



Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales**

THEME :

**Contribution à la compréhension du rôle de l'autonomie au travail
dans la consolidation des efforts de l'entreprise pour
la fidélisation de ses cadres.
Etude réalisée à « CANDIA TCHIN-LAIT »Bejaia**

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master

**En sociologie du travail et des ressources humaines
Option : GRH**

**Présenté par :
HAMMACHE Rachida
IKHLEF Imene**

**Sous la direction de :
M. HOCINI AMAR**

Session juin2015.

Remerciements

Avant toute chose, on tient à remercier le bon dieu tout puissant de nous avoir donnée le courage et la volonté pour mener à terme notre travail.

Nos profonds remerciements à Monsieur Hocini Amar, notre encadreur qui nous a soutenu et accordé toute son attention et surtout d'avoir été patient envers nous dès le premier jour et tout au long de notre travail.

On remercie vivement Mr BENABDELHAK qui nous à orienté vers l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA.

On exprime nos s'incères gratitude à tout le personnel de TCHIN LAIT CANDIA, Spécialement ceux des ressources humaines.

On tient enfin à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Tout d'abord je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, pour qui je témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et je les remercie infiniment de m'avoir épaulé et d'avoir toujours cru en moi.

Ensuite, à mes sœurs, *Lamia, Yousra, Mélissa*, et mon frère *Mehrez*, qui m'ont soutenu et encourager à travailler chaque jour d'avantage, je vous remercie profondément pour votre contribution à la réalisation de mon travail du début jusqu'à la fin.

Je le dédie aussi à mon mari, *Mehdi*, qui m'a toujours aidé à recharger mes batteries dans mes moments difficile merci pour ton soutien, et je n'oublie pas mes beaux parents.

Finalement, je vous présente toute ma gratitude, tout ça c'est grâce à vous ma très chers famille.

IMENE



Dédicaces.

A mes très chers parents en témoignage de tout mon amour et ma reconnaissance, je les remercie pour leurs encouragements constants et leur appui.

A mes très chers frères et sœurs et à leurs enfants.

A mon fiancé Samir et toute sa famille.



Sommaire

SOMMAIRE

Introduction.....

Partie théorique.

Chapitre1 : Cadre méthodologique.

Préambule	6
1.1-Les objectifs de la recherche.....	6
1.2-Les intérêts de la recherche.....	6
1.3-La problématique.....	7
1.4-Les hypothèses.....	10
1.5-Définition des concepts.....	11
1.6-La démarche méthodologique.....	13
1-6-1 La méthode utilisée.....	13
1-6-2 Les étapes de la recherche sur le terrain.....	14
1-6-3 Les techniques d'investigations	14
1-6-4 L'échantillonnage.....	15
1-6-5 La technique d'analyse des données.....	16
1.7- Les études antérieures.....	17
1.8-Discussion des études antérieures et l'intérêt de l'étude actuelle.....	22

Chapitre 2 : Les pratiques de la GRH et l'autonomie au travail

Préambule	23
2.1-L'autonomie dans les organisations.....	23
2.2-De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction.....	26
2-3- L'autonomie comme capacité d'action.....	29

2.4- L'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail.....	30
2.5-L'évaluation individuelle des salariés et le sentiment d'autonomie au travail.....	31
2.6- L'autonomie et la motivation au travail.....	33
2.7- Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins.....	33
2.7-1- Satisfaire les besoins pour motiver.....	34
2.7-2- Rendre le travail plus intéressant pour motiver.....	36
2.7-3- Motiver à travers la justice perçue.....	37
2.7-4- Les théories du choix cognitif.....	38
2.7-5- Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.....	39
2.8- L'impact des styles de leadership sur le climat de travail.....	45
2.9- Autres pratiques de la GRH et l'autonomie au travail.....	46
Résumé du chapitre.....	48

Chapitre 3 : La fidélisation du personnel, un enjeu et réalité

Préambule.....	49
3.1- Définition de la fidélisation du personnel.....	49
3.2- La différence entre Fidélisation et fidélité.....	49
3.3-Les enjeux et paradoxes de la fidélisation du personnel.....	49
3.4-Le rôle de la fidélisation du personnel.....	51
3.5- Les conditions de la fidélisation du personnel.....	52
3.6-les théories de la fidélisation du personnel.....	55
3.6.1-Les différentes approches de définition.....	55
3.6.1.1-Approche étymologique.....	56
3.6.1.2-Approche de la GRH.....	56
3.7-La fidélisation du personnel un facteur de performance de l'entreprise.....	57
3.8-Les pratiques de GRH et la fidélisation du personnel.....	59
3.8.1-Les politiques de promotion et la fidélisation du personnel.....	59

3.8.2- Les stratégies de motivation et la fidélisation du personnel60

Résumé du chapitre.....63

Partie pratique

Chapitre4 : Présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats

-Préambule.....64

4.1-Présentation de l'organisme d'accueil.....64

4.2-Analyses et interprétation des résultats de l'enquête.....70

4.2.1-Analyses et interprétation des données socioprofessionnelle.....70

4.2.2-Analyses et interprétation des résultats relatifs à la première hypothèse..73

4.2.3-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse..78

4.2.4- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....83

4.2.5- Discussion des résultats de l'enquête.....86

Conclusion générale

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification.
GRH	Gestion des Ressources Humaines.
RH	Ressources Humaines.
ERC	Théorie d'Alderfer (Existence, Relation, Croissante).
TAD	Théorie de l'Auto-détermination.
UHT	Lait traité à Ultra Haute Température.
BTS	Brevet de Technicien Supérieur.
OST	Organisation Scientifique du Travail.

