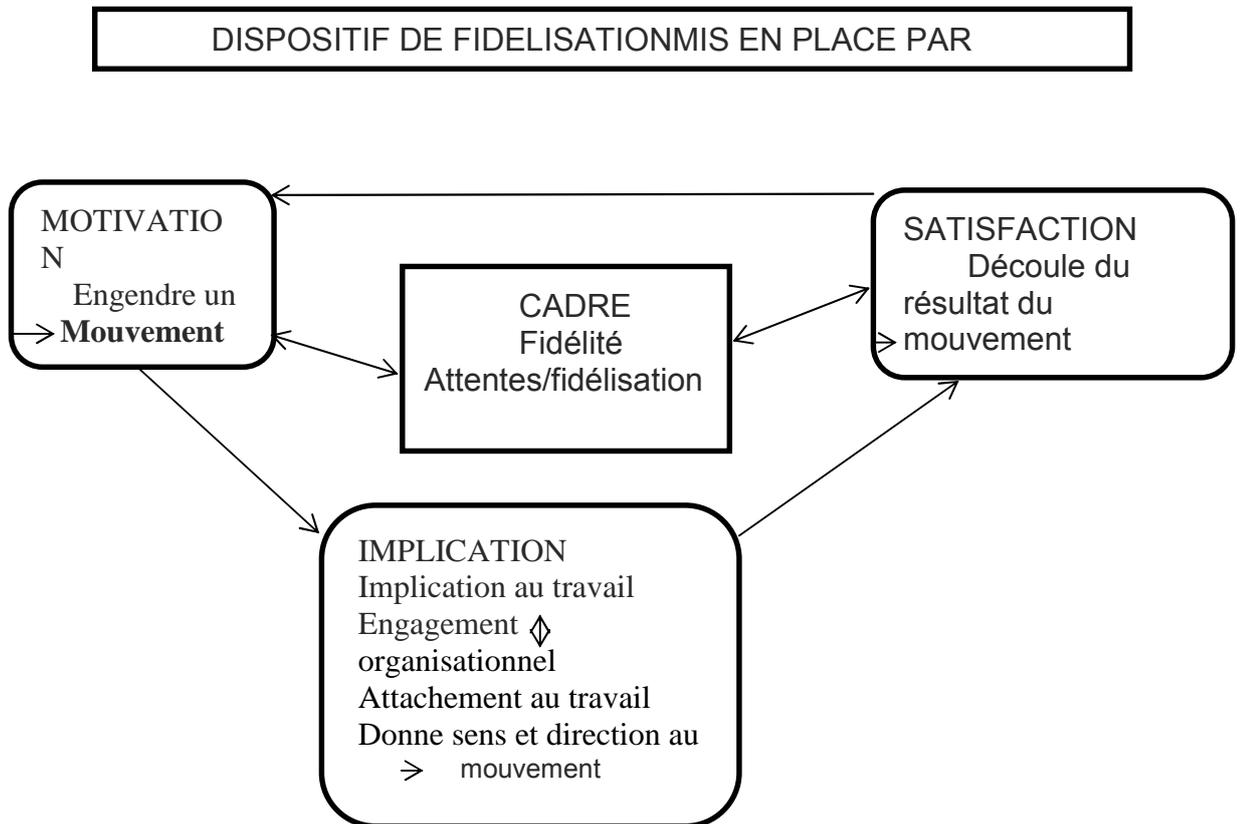
Source : Maurice Thévenet (1983).³⁷

« La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction, et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement, qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que

³⁷ Gaston Yves MVENG MINKOULOU, op cit, p 32.

tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer »³⁸.

Figure n° 03 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail³⁹



⁴⁰Source : GUILBERT.L et HEND.S, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon, 2008, p 06

La satisfaction et l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation, et la motivation vient enrichir ce dernier car elle a existé avant que les DRH décident d'emprunter la fidélisation des salariés comme un outil de Ressources Humaines, ce que permet à l'entreprise de cibler ceux qu'ils veulent fidéliser pour augmenter le profit de l'entreprise. C'est donc en agissant sur la satisfaction et

³⁸ Laure GUILBERT ET Sana HENDA, op cit, p 06.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation du personnel.

B. Les rôles des acteurs, les enjeux et les méthodes de la fidélisation des salariés

1. Les acteurs de la fidélisation et ses rôles

a) La direction générale⁴¹

La direction générale en adoptant un programme de fidélisation, doit analyser les besoins de compétences par rapport à la stratégie de l'entreprise, au contexte socio-économique, aux évolutions de marché, tenant en compte la productivité et la rentabilité de l'entreprise à long-terme.

Le rôle des dirigeants de l'entreprise est de sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel par la communication interne, c'est-à-dire savoir satisfaire les attentes et besoins de salarié à fidéliser et aller au-delà des exigences réglementaires légales en concertation avec les partenaires et les actionnaires.

b) La Direction des Ressources Humaines⁴²

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

Les responsables des Ressources humaines doivent être en mesure d'adapter les pratiques de fidélisation selon les contraintes internes et externes de l'environnement de l'entreprise. Le rôle de la Direction des Ressources Humaines dans la mise en place de la stratégie de fidélisation est de fournir les informations nécessaires par le management des compétences de ces effectifs. Elle participe aussi dans le suivi et l'amélioration continue du programme de fidélisation c'est-à-dire, elle conseille en

⁴¹ Youcef BOULARAS, op.cit, p 59.

⁴² Ibidem.

permanence ses collaborateurs sur les contraintes du marché du travail, le climat social et les risques encourus.

La responsabilité d'une direction des ressources humaines, dans la stratégie de la fidélisation, consiste à ⁴³:

- a. *Déceler les compétences et les talents, participer et contribuer à cette détection des talents, depuis l'étape de recrutement ;*
- b. *Diagnostiquer les éventuelles départs des salariés ;*
- c. *Privilégier les communications interne pour connaître les attentes et exigences des salariés ;*
- d. *Former les managers aux bonnes pratiques de fidélisation ;*
- e. *Fournir aux managers les ressources en terme de compétence ;*
- f. *Mener des enquêtes régulières sur la satisfaction et le climat social d'équipe.*

On peut dire que la Direction des Ressources Humaines joue le rôle de coordinateur des pratiques de fidélisation mis en place sur le terrain, elle sert de guide pour les autres acteurs de la fidélisation en les orientant à suivre les directives et les objectifs assignés par la direction.

c) **Les managers**⁴⁴

Dans le dispositif de fidélisation le rôle du manager est de sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de leur place et le rôle qu'ils jouent au sein de leur entreprise. La relation directe entre le manager et ses collaborateurs est déterminante pour la mise en œuvre des objectifs assignés par la direction des ressources humaines, ils assurent l'évolution des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés tels que : le recrutement, l'évolution des salariés, la progression de carrière, formation, etc.

Pour la mise en place d'une stratégie de fidélisation, les managers sont les premiers concernés par l'identification des salariés à fidéliser et la prise en charge de leurs préoccupations qui consistent à ⁴⁵:

⁴³ Youssef BOULARAS, op.cit, p 60.

⁴⁴ Ibidem.

- a. *Reconnaitre les efforts fournis par leurs collaborateurs à atteindre les objectifs ;*
- b. *Prendre en charge les attentes et exigences de leurs équipes ;*
- c. *Etre l'interlocuteur privilégié des collaborateurs en vers la direction générale et la direction des ressources humaines de l'entreprise ;*
- d. *Valoriser les fonctions et mission de chaque collaborateurs pour sa part de contribution dans les résultats de l'entreprise et ses impacts suite à un éventuel départ ;*
- e. *Mettre en place un plan de gestion et de suivi de carrière pour les collaborateurs*
- f. *Promouvoir la mobilité interne et la formation des collaborateurs ;*
- g. *Proposer et mettre en place des procédures flexibles susceptible d'accroître la motivation des équipes ;*
- h. *Prendre en charge les suggestions des collaborateurs ;*
- i. *Avoir une vision globale sur le développement et l'épanouissement des collaborateurs ;*
- j. *Prendre en considération l'ampleur des enjeux de la fidélisation.*

Le rôle du manager est de collaborer avec tous les autres acteurs concernés par le management de la fidélisation et la Direction des Ressources Humaines fournit des outils aux managers qui leurs permettent de définir les actions de fidélisation. La relation du manager en tant que supérieur hiérarchique, permet au collaborateur de communiquer et exprimer ses besoins, ses désirs pour s'épanouir et développer ses compétences au sein de l'entreprise.

Pour mener à bien le dispositif de fidélisation, les managers doivent finaliser leurs actions par l'adhésion de tous leurs collaborateurs à ce projet. Ils doivent adopter un style de management qui va en adéquation avec les principes et l'éthique de leurs équipes et consiste à ⁴⁶:

- a. *Ne pas maintenir un collaborateur jugé compétent dans le même poste durant tout sa carrière professionnelle sous le prétexte de la fidélisation ;*
- b. *Mettre en place un système d'évaluation individuel et collective de la performance basé sur le management de la qualité et de la compétence ;*

⁴⁵ Youssef BOULARAS, op.cit, p 60.

⁴⁶ Ibid, p 61.

- c. *Anticiper l'intention des départs et analyser le turn-over des collaborateurs ;*
- d. *Eviter à négliger les raisons et les causes des départs des collaborateurs et à favoriser le recrutement en continue ;*
- e. *Prendre en compte les divers couts que puisse engendrer le départ d'un collaborateur ;*
- f. *Promouvoir le dialogue et la communication interne entre les collaborateurs pour le maintien en place des équipes de travail.*

d) Le partenaire social⁴⁷

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

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

e) Le collaborateur⁴⁸

Le rôle de collaborateur est de participer activement dans le programme de fidélisation fixé par l'entreprise, ils doivent se sentir concernés par les objectifs et les

⁴⁷ Youcef BOULARAS, op.cit, p 62.

⁴⁸ Ibidem.

actions des entreprises par leurs managers pour leur bien-être et leurs épanouissements, et être capables de mesurer l'importance des préjudices qu'ils peuvent occasionner par leurs départs.

*« Le travail des salariés est d'assister les managers dans la concrétisation de leur objectif de fidélisation chacun selon son rôle dans l'équipe et dans l'entreprise. Ils doivent comprendre les enjeux de la stratégie de fidélisation que consiste à mettre durablement les préoccupations de l'homme en premier lieu. L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques et nécessaires à la mise en place et la concrétisation du programme de la fidélisation ».*⁴⁹

2. Les enjeux de fidélisation pour les entreprises

a) Enjeux Démographiques

1. Guerre des talents

Les entreprises sont à la conquête de nouveau talents, elles évoluent dans une concurrence perpétuelle non seulement par rapport aux services et produits qu'elles offrent au marché, mais aussi à la conquête de nouveau clients. Pour combler leurs besoins, les entreprises cherchent des gens avec un haut degré de compétences, et la pénurie de main d'œuvre qualifiée accentue la concurrence et le recours des entreprises pour acquérir les meilleurs talents. Et pour assurer durablement la stabilité et les avantages concurrentiels des entreprises, ces dernières s'efforcent aujourd'hui de mettre en œuvre d'autres moyens et facteurs susceptibles d'accroître leur niveau de compétitivité, tels que l'attractivité, le recrutement et le maintien en place de ses compétences.

*« Cependant, les entreprises doivent être en mesure de disposer au temps opportun des ressources le plus compétents et les plus rares, voire être capable s'arracher les meilleur talent disponibles sur le marché du travail et assurer leurs stabilité et leurs fidélité « à l' origine des meilleurs candidats de futur salariés » qui peuvent eux constituer un avantage compétitif pour les concurrents »*⁵⁰.

⁴⁹ Youcef BOULARAS, op.cit, p 63.

⁵⁰ Ibid, p 49.

2. Papy-boom

Tous les pays sont actuellement concernés par le phénomène « *papy-boom* » qu'est le nom attribué au grand nombre de départs en retraite, ce qui engendre des conséquences socio-économique et qui influence directement à la mise en place des politiques et des stratégies des ressources humaines en matière du capital humain, c'est-à-dire que le RH doit être en mesure d'appréhender le problème de vieillissement de la population et celui de rétrécissement de la frange des jeunes pour faire face à la pénurie de main d'œuvre à l'avenir. Ce qui veut dire que les entreprises doivent éviter des pertes des connaissances et de savoir-faire liées à l'expérience acquise par les seniors, autrement dit, elles doivent mettre en place un plan de remplacement de son effectif pour combler leur déficit en cadres⁵¹.

3. Pénurie de main d'œuvre

*« La pénurie de personnels qualifiés affecte négativement les entreprises ; elle cause des préjudices aux managers d'entreprise et a des conséquences sur la productivité, la rentabilité et les résultats des entreprises. De fait le maintien e place des effectifs disponibles s'avère préjudicieux et adéquat pour les directeurs des ressources humaines qui désirant fidéliser leurs salariés, se démarqueront de leurs concurrents et offriront une image crédible à leurs clients ».*⁵²

En ce que concerne a la stabilité de l'entreprise, les enjeux démographiques s'agit de gérer le départ à la retraite massif « *des papy-boomers* » au sein de la population cadre, qui entraîne le départ des salariés les plus âgés et les plus expérimentées, ce que pose le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire. Ce que va s'accompagner d'une « *guerre des talents* », car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées pour assurer la plus haute qualité. Ce que veut dire que l'objectif de l'entreprise est d'être la première à conquérir des ressources de plus en plus rares

⁵¹ Youcef BOULARAS, op.cit, p 51.

⁵² Ibid, p 52.

afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et être performante sur le marché.⁵³

b) Enjeux Économiques

1. Le turn-over

Concept d'origine anglo-saxonne que est traduit en français par la rotation du personnel ou le roulement du personnel désigné : « *tous les mouvements d'entrés et sortis définitifs des travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* » ou encore « *la rupture du lien contractuel salarié-employeur* ».

Il existe trois formes de départ du personnel ⁵⁴:

1.1. Les départs initiés par l'employeur /l'entreprise

Pris en charge par l'employeur pour faire face à une conjoncture économique défavorable ou pour des raisons personnelles réactives aux agissements de l'employé des licenciements comme moyen de satisfaction.

1.2. Les départs initiés par l'employé

L'employé décide de quitter volontairement son entreprise pour des raisons personnelles, par exemple faible rémunération, la non reconnaissance des dirigeants, la disponibilité des opportunités d'emploi externe sur le marché de travail, la mauvaise prise en charge de l'entreprise des attentes et exigences de ses salariés.

1.3. Les départs intermédiaires

Constitue une charnière entre le départ volontaire et le départ involontaire, le salarié maintient une relation avec son employeur tout en travaillant à son compte.

Le roulement des employés peut être positif et avantageux pour les deux parties, quand les salariés n'ont pas les compétences requises par l'entreprise (salarié non

⁵³ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 07.

⁵⁴ Youcef BOULARAS, op.cit, p 46.

performant), ce qui permettra à l'entreprise de renouveler son capital humain pour augmenter leurs compétences et performances. Il peut aussi être négatif quand le roulement des employés (salariés compétents, qualifiés et expérimentés) engendre des coûts financiers et humains de l'entreprise (coûts de recrutement et coûts de formation), qui ont des conséquences très lourdes sur la productivité, la performance et la rentabilité.

*La perte d'un salarié de talent constitue une ressource supplémentaire, enrichissante et disponible sur le marché de travail pour la concurrence, ce qui oblige l'entreprise à supporter ses coûts, bien entendu il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné ».*⁵⁵

Donc les entreprises pour des raisons financières et économiques doivent être en mesure de stabiliser, voire l'équilibre, les coûts associés ou turn-over, car il sera moins coûteux de conserver un salarié que de recruter un nouveau. C'est pour cela qu'il est important de mener des actions de fidélisation dans les Entreprises.

c) Enjeux Sociaux

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

⁵⁵ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 07.

*par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».*⁵⁶

d) Enjeux organisationnels⁵⁷

Les directeurs des ressources humaines ont des rôles très importants au sein de l'entreprise, en participant activement à la politique générale des entreprises, c'est-à-dire que c'est à eux de proposer et de mettre en place différentes stratégies pour les managements de capital humain, ils doivent aussi assurer la disponibilité des ressources humaines nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer leurs qualifications et leurs compétences pour garantir un travail de qualité. D'où la fidélisation devient l'outil adéquat par les managers et les directeurs des ressources humaines, bien entendu elle permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience des processus de management et de contribuer à la motivation du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches selon les exigences de l'entreprise. Pour que cela arrive, l'entreprise doit disposer d'un management de qualité, le management de compétence et aussi de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

1. Le management de la qualité : il permet à l'entreprise de donner à chaque acteur la possibilité d'opérer et d'intervenir directement sur le processus concerné selon la conformité du produit, en appliquant des normes ISO (international organisation for Standardisation) 9001 et ISO 9004 dans leur management de la qualité. Et l'application de ces normes par rapport à la fidélisation permet de conserver les compétences et assurer la continuité de l'apprentissage organisationnel du savoir et du savoir-faire aux générations futures et aussi d'assurer le processus de la qualité aux clients. Donc les entreprises doivent maintenir le niveau de qualification et de la compétence de leurs salariés et performance par la formation.
2. Le management des compétences : *le management des compétences est un moyen pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents en maintenant en place leurs compétences par des pratiques de fidélisation. C'est la capacité de l'entreprise à connaître les compétences dont elle dispose, de différencier celles dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients. « La compétence est l'ensemble de*

⁵⁶Youcef BOULARAS, op.cit, p 54.

⁵⁷Ibid, p 55.

savoir et savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients ».

3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : *« initiée dans les années 1970 pour gérer la carrière des cadres, la gestion prévisionnelle des emplois et des cadres retrouve actuellement un regain d'intérêt et privilégiait la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant. Les entreprises au travers de leurs stratégies ressources Humaines, veulent disposer des meilleurs profits et avoir des compétences mobilisables et privilégier la promotion interne en fonction de la disponibilité des postes. Dans ce contexte, le rôle de la fidélisation à travers la GPEC, consiste à prendre conscience de l'importance de l'anticipation des départs prévus et imprévus des compétences. Identifier ces compétences permet de prévoir quelles sont les compétences à remplacer ou acquérir ».*⁵⁸

La fidélisation permet à l'entreprise de manager la qualité (conserver ses salariés talentueux), d'investir dans la formation, plutôt que dans la rotation du personnel, et de maintenir et d'accroître le niveau des compétences.

*« Ces enjeux renvoient aux confins de l'analyse des comportements au travail qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leurs relations aux organisations qui les emploient ».*⁵⁹

3 .Les salariés concernés par la fidélisation⁶⁰

La typologie des salariés permet à l'entreprise d'identifier et connaître son personnel afin de les idéaliser. Ce qui les donnera la possibilité de cibler les salariés à fidéliser. Pour les entreprises mettre en action le programme de fidélisation c'est d'accorder et consacrer des ressources non négligeables pour sa concrétisation. Pour cela il n'est pas dans sa capacité de fidéliser tous ses salariés, elle doit être en mesure

⁵⁸Youcef BOULARAS, op.cit, p 57.

⁵⁹ Laure GUILBER et Sana HENDA, op.cit, p 08.

⁶⁰YoucefBOULARAS,ibid, p 76.

de limiter dans le temps la durée de la fidélisation et faire un choix pour les salariés concernés. Ce choix doit être objectif, les managers ont pour mission l'évaluation de leurs collaborateurs, orientent leur identification sur des bases solides dépourvues de sentiments.

L'entreprise que désire fidéliser ses salariés doit chercher à cibler ceux que sont performants et présentent un attachement fort envers leurs emplois. L'identification et la sélection des salariés se basent sur des critères d'évaluation selon leurs contributions à la performance de l'entreprise, leurs compétences, leurs criticités et leurs attachements :

- a) **Selon leurs performances** : les salariés qu'ont un fort potentiel de fidélisation sont ceux qui font la différence dans leur entreprise avec ses concurrents, sont en relation avec le client de manière directe et ont plus d'impact sur la qualité et les relations client. Ils présentent les profils suivants : anticipation des besoins ; créativité ; prise d'initiatives ; polyvalence ; et sont à jour en matière de qualification et de compétence⁶¹.
- b) **Selon leurs compétences** : le salarié compétent est garant de la fidélité des clients et assure leur pérennité. Donc l'incompétence a un impact négatif sur la performance, ce qui entraîne la dégradation de la qualité de produit et la perte des clients qui vont orienter leurs choix vers la concurrence, c'est pour cela que la fidélisation permet de conserver ce qui détient le savoir, savoir-faire et les compétences exigées par les clients, dû à l'importance de la GPEC, dans la fidélisation⁶².
- c) **Selon leur criticité** : *« Les salariés dits « critiques » sont ceux qui détiennent des compétences, c'est-à-dire savoir, savoir-faire, connaissance, expérience, relation, rares ou uniques dans l'entreprise et sont stratégiques pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises auront du mal à les remplacer s'ils quitteront leurs emplois »*⁶³.
- d) **Selon leur attachement** : les salariés compétents présentent un attachement fort, ce qui constitue un idéal à fidéliser, c'est-à-dire un salarié engagé est celui qui est

⁶¹ Youcef BOULARAS, op.cit, p76.

⁶² Ibid, p 77.

⁶³ Ibidem.

généralement satisfait par le contenu et les conditions de son travail. Donc l'entreprise doit mesurer l'implication de ses salariés, ce que consiste à : valider son adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise ; connaître les dispositions de la personne à agir et à faire des efforts durables pour son entreprise ; et aussi vérifier son désir dans l'entreprise⁶⁴.

4. Les moyens de fidélisation

a. Moyens traditionnels

Pour fidéliser son personnel l'entreprise dispose des moyens traditionnels suivants⁶⁵:

1^{er} : La période d'intégration : « *les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance* » ;

2^{ème} : La rémunération : salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux, etc;

3^{ème} : Le développement du potentiel : évolution de carrière, formation, suivi personnalisé, ce que permettra aux salariés de développer leurs propres compétences et connaissances. Pour que cela arrive l'entreprise doit proposer un contrat « *gagnant/gagnant* » en les aidant à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel ;

4^{ème} : Le contenu du travail : intérêt, objectifs à atteindre... ;

5^{ème} : Les conditions de travail : aménagements du temps de travail, climat social, reconnaissance, éthique et partage des valeurs... ;

6^{ème} : Le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « *esprit de corps* ». Par ailleurs, la gestion par objectifs permet de « *stimuler la prise d'initiative, la culture du résultat et l'auto motivation* ».

⁶⁴ Youcef BOULARAS, op.cit, p 77.

⁶⁵ Laure GUILBERT et Sana HENDA, op.cit, p 09.

Donc les managers doivent faire preuve d'écoute, expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles.

b. Autres moyens de fidélisation⁶⁶

1. Les services à la personne

Considéré comme un outil efficace de fidélisation et de motivation des cadres. Les services à la personne s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés tels que : tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter-entreprises, services de pressing ou de courses, repas diététiques à la cantine, salles de sport, aide pour arrêter de fumer et aussi aux objectifs de performance de l'entreprise : absentéisme réduit, disponibilité accrue, etc. Il s'inscrit dans la Gestion des Ressources Humaines « à la carte », qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix. Bien entendu cela permet de rapprocher les besoins des entreprises et les attentes des salariés, dont les entreprises doivent avoir conscience pour l'amélioration de la performance et des attentes de leurs collaborateurs.

« Les cadres veulent aujourd'hui être véritablement acteurs de leur vie tant au niveau professionnel que personnel. Ces deux sphères ne sont d'ailleurs plus indépendantes et imperméables l'une de l'autre. En cherchant à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée les cadres essayent de retirer le maximum de plaisir de chacune de ces composantes de la vie »⁶⁷.

2. La prise en compte de l'équilibre entre domaines de vie

Le travail occupe beaucoup de temps, mais les engagements professionnels et le temps consacré à la famille entrent en concurrence, un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans son lieu de famille. C'est un des enjeux pour les entreprises de faciliter ces deux

⁶⁶ Laure GUILBER et Sana HENDA, op.cit, p 11.

⁶⁷ Ibidem.

sphères de vie, pour réussir l'entreprise essaye d'implanter des différentes stratégies tels que :

2.1. Définition des politiques de conciliation dans l'Entreprise:

Les politiques de conciliation peuvent être définies comme les conditions d'emploi, les objectifs fixés et les processus de travail qui apportent un soutien direct à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La conciliation entre activité professionnelle et famille est un élément constitutif de la qualité de l'emploi, et la direction au rôle de définir l'objectif, la communication à l'interne et le suivi de la mise en œuvre, dans le but d'amélioration continue. Bien entendu l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise peut parcourir des avantages car elles s'adaptent à l'évolution des exigences dans le monde du travail et tirent parti de façon optimale des ressources de chaque individu.

2.2. L'aménagement du temps de travail :

*« Les horaires aménagés peuvent représenter un facteur majeur dans la conciliation travail- vie privée pour les hommes et les femmes. Le travail à temps partiel est l'une des options les plus familières mais les horaires personnalisés peuvent offrir une solution alternative importante, le fait de mesurer la performance des salarié(e)s sur la base de leurs résultats plutôt qu'en se référant uniquement à leur présence physique joue un rôle clé. Cette autonomie, ou du moins cette souplesse dans l'organisation du temps de travail, est un bon moyen de fidéliser son personne l ».*⁶⁸

La plupart des chercheurs s'accordent pour dire que le fait d'avoir des frontières floues entre sphères d'existence constitue depuis la formation de ce groupe professionnel un élément essentiel de l'identité des cadres, ils regroupent un ensemble des éléments qui peuvent être déclencheurs de la confusion entre la vie professionnelle et la vie familiale, personnelle et sociale tels que : leur statut, les

⁶⁸ Diane Gabrielle TREMBLAY, Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères, [en ligne], in « Nouvelles pratiques sociales », Volume 16, numéro 1, 2003. <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n1/009628ar.html>, consulté le 20 /05/2015 à 15h.

spécificités de leur travail, des facteurs économiques, organisationnels et personnels. Tous ces éléments peuvent se conjuguer chez les cadres pour accentuer la confusion.⁶⁹

L'équilibre de la vie professionnel et la vie privée souhaité pour le cadre, ne veut pas dire qu'ils volent travailler moins. Ce dernier doit recomposer équilibre entre ses objectifs de travail, les rythmes et aspirations de sa vie privée.

Selon Diane Gabrielle **TREMBLAY** « *le conflit entre les heures de travail et le temps que l'on souhaite affecter à la famille et à d'autres activités entraîne des conséquences néfastes, non seulement pour les employés, mais aussi pour les employeurs. Pour les employés, les effets peuvent se traduire par des problèmes de relations familiales et affectives, par un manque de satisfaction au travail, ainsi que par des problèmes de santé et de stress. Pour les employeurs, les inconvénients sont, entre autres, le coût économique de l'absentéisme, les pertes liées à une diminution de la motivation et du rendement, la résistance à la mobilité et aux promotions, le roulement élevé de personnel, la difficulté d'attirer et de retenir un personnel qualifié, la formation insuffisante de la main-d'œuvre* »⁷⁰

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons abordé le concept de fidélisation, qui était défini comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Les entreprises doivent connaître d'avance les préoccupations des salariés en matière d'exigences et attentes. Ils sont confrontés à des différents enjeux pour mettre en place des politiques de fidélisation, ce qui nécessite l'adhésion de l'ensemble des acteurs internes et externes ainsi que des parties prenantes, elle doit aussi prendre en considération les différents facteurs relatifs à l'ensemble des acteurs, ce qui permettra d'attirer, recruter et fidéliser les compétences et les talents dont elles ont besoin.

⁶⁹ Laure GUILBER et Sana HENDA, op.cit, p 11.

⁷⁰ Diane Gabrielle TREMBLAY, « Introduction au numéro », [en ligne], in Revue, Enfances, Familles Générations, N° 4, Printemps, 2006, p 1-8, <http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012889ar.html>, consulté le 20 /05/2015 à 02 :00H.

Donc la fidélisation permet à l'entreprise de renforcer la loyauté et la confiance des salariés, de ses actionnaires, de ses clients et toutes les autres parties prenantes, et la mise en place d'un programme de fidélisation, accompagnée d'une démarche compétence qui assure la maîtrise de la gestion du capital humain, est donc aujourd'hui une nécessité pour garantir la performance présente et future des entreprises.

Pour comprendre le dispositif de fidélisation et ses enjeux, il faut saisir la nature, la situation professionnelle et l'apport pour l'entreprise, et au chapitre suivant nous allons développer la stabilité et comment la fidélisation influence cette même stabilité.

Chapitre III

La stabilité dans l'entreprise et ses outils

Introduction

Pour garantir leur stabilité, l'entreprise doit savoir attirer, recruter et employer les meilleures méthodes pour éviter le départ de ses hauts potentiels, c'est-à-dire il doit offrir des perspectives intéressantes en termes de carrière, mais elle doit surtout veiller au bien-être de leurs salariés et à leur politique de management. Ce dernier doit se focaliser sur l'environnement soit interne ou externe. Mais ce qui nous intéresse c'est l'environnement interne, celui qui permet au cadre de développer ses compétences, de créer le sentiment d'appartenance à son entreprise, aussi ce qui lui permettra de bénéficier d'une formation future pour améliorer sa compétence individuelle et collective.

A. La stabilité dans l'entreprise

Il existe des facteurs qui permettent de garantir la stabilité au sein de l'entreprise comme la pérennité, tout dépend des outils emplantés par l'entreprise. Cette dernière doit prendre en considération le capital humain c'est-à-dire les besoins et attentes, garantissant la stabilité de ce dernier, automatiquement l'entreprise garantit leur place sur le marché ainsi que leur stabilité.

Selon la définition de l'OCDE, le capital humain est « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique* ». ¹

Les entreprises doivent instaurer la confiance avec leurs salariés, ce qui permet de les fidéliser et avoir une fonction sociale (la relation humaine augmente l'épanouissement et l'accomplissement de chaque individu dans le cadre d'une équipe), ce qui permettra à ses collaborateurs d'améliorer la productivité et s'investir durablement au sein du groupe. ²

¹<http://www.tropheeducapitalhumain.com/pages/definition.html>, consulté le 02/06/2015 à 10:15H.

²<http://www.emploi-environnement.com/news/onboarding-integration-salaries-entreprises-athanasios-koussoulos-30.html>, consulté le 02/06/2015 à 17H.

B. Les outils de la stabilité dans l'entreprise

Pour parler de la stabilité on se penche sur certains icones tels que : la Planification RH, la communication, la culture de l'entreprise, le recrutement, la stabilité d'emploi, santé et sécurité au travail.

Ces derniers servent des supports important pour garantir la stabilité au sein de l'entreprise, bien entendu, la fonction RH doit bien implémenter les activités de bases de la GRH pour bien maîtriser ses salariés et aussi bien contrôler les fonctions de l'entreprise, pour garantir une bonne qualité de travail en contrepartie l'augmentation de la productivité .

1. La Planification RH³

Pour la majorité des entreprises, la planification des cadres représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace. La planification est un facteur de succès déterminant, parce que la qualité des produits et services offerts et la capacité de production en dépendent directement. Une planification adéquate et une gestion éclairée de cette ressource sont donc essentielles.

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. La première étape consiste à examiner les divers facteurs qu'influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'entreprise à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer des ressources compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Un plan RH est un carnet de route qui décrit comment une entreprise doit procéder, en considérant ses plans stratégiques, pour satisfaire ses besoins actuels et futurs en matière de RH. La planification RH est un élément essentiel pour assurer la réussite de l'entreprise et peut être mise en œuvre dans le cadre de politiques de

³ Marie-Josée TESSIER, *Guide de gestion des ressources humaines*, édition Alia Conseil, Montréal, 2013, p11, <http://www.fichier-pdf.fr/2015/04/19/grh-guide-de-gestion-de-rh>.

gestion RH qui se basent sur ces normes.

La planification RH est un processus systématique de révision et de prévision des besoins RH afin de s'assurer qu'on disposera d'un nombre suffisant d'employés détenant les compétences requises lorsqu'on en aura besoin. La planification RH peut consister en un processus officiel ou non officiel, cet élément est souvent mentionné dans les budgets annuels, dans les documents relatifs à la planification stratégique, dans les propositions ou contrats de financement, qui désignent les postes nécessaires pour la réalisation du travail de l'entreprise et qu'indiquent comment seront défrayés les coûts pour maintenir ces postes. La planification RH devrait aussi tenir compte de la façon dont les orientations et les activités en matière de gestion RH sont définies, afin que non seulement elles contribuent à l'efficacité de l'entreprise, mais qu'elles favorisent l'évolution future de l'entreprise.

La gestion RH, qui doit constituer un élément stratégique pour l'avenir de l'entreprise, examine les projets de loi à l'étude, les pénuries de main-d'œuvre et les conditions économiques qui touchent la main-d'œuvre future de l'entreprise, et trouve les moyens de relever les défis connexes.

a) Objectifs de la Planification⁴

1^{er} - Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;

2^{ème} - Assurer d'avoir la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels ;

3^{ème} - Cordonner les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels ;

4^{ème} - Accroître la productivité de l'entreprise.

⁴Marie-Josée TESSIER, op cit, p 12

b) Étapes de la Planification⁵

1. Réflexion stratégique : la première étape consiste à réfléchir à l'avenir de l'entreprise : que se passera-t-il d'ici deux ans ou plus ? Il s'agit ensuite d'élaborer une planification interne des ressources humaines qui comportera les actions à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle, bilan qui s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qu'influenceront le développement de l'entreprise et à établir un diagnostic de l'environnement interne.

L'entreprise pourra alors constater quelles sont ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer.

Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer, ainsi permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise. Le dirigeant doit se focaliser sur deux environnements :

a) Environnement interne (Mission et valeurs, produits et services offerts, clientèle visée, situation financière, forces et faiblesses de l'entreprise, changements à prévoir, départs planifiés, profil des employés actuels, etc.)

b) Environnement externe (Marché du travail, concurrence, avenir dans le secteur d'activité, rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises du secteur, attentes des clients, mobilité et profil de la main d'œuvre, etc.)

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif pour l'avenir de l'entreprise. Dès lors, les dirigeants pourront déterminer quelles sont les orientations stratégiques et élaborer les objectifs de l'entreprise tels que : objectifs de développement, niveaux de revenus et de bénéfices prévus, taille de l'entreprise souhaitée (caractéristiques de l'équipe), objectifs de qualité des produits et services, etc.

⁵ Marie-Josée TESSIER, op cit, p 12

2. Prévision des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences et les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre votre situation idéale tout en respectant l'échéancier établi.

3. Prévision de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, les cadres sont appelés à vérifier la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible que les cadres trouvent des employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, grâce à un perfectionnement approprié, seraient en mesure de le faire.

Pour y arriver, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, établissez : son expérience professionnelle, son rendement, sa formation et ses qualifications, ses champs d'expertise, ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière, ainsi comme ses activités d'apprentissage réussies.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite alors d'un moment privilégié pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière.

a) Analyse d'écart : une fois les besoins en main-d'œuvre et ses disponibilités clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à mettre en perspective le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emplois en tenant compte des exigences qui y sont liées et du nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif.

1. Écart quantitatif :cette écart se réfère à:

1^{er} : Un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes afin de pourvoir le poste;

2^{ème} : Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler.

Ce dernier vise à instaurer un programme de recrutement interne et externalisé d'embauche.

2. Écart qualitatif :

1^{er} : Que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour occuper les postes à pourvoir;

2^{ème} : Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

Cet écart vise à la restructuration, évaluation de la performance, réaffectations des ressources, apprentissage, formation et perfectionnement des salariés présentant un manque de maîtrise et pour assurer à ce dernier l'acquisition des compétences.

2. Dotation⁶

Deux des enjeux cruciaux de la gestion des ressources humaines consistent à embaucher une main-d'œuvre compétente et à affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits. Le succès économique et social d'une entreprise en dépend. À cette fin, les dirigeants doivent se doter d'outils concrets afin de cibler les bons candidats. Ainsi, après avoir planifié adéquatement leurs besoins de main-d'œuvre, les entreprises doivent dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir-être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise. Cette tâche n'est pas simple et représente un défi de taille dans un contexte où les exigences de la main-d'œuvre envers les employeurs sont de plus en plus élevées.

⁶ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 19.

a) Objectifs de la dotation⁷

Le processus d'embauche est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, la dotation contribue à atteindre des objectifs clés :

- 1^{er} - Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné;
- 2^{ème} - Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources;
- 3^{ème} - Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

b) Étapes du processus de dotation⁸

Le processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'entreprise à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis.

Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté.

Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'au choix du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, prévoyez de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour effectuer les six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.

1. Analyse du besoin de main- d'œuvre

Il est important de bien définir les besoins de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder à l'étape du recrutement. Cette analyse est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines.

⁷ Marie-Josée TESSIER, op cit, p 19.

⁸ Ibidem

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et à établir le profil du candidat recherché.

De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail.

Pour élaborer le profil du poste, rencontrez une personne qui connaît très bien les fonctions qui y sont liées ou encore des représentants du poste à analyser. Ils sont en effet les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font.

2. Recrutement

Après avoir déterminé le profil du candidat recherché, l'entreprise doit choisir les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de sélectionner plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. Les compétences en recrutement sont d'une importance capitale à la croissance des entreprises de RH, car le marché d'aujourd'hui est très compétitif. Les techniques se rapportant à la chasse de tête sont souvent utilisées dans le milieu (la marque employeur).

a) Sources de recrutement

Les sources peuvent être internes et externe. Les sources internes se réfèrent à tous les personnes déjà à l'emploi de l'organisation, ce qui est peu coûteuse, elle engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Mais ce dernier peut être aussi un inconvénient d'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés. Et les sources externes, sont des réseaux sociaux que servent pour faire la promotion de la marque employeur et des emplois disponibles,

ainsi comme les réseaux de contacts avec les anciens employés de l'entreprise entre autres.

1. Accueil et intégration⁹

L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des entreprises. Un des défis des entreprises touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.

La mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration crée généralement un impact important sur la durée d'emploi, l'engagement de l'employé au sein de l'entreprise ainsi que sur sa mobilisation et son adhésion à la mission. Il est important de transmettre aux nouveaux employés un maximum de renseignements sur la culture, les valeurs, la philosophie et les attentes de l'entreprise au moment de l'embauche. Plus l'accueil d'un employé est structuré et efficace, plus il atteindra un niveau de performance satisfaisant.

a) Objectifs de l'accueil et l'intégration

Elle sert à faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail; lui démontrer la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation; lui permettre d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à toute l'information pertinente; le soutenir afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible, vérifier s'il comprend bien les attentes relatives à ses tâches, à son rôle et à ses responsabilités, vous assurer qu'il connaît les normes et les politiques de l'entreprise, le familiariser avec la culture et les valeurs de l'entreprise, lui faire connaître l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au développement de son image.

⁹ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 41.

2. Politique de Rémunération¹⁰

La rémunération est l'un des moyens qu'une entreprise possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs. Compter sur un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance dans le secteur, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important.

Soulignons que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut avant tout déterminer la capacité de paye de l'entreprise, le montant qu'elle désire affecter aux différents postes et explorer la rémunération offerte sur le marché, en plus d'effectuer des choix quant à la rémunération directe et indirecte. Il faut également établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait avoir trouvé l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et la capacité de paye de l'entreprise.

a) Objectifs de la politique de rémunération¹¹

Les objectifs sont : attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'entreprise, démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste, respecter l'équité interne, être compétitif par rapport au marché (équité externe) et contrôler les coûts liés à la masse salariale.

¹⁰Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 51.

¹¹Ibidem.

b) Étapes de mise sur pied d'une politique de rémunération¹²**1. Définir les enjeux de l'entreprise en matière de rémunération**

Pour qu'elles deviennent un moyen de gestion, les stratégies de rémunération doivent être cohérentes avec les objectifs organisationnels. Ainsi, avant même de parler de rémunération, il faut clarifier les objectifs de l'entreprise. Pour la rémunération, il suffit d'avoir à l'esprit les enjeux organisationnels afin d'élaborer des stratégies cohérentes avec les orientations.

2. Identifier et choisir les éléments de la rémunération qui favoriseront les résultats et les comportements attendus

Les dirigeants doivent préciser les buts qu'ils souhaitent atteindre avec la politique de rémunération. À partir de là, il sera plus facile d'en choisir les composantes. Lors de cette deuxième étape, il s'agit donc d'inventorier toutes les possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités en fonction des facteurs identifiés. Ensuite, il faut choisir les formes de rémunération qui appuieront le développement de l'entreprise.

3. Analyser les emplois

Une fois les éléments de la politique de rémunération choisis en fonction des objectifs de l'entreprise, il faut déterminer de façon équitable la rémunération directe de base. Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait sur ce point. Par contre, afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches afférentes à chaque poste et non en fonction des individus qui occupent ces postes. Afin d'éviter ce piège, l'utilisation de méthodes comme le classement des emplois ou la comparaison par facteurs est fortement recommandée puisqu'elles permettent d'effectuer une analyse équitable et objective des emplois.

Ces méthodes d'analyse se basent toutes sur les mêmes principes : évaluer l'ensemble des emplois selon les mêmes critères et le faire de façon objective.

¹²Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 52.

4. Déterminer les salaires apparaissant dans la grille

Cette étape consiste à déterminer les salaires qui apparaîtront dans la grille salariale. Pour ce faire, il faut répertorier les salaires minimums et maximums qui sont versés sur le marché pour chaque emploi concerné et ajuster ces montants en fonction de ce que l'entreprise est prête à déboursier. Une fois ces limites précisées pour chacun des postes, il faut déterminer le facteur d'augmentation de l'échelle salariale et répartir les niveaux en fonction de ce facteur. La grille salariale vise à établir une structure d'équité interne et non pas externe.

5. Établir les augmentations salariales

L'établissement des augmentations salariales se fait avant tout à l'intérieur de la grille salariale en établissant différents niveaux de salaire pour un même poste. C'est à l'aide de critères mesurables et observables, comme l'expérience, l'ancienneté, les habiletés et les connaissances particulières, que la différence entre les niveaux est établie. Il reste finalement à déterminer les facteurs d'augmentation qui marqueront le passage d'un niveau à l'autre.

6. Comparer la rémunération avec celle offerte dans l'ensemble du marché

La dernière étape consiste à vérifier si les salaires offerts reflètent la réalité du marché.

Il est important de effectuer cette vérification, car les entreprises d'un même secteur d'activités recrutent souvent par l'entremise du même milieu, ce qui signifie que les employés actuels ou potentiels sont en mesure de comparer les diverses formes de rémunération. Afin que cette comparaison soit valable, l'entreprise doit tenir compte de différents facteurs dans l'interprétation des résultats de l'analyse comparative tels que la taille de l'entreprise, l'emplacement géographique, l'évaluation des postes (les fonctions d'un poste peuvent varier d'une entreprise à l'autre), la rémunération globale (l'ensemble des éléments directs et indirects offerts) et le secteur d'activités.

c) Évaluation du rendement¹³

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'entreprise. Ce moment donne l'occasion de souligner les points positifs et d'aborder les éléments qui requièrent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

Procéder à l'appréciation du rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'appréciation afin de pouvoir procéder à une évaluation équitable. Il est conseillé de faire participer l'employé à son appréciation du rendement dès la première phase du processus.

d) La gestion de carrière¹⁴

Aujourd'hui, l'appréciation du rendement est bien plus qu'une rencontre. Il s'agit d'un processus continu de coaching et de développement qui constitue un outil de mobilisation des employés en vue d'une performance optimale. Ainsi, l'appréciation du rendement est l'occasion que l'entreprise a d'offrir du soutien pour canaliser la créativité des employés performants, de leur donner des défis à la hauteur de leurs talents ainsi que de valoriser leurs réalisations.

On assiste également aujourd'hui à une responsabilisation de l'employé envers son rendement. En effet, l'évaluation n'est plus seulement la responsabilité du gestionnaire : l'employé doit prendre conscience de ses forces et des éléments qu'il

¹³Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 61.

¹⁴Ibid, p 62.

doit améliorer et s'engager ainsi à prendre part à son développement professionnel et à la gestion de sa carrière.

e) **Formation et développement Professionnel**¹⁵

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus par rapport aux défis qu'ils ont à relever.

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

Le diagnostic des besoins de formation et la diffusion de la formation doivent être effectués à un moment opportun afin de ne pas nuire à l'avancement des projets. Il faut éviter les périodes de surcharge de travail.

L'analyse des besoins de formation vise à déterminer si les problèmes de performance constatés peuvent être palliés par une formation ou s'il s'agit de problèmes liés à l'entreprise ou à la personne. La formation ne représente pas le remède à tous les maux.

Il est essentiel que l'employé prenne conscience de la nécessité de modifier ou de développer de nouvelles compétences ou habilités.

Un climat favorable à l'apprentissage doit être créé lors de la diffusion de la formation de manière à favoriser les échanges ouverts.

1. Objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

¹⁵ Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 71.

1^{er} - L'apport de solutions pour la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'entreprise;

2^{ème}- L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.);

3^{ème}- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'entreprise;

4^{ème}- La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

3. La Communication¹⁶

Un des éléments essentiels pour une stabilité et durabilité de l'entreprise est la communication. Mais qu'est-ce que la communication?