La liste des tableaux

Numéro du tableau	Nom du tableau	La page
Tableau n°1	Répartition des enquêtés selon l'âge.	70
Tableau n°2	Répartition des enquêtés selon le genre.	71
Tableau n°3	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	71
Tableau n°4	Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.	71
Tableau n°5	Répartition des enquêtés selon les différents services d'affectation.	72
Tableau n°6	Les missions essentielles des cadres de CANDIA.	73
Tableau n°7	L'avis des enquêtés quand à la nature des méthodes de travail .	73
Tableau n°8	Les raisons évoqués par les enquêtés quant à la flexibilité des méthodes de travail .	74
Tableau n°9	L'avis des enquêtés quant à l'adaptation de leurs activités selon leur expériences et compétences.	74
Tableau n°10	L'avis des enquêtés quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités.	75
Tableau n°11	Les raisons évoquées quant à la difficulté d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités.	75
Tableau n°12	76	
Tableau n°13	Les raisons évoquées quant aux possibilités de participer à la conception de leur travail.	76

Tableau n°14	L'avis des enquêtés quant aux rôles des conditions organisationnelles dans le développement de leurs autonomie.	77
Tableau n°15	L'avis des enquêtés quant au rôle des conditions organisationnelles dans le renforcement de leurs sentiment de fidélités.	77
Tableau n°16	L'avis des enquêtés quant au style de management adopté par leurs entreprise.	78
Tableau n°17	Les raisons évoqués par les enquêtés quant à la nature participative du style de management dans leurs entreprise .	79
Tableau n°18	L'avis des enquêtés quand à la manière dont les décisions sont prises.	79
Tableau n°19	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à la centralisation des décisions au niveau de leurs direction.	80
Tableau n°20	Les moyens de communications utilisées par l'entreprise de TCHIN LAIT.	80
Tableau n°22	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leurs satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adopté par l'entreprise.	81
Tableau n°23	L'avis des enquêtés quant au rôle du style de management de leurs entreprise dans le développement de leurs autonomie.	81
Tableau n°24	L'avis des enquêtés quant au	82

	rôle du style de management dans le renforcement de leurs sentiment de fidélité à l'entreprise.	
Tableau n°25	L'avis des enquêtés quand à l'accomplissement des responsabilités supplémentaires.	83
Tableau n°26	Les responsabilités supplémentaires des enquêtés.	83
Tableau n°27	L'avis des enquêtés quant à la délégation des pouvoirs et responsabilités l'ors de l'absence des responsables immédiats.	84
Tableau n°28	Les pouvoirs et responsabilités occupées par les enquêtés.	84
Tableau n°29	L'avis des enquêtés quand à l'apport des délégations de pouvoirs et responsabilités.	84
Tableau n°30	L'avis des enquêtés quant au rôle de la reconnaissance des compétences des cadres dans le développement de l'autonomie.	85
Tableau n°31	l'avis des interviewés quant au rôle de la reconnaissance des compétences dans leurs fidélisation	85

INTRODUCTION

Introduction

Le monde est en perpétuelle mutation technologique, économique, et socioculturelle. Les entreprises doivent s'adapter aux exigences de ces changements pour garantir sa pérennité. En effet les entreprises qui survivront seront celles qui sauront impliquer, reconnaître, et fidéliser leurs collaborateurs.

Toutefois, force est de constater que les entreprises qui réussissent le changement vers la performance investissent de plus en plus dans le management des ressources humaines qui s'avère désormais la principale richesse de l'entreprise, car un salarié fidèle peut leur apporter un avantage compétitif, pour cela cette dernière ne doit point ignorer les besoins de son personnel, ainsi que leur attentes pour renforcer leur motivation et attachement à l'entreprise. En effet il existe de nombreux moyens et outils permettant aux entreprises de maintenir la satisfaction du personnel, ainsi leur fidélité à l'entreprise, pour cela il faut valoriser leur compétences, une bonne communication et une écoute active ce qui favorise le climat du travail, une bonne politique de rémunération, engager la pleine motivation des salariés.

De nouveaux impératifs en matière d'organisation du travail impliquent que l'entreprise accorde une plus grande marge d'autonomie, de liberté et de flexibilité aux salariés. Les politiques managériales doivent dès lors être orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Nous cherchons à éclaircir le type de politiques de gestion de ressources humaines qui facilitent, au sein des autres systèmes de gestion de l'entreprise, l'atteinte des objectifs assignés à l'autonomie des acteurs.

Pour arriver à atteindre les objectifs relatifs à la compétitivité, et la rentabilité les organisations doivent évoluer constamment, ce qui entraîne une accélération du changement en milieu de travail. En fait, ces changements sont d'ordres variés: changements dans l'organisation de la production et du travail, innovations technologiques, nouvelles politiques de gestion des ressources humaines ainsi des politiques de fidélisation etc. Et à partir de cette autonomie, les cadres peuvent se sentir indépendant et maître d'eux-mêmes ce qui va créer une bonne ambiance au sein de l'organisation et qui optera naturellement à les fidéliser étant donné le bon climat qui les entoure, puisque l'entreprise d'aujourd'hui est entourée d'environnement concurrentiel dont elle doit retenir et fidéliser ses salariés et plus précisément ces cadres.

Nous avons organisé notre travail en quatre chapitres, le premier concerne la méthodologie de la recherche, le second, portera sur les pratiques de la GRH et l'autonomie au travail, suivi de la fidélisation des cadres, le quatrième chapitre quant à lui il portera sur la présentation du lieu de l'enquête TCHIN LAIT CANDIA, son historique et sa situation géographique, et l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Partie théorique

Chapitre 1 :

Cadre méthodologique

Préambule :

Dans la réalisation de toute recherche scientifique, une démarche méthodologique s'impose et le chercheur doit minutieusement la suivre. Dans ce chapitre nous avons abordé les objectifs du choix de notre thème, ainsi que les intérêts de notre recherche sur le plan théorique et pratique, nous avons élaboré aussi une problématique dans la quelle nous avons extrait les hypothèses de notre enquête, suivie de la définition des concepts clefs, finalement nous avons cité quelques études antérieures.

1.1-Les objectifs de la recherche:

Notre travail de recherche vise à **identifier** et à **analyser les mobiles qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises**. De manière plus spécifique, il s'agira

- d'identifier et de comprendre le rôle de l'autonomie comme principal facteur explicatif de la fidélisation des salariés de l'entreprise TCHIN LAIT.
- d'évaluer son effet sur le comportement et attitude du personnel de TCHIN LAIT .
- de montrer l'impact de ce changement comportemental et attitudinal du personnel sur la performance de l'entreprise TCHIN LAIT .

1.2-Les intérêts de la recherche :

La présente recherche a un double intérêt, théorique et pratique.

Sur le plan théorique :

Notre travail de recherche rejoint ceux déjà réalisés par les autres auteurs tels que : CHAMINADE, B (2003,2004) ; PAILLE P. (2004) ; MAJO KAMDEM (2004) qui se sont penchés sur la fidélisation des salariés en général et le nôtre porte particulièrement sur la fidélisation des cadres d'entreprise.

Sur le plan pratique :

Cette recherche apportera aux divers managers un certain nombre de leviers sur lesquels ils peuvent actionner pour :

- atteindre et réaliser facilement les objectifs de rentabilité de l'entreprise tout en les conciliant avec le bien-être des salariés en général et des cadres en particulier dans le respect des valeurs de la personne humaine.

- mettre en place des stratégies permettant d'asseoir leur notoriété sur le plan national et leur compétitivité sur le plan international.

1.3-La problématique :

La rotation du personnel est favorisée par l'évolution de l'environnement économique et le retour de la croissance, et dans un contexte de forte innovation technologique. Chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé. Retenir des personnels hautement qualifiés représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens, de fidéliser les salariés à fort potentiel. Certaines entreprises vont jusqu'à s'assurer contre le risque de perte de compétences clés (MICHEL, 2001). Aujourd'hui, c'est une GRH qui prend un peu du recul par rapport à la question de l'instrumentation de la fidélisation et qui sollicite de nouveaux regards sur la fidélité. ⁽¹⁾

Toutefois, force est de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines doit identifier et mettre en place des techniques et méthodes innovantes permettant de motiver, de satisfaire et de fidéliser les salariés de l'entreprise. Or, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. La fidélisation des salariés est un thème récurrent en Gestion des Ressources Humaines. La fidélisation des salariés serait l'«*ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». ² ⁽³⁾

La volonté affichée et surtout le besoin des organisations de garder durablement le personnel à fortes compétences, passent par une bonne compréhension des besoins et intérêts individuels de chaque salarié à condition que ces intérêts ne sont pas en opposition avec ceux de l'entreprise qui les emploie. Car gérer des personnes, « C'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation ». ⁽⁴⁾

Cette gestion des personnes semble aujourd'hui en passe de supplanter la gestion des ressources humaines. La tendance à la personnalisation favorise

⁽¹⁾ Cadin Guerin, Pigeyre, (2002), Gestion des ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod.

⁽³⁾ Jean – Marie Perreti , Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 2^{ème} édition.