La communication c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message, ce qui permettra d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre de l'entreprise. Le cycle de communication est complet lorsque l'impact du message répond bien aux intentions préalables.

Selon le modèle des recherches de l'école de Palo Alto que part du principe que, dans une relation, nous sommes à la fois émetteur et récepteur engagés dans une dynamique d'intention et d'impact. L'émetteur et le récepteur ont donc chacun leur propre contexte. L'intention est le point de départ de l'interaction et elle se construit autour de trois éléments complémentaires et plus ou moins conscients :

- La visée (impact recherché);
- Les gestes (attitudes et comportements);
- La motivation (besoins et aspirations).

Ces éléments détermineront le message qui aura un impact chez l'autre qui, de son côté, entrera dans la même dynamique.

¹⁶Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 88.

Moins une personne est consciente de ce qu'elle traduit dans ses attitudes et ses comportements, moins son message est clair. De plus, même si une personne s'est interrogée sur ses intentions avant de communiquer et même si elle s'assure que ses attitudes sont cohérentes avec le message, il se peut que son interlocuteur interprète mal le message (perception). Un des bons moyens à utiliser alors est la reformulation.

Au sein de toute entreprise on peut distinguer trois types de communication : communication interne, externe et de crise. Ainsi comme elle peut se faire par trois formes : la communication vers le bas, vers le haut et horizontale.

La communication constitue souvent le principal outil qui permet de dénouer les situations critiques. Chaque interlocuteur y joue un rôle déterminant. Avant d'entrer en communication, il est important d'être conscient de la situation particulière et des objectifs fixés. Si celui qui entame la communication a des buts clairs et précis, conscients et rationnels, son message risque davantage d'être bien perçu.

Chaque interlocuteur doit être attentif aux messages verbaux et non verbaux de l'autre. Par leur attitude respective, chacun entravera ou facilitera l'échange.

a) Les principaux obstacles de la communication¹⁷

Certains obstacles peuvent entraver l'efficacité de la communication. Voici les principaux : tendance à juger, bruits, Écoute sélective (filtre), ignorance du non verbal; idées préconçues.

1. S'adapter à son interlocuteur

Pour bien communiquer, il faut adapter notre message et nos moyens de communication en fonction des caractéristiques des membres de l'équipe. Il faut donc tenir compte du fait qu'il y a des personnes introverties et extraverties dans chaque équipe. L'introversion signifie qu'un individu préfère tirer son énergie de son propre monde intérieur d'idées, d'émotions et d'impressions. En comparaison, l'individu extraverti préfère tirer son énergie du monde extérieur, des gens, des activités et des choses.

¹⁷Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 88.

Le gestionnaire doit bien connaître et s'adapter aux modes de communication de ces deux types d'individus.

Pour supprimer les obstacles de la communication, les entreprises doivent mettre en place quelques procédures :

1. *L'implication : un employé impliqué et motivé aura tendance à communiquer plus aisément. Il est important que la direction assure une transparence et communique sur tout ce qui touche l'entreprise pour les impliquer.*
2. *L'adaptation aux changements : la résistance aux changements peut causer un vrai obstacle à la communication. C'est pourquoi il est important de les sensibiliser à l'intérêt du changement plutôt que de les obliger à le faire. Dans tous les cas, favoriser une bonne ambiance reste le meilleur moyen d'éviter les rumeurs et d'installer un terrain favorable à la communication.¹⁸*

2. Gestion de conflits par la communication¹⁹

Un conflit est la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent. En fait, il y a conflit lorsqu'une partie freine l'autre dans l'atteinte de ses objectifs ou lorsque, dans le cadre d'une situation sociale, des désaccords émotionnels ou relatifs à la teneur d'une situation donnée surviennent.

Les conflits ont des impacts sur la productivité et le climat de travail d'une équipe.

Le gestionnaire doit alors gérer les échanges et clarifier la situation lors de leur émergence. La communication contribue énormément à la résolution de conflits.

3. L'importance de la communication efficace²⁰

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, mais aussi entre ces dernières. Elle permet aux individus de gérer l'information et, surtout, d'entretenir de bonnes relations.

¹⁸ <http://www.petite-entreprise.net>, consulté le 03/04/2015 à 23 :56H.

¹⁹ Marie –Josée TESSIER, op.cit ,p 90.

²⁰ Ibid, p 89

Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habiletés de communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leur temps à communiquer.

4. La culture de l'entreprise

« C'est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. »²¹

a) Historique de la notion²²

La notion de « culture d'entreprise » s'est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d'intérêt.

Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au XIX^{ème} siècle avec l'idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises. Pour d'autres, la notion serait plus récente (XX^{ème} siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin, l'entreprise serait « une équipe sportive ». Apparue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX^{ème} siècle, c'est au XX^{ème} siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

²¹<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>, consulté le 03/04/2015 à 22 :30H.

²²<http://www.creg.ac-versailles.fr>, consulté le 03/05/2015 à 05 :00H.

b) Les composantes de la culture d'entreprise²³

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà précisé, la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

1. La tradition²⁴

a) L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de Maurice Thévenet « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

b) Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

²³ <http://www.creg.ac-versailles.fr>, op cit, consulté le 03/05/2015 à 05 :00H.

²⁴ Ibid.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « *Héros* » de l'entreprise.

Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « *qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits* » (Deal et Kennedy, 1982). Ce sont des « *personnages* » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

c) Le métier²⁵

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

²⁵<http://www.creg.ac-versailles.fr>, op cit, consulté le 03/05/2015 à 05 :00H.

d) Les valeurs²⁶

Selon Maurice Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

Maurice Thévenet distingue trois types de valeurs :

1^{er}- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe ;

2^{ème}- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « *ce que l'on estime être une réussite* » ;

3^{ème}- Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

e) Les rituels²⁷

Selon Moscovici, Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des « *activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie.* » Ils ont pour fonction de « *développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux*

²⁶<http://www.creg.ac-versailles.fr>, op cit, consulté le 03/05/2015 à 01:00H.

²⁷ Ibid.

événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.»

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite).

f) Les symboles²⁸

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

Donc la culture d'entreprise donne un fort sentiment d'appartenance aux salariés, ce que permet de motiver et développe le sens de responsabilité, de la productivité, par conséquent la rentabilité et la stabilité de l'entreprise.

5. La Santé et sécurité au travail²⁹

Le bien-être des employés est une préoccupation quotidienne pour les entreprises des services, car ils travaillent dans le même environnement et dans la même position pendant plusieurs heures, parfois sans interruption.

Selon les dispositions de la loi sur la santé et la sécurité du travail, les entreprises sont l'obligation de veiller, par des mesures concrètes, à la santé et à la sécurité de leurs employés.

Étant donné que les entreprises des prestations de service et n'ont pas à utiliser de machinerie, d'équipement et d'outils qui peuvent porter préjudice à la santé et à la sécurité de leurs employés, l'entreprise doit se focaliser sur l'ergonomie des postes de travail.

²⁸ <http://www.creg.ac-versailles.fr>, op cit, consulté le 03/05/2015 à 00 :00H.

²⁹ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 101.

a) Objectifs des stratégies de santé et sécurité au travail³⁰

1^{er} - Éliminer toute source de danger pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des employés;

2^{ème}- Adapter l'environnement de travail aux caractéristiques physiques des employés;

3^{ème}- Sensibiliser le personnel à maintenir un aménagement des lieux conforme aux règles de santé et de sécurité et à veiller à la propreté de l'endroit.

1. Démarche pour éliminer les dangers³¹

La démarche de prévention doit être menée par une personne qui connaît bien l'entreprise et ses habitudes de travail.

La participation des employés est importante dans ce type de démarche étant donné qu'ils travaillent quotidiennement sur les lieux.

a) Identifier

Il est important d'inciter les employés à signaler les dangers liés à la santé et à la sécurité dans leur environnement de travail dès qu'ils les identifient. Ce devrait être une préoccupation quotidienne. Les sources possibles de danger sont les suivantes :

- Machinerie, appareils, outils, robots, etc.;
- Transport et manutention de charges de toutes sortes;
- Contacts avec des clients potentiellement agressifs;
- Organisation du travail (horaires, itinéraire de travail, etc.);
- Mouvements répétitifs;
- Environnement de travail inadéquat (éclairage, bruit, etc.);

³⁰ Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 101.

³¹Ibid, p 102

- Produits dangereux;
- Émission de poussières, de gaz et de vapeur;
- Qualité de l'air : mauvaise ventilation;
- Absence de mesures d'urgence.

b) Corriger et prévenir

Lorsque le danger ne peut être éliminé, il faut tenter de le réduire ou de le maîtriser. Dans tous les cas, les employés doivent être protégés. Par exemple, s'il y a une fuite de gaz dans un immeuble, il faut rapidement qu'il y ait une personne qui s'occupe de faire évacuer les lieux et une autre qui contacte des spécialistes pour éliminer la fuite.

Dans un cas qui n'est pas urgent, une réflexion sur les solutions envisageables et leur évaluation s'imposent. Par la suite, des dates de réalisation doivent être fixées et un bilan des résultats devra être planifié.

c) Ergonomie

Le poste de travail de chaque individu doit être ajusté selon sa morphologie et sa tâche. Par conséquent, la direction doit observer les caractéristiques physiques des employés et passer en revue le cycle de travail, la cadence, la posture, la durée, la fréquence, les douleurs potentielles, etc.

d) Contrôler

Cette phase est malheureusement souvent oubliée lorsque la source de danger est éliminée. En fait, l'étape du contrôle est cruciale, car elle évite que le danger ne revienne. De plus, elle permet de faire une analyse des solutions mises en œuvre ainsi que d'effectuer des correctifs, si nécessaire. Bien contrôler l'environnement de travail amène l'entreprise à régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent, voire à les devancer, et ainsi se montrer proactive plutôt que réactive.

6. Sensibilisation à la santé et sécurité au travail³²

Les employés sont invités à travailler de façon sécuritaire en suivant les règles de prévention des accidents et en évitant de mettre leur sécurité et celle d'autrui en danger.

À leur arrivée en poste, les nouveaux employés doivent recevoir de l'information concernant les différents ajustements à faire pour que leur poste de travail soit adapté à leurs caractéristiques physiques. En cours d'emploi, il faut inciter les employés à être prudents et à bien entretenir le matériel utilisé, tout comme l'espace de travail.

Des documents informatifs sont mis à la disposition des employés. Ces derniers sont responsables d'en prendre connaissance et de savoir comment les utiliser. On y retrouve notamment le plan d'évacuation d'urgence et le document sur les principes d'ergonomie.

En cas d'accident, l'employé est responsable d'aviser immédiatement son supérieur. Un constat est alors rédigé et une enquête est menée afin de connaître l'origine du problème.

Des secouristes sont habituellement formés au sein de l'entreprise. Les employés doivent les connaître et savoir comment les joindre. De plus, une trousse de premiers soins doit être mise à la disposition des employés.

La bonne mise en place des tous les outils cités ci-dessus, aidera l'entreprise à garder sa stabilité. Soit dans le sens économique, social ou même environnemental.

Vu qu'il existe une interdépendance de chaque outil proposé, il faut les adapter selon les besoins des deux parties, sachant que la non coordination peut mener à une instabilité.

³² Roland BRÉMOND, *psychologie ergonomique*, IED, Paris, 2006, p 11, http://perso.lpc.fr/bremond.roland/documents/cours_Amalberti.pdf.

Conclusion

La stabilité dans l'entreprise dépend du capital humain. Bien entendu il faut investir le capital humain car ce dernier a un rôle très important dans le développement. Les cadres sont très importants soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. A l'interne ils servent de guides pour les autres employés, c'est le miroir après le dirigeant. Ceux qui vont transmettre les connaissances de fonction de l'entreprise, en poussant le personnel à adhérer et à intégrer la culture de l'entreprise, pour créer le sentiment d'appartenance ainsi que l'identité organisationnelle. A l'externe c'est grâce aux cadres qu'il est possible de connaître ou de bien maîtriser les concurrents.

L'entreprise doit appliquer la politique de fidélisation, car non seulement elle permet de garantir stabilité et pérennité dans le marché, mais aussi de réduire les différents coûts en évitant le départ de ses hauts potentiels. Donc il faut mieux retenir les cadres que les laisser partir, car ces derniers sont dotés des certaines qualités qui permettent le développement et la survie de l'entreprise. Pour qu'il ait une stabilité dans l'entreprise il faut attirer les hauts potentiels et appliquer des stratégies satisfaisantes pour les deux parties afin de garantir un climat stable au sein de l'entreprise pour mieux exécuter des tâches en contrepartie de l'augmentation de productivité.

Chapitre IV

Méthodologie utilisée

Introduction

Dans ce chapitre on va présenter l'organisme d'accueil, leur histoire et fonction, après la méthode et techniques utilisée dans notre recherche, en suite on va passer à la présentation de la population mère, l'échantillon et l'échantillonnage, et en fin on va terminer par le protocole de la recherche, où on va élucider les avantages et les obstacles rencontrer durant notre recherche.

A. Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons présenter MSC- Mediterranean Shipping Company, son histoire, ses missions, activités et son organigramme.

1. Aperçu Historique de l'entreprise Mediterranean Shipping Company

L'histoire de la MSC débute en 1970 à Sorrente dans la région de Naples avec un petit cargo exploité en tramping par GianLuigiAponte. Au cours des cinq années qui ont suivi, quatre nouveaux navires ont rejoint la flotte de l'armement qui opère sur des trafics entre l'Italie et l'Afrique orientale, le père de GianLuigiAponte était impliqué dans le commerce en Somalie.¹

Après s'être brièvement installée à Bruxelles, MSC trouve son implantation définitive à Genève en 1978.

En 1986, MSC fait son entrée sur le marché Est- Ouest et s'ouvre sur l'Australie avec une flotte reconstituée d'une vingtaine de porte-conteneurs intégraux. Les années quatre-vingt-dix vont voir l'organisation du réseau mondial de l'armement italo-suisse et l'accession au rang de véritable global carrier en 1999 avec la desserte du maillon manquant transpacifique.

¹ Paul TOURRET, *Mediterranean Shipping Company : Dynamisme et Originalité d'un armement européen*, N°63, Mars 2004, <http://www.isemar.asso.fr/fr/pdf/note-de-synthese-isemar-63.pdf>.

Entre 1^{er} Janvier 1997 et le 1^{er} Janvier 2004, la capacité de la flotte conteneurisée de MSC a été presque multipliée par sept et aujourd'hui cette deuxième compagnie mondiale exploite un réseau de 480 agences dans 150 pays et emploie une équipe de plus de 24 000 personnes

Ainsi, il a rapidement évoluée, de petit opérateur de navire conventionnel pour devenir l'un des groupes leader du transport maritime en occupant le deuxième Rang mondial du transport maritime conteneurisé.

La flotte s'est accrue de façon significative pour atteindre 465 navires porte-conteneurs avec une capacité de 2.439.000 EVP (mise à jour Janvier 2015). Les services couvrent 200 lignes maritimes desservant 315 ports, ce qui permet de livrer les marchandises des clients vers n'importe quelle destination à travers le monde.²

Ces dernières années, la flotte s'est substantiellement élargie pour consolider sa position de deuxième transporteur mondial en termes de capacité conteneur et de nombre de navires. Avec une structure managériale rationnelle à Genève, Mediterranean Shipping Company est devenu une solution globale de transport avec un bon rapport qualité prix pour beaucoup de chargeurs.

À travers le monde MSC est représentée par des Agents Consignataires dédiés exclusivement à la consignation de ses flottes. Parmi elles la Sarl MSC.A qui est implantée en Algérie et qui est notre sujet de stage.

a) Sarl Mediterranean Shipping Company Algeria

De droit Algérien, créée en Juin 2000, MSC.A est issue d'un partenariat avec l'armateur Suisse MSC, et intervient dans la consignation des navires.³

Le réseau MSC.A est composé de six agences implantées dans les principaux ports Algériens Alger, Oran, Bejaia, Skikda, Annaba et Djendjen. Une agence

² Document Interne- Mediterranean Shipping Company, www.msc.com.

³ Ibid.

commerciale est opérationnelle également à Sétif pour couvrir la région de l'Est et des hauts plateaux.

Le groupe MSC en Algérie comprend également l'opérateur logistique Maghrébine des Transports & Auxiliaires (MTA) compte plus de 2 000 employés dont 240 au sein de MSC.A.

Le marché n'a cessé de s'accroître depuis la création de l'entreprise grâce à la qualité et la diversité du service.

La gestion de cette qualité a été mise au centre des préoccupations des dirigeants de l'entreprise qui n'ont lésiné sur aucun moyen humain ou matériel pour offrir des conditions idéales à la clientèle.

Afin de développer et de contrôler la qualité des prestations offertes, MSC.A a considérablement investi dans les infrastructures et la ressource humaine en formant un personnel expérimenté et disponible pour répondre la gamme complète de services.

En tant qu'agent consignataire, le métier nécessite une adaptation continue aux exigences induites par l'évolution des besoins dans le marché du transport maritime en conteneur et celles de sa mutation rapide en Algérie.

Dans cette optique, nous avons développé une gamme attractive de services en aval du circuit maritime, matérialisé par la création de ports secs à Alger et Oran.

Les deux ports sec à Alger (EL HAMIZ & OUED BRICK) et celui d'Oran (EL SENIA) sont gérés par l'opérateur logistique Maghrébine des Transports e Auxiliaires (MTA) qui assure une gamme complète de services dédiés aux marchandises allant de la prise en charge des conteneurs sous palan, jusqu'à leur pos-acheminement dans les entrepôts des clients.

Le MSC- Agence de Bejaïa, est localisé -Cité des frères MOUHOUBI Promotion ABBOU- Quartier Seghir, Bejaïa.

L'agence de Bejaïa a été incorporée en 2002 comme agence locale maritime du groupe. Elle est composée de 32 travailleurs et 5 départements, dont la direction générale d'Algérie est sise à Alger.

2. Missions de l'entreprise et ses Départements

MSC.A, représente un armateur d'exportation et importation des conteneurs de différents ports du Monde à Bejaïa et de Bejaïa pour différents coins du Monde.⁴

Leur But est de faire du fret, avoir des clients et exercer les activités et préserver l'environnement.

a) Directeur D'agence

S'assure de l'application de toutes les procédures et instructions documentation, il travaille en étroite collaboration avec son chef de département, approuve les rectificatifs établis, accepte ou refuse des Booking, signe les factures complémentaires ou avoirs et intervient dans la résolution de problèmes documentaires complexes.

b) Département Documentations Import et Export

Composé par dix (10) salariés, le département en cause est chargé de traiter tous types de documentation concernent l'entreprise ainsi les dossiers clients.⁵

Il est chargé de la gestion de l'aspect documentaire import et export.

La documentation est un ensemble d'activités dont le rôle central vise à produire un manifeste tenant lieu d'une déclaration. Cette dernière est conçue sur la base d'informations relatives aux navires et aux marchandises débarquées et/ ou embarquées.

Les informations en question sont validées sur le logiciel des Douanes (S.I.G.A.D), sur les logiciels de l'entreprise à savoir MSClient et MSCWorld. De ces informations découlera la majeure partie des processus des activités de l'entreprise.

⁴ Document Interne- Mediterranean Shipping Company, op.cit.

⁵ Ibid.

Il est aussi chargé du transfert des données escale sur le système MSClient et MSCWorld. Cette structure est chargée en plus de l'élaboration des déclarations péages et redevances des navires, du dépôt des dossiers courtage, d'élaborer et de déposer les manifestes rectificatifs douaniers en cas d'erreur ou modification, etc.

Il assure, informe les clients sur l'arrivée de leur marchandises (via tracking sur le site MSC.com), gère aussi les convections clients, les clients en compte, s'assure de l'envoi des avis d'arrivée, des factures, etc.

Il est chargé de l'établissement des factures import et export à chaque escale d'un navire.

Il est chargée d'effectuer les échanges documentaires ; c'est-à-dire la remise du BON DELIVRER à l'import après présentation du B/L original et paiement de la facture échange et la remise des BLS ORIGINAUX à l'export au paiement de la facture export.

Donc les objectifs du département sont :

1. Produire une documentation de qualité dans les délais impartis ;
2. Mettre à la disposition du client tous les documents nécessaires au dédouanement de sa marchandise ;
3. Eviter les erreurs sur les manifestes douaniers que peuvent engendrer un contentieux.

c) Département Conteneurs

Il est chargé de la gestion des conteneurs.⁶

Entre autre elle a en charge de :

- l'établissement, control et suivi des états des créances de surestaries conteneurs ;
- l'élaboration des mises à dispositions des conteneurs à l'export
- Suivi des conteneurs endommagés et designer la responsabilité

⁶ Document Interne- Mediterranean Shipping Company, op.cit;

- Relance des clients :
 1. selon les types des conteneurs (reefer/ frigorifique, open top, flat) ;
 2. selon la période : 1^{er} relance- 45 jours après l'accostage, 2^{émé} relance- 75 jours, 3^{émé}105 jours, 4^{émé} 120 jours (dossier UAC) pour conteneur dry ;
 3. Pour les frigo- 1^{er} relance 18 jours après l'accostage, 2^{émé} relance 48 jours, 3^{émé} 78 jours, 4^{émé} 90 jours (Dossier UAC) ;
- informer sur les mouvements des échanges et restitutions des conteneurs
- gestion des UAC.

d) Sales Manager

Composé par deux (2) salariés, le sale manager est responsable par les activités Commerciaux et Marketing, concrètement la divulgation de l'image de l'entreprise, l'offre des services, négociations avec le client, ajustement de prix et qualité de services.⁷

e) Département Comptable

Composé par la majorité de travailleurs, treize (13) personnels, le département au-dessus cité a par mission de:

- Suivi toutes les activités de l'entreprise ;
- Veille à la bonne présentation des documents vis-à-vis des services fiscaux et l'armateur ;
- Vérifier les chèques d'avance et d'échange d'importation et exportation ;
- Facturation ;
- Coordonner les activités que concernent les montants

⁷Document Interne- Mediterranean Shipping Company, op.cit.

f) Département Shipping

Composé par trois (3) salariés, le département shipping est chargé par opérations, concrètement faire l'assistance des Navires depuis le Port de Chargement jusqu'au Port de déchargement.⁸

B. La méthode et technique de recherche

1. La méthode utilisée

Dans toutes les recherches scientifiques, le chercheur doit suivre un ensemble d'étapes et de procédures afin d'atteindre les objectifs visés. Après avoir établi notre problématique, on passe au choix de la méthode la plus adaptée à notre objet de recherche.

Pour Mathieu GUIDER : « *La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir, démontrer un fait scientifique* ». ⁹

La méthode adoptée par notre recherche est la méthode qualitative, vue les caractéristiques de notre population mère qui est au nombre de 32 salariés. Cette méthode nous a permis d'obtenir des réponses plus ouvertes, et retirer des informations et des éléments de réflexion très riches, elle instaure un véritable échange entre l'enquêteur et l'enquêté, autrement dit un contact direct entre les deux derniers et enfin elle nous a permis d'accéder au maximum d'authenticité et de profondeur.

2. La technique utilisée

Pour collecter des informations concernant notre recherche on a procédé par des techniques.

Selon Marc-Adélaïde TREMBLAY « *la technique est le procédé générale utilisé pour recueillir des informations particulières selon une certaine modalité* ». ¹⁰

⁸Document Interne- Mediterranean Shipping Company, op.cit.

⁹ Mathieu GUIDER, *Méthodologie de la recherche*, édition ellipses, Paris, 2005, p 04.

Pendant la pré-enquête on s'est appuyé sur des hypothèses qui nous ont permis de préciser notre questionnement, ce qui nous a permis d'affiner les hypothèses et enrichir le questionnement. Elle est considérée comme une étape préopératoire de l'enquête, c'est à cette étape qu'on a eu le premier contact avec notre terrain d'étude et on a collecté les informations et de données sur le sujet d'étude et sur notre population déterminée.

La pré-enquête que nous avons menée à l'entreprise MSC.A agence de Bejaia a eu pour objectif de connaître les caractéristiques de notre population mère, le contact direct et objectif avec le terrain (Mediterranean Shipping and Company), autrement dit c'est pour connaître l'ensemble de personnel en matière d'effectifs, de la particularité de leur tâche et des conditions de travail qui règnent au sein de l'organisme et aussi de commencer à se familiariser avec la population d'étude, d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer notre objet de recherches et vérifier la faisabilité de notre thème.

a) L'entretien

L'entretien c'est la technique la plus adéquate pour notre objet de recherche car cette technique elle est efficace pour plusieurs caractéristiques, par conséquent selon Éric SAVARESE : « *L'entretien est une technique de collecte d'information orale, un événement de parole qui se produit dans une situation d'interaction sociale entre un enquêteur et un enquêté* ». ¹¹

« *C'est une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire si peu aux exigences d'objectivité et de rigueur à la méthode scientifique* ». ¹²

¹⁰ Marc-Adélaire TREMBLEY, Initiation à la recherche dans les sciences humaines, édition Montréal McGraw-Hill, Montréal, 1968, p95.

¹¹ Eric SAVARESE, Méthodes des sciences sociales, édition ellipses, paris, 2006, p 11.

¹² Jean Louis LOUBET BEL BAYLE, Initiation aux méthodes des sciences sociales, édition harmattan, Paris, 2000, p 47.

Sous leurs différentes formes, les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre de processus spécifiques de communication et d'interaction humaine qui offrent au chercheur des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. L'entretien permet d'instaurer un échange au terme duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions d'un évènement ou ses expériences. Par les questions qu'il pose, le chercheur facilite cette expression, évite une trop grande dispersion de son vis à vis et l'aide à accéder à un degré plus profond d'authenticité et de profondeur.

Donc la technique utilisée est l'entretien semi directif, permettant le contact directe avec l'enquêté dans le but de recueillir le maximum d'information authentique et instaurer une véritable échange avec les enquêtés. Pour la collecte des informations, nous avons procédé à l'utilisation d'un guide d'entretien, des questions ouvertes pour les personnels de l'établissement concerné, notre guide d'entretien est articulé sur trois axes, concernant l'environnement stable, le sentiment d'appartenance et la motivation comme facteur de fidélisation.

Au cours de cette recherche, les entretiens ont fourni l'occasion de contact direct entre le chercheur et des personnes visés qui par leur expérience, compétence ou responsabilité, ont fourni des informations de diverse nature. Il s'agissait tout particulièrement des cadres.

Malgré l'écart d'âge entre les parties, l'entretien s'est déroulé dans une ambiance saine et de mutuel respect. Les cadres ainsi que de notre part, on a respecté les consignes que dictent les normes d'un entretien scientifique.

L'entretien était vu par deux parties comme une occasion d'échanges ainsi que d'apprentissage.

La collecte des données s'est appuyée sur l'entretien centré. Ici on était muni d'un guide d'entretien classique que se trouve dans l'annexe du mémoire.

b) L'observation

Selon Rodolphe GHGLIONE et Benjamin MATALON « *L'observation est comme un regard porté sur une situation sans que celle-ci soit modifiée .regard dont l'intentionnalité est de nature très générale et agit au niveau du choix de la situation et non au niveau de ce qui doit être observé dans la situation .le but étant recueils des données afférentes à la situation* ». ¹³

L'observation est la confrontation du modèle d'analyse à des données observables. Au cours de cette phase, de nombreuses données sont donc rassemblées afin d'être exploitées systématiquement dans une étape ultérieure.

Il s'agit ainsi de répondre aux trois questions suivantes :

1^{er}- Observer quoi ? : Il s'agit de rassembler les données pertinentes, c'est- à-dire, celles qui sont utiles à la vérification des hypothèses et qui sont déterminés par les indicateurs des variables.

2^{émé}- Observer sur qui ? : Il s'agit de délimiter le champ des analyse dans l'espace géographique et social et dans le temps. Selon le cas, il s'agira d'étudier soit l'ensemble de la population considérée, soit seulement un échantillon représentatif ou caractéristique de cette population.

3^{émé}- Observer comment ? : Il s'agit de déterminer les instruments de l'observation et la manière de collecter les données

L'observation de la population via des entretiens qualitatifs est la méthode la plus fiable pour rendre compte des comportements dans leur diversité.

Au cours de notre investigation, nous avons observé directement les acteurs dans le MSC .A-Agence de Bejaia. Premièrement on a tout observé afin de faire émerger des sources de questionnement, concrètement il était question au cours de la recherche

¹³ Rodolphe GHIGLIONE et Benjamin MATALON, Les enquêtes sociologiques, édition Armand colin,Paris, 2008, p 11.

d'accorder une attention particulière à toute activité dans l'entreprise, dans un deuxième temps notre observation était en rapport avec l'étude afin de les questionner sociologiquement.

L'objectif final était de trouver une signification sociologique aux données recueillies, dès le classer et de mesurer leur degré en relation à notre sujet.

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer la situation et mouvements de l'ensemble de personnel de l'entreprise MSCA agence de Bejaia, pendant plusieurs journées de stage et savoir la réalité de service, ce qui consiste à étudier les phénomènes tels qu'ils se produisent.

C. La population mère

La population mère est constituée de la population sur laquelle porte l'étude et au sein de laquelle est prélevé l'échantillon.

Notre population mère est constituée de 32 personnes, dont 14 femmes et 18 hommes.

1. L'échantillon

Une fois le problème défini, les hypothèses posées, venant éventuellement en complément d'autres techniques, qui consiste la méthode la mieux adaptée, et une fois les objectifs spécifiques explicités. Les premières questions à se poser sont qui interroger ?

*«L'échantillon est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettre par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers ».*¹⁴

Pour Jean-Marie FRIDION « *Pour améliorer les connaissances sur un domaine en décrivant sa structure et ses particularités, on construira plutôt un échantillon*

¹⁴ Jean Louis LOUBET BEL-BAYLE, op.cit, p 61.

*représentatif, afin de produire des estimations et de tester des hypothèses d'indépendance ».*¹⁵

Notre échantillon est de type d'échantillon non-probabiliste, il est composé de 9 cadres de secteurs différents, l'échantillon est mixte, il comporte des hommes et femmes des différentes tranches d'âge et ancienneté.

Tableau n° 04 : Caractéristiques de l'échantillon de recherche¹⁶

	Nom	Sexe	Age	Poste occupés	Ancienneté dans l'entreprise	Expérience en tant que cadre
01	Mr. Amin	Masculin	50	Directeur de l'Agence de Bejaia	12 ans	12 ans
02	Mme. Halima	Féminin	38	Chef de Département Conteneur	12 ans	12 ans
03	Sofiane	Masculin	50	Chef de Département Comptabilité	12 ans	12 ans
04	Amina	Féminin	31	Chef de Service Sales Manager	8 ans	3 ans
05	Mme. Hawa	Féminin	33	Chef de Département Documentation	7 ans	1 an

¹⁵Jean-Marie FRIDION, Construire un échantillon, sous la direction de Serge Paugam, « L'enquête Sociologique », édition puf, paris, 2010, p73.

¹⁶ Source : Enquête.

06	Mme. Fatima	Féminin	35	Chef de Service Finance	7, 5 ans	4 ans
07	Mme. Saida	Féminin	47	Chef de Service Comptable	11 ans	4 ans
08	Mlle. Kamilia	Féminin	35	Chef de Service Compte d'Escale	10	4 ans
09	Mr. Mohamad	Masculin	35	Chef de Service Conteneur et Chargé d'Informatique	7 ans	1 an

Source : Enquête¹⁷

2. Echantillonnage

D'après Ambroise ZAGRE « *l'échantillonnage est un ensemble des procédés visant à la sélection d'une fraction de la population telle qu'elle puisse être considéré comme représentative de la population totale de référence. C'est donc une procédure par laquelle un petit nombre d'unités d'analyse sont sélectionnées pour étude dans le but de généraliser les résultats à la population mère, appelé l'univers* »¹⁸.

Le choix de l'échantillon ciblé par les chefs de chaque département, aussi les chefs de services. Et aussi le directeur de l'agence, une fois qu'ils constituent notre principal cible.

¹⁷ Source : Enquête

¹⁸ Amboise ZAGRE, *Méthodologie de recherche en science sociale*, Le Harmattan, Paris, 2013, p 73,74.

D. protocole de la recherche

1. La définition du temps et du lieu de l'enquête

*« L'enquête c'est comme une interrogation particulière portée sur une situation comprenant des individus, et ce dans un but de généralisation ».*¹⁹

a) Le lieu d'enquête

Notre choix du lieu d'enquête a pour objectif de savoir comment les cadres de l'entreprise MSC.A- agence de Bejaia sont pris en charge par leurs entreprise, et les avantages de la fidélisation pour les deux parties. Connaître le degré de motivation, intégration, satisfaction, ainsi que leurs aspirations et degrés de sentiment d'appartenance.

b) La durée d'enquête

Notre enquête a duré 1 mois du 16/04/2015 au 16/05/2015.

1. Les avantages de notre recherche

- Parmi les avantages figure, la facilité d'intégration au sein de l'entreprise ;
- L'opportunité de connaître l'ensemble de personnel et leurs tâches;
- Le niveau intellectuel assez élevé de nos interlocuteurs est surtout les plus anciens ;
- Le thème a été jugé intéressant car il s'agit d'une politique employé récemment au sein de leur entreprise ;
- Apprendre des connaissances concernant la fonction de l'entreprise, c'est-à-dire savoir la réalité quotidienne vécue par l'ensemble des cadres.

¹⁹ Rodolphe GHIGLIONE et Benjamin MATALON, op.cit, p11.

2. Les obstacles de notre recherche

- L'une des difficultés rencontrées c'est la non-disponibilité des enquêtés à cause de la surcharge de travail ;
- L'interruption l'hors des entretiens ;
- La difficulté de la reprise d'entretien avec certains cadres ;
- La difficulté de compréhension des questions de la part de certains enquêtés car le thème en question est nouveau au sein de l'entreprise MSC.A-Bejaia.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons mis l'accent sur le cadre méthodologique, où on a présenté l'organisme d'accueil, on a illustré la méthode et les techniques utilisées pour effectuer notre recherche, on a aussi identifié notre population mère et les caractéristiques de notre échantillon d'étude, dans ce cas les cadres de l'entreprise MSC.A-Bejaia qui occupent la charge de chef de département et aussi les chefs de services. Et enfin le protocole de notre recherche.

Après avoir fini avec les chapitres théoriques et le chapitre méthodologique, on va mettre l'accent sur les analyses et les interprétations des résultats.

Partie Pratique

Chapitre V
Analyse et
interprétation des
résultats

Introduction

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit s'appuyer sur des théories ou documents qui puissent guider le travail, et afin d'arriver aux résultats recherchés, il doit adopter une démarche empirique pour recueillir et analyser les données. Ainsi, après l'abordage des plusieurs théories ainsi que des méthodologies qui ont guidé le sujet, maintenant nous reste à effectuer l'analyse et l'interprétation des résultats, et nous les ferons dans la partie que suit.

A. Environnement stable

Vu que l'entreprise est une unité économique de production des biens et services, ainsi que le lieu de rencontre entre l'homme et son travail. L'environnement d'une entreprise comprend toutes les conditions extérieures et les influences qui affectent sa vie et son développement. Elle comprend chaque environnement dans le monde qui a un effet sur les activités ou les résultats de l'organisation.

Pour qu'il ait une stabilité, le dirigeant doit se focaliser aux deux environnements :

a) Environnement interne (Mission et valeurs, produits et services offerts, clientèle visée, situation financière, forces et faiblesses de l'entreprise, changements à prévoir, départs planifiés, profil des employés actuels, etc.)

b) Environnement externe (Marché du travail, concurrence, avenir dans le secteur d'activité, rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises du secteur, attentes des clients, mobilité et profil de la main d'œuvre, etc.)¹

Pour que cela arrive, ce dernier doit situer son champ d'activité, donc elle doit définir ses tâches de façon rigoureuse et objective.

¹Marie-Josée TESSIER, *Guide de gestion des ressources humaines*, édition Alia Conseil, Montréal, 2013, p13, <http://www.fichier-pdf.fr/2015/04/19/grh-guide-de-gestion-de-rh>.

Donc un environnement est stable lorsque son évolution est prévisible, l'entreprise peut prévoir l'ensemble des activités à mettre en place pour répondre à cette évolution, quand elle peut planifier ses actions. L'entreprise doit tenter en permanence de s'adapter et maîtriser l'environnement interne et externe et être flexible par rapport au marché.

1. Climat stable et son importance

A l'entreprise MSC.A-Bejaia, et à travers notre stage nous avons pu constater que le climat de travail présente une certaine stabilité, comme la raréfaction voir même l'inexistence de conflits, c'est-à-dire qu'il existe des conflits mais ces derniers sont facilement maîtrisables, la cohésion entre l'employeur et employés, les moyens disponibles pour l'accomplissement de leurs tâches contribuent beaucoup à cela. Donc le Mr. Mohamad définit le climat stable comme « *avoir une compétence, esprit d'équipe, flexibilité, une bonne fluidité d'information, et chacun assume ses responsabilités* » [N°9, 35 ans, Chef de service conteneur et chargé d'informatique].

Ce qui veut dire, que chacun a une certaine responsabilité qui influe positivement dans l'instauration de cette stabilité. La cohésion est importante pour apaiser l'environnement et développer ses activités.

Bien que Madame Amina dit « *être stable c'est avoir un poste, avoir un responsable des tâches précis, c'est-à-dire savoir ce qu'on fait et être organisé* » [N°4, 31 ans, Chef de services Manager].

Par ces mots on a compris que le climat stable dépend aussi du poste occupé et la charge de ce dernier, chacun doit savoir l'importance de son métier pour qu'il y ait cette stabilité.

Il y a aussi Mlle Kamiliaqui a répondu en disant « *à mon avis un climat stable commence toujours par tracer une stratégie économiques, financier et fixer les objectifs à long terme* » [N°8, 35 ans, Chef de service compte d'Escale]. Le climat stable au sein

de l'entreprise MSC.A- Bejaia, dépend d'un ensemble de politiques tracées par cette dernière pour améliorer, leurs relations de travail et leurs degrés d'intégration.

Ce climat stable est-il considéré comme important pour l'accomplissement de leurs tâches comme le dit Mr Amin « *le climat stable est très important car il permet de garder bonne relation sociale. Le directeur de l'agence dit qui « il est très important d'avoir un climat stable, et il est conditionné par la situation du marché, si il est bon ou pas, cela influence la stabilité. Le climat stable est mis en évidence, affiché par le rendement »*[N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

Dans l'entreprise MSC.A- Bejaia le climat stable est très important, car il permet d'évaluer les relations organisationnelles et les corriger s'il y'a des conflits, et aussi la disposition des ressources matérielles et financières pour l'accomplissement de leurs tâches. Ce qui constitue une réalité au sein de cette entreprise, car elle se préoccupe du bien être de ces collaborateurs.

2. Description de poste

« *Le profil de poste sert à décrire tous les aspects entourant chacun des postes de l'entreprise, à savoir les compétences requises, les tâches et les responsabilités, la rémunération prévue et les résultats attendus. De plus, les exigences de base doivent être clarifiées, comme l'expérience souhaitée, la scolarité, les langues maîtrisées, la connaissance des logiciels, etc.*»²

Le profil du poste est un outil de gestion essentiel, car il permet de déterminer les tâches à accomplir, il précise les attentes et les résultats recherchés lors de l'évaluation du rendement, ainsi comme pour définir le profil du candidat recherché lors du recrutement et pour développer les compétences des employés par la formation et le perfectionnement, bien entendu il permet de clarifier les responsabilités et les tâches pour chacun des postes de l'entreprise. Donc l'objectif est de préciser les qualifications

² Guide de gestion des ressources humaines : Module 2- Elaboration un profil de poste, p 02, http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_02_Elaborer_profil_poste.pdf.

requis et les compétences clés pour chacun des postes, ainsi que d'identifier les résultats attendus et les indicateurs de performance.³ « *Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet également de déterminer le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper ces différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées* »⁴.

Un poste de travail est le lieu où la personne dispose des toutes ressources nécessaires qui lui permettra de réaliser son travail, bien entendu ce dernier correspond à la fonction occupée par le salarié dans l'entreprise et ce dernier a l'obligation d'offrir des moyens matériels et des méthodes pour l'environnement du poste de travail tels que : l'exposition, bruit, éclairage, pour qui le travail soit faisable. « *Le poste se réfère à une place de travail précise, à des tâches spécifiques au sein d'une fonction. Le poste est donc nominatif* ».⁵

Donc la structure d'une entreprise définit la manière dont sont répartis les rôles des individus qui la compose, c'est-à-dire la place dans l'entreprise en fonction des tâches qu'il doit réaliser, son niveau hiérarchique, ses relations avec les autres membres de l'entreprise.

« *Pour élaborer le profil du poste, rencontrez une personne qui connaît très bien les fonctions qui y sont liées ou encore des représentants du poste à analyser. Ils sont en effet les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font* »⁶.

³Guide de gestion des ressources humaines : Module 2- Elaboration un profil de poste, op cit, P 03.

⁴Marie-Josée TESSIER, op cit, p 21.

⁵<http://www.hr4free.com/fr/Outils-du-Gestionnaire-RH/Description-de-fonction-et-profil-de-poste>, consulté le 01/06/2015 à 01 :30 H.

⁶Marie-Josée TESSIER, ibid, p 20.

Donc on doit d'abord savoir qui est responsable, celui qui sait combiner entre la connaissance, expérience, compétence et savoir-faire, il est une ressource de haute potentialité pour l'entreprise, c'est lui qui apporte des idées nouvelles pour le développement.

« Le cadre planifie, organise, motive, dirige et contrôle .C'est sont les grands composantes de son travail, il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité à la contribution des ordres »⁷.

La description de poste est un des éléments essentiels pour délimiter le champ d'action de chaque cadre. Cette description est très importante car c'est le point de départ pour l'exercice d'une tâche déterminée. Cependant la majorité des cadres de l'agence de Bejaia voient leurs poste comme intéressant, comme nous signale Madame Halima *« le poste qui j'occupe, est intéressant et demande beaucoup de responsabilité »* [N°2, 38 ans, Chef de département conteneur]. Ce discours est renforcé par le fait que chaque tâche est bien définie au niveau de chaque poste, c'est-à-dire chaque personne sait ce qu'il doit faire autrement dit, il connaît ses fonctions.

- Embauche: il précise les principales responsabilités du poste et les compétences, recherchées et facilite la démarche d'embauche et d'intégration du nouvel employé;*
- Rémunération: il facilite l'évaluation de la valeur de l'emploi, sert à établir une hiérarchie des postes et à définir une structure salariale qui respecte ce rangement;*
- Formation: il précise les compétences générales à développer ainsi que les tâches à enseigner aux employés et facilite la gestion de la formation des employés afin de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles;*
- Evaluation du rendement: il fixe les attentes envers chacun des employés et facilite l'évaluation de la performance ».⁸*

⁷ Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien*, traduit par ROMELAER Pierre, [en ligne], 8^{ème} tirage, 2000, p 12, <https://fr.scribd.com/doc/135723357/Le-Manager-Au-Quotidien-Henry-Mintzberg>, consulté le 17/05/2015, à 15 :00H.

⁸Guide de gestion des ressources humaines, *Module 2- Elaboration un profil de poste*, Op cit, p 04.

Comme nous signale Mr. Sofiane qui a dit « *je suis dans un poste bien intéressant, il n'y a pas uniquement des relations internes, mais obligations internes et légales qui englobent tous les gens de l'entreprise. Elle est essentiel, basé sur la bonne gestion* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

Chaque poste a son importance pour l'entreprise, ils contribuent de façon différente pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il ya des postes de haut degré d'importance comme par exemple la comptabilité, conteneur, documentation qui demande beaucoup d'attention.

« Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement, car il présente les résultats attendus »⁹.

Par rapport à l'analyse concernant la description de poste on peut considérer qu'ils sont bien définis avec des tâches précises, et que tous ceux qui les occupent se sentent bien en travaillant dans ces postes. Et c'est l'un de composants qui permet à MSC.A-Bejaia d'avoir l'environnement stable.

3. Conditions de travail

« Le terme « condition de travail » renvoie à l'environnement dans lequel vivent les travailleurs sur leur lieu de travail. Il intègre la notion de pénibilité et de risques encourus dans l'exercice du travail ».¹⁰

⁹Marie-Josée TESSIER, op cit, p 20.

¹⁰KodzoviSenu ABALO, Etude comparative des conditions de travail des enfants issus des ménages agricoles au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Mali, Mémoire [en ligne], Ecole nationale supérieure de statistiques et d'économie d' Abidjan - Ingénieur statisticien, 2011, http://www.memoireonline.com/01/12/5097/m_tude-comparative-des-conditions-de-travail-des-enfants-issus-des-menages-agricoles-au-Burkina-Fas9.html, consulté le 01/06/2015 à 10 :00H.