⁽⁴⁾ Bruneaux, J.B (2005), Gestion des ressources humaines et Communication, Presse de l'UCAC, collection Apprendre (3^{ème} édition, revue corrigée et augmentée), p :15.

cette évolution vers une gestion des personnes (Perritti,2006).L'exigence de la satisfaction des attentes de salariés conduit les entreprises à développer des pratiques de GRH de plus en plus individualisées (Storey et Bacon,1993 ;Ghoshal et Bartellet,1998 ;Bramen et Nislen,2005).Cette individualisation s'explique notamment à travers une évaluation de la performance individuelle par une reconnaissance et une rétribution des compétences et mérite individuels (Murphy et Cleveland,1995 ;Bushman et al,1996 ;Mc leod et Parent,1999 ;Hayes et Shaefer,2000 ;Savigny,2006).

Dans cette perspective ; on constate que la plus part des entreprises se penchent ces dernières années vers l'éclatement et la diversification des formes d'emploi ; de temps de travail et des conditions de travail. De même, dans de nombreuses entreprises, les décisions relatives aux rémunérations, à la formation et à la gestion des carrières ne sont plus prises de manière collective mais au regard de la performance individuelle de chaque personne, ainsi que des bilans individuels de compétence et de potentiels personnels.

Toutes fois, la gestion des personnes par une approche davantage personnalisée qu'individualisée suppose une réelle prise en compte de la spécificité de chaque personne. La personnalisation de la GRH, en offrant aux salariés un certain nombre d'espace de choix ou autonomie au travail, et en proposant une réponse à la diversité des attentes et des besoins individuels de chaque salarié s'inscrit dans la perspective de renforcement du sentiment d'autodétermination de ces derniers. Et en s'appuyant sur le paradigme théorique de l'autodétermination de Deci et Ryan(1985),des études récentes ont permet d'expliquer de nombreux comportement individuel dans le contexte organisationnel en relation avec l'autodétermination tels que l'absentéisme, implication, performance, persistance, bien être, et d'une façon particulière le renforcement de la fidélité des salariés envers leur entreprise (Blais et al,1993 ;Lam et Gurland,2008 ;Otis et Pelletier,2005 ;Richer, Blanchard et Vallerand,2002).

C'est cette approche qui nous servira de guide tout au long de notre présente recherche qui porte particulièrement sur le rôle de l'autonomie dans la fidélisation des cadres de l'entreprise de TCHIN LAIT CANDIA .

En effet, cette théorie place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations. Les pratiques de GRH qui laissent le choix aux individus devraient donc participer à la motivation accrue des salariés. Cette théorie considère que les individus ont trois besoins psychologiques innés : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale. Selon cette théorie, ces besoins sont innés et universels. Ils constituent les nutriments nécessaires au développement optimal, à la santé psychologique, à la croissance ,à la survie et l'intégrité de l'individu (Ryan et al,1996).Ainsi, ces besoins sont innés plutôt qu'appris ils apparaissent comme un aspect inhérent de la nature humaine (Chirkove et al,2003).

Parmi ces trois besoins, le concept de personnalisation dans la GRH nous conduit à nous focaliser sur celui d'autonomie. Ce besoin fait référence à la

nécessité pour l'individu de se sentir comme étant à la base de ses choix au moment d'initier un comportement (de Charms,1968 ;Deci,1975).L'individu souhaite être son propre agent causal, c'est -à-dire agir en accord avec sa perception de soi et avec ses intérêts et valeurs (de Charms 1968,Deci et Vansteenskiste,2004).La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1985,1991)indique que l'individu est un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit.

La théorie de l'autodétermination conduit donc à considérer que la comportement individuel est guidé notamment par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements. Les individus ont tendance à orienter leurs comportements vers des situations qui permettent la satisfaction de ce besoin essentiel, l'autonomie constitue à accroître le bien être (Deci ,Ryan, 2000 ;Chirkov et al,2003).

Par l'offre d'espaces de choix aux salariés, les entreprises, en satisfaisant leur besoin d'autonomie, favoriseraient la motivation de leurs salariés et pourraient ainsi permettre de développer leur fidélité. Il est à signaler à ce titre, que nôtre objectif principal dans cette présente étude ne réside pas dans l'examen des incidences des avantages professionnels sur la fidélité des salariés tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation proposés par les organisations ,aux personnels à fortes compétences, car toutes ces actions ont pour vocation de rendre l'individu « captif » et qui pourraient être qualifiées de pratiques de rétention « basées sur l'intérêt calculé de maintenir la relation »plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise. La construction de ce type d'attachement à l'entreprise selon la théorie de l'autodétermination et l'approche de la GRH centrée sur la vision « autonome » supposent que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après ure réflexion, continuer la relation ;il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise. Ainsi, l'enjeux est de trouver les zones de compatibilité entre entreprise et salarié, c'est-à-dire une zone de confiance réciproque qui se construit généralement sur la marge d'autonomie laissée aux salariés par les pratiques de GRH adoptées par l'entreprise qui les emplois.

Une analyse de notre thème de recherche nous pousse à répondre à la question suivante :

Les pratiques de la GRH adoptées par l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA contribuent-elles à la satisfaction du besoin d'autonomie de ses salariés pour les amener à rester fidèles à l'entreprise ?En d'autres termes Lorsque les pratiques de la GRH ne répondent pas à la satisfaction du besoin de l'autonomie des

salariés pourraient-elle mettre en péril les efforts de fidélisation consenties par l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA ?