On peut définir les conditions de travail comme « l'ensemble des éléments directement ou indirectement reliés au travail, et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société, et désirable ou pas par le salarié ». ¹¹

Les conditions de travail regroupent beaucoup de paramètres : matériels, physiques, moraux..., l'entreprise doit prendre en compte des nombreux critères comme: la pénibilité du travail, les risques et accidents au travail, les pathologies du travail, l'hygiène et la sécurité, le bruit, la chaleur ou le froid, l'exposition à des produits toxiques, le harcèlement moral ou sexuel, le type de contrat de travail, la rémunération, l'accès à la formation, la possibilité d'expression et d'initiative, d'entre autres.

Hazem BEN AISSA définit les conditions de travail suivant trois échelons : les facteurs indirects, les facteurs représentatifs de l'environnement du travail et les facteurs décrivant les conditions réelles dans lesquelles s'accomplit le travail : ¹²

-Facteurs indirects : il s'agit d'identifier le salaire, la durée de travail et les œuvres sociales liées au travail. Ces variables ont une influence indirecte sur les conditions de travail, en effet, un bon salaire procure satisfaction à l'ouvrier et tient lieu de compensation de ses conditions plus ou moins acceptables de travail, ainsi comme la réduction du temps de travail agit positivement sur les conditions de travail. Par ailleurs, les prestations sociales facilitent l'intégration des ouvriers dans l'entreprise, et partant améliorent leurs conditions de travail.

-L'environnement du travail : il s'agit de la sécurité au travail, des conditions d'hygiène sur le lieu de travail, de la pollution, des risques liés au travail, d'entre autres. Ce dernier est un facteur d'influence de première importance des conditions de travail ;

¹¹ http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/fonction_relations_sociales.htm, consulté le 01/06/2015 à 10 :30H.

¹² Hazem BEN AISSA, L'histoire des conditions de travail chez Renault, 2005, p 02, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/620-lhistoire-des-conditions-de-travail-chez-renault/download>.

- Les conditions de travail au poste :différencié sous deux niveauxnotamment celui de la pénibilité physique et cognitive au travail et celui du contenu du travail, c'est-à-dire le contenu du travail et les difficultés inhérentes à son exercice, comme facteurs additionnels de définition des conditions de travail.

Les conditions de travail au niveau de MSC.A-Bejaia sont des aspects importants à ne pas négliger, tels que : l'environnement de travail, les conditions matérielles, et humaines sont des conditions indispensables pour les cadres afin d'avoir un rendement dans leurs travaux et de répondre à la demande de l'entreprise en matière de la productivité.

Le respect des conditions de travail, est bien évident par la mise à disposition des outils de travail. Le MSC.A-Bejaia accorde de l'importance au facteur « homme », car c'est ce dernier qui répond aux besoins et exigences de l'entreprise.

Cependant, la majorité des cadres voient que les conditions de leur travail sontfavorables, sur le plan matériels et humains, cette réalité est bien évoquée pour Mr Sofiane qui dit : *« les conditions de travail sontfavorables, l'entreprise offre des moyens nécessaires pour l'accomplissement de tâches, et on est protégé par un contrat, ou l'entreprise nous prend en charge jusqu'au au moment de la fin contractuel»* [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

Les conditions de travail au sein de MSC.A-Bejaia sont plutôt bonnes, chaque cadre dispose des matériels suffisants pour la réalisation de sestâches, ainsi que des protections contractuelles, et bénéficie aussi de couvertures sociales et de médecine de travail.

4. Relation organisationnelle

Quand on parle de relation organisationnelle on se réfèreaux relations professionnelles et personnelles au sein de l'entreprise. L'ensemble des dispositifs, politiques mis en place par l'entreprise est important pour rendre la relation du travail saine.

Dans l'entreprise il est évident que l'employé, quelle que soit sa position hiérarchique, a besoin de se sentir partie prenante d'un groupe afin ne pas se sentir marginalisé, il essaie d'entretenir des bonnes relations de travail avec ses collègues, comme de développer un attachement affectif. *« Ainsi, les rapports humains au sein de l'entreprise ne sont pas uniquement fonctionnels ou stratégiques, mais aussi subjectifs. Ce sont des rapports qui sont au service, aussi bien de l'entreprise que de ceux qui y travaillent dont les exigences légitimes ne peuvent être satisfaites que dans la mesure où ils sont aussi celles de l'employeur qui attend des résultats efficaces et concrets »*.¹³

On s'intéresse au climat social de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble d'interaction entre l'employeur et les salariés qui se fait par la communication, le règlement de conflits internes, la mise à disposition des ressources matérielles ...etc. Ce dernier représente un puissant révélateur des problèmes et des styles de relations sociales, c'est-à-dire elle tente de mesurer le degré de tension existant dans l'entreprise à partir de l'employeur et des sanctions mises en œuvre.

Pour avoir une bonne relation dans l'entreprise, il faut avoir une intégration et satisfaction de la part des cadres, ce qui permettra à l'individu de s'identifier avec son organisation en adhérant aux buts et aux valeurs de cette dernière, la volonté d'agir dans le sens de ces derniers, c'est-à-dire engagement et loyauté.

A l'entreprise MSC.A agence de Bejaia, le climat social est plutôt bon, comme le signale la majorité de nos interlocuteurs, les gens sont plus ouverts, l'atmosphère est plus détendue.

La confiance est la base et se manifeste par la liberté d'expression. Il y a une intervention de dirigeant qui facilite l'échange et met les personnes à l'aise. La confiance se construit par le respect mutuel ce qui contribue à une évolution positive du

¹³M'hamed DRISSI, *L'importance des relations humaines au sein de l'entreprise*, [en ligne], 02 janvier 2008, <http://www.enviedentreprendre.com/2008/01/limportance-des.html>, consulté le 01/06/2015 à 15 :00H.

comportement, une baisse de la tension et un apaisement. Les parties dialoguent entre elles, ceci instaure un climat de confiance au moment de l'intervention.

« Les entreprises doivent instaurer la confiance avec leurs salariés, ce qui permet de les fidéliser et avoir une fonction sociale (la relation humaine augmente l'épanouissement et l'accomplissement de chaque individu dans le cadre d'une équipe), ce qui permettra à ses collaborateurs d'améliorer la productivité et s'investir durablement au sein du groupe »¹⁴.

Comme nous a signalé Mr. Aminqui dit *« il y a une relation de travail pour qu'il y ait de la confiance, si on n'a pas de confiance rien n'est fait, je confie à mon personnel et pour qu'il puisse me confier, c'est-à-dire ils doivent me faire confiance « je suis un chauffeur, et les passagers doivent avoir confiance en moi. De la rigueur, il faut être juste, la discipline qui n'est pas vu de la même manière par l'autre, pour moi c'est le respect, ne pas agresser, arriver à l'heure, faire son travail et surtout ne pas déranger l'autre ».* [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

« Pour atteindre ce résultat , le rôle du dirigeant est fondamental puisqu' il lui appartient de donner le meilleur exemple grâce à son ouverture d'esprit, à son assiduité et à son écoute en vue de créer et d'entretenir des relations amicales avec ses collaborateurs , et de pouvoir prendre rapidement les précautions nécessaires pour éviter les situations conflictuelles susceptibles de se produire et de nuire au bon fonctionnement de cette entreprise ».¹⁵

La relation professionnelle est la relation qui s'établit entre les salariés et leurs représentants, d'une part, les employeurs et leurs représentants de l'autre. Ce dernier s'inscrit au niveau interprofessionnel, au niveau du poste occupé et au niveau de l'entreprise pour bien gérer les conflits et intervenir.

¹⁴ <http://www.emploi-environnement.com/news/onboarding-integration-salaries-entreprises-athanasios-koussoulos-30.html>, op cit, consulté le 02/06/2015 à 17H.

¹⁵ M'hamed DRISSI, op.cit, <http://www.enviedentreprendre.com/2008/01/limportance-des.html>.

Mr Sofiane dit « *la relation à MSC.A-Bejaia a deux sens, personnelle et professionnelle. La relation personnelle dépend du comportement de chaque individu, il faut savoir gérer les différentes situations. La relation professionnelle est dictée par le règlement interne de la société et tout le monde est obligé de s'y conformer* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

Il faut tenir compte les différences de chaque personne . Pour avoir une bonne relation entre les collègues il faut du respect et apprécier sa contribution au résultat de l'entreprise, quel que soit la place des individus, c'est à dire appartenance à un groupe. Les attitudes de chacun déterminent le niveau de relation dans l'entreprise, chaque individu a sa place et doit respecter l'autre, soit un cadre ou non, c'est-à-dire respecter son travail, l'entreprise et ses valeurs.

Pour qu'il y ait une bonne relation il est nécessaire que la compréhension et l'acceptation des différences et de la fragilité de chacun soit existante, il faut une intelligence émotionnelle (savoir contrôler ses émotions). Ce qui dit Mr. Mohamad « *Je suis nerveux mais je me contrôle pour bien mener mon travail et comprendre les autres, pour qui la bonne relation règne au sein de l'entreprise* » [N°9, 35 ans, Chef de service conteneur et chargé d'informatique].

Donc il faut aussi le dialogue et l'échange, l'implication dans son travail et dans le projet de l'entreprise.

Les cadres comme médiateurs, le courant entre le directeur et les employés, ils doivent disposer d'esprit d'empathie, d'éthique personnelle, la curiosité dans l'exercice de chaque membre, ainsi que la compréhension et l'inclusion des particularités et différences de chacun, c'est à dire il est importante d'avoir une bonne relation au sein de l'entreprise (professionnel et personnel).

a) Politiques mené pour avoir la bonne relation dans l'entreprise

Au sein de l'entreprise MSC.A-Bejaia il y a des politiques générales pour mener la bonne relation entre les membres. Les rôles sont bien déterminés, chacun connaît sa place, ses obligations et ses droits.

Selon l'organigramme, le cadre supérieur, dans ce cas le directeur de l'agence, détient de haut niveau, réalise des tâches qui nécessitent des informations agrées, il participe à l'élaboration des règles et des procédures qui vont s'appliquer aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Sa mission est de centrée sur les relations entre les membres. C'est le cas de l'entreprise MSCA-Bejaia le directeur de l'agence le cadre supérieur, valorise le facteur humain, est toujours en relation avec eux, ce qu'a permis l'implication de tous les membres dans le projet de l'entreprise.

Les cadres de niveau inférieurs doivent respecter des procédures et des règles, et leur travail est largement prédéterminé et standardisé, c'est-à-dire ils ont les rôles du cadre dirigeant mais limité à l'unité dont il est responsable. Ses tâches et ses missions englobent le contrôle des relations avec l'environnement, le contrôle de l'activité de son unité, la transmission des informations ascendantes et descendantes, il est un des relais de transmission, l'allocation des ressources à l'intérieur de son unité, la négociation avec les partenaires directs de son unité, clients et fournisseurs, autres unités de l'organisation la mise en œuvre des actions stratégiques décidées par le sommet stratégique, le traitement des conflits et les exceptions qui apparaissent dans son unité.

Dans l'entreprise MSC.A-Bejaia il existe une interdépendance dans les services, c'est à dire les départements sont liés l'un aux autres comme le signale Madame Amina « *Dans l'entreprise il y a des départements, le département est partagé en services, etc., donc chacun maîtrise ses tâches, comme il y a une relation entre les services, par exemple si un ne règle pas ses problèmes, les autres services seront touchés. Donc il faut communiquer, faire passer l'information, car il y a une interdépendance entre les services, c'est-à-dire ils sont liés, donc l'importance de régler les problèmes pour faciliter la tâche de autres services* » [N°4, 31 ans, Chef de service sales Manager].

MSC.A- Bejaia emploie des politiques pour y parvenir aux bonnes relations entre les individus qui la composent. Comme signalé par Mr Amin « *On a une politique générale, il y a des avantages accordés au personnel qui sont immatériels, les personnels ont une certaine liberté et flexibilité, il y a des temps de formations, c'est-à-dire, lors que l'employé accède à l'entreprise, l'entreprise prend en charge et rémunère durant la période qu'il est convenu de rester à l'entreprise, cette période peut aller de 6 mois à 1 ans. Il y a aussi la disposition de matériel, c'est-à-dire, la paie, formation, voiture, etc. L'entreprise a mis en place des conventions, primes, indemnité, accordé des véhicules et téléphones à certains cadres, C'est de moyens mis en place par l'entreprise pour garantir un certain niveau d'entente sociale* » [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

La mise en place de formations, reconnaissance, disponibilités des outils de travail, permet de renforcer le degré d'implication, et satisfaction aussi le bien être de chaque employé. Ce qui règne c'est la transparence des objectifs, des risques et des résultats. L'environnement conditionne la qualité de travail, ainsi que le partage des difficultés et des risques liés aux tâches de chacun (le soutien).

La majorité des enquêtes disent, que les politiques mis en place pour améliorer la relation organisationnelle, provient d'une convention collective comme le signale Mr Sofiane « *L'établissement d'une convention collective qui vient de la direction générale pour développer la relation interne* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

Dans MSC.A-Bejaia il est question de se focaliser sur une bonne organisation, le respect, la disponibilité d'information à temps, le dialogue, une bonne relation avec le dirigeant.

5. Types d'horaires

Dans une organisation c'est l'employeur qui fixe les horaires de travail dans le cadre de la réglementation et de dispositions du règlement intérieur. Et certains changements d'horaires de modifications du contrat de travail nécessitant l'accord du salarié et de l'employeur.

« Les horaires de travail sont déterminés en premier lieu par les besoins des systèmes de production alors que la vie hors-travail s'inscrit dans des modes de vie largement commandés par d'autres composantes de la société. A l'intérieur du cadre temporel commun que constituent les heures de la journée et les jours de la semaine, il ne va pas de soi que la distribution du temps de travail et celle des activités hors-travail s'accordent au mieux»¹⁶.

La réglementation est de 8 heures par jour et 40 heures par semaine. Les règles relatives à la durée du travail s'appliquent à tous les travailleurs (cadre et non cadre), car la loi ne fait pas référence au degré de responsabilité, ni au poste ni à la personne, c'est-à-dire que l'horaire de chaque travailleur doit se trouver de manière claire et précise dans le règlement de travail.

Les horaires au sein de MSC.A- Bejaia sont plutôt fixes de 8H à 16 :30 , comme le signale Madame Hawa « l'horaire est bien fixe, j'arrive à 8h et je sors à 16 :30 » [N° 5, 33 ans, Chef de département Documentation].

Les employés hautement qualifiés ou les cadres qui notent leur temps de travail jugent leur réglementation du temps de travail plus favorable. Il y a des postes qui bénéficient des horaires flexibles à cause du contenu du travail, comme c'est le cas de directeur de l'agence. Et certains postes ont des horaires fixes et flexibles comme le signale Madame Saida « les horaires sont fixes et parfois flexible, ça dépend » [N°7, 47 ans, Chef de service comptabilité].

Pour ce qu'on a compris les horaires au sein de MSCA sont fixes et valables pour tout le monde, à l'exception de directeur. Par fois ils sont flexibles dépendant du travail effectué par chaque département.

¹⁶Eric BRANGIER, Alain LANCRY et Claude LOUCHE, Les dimension humaines du travail : theories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, [en ligne], 2006, <http://osp.revue.org/1036>, consulté le 03/06/2015 à 16 :30H.

B. Sentiment d'appartenance

« L'accueil et l'intégration des nouveaux employés devraient être des préoccupations importantes au sein des entreprises. Un des défis des entreprises touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche »¹⁷.

Pour développer un sentiment d'appartenance, un collaborateur doit s'identifier à l'équipe, à l'entreprise, il aura la facilité d'adopter les valeurs, codes, l'éthique de son entreprise, c'est-à-dire il trouvera un sens à son action et sera plus performant. « *La phase d'intégration du candidat constitue l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer »¹⁸.*

Donc on peut définir le sentiment d'appartenance comme étant la sensation de faire partie d'un groupe. Le fait d'être bien accueilli par son organisation favorise le développement de ce dernier et on peut l'observer par les actions, paroles, comportements, gestes de chaque individu, et à la manière dont on parle de son organisation en dehors de son entreprise.

Pour qu'il ait un sentiment d'appartenance en vers son entreprise, le salarié doit être à la fois impliqué c'est à dire adhérer aux objectifs et valeurs de l'entreprise, et satisfait par des conditions matérielles offertes par l'entreprise pour la réalisation de sa tâche¹⁹.

¹⁷ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 41.

¹⁸ Laure GUILBERT et Sana HENDA, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, 2008, op cit, p 06, http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619f.

¹⁹ Nina MUSCULUS, La fidélisation des salariés, les enjeux pour les entreprises hôtelier, mémoire : Management des industries de tourisme et de l'hôtellerie, université de Toulouse II-le Mirail, 2009-2010, p 35, http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=111.

1. Identification Organisationnelle

Renaud SAINSAULIEU a été le premier à montrer que l'entreprise est un lieu où se construit l'identité par le travail. Cette identité est socialement produite, dans l'action et en interaction avec les autres, c'est à dire les individus se créent donc une double identité : de métier et d'entreprise, où l'identification à l'entreprise est totale, lorsque ce dernier se manifeste par un profond attachement à celle-ci et par un sentiment de valorisation personnelle à l'idée d'en être partie prenante mais elle se traduit également par un attachement à ce que l'on appelle le produit ou « métier » de l'entreprise.²⁰

*« L'identité au travail n'est pas qu'une question de définition par l'expérience professionnelle, il s'agit aussi d'un processus de différenciation que les individus rencontrent comme un constant travail fondateur de leur cohérence personnelle ».*²¹

Dans une entreprise ce sont les managers qui jouent un rôle important dans les processus d'identification organisationnelle.

*« L'identification est définie comme le processus qui consiste à incorporer les attributs identitaires d'un groupe social dans la définition de soi. »*²²

Donc l'entreprise est un lieu très important pour la construction identitaire des individus. Un cadre peut s'identifier soi à son entreprise, à son métier, à son équipe de travail, ce qui constitue un point positif pour l'entreprise, ainsi comme pour le cadre car il donne sens à son activité professionnelle et lui procure un sentiment d'appartenance

²⁰ Renaud SAINSAULIEU : Cultures de travail et construction de l'identité, [en ligne], 27 mai 2015, http://mon.univ-montp2.fr/courses/AGC1/document/Th%E9ories_des_Organisations/Documents_divers/SainsaulieuIntro.htm, consulté le 02/06/2015 à 16 :45H.

²¹ Renaud SAINSAULIEU, *L'identité à l'entreprise*, p 253, https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/33/renaud_sainsaulieu.pdf_4a07eb7dd0b70/renaud_sainsaulieu.pdf.

²² Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC, Davide MOUSTAUD, *Les reports des cadres à l'entreprise*, APEC, 2011, p 05, <https://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/257297/719327/version/1/file/110077-ujnd81xcwdt.pdf>.

bénéfique non seulement pour son image mais aussi pour son équilibre personnelle et professionnelle.

Donc si le cadre se sent intégré et satisfait envers son organisation, ça lui permettra de créer un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire il sera valorisant non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur.

L'identification de l'individu à son entreprise traduit le « *rapprochement, voire la fusion de l'identité personnelle avec l'identité professionnelle* »²³.

Au sein de l'entreprise MSCA- Bejaia, l'ensemble des cadres s'identifient avec l'entreprise, car elle donne l'opportunité de se développer personnellement et professionnellement, c'est à dire l'identification se traduit par une attente du cadre vis-à-vis de son entreprise. Mr Sofiane dit « *j'ai un bon sentiment de grande appartenance à une famille* » [Chef de département comptabilité, 50 ans, N°3], bien entendu l'entreprise arrive à couvrir les aspirations des attentes des cadres, mais il ya toujours des demandes comme nous signale Mlle Kamilia « *Je me sens accueilli par mon entreprise, néanmoins on demande toujours plus* » » [N°8, 35 ans, Chef de service compte d'Escale].

L'entreprise MSCA prend en considération les contributions, les objectifs et valeurs des cadres, s'intéresse à leur bien-être, et prête à les aider lors qu'ils ont un problème, en contrepartie les cadres sont reconnaissant du soutien qu'ils reçoivent comme le signale Madame Hawa « *L'entreprise donne assistance, il nous écoute* » [N°5, 33 ans, Chef de département Documentation], aussi on a le dépouillement de Madame Amina qui dit « *MSCA-Bejaia me procure le salaire, sécurité et confort* ». [N°4, 31 ans, Chef de service sales Manager].

L'ensemble des cadres se sentent bien accueilli par l'entreprise, car elle leur montre leur importance pour l'entreprise, en contrepartie ces derniers cherchent à accomplir les attentes comme nous a signalé Mr Amin « *l'entreprise valorise l'homme, la capacité,*

²³ Olivier HERRBACH, Karim MIGNONAC et Davide MOUSTAUD, op cit, p 06.

intelligence, pouvoir...elle intervient à la mesure pour résoudre des problèmesprésentés » [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

2. Comportement de citoyenneté

Le comportement de citoyenneté se réfère à la loyauté de l'employé envers son organisation, il entraîne la promotion de l'entreprise à l'extérieur, il la défend et la protège contre les éventuelles menaces extérieures.

« Le devoir de loyauté se fonde sur l'idée qu'un employeur doit pouvoir avoir confiance en son employé, que ce soit sur les lieux de son travail ou ailleurs.Un employé doit respecter son devoir de loyauté sans égard à son domaine ou à son type de poste. Toutefois, si l'employé à certaines responsabilités au sein de la compagnie, comme un poste de direction, son devoir de loyauté peut être plus important ».²⁴

Un individu satisfait de son travail est le plus disposé à développer le sentiment de loyauté envers son entreprise, il est prêt à en faire plus que la tâche l'exige, donc satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont inter reliés.

Le comportement de citoyenneté au sein de MSC.A-Bejaia à deux sens, celle des cadres avec l'entreprise et d'autre part des cadres envers l'environnement externe. Elle est une entreprise classée à la deuxième place au niveau mondial, dans son domaine d'importation et exportation. En Algérie cette agence est classer la première au niveau de port comme l'affirme Madame Amina « *MSC.A-Bejaia est une entreprise leader, qui veille sur son nom, elle est multinationale, mondialement connu, et ici en Algérienotre agence est classer le premier en terme de port » [N°4, 31 ans, Chef service sales Manager]*

²⁴<http://www.educaloi.qc.ca/capsules/agir-avec-loyaute-envers-son-employeur>, consulté le 02/06/2015 à 17 :30H.

Par rapport à l'image de son entreprise le cadre s'accorde à dire qu'il se sent honoré de faire partie d'une entreprise mondialement connue, et de participer à son développement. Car le but est de satisfaire le client ainsi comme l'ensemble du personnels.