Pour ce faire, nous avons posé les trois questions de recherche suivantes :

-Les conditions organisationnelles de l'entreprise TCHIN LAIT contribuent – elles à la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèles ?

-Le style de management adopté par l'entreprise TCHIN LAIT permet-il la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèles ?

- La reconnaissance des compétences par l'entreprise TCHIN LAIT favorise-t-elle la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèles ?

1.4-Les hypothèses :

Dans le but de répondre à l'interrogation posée dans notre problématique, nous avons élaboré trois hypothèses qui nous conduiront à réaliser notre travail de recherche.

1ere hypothèse :

-Les conditions organisationnelles de l'entreprise TchIn Lait CANDIA , contribuent à la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèle.

Discussion :

Il s'agit des règles organisationnelles qui permettent aux cadres d'aménager leur temps de travail, et leur donne la possibilité de participer à la conception de leur propre travail, selon leurs besoins expériences et compétences.

2eme hypothèse :

-Le style de management adopté par l'entreprise TchIn Lait CANDIA, permet la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèle.

Discussion :

C'est le style de management adopté par l'entreprise, la participation des cadres à la prise de décisions, aux processus de communication.

3eme hypothèse :

-La reconnaissance des compétences par l'entreprise Tchén Lait CANDIA, favorise la satisfaction du besoin d'autonomie des salariés pour les amener à lui rester fidèle.

Discussion :

C'est la délégation des pouvoirs et responsabilités aux cadres, les responsabiliser et de reconnaître leur compétences dans l'entreprise.

1.5-La définition des concepts :

D'une manière générale, un concept est une définition conventionnelle d'un phénomène. En terme simple ; c'est un mot ou un ensemble de mot qui désigne et définit une sorte de phénomène. Les concepts clés dans notre recherche sont les suivants :

1.5.1-L'autonomie : Peut être définie comme la « possibilité de décider, pour un organisme, un individu, sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité ».(¹)

Pour Claude Lévy- Leboyer : « Accroître l'autonomie, dans des limites raisonnable et justifier par les compétences individuels, stimule non seulement la motivation, mais également l'initiative et la créativité » elle ajoute « L'autonomie améliore les performances parce que le fait de disposer d'un certain contrôle sur son travail et sur les modalités de ce travail pousse les individus à construire eux même des plans d'action plus efficace et plus spécifique ».(²)

Définition opérationnelle de l'autonomie : On entend par l'autonomie dans cette recherche, les conditions organisationnelles qui pourraient offrir aux cadres une marge de manœuvre, en vue de leur permettre d'adapter leur travail selon leur besoins, le style de management participatif, une formation de qualité et diversifiée afin de leur de mieux s'adapter aux différents exigences de leur travail, enfin la reconnaissance de leur compétences par l'entreprise.

1.5.2-La fidélisation : La fidélisation est défini par PASCAL Paillé , d'abord il a fait une distinction entre fidélité et fidélisation « la fidélité insiste sur les conduites individuelle en situation professionnelle , tandis que la fidélisation

(¹) Dictionnaire, le petit Larousse illustré, 2000.

(²) Lévy-Leboyer Claud, La motivation dans l'entreprise, éd, organisation, Paris, P :248.

amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ».(¹)

J.M. Peretti l'a défini comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, le salarié fidèle est celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »(²)

La définition opérationnelle de la fidélisation : C'est l'attachement d'un cadre à son travail, son implication affective, son intention de rester acteur dans l'entreprise, loyauté une très faible propension à rechercher et examiner l'offre d'emploi externe, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

1.5.3- Style de management : « On peut voir la culture managériale, comme une forme de propagande chargée de cacher les vices de pouvoir, de manipuler le personnel, ou même de répondre aux angoisses des dirigeants en mal de modèle de conduite ».

On peut le voir aussi comme : « révélateur des changements réels qui affectent les organisations, comme tout organisme l'entreprise est un petit univers complexe qui génère en permanence de nouveaux problèmes et de nouvelles solutions ».³

C'est un « ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise ».⁴

Définition opérationnelle du style de management : Mode de prise de décisions, la communication et la circulation de l'information, la participation dans la vie de l'entreprise, et le style de supervision, etc ».

1.5.4- Les conditions organisationnelles : « C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement. Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise soit par la convention collective ».

(¹) Pascal Paillé, La Fidélisation des ressources humaines, éd, Economica, Paris, P : 05

(²) Peretti Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2ème éd, Vuilbert, Paris, P :297.

(³) Jean François Dautier, Science Humaine, éd,2004, P :522.

(⁴) Le petit Larousse illustré, 2002, Quebec, p :620.

Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail et les procédures.

Définition opérationnelle des conditions organisationnelles : Possibilité d'aménager son temps de travail, selon ses besoins et capacités, possibilités d'adapter les procédures ou méthodes de travail selon sa formation, son expérience et ses compétences.