Madame Fatima comme tout l'ensemble des cadres voient son entreprise comme « *deuxième foyer* » [N°6, 35 ans, Chef de service finance]

Mr Amin le précise bien il dit qui « *pour moi, le MSC.A agence de Bejaia, c'est ma famille, je pense à MSC, je tombe malade à cause de MSC.A-Bejaia, je fais tous pour mon entreprise, c'est ma vie, c'est la protection de notre foyer* » [N°1, 50 ans, Directeur d'agence].

L'ensemble du personnel de l'entreprise MSC.A-Bejaia, font tout pour la défendre, parce que, c'est à cause d'elle qu'ils arrivent à avoir des salaires, avoir une sécurité d'emploi, car c'est une relation réciproque, c'est-à-dire, l'entreprise en contrepartie du travail, octroi un salaire, essaie de répondre aux besoins de son personnel, sans oublier que ses employés sont aussi des hommes et femmes, pas des machines, il respecte chacun de ses employé, ne font pas la différence entre eux, et en contrepartie, c'est la satisfaction des employés qui permettra le développement de l'entreprise.

Donc le comportement de citoyenneté organisationnelle consiste à valoriser son entreprise auprès de son entourage personnelle et professionnelle. Ce comportement traduit une relation positive du cadre en vers son entreprise, c'est-à-dire il est un vecteur de communication et de défense, il est favorable pour la bonne image de l'entreprise ainsi qu'à l'implication des cadres pour le développement.

Quand quelqu'un critique l'entreprise, les cadres n'aime pas, comme nous relate Madame Fatima « *je me sens offensée quand quelqu'un critique mon entreprise, et je l'a défend* » [N°6, 35 ans, Chef de service finance].

L'ensemble des cadres accepte les critiques qui permettront de développer ou corriger quelques failles pour le bon fonctionnement, si la critique est infondée ils prennent la défense.

Mr Amin dit « *je n'aime pas les critiques si c'est une critique infondé, mais au contraire on fait de débat pour les corriger* » [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

En complétant la réponse de Mr le directeur, Mr Sofiane nous a dit « *on accepte les critiques positives pour développer l'entreprise, la critique permet de revoir nos actions et les développer ou bien les étudier afin de les corriger* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

3. La culture organisationnelle

« La culture implique l'invention de règles et la création de valeurs communes permettant l'identification. L'identité paraît alors être le critère de la culture. L'organisation n'échappe pas à ce principe. Entourée par un environnement qui s'impose à elle, elle doit réagir pour elle-même imposer son existence et donc créer sa propre identité »²⁵.

Nous vivons à une époque où nous sommes constamment confrontés à la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée. La culture organisationnelle, aussi appelée culture d'entreprise, est aujourd'hui un des critères les plus importants pour l'intégration d'un employé, elle représente un aspect primordial pour le développement du sentiment d'appartenance envers l'organisation.

La culture de l'entreprise se traduit dans le comportement de l'individu, leurs valeurs, style de gestion mise en place par l'entreprise, afin de permettre à tous d'avancer dans la même direction et vers le succès. Bien entendu la culture de

²⁵Introduction à l'analyse organisationnelle, p 09,

http://www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf/INTRODUCTION_ANALYSE_ORGANISATIONNELLE_M2.pdf.

l'entreprise se résume aux différents éléments tels que : croyances de l'entreprise, méthode de travail, l'histoire de l'entreprise, les valeurs, le plaisir et le bien-être au travail, l'environnement de travail, d'entre autres. Les entreprises doivent fournir des ressources dont l'employé a besoin pour soutenir et développer son engagement, c'est-à-dire il doit se sentir partie de l'entreprise.

Donc on peut définir la culture d'une organisation comme « *un ensemble de valeurs, normes, et rituels qui sont partagés par les gens d'une organisation et qui gouvernent la façon dont ils interagissent avec leur clients, employés, investisseurs, fournisseurs et compétiteurs. Cette culture a une influence puissante sur la façon dont les membres de l'organisation pensent et agissent* ». ²⁶

Pour connaître du succès, l'organisation de l'entreprise MSC.A-Bejaia invite ses employés à y participer activement. L'ensemble des cadres ont une perception positive de la culture de l'entreprise, une fois que ce dernier, prend en considération l'homme dans tous les aspects. Chaque membre à l'obligation d'intégrer le nouveau recruté, et l'entreprise offre des moyens nécessaires pour qui chacun d'entre eux se sente bien dans son travail.

Madame Hawa dit « *il a une bonne organisation, du respect, car notre entreprise est renommé* » [N°5, 33 ans, Chef de département documentation]. C'est un reflet de valeur que son entreprise apporte, son histoire dans le monde, ce qui rend fier l'ensemble des cadres et ils font passer cette fierté d'appartenance à cette organisation multinationale.

Le MSC.A- Bejaia respect chacun indépendamment de ses croyances, culture, ce qui l'intéresse c'est de valoriser ses employés pour qu'ils puissent apporter un plus à l'entreprise. L'entreprise mets a dispositions tous les moyens possibles pour attirer, intégrer, engager, et créer un fort sentiment d'appartenance pour garantir sa survie dans le marché, car elle à une image à préserver, et c'est à travers ses employés qu'ils font cette réflexion soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui nous signale Mr.

²⁶<http://isabellegenest.com/2010/04/12/culture-organisationnelle>, consulte le 02/06/2015 à 00 :30H.

Mohamad «*l'entreprise MSC.A-Bejaia est bilatéral, elle respect tous les monde, c'est-à-dire elle ne fait pas de différence entre ses employés, elle regard tous son personnel de la même manière, ce qu'il exige c'est du travail* » [N°9, 35 ans, Chef de service conteneur et charge d'informatique].

Donc, les cadres de MSC.A-Bejaia ont la mission d'implanter la notion de culture de l'entreprise à ses équipes de travail, c'est-à-dire la manière de penser, de croire et de se comporter en communauté, pour assurer le succès et ~~qui~~ tous les employés marchent dans le même sens. Salarié intégré est salarié satisfait, et cette satisfaction se reflétera à l'extérieur.

Et tous les cadres adhèrent la culture de MSC.A-Bejaia parce qu'elle leur procure des avantages, tels que : une bonne entente entre eux, bonne relations, facilité des communications, bonne ambiance pour effectuer le travail.

Pour résumer l'idée d'ensemble des cadres par rapport à l'identification culturelle imposé par son entreprise, voici la réponse de Mr. Sofiane qui dit « *je m'identifie avec la culture de MSC, car elle prend en considération plusieurs cultures* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

« Donc la culture d'entreprise donne un fort sentiment d'appartenance aux salariés, ce que permet de motiver et développe le sens de responsabilité, de la productivité, par conséquent la rentabilité et la stabilité de l'entreprise »²⁷.

4. Conciliation de la vie familiale et professionnelle

De nos jours les entreprises ne doivent pas négliger certains éléments comme les coûts de turn-over, les congés maladie, entre autres, car elles se trouvent dans un monde de plus en plus concurrentiel, où le facteur humain est un des leviers le plus important pour la performance de l'entreprise²⁸, d'où la nécessité de conciliation de la vie

²⁷<http://www.creg.ac-versailles.fr>, op cit, consulté le 03/05/2015 à 05 :00H.

²⁸ Olivier GERARD, *Vers l'émergence d'une politique publique de la conciliation*, [en ligne], 2004, http://www.unaf.fr/article.php3?id_article=440, consulté le 16/05/2015 à 06 :00H .

professionnelle et privée pour relever le succès soit économique ou social de la société contemporaine.

Quand il a un métier, une activité rémunérée, comme forme d'accomplissement des besoins de l'individu on appelle cela une vie professionnelle et la vie privée est tout ce qui n'est pas ouvert au public, tout ce qu'est personnel. La conciliation de ces deux sphères s'avère comme un défi actuel pour le cadre ainsi comme pour l'entreprise.

La conciliation entre activité professionnelle et famille est un élément constitutif de la qualité de l'emploi, et la direction au rôle de définir l'objectif, la communication à l'interne et le suivi de la mise en œuvre, dans le but d'amélioration continue. Bien entendu l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise peut parcourir des avantages car elles s'adaptent à l'évolution des exigences dans le monde du travail et tirent parti de façon optimale des ressources de chaque individu.

Madame Hawadéclare qui « *c'est difficile de les concilier lorsqu'on est père ou bien mère de famille, mais on essaye de concilier, comme j'ai l'expérience professionnelle j'arrive à dissocier les deux* » [N°5, 33 ans, Chef de département documentation].

Le dépouillement traduit l'avis de la majorité une fois père ou mère de famille la conciliation devient difficile, mais ils arrivent à séparer l'une de l'autre comme dit Madame Amina « *on s'organise pour avoir le minimum d'équilibre, si on est au travail on se concentre au travail si on est au foyer on se concentre à la famille, on sépare les deux pour arriver à les gérer* » [N°4, 31 ans, chef de service sales Manager].

C'est une réalité qu'on voit soit pour les cadres homme ainsi comme femme. A l'exemple de Mr Amin qui dit « *ce n'est pas facile, il faut trouver le carrefour, parce que Dieu merci, l'entreprise nous laisse le temps quand on a besoin pour la famille, c'est-à-dire elle nous accorde du temps. On essaie de concilier, mais ça va Alhamdulillah* » [N°1, 50 ans, Directeur d'agence].

« Une politique de conciliation entre activité professionnelle et famille touche à la culture de l'entreprise, à son mode de gestion et à son organisation. Elle se base sur un esprit de partenariat entre employeur et employé(e)s: la prise en compte par la direction des attentes personnelles des collaboratrices et collaborateurs et l'intéressement du personnel aux priorités de l'entreprise. Cette politique devrait être conçue comme un processus continu et évolutif plutôt que comme un ensemble de mesures isolées. Le soutien explicite de la direction, la définition d'objectifs clairs, la communication à l'interne et le suivi de la mise en œuvre, dans un esprit d'amélioration continue, en sont des étapes obligatoire »²⁹.

Presque la totalité des cadres interrogé ont des difficultés à concilier la vie professionnelle avec celle de la vie privée, à l'exception de Madame Halima qui dit « franchement c'est positif, j'ai aucun problème » [N°2, 38 ans, Chef de département conteneur]. Ce qui nous laisse à penser, qu'elle arrive à définir clairement ses priorités, à gérer son temps en fonction de ses priorités et à bien réfléchir à la manière dont elle souhaite utiliser son temps et dans quelles activités, ainsi elle arrive à concilier ses deux sphères.

Il y a aussi Madame Fatima qui nous a dit « chacune a sa valeur, mais parfois la vie professionnelle envahi la vie privée » [N°6, 35 ans, Chef de service finance].

Quand elle dit « la vie professionnelle envahi la vie privée », c'est parce que le travail est source de son foyer, il assure la sécurité financière, c'est grâce au travail qu'elle se valorise face aux autres, sans oublier que la famille bénéficie de ce travail directement de cette sécurité financière. « La conciliation est un facteur qui est étroitement lié à la politique et aux pratiques des entreprises ».³⁰

²⁹ Mohamed Jamoussi Dorra KOLSI, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, Mémoire, [en ligne], ISG Tunis - Maitrise ORH 2007, http://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail0.html, consulté le 02/06/2015 à 13 :30H.

³⁰ Diane Gabrielle TREMBLAY, « Introduction au numéro », [en ligne], in Revue, Enfances, Familles Générations, N° 4, Printemps, 2006, p 1-8, <http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012889ar.html>, consulté le 20 /05/2015 à 02 :00H.

Pour l'ensemble des cadres de MSC.A- Bejaia, il y a une difficulté à concilier les deux sphères, car elles sont contradictoires, ils ont des exigences différentes, ce qui ne veut pas dire que les cadres demandent de réduire leurs temps de travail, mais la possibilité de les équilibrer.

C. La motivation comme facteur de fidélisation

Pour que l'entreprise puisse fidéliser leur cadre il faut d'avance les motiver et mettre en place certaines démarches qui puissent identifier les besoins de ces derniers. Afin de les identifier, l'entreprise est appelée à faire l'audit sociale.

Selon Don HELLRIEGEL et John WSLOCUM, « *La motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but* »³¹.

Ce processus commence par l'identification des besoins d'un salarié, ces besoins on peut les définir comme le manque dont le cadre pâtit à un moment donné, et qui peuvent être de nature psychologique (le besoin de reconnaissance), physiologiques, économique, sociaux...etc.

Ainsi, en matière de motivation, les entreprises doivent attirer les cadres vers elle et les encourager à y rester à fin de leur permettre d'effectuer les tâches pour lesquelles ils ont été recrutés.

« L'entreprise que désire fidéliser ses salariés doit chercher à cibler ceux que sont performant et présentent un attachement fort envers leurs emplois. L'identification et la sélection des salariés se basent sur des critères d'évaluation selon leurs contributions à la performance de l'entreprise, leurs compétences, leurs criticités et leurs attachements:

a) Selon leurs performances : les salariés qu'ont un fort potentiel de fidélisation sont ceux qui font la différence dans leurs entreprise avec ses concurrents, sont en

³¹ Don HELLRIEGEL et John W SLOCUM, Management des Organisations, 2^{émé} édition, de Boeck, Bruxelles, 2012, p168.

relation avec le client de manière directe et ont plus d'impact sur la qualité et les relations client. Ils présentent les profils suivants : anticipation des besoins ; créativité ; prise d'initiatives ; polyvalence ; et sont à jour en matière de qualification et de compétence.

b) Selon leurs compétences : le salarié compétent garantit la fidélité des clients et assure leur pérennité. Donc l'incompétence a un impact négatif sur la performance, ce qui entraîne la dégradation de la qualité de produit et la perte des clients qui vont orienter leurs choix vers la concurrence, c'est pour cela que la fidélisation permet de conserver ce qui détient le savoir, savoir-faire et les compétences exigées par les clients, dû à l'importance de la GPEC, dans la fidélisation .

c) Selon leur criticité : « Les salariés dits « critiques » sont ceux qui détiennent des compétences, c'est-à-dire savoir, savoir-faire, connaissance, expérience, relation, rares ou uniques dans l'entreprise et sont stratégiques pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises auront du mal à les remplacer s'ils quitteront leurs emplois ».

d) Selon leur attachement : les salariés compétents présentent un attachement fort, ce qui constitue un idéal à fidéliser, c'est-à-dire un salarié engagé est celui qui est généralement satisfait par le contenu et les conditions de son travail. Donc l'entreprise doit mesurer l'implication de ses salariés, ce qui consiste à : valider son adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise ; connaître les dispositions de la personne à agir et à faire des efforts durables pour son entreprise ; et aussi vérifier son désir dans l'entreprise »³².

1. Politiques de Fidélisation

Dans cette section, on va exposer comment l'entreprise adopte une politique de fidélisation et comment cette dernière est perçue par les cadres et employés, ou arrive à couvrir les aspirations de ces derniers.

³² Youcef BOULARAS, op.cit, p76

La fidélisation du personnel est une problématique actuelle et contemporaine qui concerne tous les secteurs d'activité. La crise financière a des répercussions sur la motivation et la confiance du personnel vis à vis de leur entreprise.

La fidélisation des salariés correspond à l'ensemble des mesures permettant de réduire les Turn-over du personnel.

« Une politique de fidélisation des salariés vise à mettre en place un environnement qui La fidélisation ne peut pas se faire sans la satisfaction, implication et motivation; ces notions peuvent être à la fois des cause et des conséquences de la fidélisation, mais la motivation de salarié n'est pas forcément dû à la fidélisation, c'est-à-dire motiver le salarié pour augmenter leur niveau de production, ce n'est pas nécessairement les fidéliser maintenance durablement l'attachement des salariés envers leur entreprise ³³ ».

Chez MSC.A-Bejaia, les politiques de Fidélisation sont bien existantes et sont tracées au niveau de la DG à Alger, selon la majorité des cadres, confirme Mlle Kamilia *« les politiques de fidélisation sont tracées au niveau de la direction générale à Alger, parmi ces politiques l'instauration de la convention collective »* [N°8, 35 ans, Chef de service compte d'escale].

Mais il faut signaler que cette politique chez MSC.A-Bejaia ne date pas de loin, la preuve c'est que la mise en application de la convention collective est très récente, date de 2013. Ce dispositif vient faciliter l'articulation entre deux parties, vu qu'avant le concept fidélisation était absent.

A partir de la convection, la fidélisation commence à voir ses jours chez MSC.A-Bejaia, vu que c'est à la base de cet instrument, en plus du règlement intérieur, que sont définies les règlements que régissent la relation employeur-salarié telsque la politique salariale, les conditions du travail, la gestion de carrière et autres bénéfices.

³³ Gaston Yves MVEG MINKOULOU, Fidélisation du personnel et performance d l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameroon S.A, op.cit, p 30.

Selon la totalité des cadres interrogés, la présente politique de fidélisation employée chez MSC.A-Bejaia est issue non seulement de la DG, mais aussi de la contribution de chaque salarié, annonce Mr Amin « *généralement les politiques sont tracées au niveau de DG à Alger, nous proposons des nouvelles idées par rapport au travail, expérience, bon fonctionnement que je peux apporter à l'entreprise* » [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

Ainsi, la communication joue un rôle très important dans la diffusion de politiques de fidélisation employés, qu'on passe à citer:

a) Fidélisation par moyen Financier

« La rémunération est l'un des moyens qu'une entreprise possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats dans ses effectifs. Compter sur un système de gestion de la rémunération efficace est donc d'une grande importance dans le secteur, particulièrement si l'on considère que la main-d'œuvre est très mobile et que le coût qui y est associé représente habituellement le compte budgétaire le plus important »³⁴.

Cette notion de fidélisation est évidente chez MSCA- agence de Bejaia, confirme l'un des cadres de l'entreprise, Mr Sofiane « *on est motivé par des moyens financiers, grille de salaire, augmentation de salaire et autres conditions professionnelle et sociales qui sont : l'atmosphère, le climat social et les conditions de travail* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

Ce constat est renforcé par la chef de département Conteneur Madame Halima « *le travail lui-même motive, mais le salaire et le bon climat social est toujours important* » [N°2, 38 ans, Chef de département conteneur].

A partir des constats faits, on peut bien affirmer que au niveau de MSCA -agence de Bejaia, la motivation par voie économique est plus important pour la majorité des

³⁴ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 51.

cadres, pour eux, la satisfaction des besoins économiques est le point de départ pour satisfaire les autres besoins, comme illustre la réponse de Mr Mohamad « *avec l'argent on peut satisfaire toute autre notre besoin, par exemple j'ai hâte de connaître le monde, de bien fêter les cérémonies religieux (ramadhan) avec ma famille, mais sans l'argent rien n'est possible, à quoi sert de faire partie d'une entreprise privilégiée, il faut temps en temps une augmentation de salaire et certains primes, heureusement ça commence chez nous* » [N°9, 35 ans, Chef de département conteneur et chargé d'informatique].

Cette idée est sustentée par la théorie du salaire d'efficience, pour eux un employeur peut avoir intérêt à payer de hauts salaires afin d'encourager ses employés à être efficace, ainsi :

- Une politique de « bas salaires » favorise la rotation de la main-d'œuvre et, par voie de conséquence, aura une influence négative sur la productivité du travail à moyen ou long terme.

-Un chef d'entreprise n'observant qu'imparfaitement les caractéristiques des individus qu'il embauche peut pratiquer une politique de « hauts salaires », afin d'attirer dans son entreprise les meilleurs éléments de la population active.

-Lorsque les actions des employés sont imparfaitement observées par l'employeur, il y a un problème d'aléa moral : les employés peuvent avoir intérêt à tirer au flanc. Payer de hauts salaires peut alors permettre d'inciter les employés à s'investir dans leur travail.

-Payer des salaires relativement élevés peut aussi constituer un moyen de signifier aux employés qu'ils sont traités équitablement, avec respect. Ceci peut favoriser des comportements coopératifs qui améliorent la productivité du travail.

*L'hypothèse centrale est que la productivité de chaque salarié dépend de son effort, lequel croît avec le salaire versé.*³⁵

³⁵ Guy TCHIBOZO, Economie du travail, Les Topos, Dunod, Paris, 1998, p 150.

Ainsi, une augmentation de salaire peut être vue par le cadre comme une augmentation de sa valeur en tant que personne dans l'entreprise.

Ce constat est illustré par l'enquête mondiale de Global WorkforceStudy, publié par Towers Watson révèle que « *le salaire de base est le premier facteur d'attraction et de fidélisation pour la plupart des salariés dans le monde* »³⁶.

« *L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait avoir trouvé l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et la capacité de paye de l'entreprise* »³⁷.

b) La reconnaissance au travail

L'entreprise ne doit pas se contenter seulement des reconnaissances formalisées tel que : la rémunération et ses périphériques (augmentations de salaire, systèmes de primes, intéressement), la formation, la conciergerie d'entreprise, mais faire également d'autres formes de reconnaissance, pas forcément formalisées : la reconnaissance par ses pairs, la considération, les remerciements le dite symbolique.

Pour Jean- Pierre Brun, « *La reconnaissance est d'abord une réaction constructive au sens où elle crée un lien à la fois personnalisé, spécifique et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Elle représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des*

³⁶<http://www.towerswatson.com/fr-FR/Press/2012/11/le-salaire-est-premier-facteur-dattraction-fidelisation-pour-plupart-des-salaries-dans-le-monde>, consulté le 20/05/215 à 03 :30H.

³⁷ Marie-Josée TESSIER, op.cit, p 51.

résultats). La reconnaissance doit se pratiquer sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, monétaires ou non »³⁸.

La reconnaissance au travail est l'ensemble des marques de considération, individuelle ou collective, matérielle ou non, concourant à l'épanouissement professionnel et personnel et contribuant à la motivation du salarié.

La vision de motivation économique n'est pas ignorée par une minorité, mais pour eux la satisfaction psychologique est très importante avant tout, la reconnaissance symbolique est un des moyens qui peut pousser les cadres à travailler plus. Cette reconnaissance peut s'effectuer de forme individuelle ou collective.

La reconnaissance individuelle les managers font, plus particulièrement ressortir la nécessité de reconnaître le salarié dans son activité de travail. Ils voient ainsi un moyen d'améliorer l'implication mais aussi le degré de satisfaction du collaborateur.

La reconnaissance c'est aussi le fait de dire un bonjour, tous les jours, à chacun de ses collaborateurs. Un collaborateur que vous ne saluez jamais, peut se sentir moins que rien. A l'inverse votre bonjour chaleureux lui prouve la considération, il se dit « j'existe ». Ce phénomène est bien existant chez MSCA-Bejaia, on a observé durant notre enquête « le directeur salue tous les collaborateurs lorsqu'il arrive ».

Cette réalité est bien évoquée par Mlle Kamilia « *un simple MERCI ou BRAVO est motivant sans parler de la rémunération. Quand je suis motivée je donne plus, je me stresse moins et on est fière d'appartenir à cette entreprise* » [N°8, 35 ans, Chef de service compte d'Escale]. Cette vision est soulignée par Bruno FADDA « *valoriser un*

³⁸ Jean-Pierre BRUN, *Les Sept Pièces manquantes du management*, [en ligne], Les Éditions transcontinentales, Québec, 2008, p 38, http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html, Consulté le 20/05/2015 à 15 :00H.

salarié est reconnaître sa valeur, passe par des actions simples et gratuites : les signes de reconnaissance »³⁹

Pour la collective, même si le salarié a besoin d'une approche individuelle, toutes les personnes sollicitées s'accordent à dire que ce dernier a également besoin de faire partie d'un groupe (collectif de travail, équipe, société) pour comprendre l'intérêt de sa participation au projet de l'entreprise. Ce constat est évoqué par Mr Mohamad « *ils nous font des voyages collectifs, de temps en temps on fait des tournois de foot entre agences ...* » [N°9, 35 ans, Chef de département conteneur et chargé d'informatique].

Il faut souligner que ces activités sont sponsorisées par l'entreprise, afin de faciliter le contact entre différents collaborateurs, vu que la nature du travail de l'entreprise est basée sur les systèmes technologiques, la majorité des collaborateurs ont un contact seulement par email.

Ainsi, l'objectif central de la reconnaissance est d'éviter les facteurs de démotivation et faciliter les conditions d'une auto-motivation des salariés.

d) Fidélisation par développement de Compétences

Comme il a été cité auparavant, la convention collective instaurée est la base de l'orientation de toute politique qui concerne la fidélisation, ainsi l'instauration de cette convention vise aussi à mener une gestion de carrière qui puisse correspondre aux inspirations des cadres, malgré que la gestion de carrière soit embryonnaire chez MSCA-Bejaia.

Comme illustre la réponse de Mr Amin « *Nous n'avons pas le système de gestion de carrière, parce que ça fait pas longtemps qu'on a mis en place la convention collective, c'est nouveau chez nous, ici le chef d'aujourd'hui n'était pas les chefs hier, ils étaient à la base des agents, sauf le chef comptable qui a été classé depuis le début de la*

³⁹ Bruno FADDA, *Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard*, [en ligne], Paris, 2006, <http://www.journaldunet.com/management/0609/0609154-fidelisation-salaries.shtml>, consulté le 11/11/2014 à 11 :00H.

création de l'agence. Il y a des promotions c'est à dire on peut rentrer comme un simple agent et devenir chef de département, on donne la possibilité de développement, on privilégie des promotions » [N°1, 50 ans, Directeur de l'agence].

Développer des talents est plus que jamais l'enjeu stratégique, majeur d'une entreprise : identifier les hommes clés de l'entreprise, accompagner leurs adaptation à des stratégies sans cesse en évolution, savoir les motiver malgré la pression et le contexte, et surtout, les fidéliser afin qu'ils contribuent durablement à la performance de l'entreprise.

Selon le développement des compétences sont un processus dynamique et continu qui permet d'atteindre ou de maintenir un haut niveau de savoir de manière à relever les défis présents et futurs par un ensemble de moyens allant de la formation à l'acquisition de nouvelles expériences de travail.

Ainsi, l'entreprise est appelé à respecter le travail et la personnalité de celui qui l'exécute, encourager, reconnaître les actions créatives et tout comportement exemplaire, vu qu'avant elle avait une difficulté à situer certains postes au niveau d'organigramme de l'entreprise.

« Aujourd'hui, l'appréciation du rendement est bien plus qu'une rencontre. Il s'agit d'un processus continu de coaching et de développement qui constitue un outil de mobilisation des employés en vue d'une performance optimale. Ainsi, l'appréciation du rendement est l'occasion que l'entreprise a d'offrir du soutien pour canaliser la créativité des employés performants, de leur donner des défis à la hauteur de leurs talents ainsi que de valoriser leurs réalisations »⁴⁰.

« On assiste également aujourd'hui à une responsabilisation de l'employé envers son rendement. En effet, l'évaluation n'est plus seulement la responsabilité du gestionnaire : l'employé doit prendre conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engager ainsi à prendre part à son développement professionnel et à la

⁴⁰ Marie –Josée TESSIER, op.cit, p 62.

gestion de sa carrière »⁴¹.

Durant notre entretien, on a constaté que le système de gestion de carrière mis en place est fait sur deux aspects : Horizontal et Vertical. L'horizontal concerne à l'augmentation de salaire, et est basé sur l'ancienneté dans l'entreprise et les promotions par catégorie. Le vertical touche la promotion en terme de poste à occuper et pour bénéficier de ce dernier, il faut remplir les exigences de poste, confirme Mr Sofiane « *il a une gestion de carrière mis en place par DRH, chaque année il a une évaluation, car la personne ne peut pas stagner, il doit évoluer. Il a une progression horizontale et verticale* » [N°3, 50 ans, Chef de département comptabilité].

En ce qui concerne les promotions de type Horizontal, l'entreprise réalise des formations qualifiantes.

Pour la plupart des cadres, le système de gestion de carrière en place est satisfaisant pour qu'ils puissent être fidèles à leur entreprise, contribuant ainsi à la stabilité de leur entreprise.

La plupart disent que la progression horizontal ne doit se faire seulement par la compétence, il faut aussi considérer le côté ancienneté, confirme Madame Amina « *bien sûr, la gestion de carrière, il y a une différence entre quelqu'un qu'est là par exemple 4 ans et celle qui est là 8ans, on commence toujours de bas vers le haut, c'est-à-dire il y a une décision de promotion mis en place, ce qui permet d'augmenter le salaire, et on se sent reconnu par le DG, ça nous permet de développer* » [N°4, 31 ans, Chef de service sales Manager]. Au-delà du prestige Professionnel, la progression verticale est aussi vue par la majorité comme une forme d'augmentation des revenus.

Ainsi, au-delà d'être rémunérés à hauteur de leur contribution, ce qui compte pour les cadres, ce sont les opportunités d'évolution de carrière, dans ce sens, l'entreprise doit investir en permanence dans le développement de leurs collaborateurs et donner un maximum de visibilité sur les parcours de carrières possibles.

⁴¹ Ibidem.

2. Attentes en termes de fidélisation :

Les principales attentes citées par les cadres sont :

- L'élargissement des certains avantages tel comme l'allocation de scolarité pour leurs enfants et les forfaits téléphonique pour toutes les catégories des cadres ;
- Elimination du modèle de travail « Open Space » pour certains postes dont la nature de travail demande plus attention et confidentialité, tel que le poste de comptabilité et finances, comme illustre Madame Saida « *mon poste est un poste de responsabilité, on a besoin de concentration, la moindre erreur peut créer des graves problèmes j'aime les conditions de travail mis en place, arrange la communication entre nous, mais pour mon poste il faut un bureau fermé et éloigné du bruit* » [N°7, 47 ans, Chef de service comptabilité].
- Plus de formations et qu'elle soit abrégée pour la majorité des postes ;
- La flexibilité des primes périphériques telles que la prime de rendement ;
- Développer encore plus l'aspect de rapprochement, par l'organisation d'événements extraprofessionnels.

D. La vérification des hypothèses

1. La vérification de la première hypothèse.

Hypothèse 1 : « L'environnement stable permet aux cadres de développer leurs compétences et créer le sentiment d'appartenance à leur entreprise ».

Dans cette hypothèse, il s'agit de savoir réellement si l'environnement stable est un facteur important pour le développement des compétences des cadres et si ce dernier arrive à créer ou renforcer leurs sentiments envers leur entreprise.

Notre enquête a montré que les cadres jugent l'environnement de travail stable est primordial pour l'exercice de leurs activités au sein de l'entreprise MSC.A-Bejaia. Quand on parle de l'environnement stable on se réfère à des différents éléments tels que, le poste occupé, la relation hiérarchique et entre les collègues de même poste ou pas, les conditions de sécurité et d'hygiène, etc.

Chaque cadre à son poste, avec des tâches bien définies, où chaque personne dispose des outils nécessaires pour l'exécution de leurs tâches. Il y a un sentiment d'entraide entre eux, c'est-à-dire si l'un de ses équipiers a besoin de l'aide, les cadres sont toujours à disposition pour les soutenir, guider pour qui ce dernier arrive à réaliser sa tâche comme il le faut. Ils privilégient la bonne entente pour maintenir le climat sain.

Dans cette entreprise ce que règne c'est la confiance, le respect, surtout la bonne information. Une fois que l'entreprise prend en charge ses cadres ainsi que l'ensemble de ses employés, ces derniers se donnent à fond, pour répondre aux besoins de leur entreprise. Bien entendu, ce n'est pas facile de tout avoir, mais l'entreprise analyse les attentes des cadres pour essayer de répondre en hauteur, pour renforcer le sentiment d'appartenance. Elle tente de montrer toujours l'importance de chaque membre pour l'entreprise, bien entendu l'entreprise MSC.A-Bejaiane différencie pas entre le chef et un simple employé dans ce domaine.

Durant notre enquête on a pu constater que le climat est plutôt stable, bonne entente, fluidité de la communication. Malgré que la conciliation de la vie professionnelle et privée est difficile, chacun des cadres arrivent à les gérer, en planifient leur temps et leurs activités, pour arriver à être équilibrer les deux sphères. L'entreprise accorde de temps à chaque cadre, si ils ont besoin pour résoudre des problèmes hors du travail, pour que cela n'affecte pas leurs activités au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire l'entreprise prend conscience qu'avant tout le cadre ce n'est pas une machine qui sert à garantir le profit de l'entreprise, mais un homme ou femme, qui ont une vie hors de travail.

L'ensemble des cadres s'identifient avec leur entreprise et ils sont prêts à la défendre pour maintenir leur rythme de développement et aussi la pérennité de l'entreprise. Ils se sentent fier de faire partie de cette organisation, car il lui donne la possibilité d'apprendre plus et d'atteindre un niveau de confiance en soi. C'est le cas pour l'ensemble des cadres, qu'avant ils étaient des agents, ils ont été intégrés, accueilli par l'entreprise, c'est-à-dire l'entreprise les a pris en charge et aujourd'hui ils occupent un

poste de important, de confiance, poste de cadres, ce qui montre leur développement en terme de compétences.

Vu les réponses obtenues et d'après l'analyse des discours des cadres de l'entreprise MSC.A- agence de Bejaia, on conclut que notre hypothèse « *L'environnement stable permet aux cadres de développer leurs compétences et de créer le sentiment d'appartenance à son entreprise* » est confirmée.

2. La vérification de la deuxième hypothèse.

Hypothèse 2« La motivation est un des facteurs important employé par l'entreprise pour fidéliser et garantir la stabilité. »

Après avoir confirmé la première hypothèse, maintenant reste aussi de confirmer ou d'infirmer la présente hypothèse. Ainsi il s'agit de bien vérifier que la motivation est vraiment l'un des facteurs important pour que l'entreprise puisse fidéliser et garantir sa stabilité ?

Pour cela, on va s'appuyer sur les réponses issues de l'entretien mené. D'après les résultats, on a constaté qu'on ne peut pas traiter la question de fidélisation sans faire le rapport avec la motivation, ainsi on peut considérer que la motivation est le moteur de fidélisation.

Le fait de motiver, ne veut pas forcément dire que l'entreprise est entrain de fidéliser. L'entreprise cherche toujours à motiver ses salariés, on leur offraints tous les cadres de travail nécessaires à leur satisfaction. Mais ils fidélisent les hauts potentiels (les cadres) car ce dernier, est la source de réussite.

La motivation consiste à satisfaire les besoins des salariés en respectant les ressources disponibles dans l'entreprise, et ce constat est bien évident chez MSC.A-Bejaia, malgré qu'il soit embryonnaire, mais existe tout un effort pour que soit flexible.

Pour la majorité le salaire est la source de motivation, c'est-à-dire le salaire augmente par rapport aux compétences. Et chez MSC.A-Bejaia, le salaire

augmente verticalement et horizontalement. Verticalement c'est par rapport à la compétence acquise durant la carrière professionnelle au sein de l'entreprise tels que : diplôme, formations, d'entre autres, et horizontal c'est par rapport à l'ancienneté de chaque travailleur.

MSC.A-Bejaia, a une politique d'augmentation de salaire chaque année ou tous les deux ans, comme une manière de motiver, et les résultats sont bien évidents.

En matière de motivation pour l'ensemble des cadres de l'entreprise en question le salaire est classé premier, car c'est à partir de cette rémunération qu'il est possible d'accomplir ses besoins premiers. En deuxième le bon climat social qui permet l'exécution de leurs tâches, ici on se réfère à l'intervention ou à l'intérêt que porte le dirigeant à chaque employé et savoir détecter les besoins, attentes, les failles et les corriger. Le dirigeant de cette Agence utilise un type de leadership participatif, ce qui motive le personnel, c'est-à-dire il fait confiance à chacun de ses employés, et il essaie de le montrer quand il peut, que chacun d'eux compte pour le développement de l'entreprise.

La motivation engendre la satisfaction, l'intégration, l'implication des collaborateurs dans l'entreprise. Ce qui permet de renforcer l'identité organisationnelle, le sentiment d'appartenance de chaque cadre ainsi que l'ensemble des employés envers leur entreprise. Cette satisfaction va pousser les cadres à se donner à fond pour la survie et le maintien de leur entreprise à la place qu'il est la sienne, soit le plus haut possible. L'entreprise est toujours gagnante car cette action permet non seulement la garantie de la stabilité interne et externe, mais aussi ça évite le tour-over.

C'est partir de ces constats que nous confirmons la validité de l'hypothèse en cause, malgré quelques attentes suscitées.

Conclusion

La partie qu'on vient d'achever, nous la considérons comme la partie capitale de notre recherche, parce que c'est dans cette partie qu'on a articulé plusieurs idées présentées durant le travail.

Les résultats issus sont, à la lumière de la question de départ, en conformité avec les données recueillies pendant notre enquête empirique. Ainsi, le bon fonctionnement de l'entreprise est conditionné directement à une bonne satisfaction des collaborateurs, et dans le présent cas ce sont les cadres.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

Ce mémoire de recherche a été pour nous un travail très important sur plusieurs points, premièrement il nous a permis d'approfondir nos connaissances sur un sujet nouveau dans les entreprises algériennes. Deuxièmement, on a pu apprendre de nombreuses notions ainsi que des outils dont nous n'avions pas la connaissance, et nous pourrions dans nos futurs professionnels utiliser les apports afin d'être encore plus efficace. Les opinions perçues au sein des entretiens ont ouvert notre esprit sur la réalité du phénomène étudié. On a affirmé nos hypothèses, et cela signifie que l'ensemble des éléments cités par nous rencontre la réalité de l'entreprise en question.

Pour aller plus loin, cette étude a permis de constater, que la fidélisation est un sujet très embryonnaire dans les entreprises africaines, vu que notre étude a été basée sur les anciens travaux occidentaux issus de la France et des États Unis d'Amérique. Malgré ce constat, de notre recherche sur le terrain, on a montré qu'il existe un très grand effort afin de flexibiliser le développement de ce sujet chez MSC.A- Bejaia. L'entreprise commence à se préoccuper de ce phénomène, parce que l'absence de celle-ci peut être un échec qui peut toucher plusieurs volets de l'entreprise.

Ainsi, notre recherche a conclu que malgré tous les dispositifs mis en place pour fidéliser les cadres, les moyens financiers est une procédure importante pour eux. La formation, le développement des compétences, une bonne communication sont aussi considérées comme facteurs forts pour la fidélisation.

A travers la disposition des certains outils, le MSC.A-Bejaia essaye de répondre aux besoins exprimés par ses cadres, avec le but d'éviter le turn-over de ces derniers. Vu que ce phénomène peut coûter cher à l'entreprise.

A fin de renforcer les politiques de fidélisation mises en œuvre, l'entreprise doit les fortifier en implémentant le dit service à la personne, vu comme un outil efficace de fidélisation et de motivation des salariés et plus utilisée aujourd'hui par des entreprises de type multi national. Ils'agit de la disposition d'un ensemble des services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des cadres, ces services peuvent être disposés ainsi : salles de sport vue la nature de travail exercé dans certains postes que se montre monotone, crèches dont les horaires s'adaptent à ceux des employés vue que la majorité des cadres sont

Conclusion

mariés, tickets restaurant ou l'installation de cuisine afin de promouvoir les bonnes habitudes alimentaires.

Pour maintenir un développement de compétence qui puisse préserver sa culture, l'entreprise doit faciliter la transmission de savoir et savoir-faire par tutorat interne.

Enfin, on espère que ce sujet soit de plus en plus un centre d'intérêt des futurs travaux de recherches dans le domaine de sociologie du travail.

Liste Bibliographique

Liste Bibliographique

I. Ouvrages

a) Les ouvrages qui ont une relation avec le thème

1. COLLE. R et MERLE A, L'appropriation des outils marketing en GRH : Enjeux et exemple d'application, Actes de la journée des recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne, 2005.
2. DURONI Agnès, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Ecole des hautes études, Paris, 2011.
3. HELLRIEGEL Don et SLOCUM John, Management des Organisations, 2e édition, De Boeck, Bruxelles, 2012.
4. LEHU Jean-Marc, La fidélisation client, Éditions d'organisations, Paris, 2000.
5. LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise, éd d'Organisation, 1998.
6. LEVY-LEBOYEUR C, La motivation au travail : Modelés et stratégies, 3ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2006.
7. LIGER P, Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2 ème édition, Dunod, Paris, 2007.
8. PAILLE, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004(B).
9. REICHHELD Frederick-F, L'effet loyauté : Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés, et ses actionnaires, Dunod, Paris, 1996.
10. TESSIER Marie –Josée, Guide de gestion des ressources humaines, édition Alia Conseil, Montréal, 2013.
11. TCHIBOZO Guy, Economie du travail, Les Topos, Dunod, Paris, 1998.
12. VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, VIGOT, 1993.

b) Les ouvrages de méthodologie

1. CAMPENHOUDT Luc Van et QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.
2. FRIDION Jean-Marie, Construire un échantillon, sous la direction de Serge Paugam, « L'enquête Sociologique », édition puf, paris, 2010.
3. GHIGLIONE Rodolphe et MATALON Benjamin, Les enquêtes sociologiques, édition Armand Colin, Paris, 2008.
4. GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la recherche, édition ellipses, Paris, 2005.
5. LOUBET BEL BAYLE Jean Louis, Initiation aux méthodes des sciences sociales, édition harmattan, Paris, 2000.
6. SAVARESE Eric, Méthodes des sciences sociales, édition ellipses, paris, 2006.
7. TREMBLEY Marc-Adélar, Initiation à la recherche dans les sciences humaines, édition Montréal mc grawhill, Montréal, 1968.
8. ZAGRE Amboise, Méthodologie de recherche en science sociale, Le Harmattan, Paris, 2013.

II. Documents

1. Document interne de l'entreprise MSC for the real world.

III. Dictionnaires

1. PERRETI J.M, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2005(A)

IV. Encyclopédies

1. LEHU, Jean-Marc, L'encyclopédie du Marketing, Éditions d'Organisation, Paris, 2004. RONEN Simcha et al, Nonmetric Scaling approach to taxonomies of employee work motivation, Multivariate Behavioral Research, vol 14, p 388

V. Sites internet

1. ABALO KodzoviSenu, Etude comparative des conditions de travail des enfants issus des ménages agricoles au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire et au Mali, Mémoire, Ecole

nationale supérieure de statistiques et d'économie d' Abidjan - Ingénieur statisticien, 2011, http://www.memoireonline.com/01/12/5097/m_tude-comparative-des-conditions-de-travail-des-enfants-issus-des-menages-agricoles-au-Burkina-Fas9.html, consulté le 01/06/2015 à 10 :00H.

2. ABDI Mokhtar, Dualité du marché du travail, état social et sécurité économique en Tunisie, Université Paris 13 - Master 2 Economie et Finance Internationales, 2006, http://www.memoireonline.com/04/08/1038/m_dualite-marche-travail-etat-social-securite-economique-tunisie8.html, consulté le 16/05/2015, consulté le 16/05/2015 à 21 :30H.
3. BEN AISSA Hazem, L'histoire des conditions de travail chez Renault, 2005, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/620-lhistoire-des-conditions-de-travail-chez-renault/download>.
4. BLANC Jean-Marie, Gérer ses haute potentiels, une question de pérennité pour l'entreprise, https://recruteurs.apec.fr/delia/ValoriserVosCompetences/Dossier/ApecViewArchivedDetails/currentArticle_ART_40757/motherTopic_TOP_323/motherTopic_ART_null/G%C3%A9rer+ses+hauts+potentiels,+une+question+de+p%C3%A9rennité%C3%A9+pour+l+entreprise.html, consulté le 30/11/2014 à 12 :15H.
5. BONNIOL Vincent, Fidéliser les salariés: un facteur de performance de l'entreprise, créée le lundi 29 juin 2009 à 00 :00, mis à jour le lundi 23 juillet 2012 à 09 :21, <https://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-Obligations-RH/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-constat-et-chiffres-cles.html>, consulté le 30/11/2014 à 16 :45H.
6. BOOTZ Jean-Philippe, SCHENK Eric et SONNTAG Michel, La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action, 2010, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00456007v1/document>.
7. BOULARAS Youcef, L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés, Mémoire de magister, Stratégie des entreprises, université d'Oran, 2012-2013, p 49, www.univ-oran.dz/theses/document/TH4013.pdf.
8. BRANGIER Eric, LANCRY Alain et LOUCHE Claude, Les dimension humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, 2006, <http://osp.revue.org/1036>, consulté le 03/06/2015 à 16 :30H.

9. BRÉMOND Roland, psychologie ergonomique, IED, Paris, 2006, p 11, http://perso.lcpc.fr/bremond.roland/documents/cours_Amalberti.pdf.
10. BRUN Jean-Pierre, Les Sept Pièces manquantes du management, Les Éditions transcontinentales, Québec, 2008, http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html, Consulté le 20/05/2015 à 15 :00H.
11. CHRYSTEL N, L'effort de la fidélisation des entreprises et son impact sur les cadres, 2003, http://www.oboulo.com/entreprises-et-gestion/ressources-humaines/dissertation/effort-fidelisation-entreprise-son_impact-cadres-10809.html, consulté le 10/08/2014 à 110 :00H.
12. DRISSI M'hamed, L'importance des relations humaines au sein de l'entreprise, 02 janvier 2008, <http://www.enviedentreprendre.com/2008/01/limportance-des.html>, consulté le 01/06/2015 à 15 :00H.
13. Document Interne- Mediterranean Shipping Company, www.msc.com.
14. FADDA Bruno, Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard, Paris, 2006, <http://www.journaldunet.com/management/0609/0609154-fidelisation-salaries.shtml>, consulté le 11/11/2014 à 11 :00H.
15. FERREY Samuel, Le capital humain : Une analyse théorique et empirique, livre de Gary Stanley Becker, *Encyclopædia Universalis*, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/le-capital-humain-une-analyse-theorique-et-empirique>, consulté le 28/05/2015 à 12 :30.
16. GERARD Olivier, Vers l'émergence d'une politique publique de la conciliation, 2004, http://www.unaf.fr/article.php3?id_article=440, consulté le 16/05/2015 à 06 :00H.
17. Guide de gestion des ressources humaines : Module 2- Elaboration un profil de poste, p 02, http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_02_Elaborer_profil_poste.pdf.
18. GUILBERT Laure et HENDA Sana, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, 2008, http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf.