1.5.5- La reconnaissance des compétences : « Il s'agit de l'acceptation ou établissement de la réalité de son talent ou de ses qualités par autrui ».(¹)

C'est un élément de la motivation, et un de ses facteurs intrinsèque selon Herzberg « Il s'agit là de reconnaître effectivement la légitimité de l'autre à travers ce qu'il est (son identité, ses valeurs) et ce qu'il fait (ses actes).La reconnaissance est indispensable à l'individu car c'est elle qui lui permet d'exister, les signes de reconnaissance qui sont faux et qui sont de l'ordre de flatterie, produisent l'effet contraire à l'effet rechercher ».(²)

Définition opérationnelle de la reconnaissance : Reconnaître les résultats, les comportements, le potentiel et compétences des cadres et de leur qualité managériale.

1.6-La démarche méthodologique :

Il n'existe pas une seule méthode pour découvrir la réalité du terrain d'enquête, mais chaque thème nécessite de multiples méthodes bien précisées, nous n'avons pas choisi la méthode, mais c'est le thème de recherche qui l'impose car chaque thème exige une ou plusieurs méthodes à utiliser pour la réalisation des objectifs.

1.6.1-La méthode utilisée : L'utilisation d'une méthode est indispensable dans une recherche scientifique, elle permet de recourir à un aspect de la réalité que l'on veut étudier. Dans notre présente étude nous avons utilisé la méthode qualitative. Selon Maurice Angers cette méthode consiste en « un ensemble de procédés pour qualifier les phénomènes ».(³)

(¹)Microsoft,R. Encarta,2009.C, 1993-2008 Microsoft Corporation. Tout droit réservés.

(²)Diridollou B. Manager son équipe au quotidien, édition d'organisation, Paris 2003, P :124.

(³) Angers Maurice,Initiation pratique à la méthodologie humaines, édition casbah, Alger, 1997, P :60.

1.6.2-Les étapes de la recherche sur terrain :

1.6.2.1- La pré- enquête : La pré-enquête est la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (guide d'entretien, analyse de document) prévue pour effectuer l'enquête .Si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique on peut explorer d'une façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ».(¹)

Cette indispensable première étape de l'enquête d'investigation sur le terrain nous a permis de :

- Mieux connaître le lieu de notre enquête c'est-à-dire les différents services et départements de CHIN LAIT CANDIA.
- Connaître certaines caractéristiques de notre échantillon.
- Avoir des informations nécessaires pour la formulation de nos hypothèses et la définition des concepts clés, et éclairer les ambiguïtés du thème.
- Clarifier notre problématique et élaborer nos hypothèses.

Notre pré-enquête s'est déroulée dans des dates différentes, ayant commencé le 15 avril jusqu'au 15 mai. Durant une période d'un mois nous avons interviewé (10) cadres à intervalle (DRH , direction de finance et compatibilité) , en usant des entretiens libres , desquels nous avons reçus des renseignements sur l'établissement.

1.6.2.2-Le déroulement de l'enquête :

La période de l'enquête à TCHIN LAIT CANDIA a duré un mois soit du 15 avril au 15 mai 2015. Durant cette période on a eu comme interlocuteurs les cadres et responsables de l'entreprise, avec qui on a noué des liens de confiance. L'enquête a été fructueuse de ce point de vue. Des interviews réalisés librement avec ces cadres qui nous ont été bénéfiques, en répondant à toutes les questions sur notre thématique.

1.6.3- Les techniques d'investigation : La recherche scientifique fait appel à l'usage des procédés méthodologiques, opératoires, rigoureux susceptibles d'être appliqués dans la réalité. Ces procédés s'appellent les techniques d'investigation de terrain. Les techniques d'enquêtes appartiennent aux

(¹)Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz ,Paris ,2001, P : 550.

méthodes scientifiques de réalisation de recherche. Dans notre cas nous avons utilisé de la technique d'entretien :

1.6.3.1-L'entretien : « Une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès quatre groupes, qui permet de les interroger d'une façon semi directive et de la faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informations »⁽¹⁾

Nous avons réalisé des entretiens avec des responsables, le but étant la discussion sur le thème pour un maximum d'informations. Cette technique se définit comme « une situation de communication orale plus ou moins directive entre interlocuteurs poursuivant un objectif de connaissance »⁽²⁾ est envisagée comme la plus adéquate pour notre thème de recherche vue les objectifs fixés.

1.6.3.2-L'administration du guide d'entretien : A la base des résultats de la pré-enquête, nous avons élaboré notre guide d'entretien .Dans un premier temps on a procédé à un pré test en se présentant avec un schéma de questions à aborder avec chaque enquêté, d'où l'application d'un nombre de questions face à face, c'est-à-dire un interview sur un échantillon de salariés, dans le but de tester notre guide d'entretien.

1.6.4-L'échantillonnage :

1.6.4.1-La population mère : Dans le langage des sciences humaines, une population mère est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquelles portent les observations. La population étudiée signifie l'ensemble des personnes interrogées, extrait d'une population plus large, appelée « La population mère » ou « La population de référence ».

La population ciblée dans notre présente étude est l'ensemble des cadres et responsables qui travail au sein de l'entreprise CANDIA TCHIN LAIT, soit 49 cadres.

1.6.4.2- L'échantillon d'étude : Notre échantillon d'étude est non probabiliste « Type d'échantillonnage ou la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué »⁽³⁾ et le

⁽¹⁾ Ibid, page : 140.

⁽²⁾ Akan Andre et Ansart Pierre, Dictionnaire de Sociologie, le Robert Seuil , 1999, P :190

⁽³⁾ Angers Maurice,Op cit, p :229.

type de notre échantillonnage est le tri boule de neige « Procédé non probabiliste d'échantillonnage aide d'un premier noyau d'individus de la population qui nous conduisent à d'autres éléments qui font de même et ainsi de suite »⁽¹⁾ nous nous sommes entretenu avec dix cadres de l'entreprise de CANDIA TICHIN LAIT, où chaque cadre nous oriente vers l'autre, on s'est arrêté au dixième enquêté vue la saturation des informations et une redondance des réponses

Pour faire connaître cette catégorie socioprofessionnelle qui constitue notre échantillon, on va la présenter comme suite :

Selon Madeleine Grawitz « Le cadre désigne un salarié exerçant par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétence et technicité (...) ou même l'exécution du travail ».⁽²⁾

1.6.5-La technique d'analyse des données :

❖ L'analyse du contenu :

Compte tenu de besoin des réponses des interviewés, la technique en rapport direct avec notre sujet de recherche est celle de l'analyse de contenu. Cette technique est sans doute la technique la plus connue et utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

Pour l'analyse du contenu qui est la plus connue des techniques d'analyse des données qualitatives et d'après Laurence Bardin « L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours (contenus et contenant) extrêmement diversifiés ».⁽³⁾

C'est une technique qui a pour but de comprendre le sens et le fond des opinions exprimées par les enquêtés, dévoiler ce qui est caché. Ce qui nous aide à établir une analyse beaucoup plus objective afin d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses.

Selon Angers Maurice, cette analyse se définit comme : « La technique directe d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites sonores ou audio-visuelles provenant d'individus ou des groupes dont le contenu ne se

⁽¹⁾ Ibid, P : 240.

⁽²⁾ Grawitz Madeleine , Op cit, Page :48.

⁽³⁾ Bardin Laurence , Analyse de contenu, édition PUF, France , 1980, p :09.

présente pas sous forme chiffrée qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, comprendre et de comparer ».(¹)

❖ L'analyse thématique :

« Est celle qui tente principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou les jugement des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours ».(²)

Nous avons principalement axé notre analyse sur les thématiques de valeurs telles que la contribution des conditions organisationnelles, le style de management et la reconnaissance des compétences des cadres dans le développement du sentiment de leur autonomie, pour les amener à lui rester fidèle.

1.7- Les études antérieures

1.7.1- L'étude de PASCAL Paillé : La fidélisation des ressources humaines :

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

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

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

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

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

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

(¹)Ibid, page : 157.

(²) Quivy Raymond et CampenhoudtLuc van, Manuel de recherche en sciences sociales, 2ème édition, Dunod , Paris 1995, P :233.

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

-L'engagement basé sur le calcul se trouve chez les salariés les moins expérimentés, et joue de rôle ici c'est l'intérêt personnel, ici le salarié a le sentiment de perdre certains avantages s'il décide de quitter son entreprise d'appartenance pour une autre, et si cette dernière ne lui permet pas de compenser leur perte.

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

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

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

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

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

1.7.2 L'étude de Sylvie-Gagnon : Guide de rétention du personnel :

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

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

Dans cet ouvrage « Guide de rétention du personnel »⁽¹⁾

Sylvie-Gagnon, propose quatre grandes étapes pour implanter un programme de rétention du personnel :

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

- Dresser le tableau des départs volontaires.
- Mesurer la rétention.
- Analyser les raisons et les couts de départ.
- Analyser les factures de rétention.
- Réparer les zones à plus haut risque.

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

- Déterminer le personnel clé à retenir.
- Miser sur les valeurs de l'entreprise.
- Choisir les pratiques de rétention.

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

- Trier les pratiques de rétention.
- Sonder les employés sur les pratiques.
- Sélectionner les pratiques.

⁽¹⁾ Sylvie Gagnon , Guide de retention du personnel,(Techno Compétences), Québec2010, consulté le (15/03/2015)

-Faire la promotion.

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

La gestion de la rétention dépasse le seul cadre de rémunération, elle est liée à une version claire et cohérente des stratégies RH, pour réussir il faut avoir une approche méthodique et bien ancrée dans les valeurs et les stratégies RH de l'entreprise. La Fidélisation des employés se construit de manière affective (attachement à l'organisation).

1.7.3 L'implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel :

Cette recherche s'intéresse à l'intention de départ des salariés à temps partiel. L'attention portée à l'implication dans le travail, de la part des chercheurs mais également des praticiens, fait l'objet d'une multitude dans le développement dans le domaine des ressources humaines.