19. HERRBACH Olivier, MIGNONAC Karim, MOUSTAUD Davide, Les reports des cadres a l'entreprise, APEC, 2011, <https://cadres.apec.fr/Emploi/content/download/257297/719327/version/1/file/110077-ujnd81xcwdt.pdf>.
20. Introduction à l'analyse organisationnelle, http://www.foadmooc.auf.org/IMG/pdf/INTRODUCTION_ANALYSE_ORGANISATIONNELLE_M2.pdf.
21. KOLSI Mohamed JamoussiDorra, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, Mémoire, ISG Tunis - Maitrise ORH 2007, http://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail0.html, consulté le 02/06/2015 à 13 :30H.
22. MINTZBERG Henry, Le manager au quotidien, traduit par ROMELAER Pierre, 8^{ém} tirage, 2000, p 12, <https://fr.scribd.com/doc/135723357/Le-Manager-Au-Quotidien-Henry-Mintzberg>, consulté le 17/05/2015, à 15 :00H.
23. MUCHA Laura, La motivation des salariés et la performance dans les entreprises, Mémoire Université de Reims Champagne Ardenne, 2009-2010, <http://www.technocompetences.qc.ca>.
24. MUSCULUS Nina, La fidélisation des salariés, les enjeux pour les entreprises hôtelier, mémoire : Management des industries de tourisme et de l'hôtellerie, université de Toulouse II-le Mirail, 2009-2010, http://www.isthia.fr/core/modules/download/download.php?memoires_id=111.
25. MVEG MINKOULOU Gaston Yves, Fidélisation du personnel et performance d l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameroon S.A. : Mémoire, Gestion des Ressources Humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005, Disponible sur http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html, consulté le 15/04/2015 à 13H.
26. SAINSAULIEU Renaud : Cultures de travail et construction de l'identité, 27 mai 2015, <http://mon.univ->

[montp2.fr/courses/AGC1/document/Th%20ories des Organisations/Documents divers/SainsaulieuIntro.htm](http://montp2.fr/courses/AGC1/document/Th%20ories%20des%20Organisations/Documents%20divers/SainsaulieuIntro.htm), consulté le 02/06/2015 à 16 :45H.

27. SAINSAULIEU Renaud, L'identité a l'entreprise, https://www.u-picardie.fr/labo/curapp/revues/root/33/renaud_sainsaulieu.pdf_4a07eb7dd0b70/renaud_sainsaulieu.pdf.
28. TESSIER Marie-Josée, Guide de gestion des ressources humaines, édition Alia Conseil, Montréal, <http://www.fichier-pdf.fr/2015/04/19/grh-guide-de-gestion-de-rh>.
29. TOURRET Paul, Mediterranean Shipping Company : Dynamisme et Originalité d'un armement européen, N°63, Mars 2004, <http://www.isemar.asso.fr/fr/pdf/note-de-synthese-isemar-63.pdf>.
30. TREMBLAY Diane Gabrielle, Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères, in « Nouvelles pratiques sociales », Volume 16, numéro 1, 2003, <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n1/009628ar.html>, consulté le 20 /05/2015 à 15h.
31. TREMBLAY Diane Gabrielle, « Introduction au numéro », in Revue, Enfances, Familles Générations, N° 4, Printemps, 2006, <http://www.erudit.org/revue/efg/2006/v/n4/012889ar.html>, consulté le 20 /05/2015 à 02 :00H.
32. <http://www.tropheeducapitalhumain.com/pages/definition.html>, consulté le 02/06/2015 à 10:15H.
33. <http://www.emploi-environnement.com/news/onboarding-integration-salaries-entreprises-athanasios-koussoulos-30.html>, consulté le 02/06/2015 à 17H.
34. <http://www.petite-entreprise.net>, consulté le 03/04/2015 à 23 :56H.
35. <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>, consulté le 03/04/2015 à 22 :30H.
36. <http://www.creg.ac-versailles.fr>, consulté le 03/05/2015 à 05 :00H.

37. http://www.blogdusucces.com/wpcontent/uploads/2011/01/pyramide_maslow_gr.gif, consulté le 05/01/2015 à 01:30H.
38. <http://www.hr4free.com/fr/Outils-du-Gestionnaire-RH/Description-de-fonction-et-profil-de-poste>, consulté le 01/06/2015 à 01 :30 H.
39. http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/fonction_relations_sociales.htm, consulté le 01/06/2015 à 10 :30H.
40. <http://www.educaloi.qc.ca/capsules/agir-avec-loyaute-envers-son-employeur>, consulté le 02/06/2015 à 17 :30H.
41. <http://isabellegenest.com/2010/04/12/culture-organisationnelle>, consulté le 02/06/2015 à 00 :30H.
42. <http://www.towerswatson.com/fr-FR/Press/2012/11/le-salaire-est-premier-facteur-dattraction-fidelisation-pour-plupart-des-salaries-dans-le-monde>, consulté le 20/05/2015 à 03 :30H.
43. <http://www.cadredesante.com/spip/profession/pedagogie/Une-definition-de-la-competence.html>, consulté le 28/06/2015 à 20 :00H.
44. <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Sentiment-d-appartenance>, publié le dimanche 12 avril 2015, consulté le 28/06/2015 à 21 :45H.

Annexes

**Annexe N° 01 :
Guide d'entretien**

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA - BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Option : Sociologie du Travail et Ressources Humaines

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre formation en Master 2- Sociologie du Travail et Ressources Humaines à l'Université de Bejaia, nous devons réaliser un mémoire de recherche. On a choisi comme sujet « **Fidélisation des cadres et son rôle sur la stabilité dans l'entreprise** ». On souhaiterait vous poser quelques questions concernant notre sujet.

Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Seriez-vous d'accord pour qu'on l'enregistre aussi afin de pouvoir retranscrire le mieux possible vos réponses ?

Réalisé par :

M^r. MACHICA Benjamim

M^{lle}. MAHANDO Injuma

Encadreur :

D^r. LANANE Massika

Données Personnelles :

1. sexe
2. Âge
3. Ancienneté dans l'entreprise ?
4. Durée d'expérience ~~comme~~ tant que cadre ?
5. Quel poste occupez-vous?

Thème 1 :L'environnement stable :

1. Comment décrivez-vous votre poste ?
2. Comment décrivez-vous vos relations au niveau de l'entreprise ?
3. Votre entreprise vous offre – t- elle des choix d'obtenir des horaires fixes ou flexibles ?
4. A votre avis, c'est quoi un climat stable ? L'existence de ce dernier est –il important ?
5. Quelles sont les politiques menées pour le développement d'une relation stable entre plusieurs acteurs ?

Thème 2 : Sentiment d'appartenance :

1. Vous sentiez-vous bien accueilli par votre entreprise ? Comment?
2. Comment voyez-vous votre entreprise ?
3. De quelle façon percevez-vous la culture de votre entreprise ?
4. Comment vous identifiez-vous avec la culture de votre entreprise ?
5. Quel est votre sentiment lorsque quelqu'un critique votre entreprise ?
6. Comment conciliez-vous ~~entre votre~~ vie familiale et vie professionnelle ?

Thème 3 : La motivation comme un facteur de fidélisation :

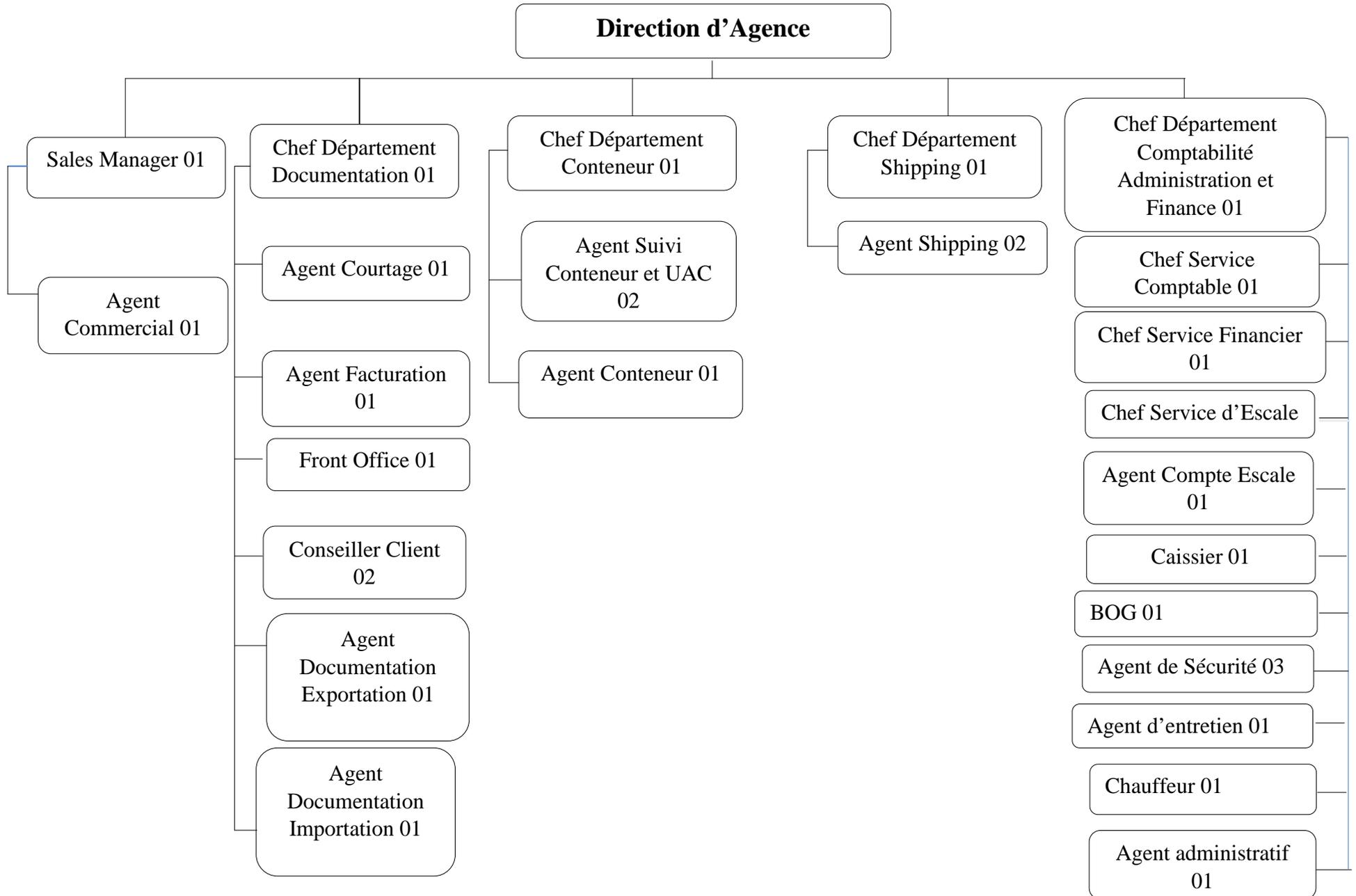
1. Comment êtes-vous motivés ?
2. Est-ce que le système de gestion de carrière mis en place est satisfaisant pour la motivation ? Pourquoi ?
3. A quel niveau sont tracées les politiques de fidélisation ? Et quelles sont ces politiques ?
4. Adhérez-vous aux politiques de fidélisation utilisées par votre entreprise ? ~~Est-ce que~~ Ces politiques arrivent-elles à couvrir vos aspirations ?
5. Que proposez-vous pour améliorer ou développer ces politiques ?
6. Est-il important d'être fidèle à son entreprise ? Pour quelles raisons ?
7. Dans le MSC.A, est-ce que la communication est un des facteurs important pour la fidélisation ? Pourquoi ?
8. Quels sont les avantages personnels ou collectifs dont vous bénéficiez actuellement grâce à votre entreprise ? Et quelles autres vous aimerez bénéficier ?
9. L'absence de fidélisation est-elle préjudiciable pour l'entreprise ?

On vous remercie du temps que vous avez pu nous accorder.

Souhaitez-vous ajouter quelque chose pouvant nous aider dans la rédaction de notre mémoire de recherche ?

Annexe N°02
L'organigramme de la MSC.A- Agence de Bejaia

Organigramme d'Agence de Bejaia

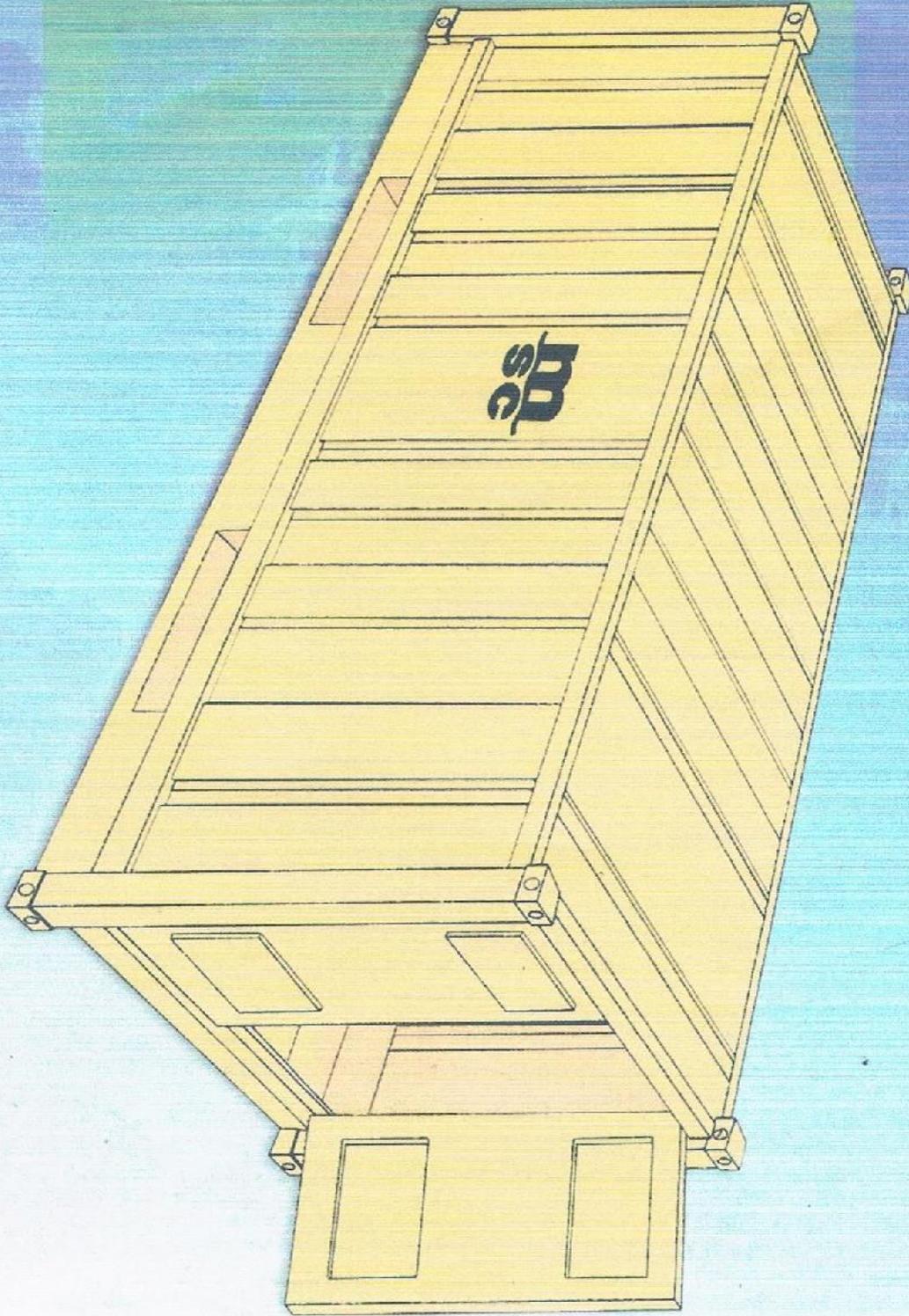


Annexe N° 03
Images de conteneurs

Image 1

MSC Equipment

Standard 20'



MSCA

38/40, Rue Didouche Mourad Bt. A - Alger
Tel: 021.64.30.01 / 04 Fax: 021.63.23.56
E-mail: infoalger@mscalg.com.dz

Image 2

Equipement MSC



Reefer 20'

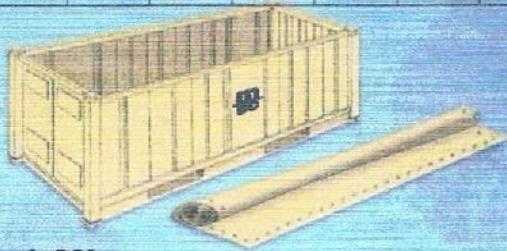
longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
17'6"	7'5"	7'5"	7'5"	7'3"	1,000Cft	7,040 lbs	45,760 lb
5.425 m	2.275 m	2.260 m	2.258 m	2.216 m	28.3 Cu.m	3,200 kgs	20,800 kgs

Reefer 40'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
37'8"	7'5"	7'2"	7'5"	7'0"	2,040 Cft	10,780 lbs	56,270 lbs
11.493m	2.270m	2.197m	2.282m	2.185m	57.8Cu.m	4,800kgs	25,580kgs

Reefer 40' Hight Cube

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
37'11"	7'6"	8'2"	7'6"	8'0"	2,344 Cft	9,900 lbs	57,561 lbs
11.557m	2.294m	2.500m	2.294m	2.440m	66.6Cu.m	4,500kgs	25,980kgs



Flat Rack 20'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
18'8"	7'3"	7'4"	-	-	-	5,578 lbs	47,333 lbs
5.520m	2.200m	2.233m	-	-	-	2,530 kgs	21,470 kgs

Flat Rack 40'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
39'7"	6'10"	6'5"	-	-	-	12,081 lbs	85,800 lbs
12.080m	2.438m	2.103m	-	-	-	5,480kgs	39,000kgs



Upgraded 20'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
19'4"	7'7"	7'10"	7'6"	6'7"	1,150 cft	8,060 lbs	61,996 lbs
5.900 m	2.311m	2.390 m	2.286	2.280	32.63 cu.m	2,300 kgs	28,180kgs

Hight Cube 40

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
39'5"	7'6"	8'10"	7'6"	8'5"	2,694 cft	9,750 lbs	64,450 lbs
12.038m	2.350m	2.607m	2.338m	2.585m	76.3cu.m	3,970kgs	29,510kgs



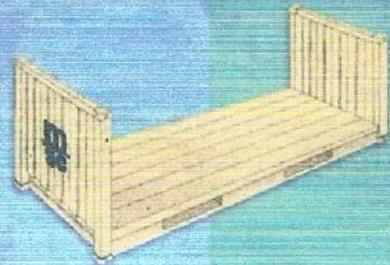
Open Top 20'

(Upgraded also available)

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
19'4"	7'7"	7'6"	7'6"	7'2"	1,136 cft	5,280 lbs	47,620 lbs
5.894m	2.311m	2.354m	2.286m	2.184m	32.23cu.m	2,400 kgs	21,600 kgs

open top 40'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
39'5"	7'6"	7'8"	7'6"	7'5"	2,350Cft	8,490 lbs	66,710 lbs
12.028m	2.350m	2.345m	2.341m	2.274m	65.9Cu.m	3,850kgs	26,630kgs

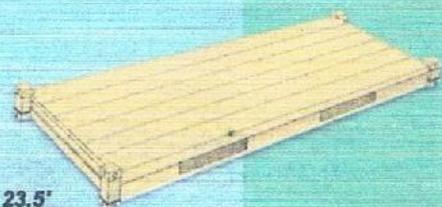


Flat Rack Collapsible 20'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
18'8"	7'3"	7'4"	-	-	-	5,091 lbs	61,117 lbs
5.718m	2.208m	2.233m	-	-	-	2,750kgs	27,730kgs

Flat Rack Collapsible 40' (stak bed)

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
39'7"	6'10"	6'5"	-	-	-	12,787 lbs	85,800 lbs
12.080m	2.125m	2.043m	-	-	-	5,800kgs	39,000kgs

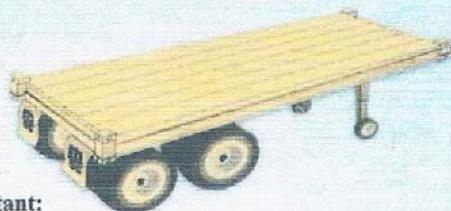


Platform 20'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
19'11"	8'00"	7'04"	-	-	-	6,061 lbs	52,896 lbs
6.058m	2.438m	2.233m	-	-	-	2,750kgs	24,000kgs

Platform 40'

longueur intérieure	largeur intérieure	hauteur intérieure	largeur de la port	hauteur de la port	capacité	tare	charge maximum
40'00"	8'00"	6'5"	-	-	-	12,783 lbs	86,397 lbs
12.18m	2.40m	1.95m	-	-	-	5,800kgs	39,200kgs



Chassis 23,5'

LONGUEUR	TARE	CHARGE MAXIMUM
SANS EXTENSION 23'6"	6,600 lbs	35,500 lbs
AVEC EXTENSION 27'2"		39,500 lbs
lunght. massima non esteso 7,20 m.	2,995kg	16,100kg.
lunght. massima esteso8,30m		17,920kg.

Chassis 33' Tri-Axle

LONGUEUR	TARE	CHARGE MAXIMUM
AVEC EXTENSION 41'3"	10,900 lbs	44,500 lbs*
lunghezza massima 12,60m.	4,950kg.	20,185kg.**

Chassis 40' Gooseneck

LONGUEUR	TARE	CHARGE MAXIMUM
AVEC EXTENSION 40'	6,500 lbs	44,500 lbs*
lunghezza massima 12,20m.	2,950kg.	20,165kg.**

important:

Les spécifications mentionnées ci-dessus sont données à titre indicatif. Il existe plusieurs différences entre les séries opérationnelles et celles commandées.

Il appartient au client de faire transporter le conteneur sur un camion qui répond à ses spécifications.