Deux axes principaux ont été explorés par la recherche : dont le premier s'intéresse au précédent de l'implication (Hrebiniak et Alutto, 1972, Stevens, Beyer et Trice, 1978, Allen et Meyer, 1990), quant au second s'intéresse à ses conséquences sur les comportements des salariés (Steers, 1977, Mathieu et Zajac, 1990) Des études antérieures ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle (Neveu, 1996 ? Commeiras et Fournier, 1998, Chang, 1999). Ces travaux mettent en évidence la nécessité de prendre en compte la bi dimensionnalité du concept d'implication. En effet, Seul la corrélation entre l'intention de départ et l'implication affective est clairement affirmée (Meyer, Allen et Smith, 1993, Neveu, 1996). Néanmoins, la recherche de Mayer et Schoorman (1992) ainsi que celle de Commeiras et Fournier (1998) montrent une relation significative entre ces deux variables, et ce sur les deux dimensions de l'implication organisationnelle.

L'objectif de la recherche : est de vérifier, dans le cadre spécifique des salariés à temps partiel, les conséquences de l'engagement de l'implication organisationnelle et de la satisfaction au travail sur l'intention de départ des salariés.

Ainsi les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : Les variables antécédentes sont corrélées négativement à l'intention de départ.

H1a : La dimension affective de l'implication est corrélée négativement à l'intention de départ.

H1b : L'engagement au travail positif est corrélé négativement à l'intention de départ.

H1c : La satisfaction au travail est corrélée négativement à l'intention de départ.

Méthodologie de la recherche :

Echantillon : le questionnaire d'enquête a été administré au près de salariés à temps partiel, appartenant principalement à des organisations de la région Provence-Alpes- Cote d'Azur. 215 questionnaires ont été distribués au sein de douze entreprises à des personnes ressources chargées de l'administrer en interne, 104 questionnaires exploitables ont été obtenus en retour, soit un taux de réponse de 48%.

1.7.4-Impact de la motivation autodéterminée et l'engagement affectif sur l'intention de rester : une étude chez les militaires

Etude réalisé auprès des forces canadiennes (N= 652), cette dernière explore le rôle de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif dans la dynamique de la rétention du personnel chez les militaires. Trois regroupement de variables sont mis à contribution afin d'expliquer les mécanismes sous-jacents à la rétention, à savoir : a) des antécédents distaux (c-à-d. style de leadership du superviseur immédiat), b) des antécédents proximaux (c-à-d. cohésion du groupe et climat de travail), ainsi que c) des variables médiatrices (c-à-d. motivation autodéterminée et engagement affectif).

2. Méthodologie :

2.1 – Participants :

Le nombre total des participants est de 652 (anglophones) des FC ont participé à cette étude, la plupart des participants étaient de sexe masculin (79% ; 515). Et la totalité des participants ont reconnu l'anglais comme étant leur première langue officielle (96 % ; 626) . Dans proportion équivalente à 67% (473) , les participants ont rapporté détenir un diplôme d'études

secondaires et 30% (196) ont fréquenté l'université .Sur le plan de l'état civil , 66% (430) de répondants ont indiqué qu'ils vivaient en couple (c-à-d.marié , conjoint de fait ou partenaire).Les participants ont également rapporté avoir en moyenne 12 (ET=7,3) années de service de complétées au sein des FC .

2.2- Procédures :

Cette étude a été menée avec la collaboration de la division de la recherche et du développement des FC. Sur une base volontaire, les participants étaient invités à compléter une version papier du questionnaire.

1.8-Discussion des études antérieures et l'intérêt de l'étude actuelle :

Les études que nous avons abordé, nous communique les perspectives qu'une entreprise peut adopter afin d'assurer la rétention de son personnel. En premier lieu ils ont principalement sollicité que l'engagement organisationnelle est très important pour arriver à atteindre leur objectif. Et pour cela il est impératif que le salarié soit d'abord satisfait dans son travail, et par conséquent il se rattachera à son entreprise. Ensuite ils ont parlé de l'engagement affectif, ou l'implication affective au travail, qui joue un rôle remarquable aussi dans la rétention des salariés au sein de l'entreprise, cette dernière diminue fortement aussi et de façon significative l'intention de quitter l'entreprise.

Il est vrai que tout ce qui a été dit précédemment contribue à la rétention du personnel dans une entreprise, mais ces méthodes restent classiques. Certes, en adoptant ce genre de méthode l'entreprise peut parvenir à la rétention de son personnel, mais cela ne va pas les empêcher de quitter cette dernière pour aller vers une autre si un jour l'occasion se présente à eux, d'où l'intérêt de notre étude actuelle, qui ne cherche plus seulement à motiver ou satisfaire et impliquer son personnel pour le retenir membre chez elle, loin de ça, son but est plutôt de maintenir la cadence de la motivation au travail en leur offrant une certaine marge d'autonomie au travail ce qui leurs procurera un sentiment de liberté et d'indépendance le salarié sera autodéterminé à remplir son propre travail et par voie de conséquence cela renforcera d'avantage sa fidélité vis-à-vis de son entreprise en outre il ne songera pas de quitter son entreprise .

Chapitre 2 :

Les pratiques de la GRH et l'autonomie au travail

Préambule

La notion d'autonomie évoque des idées aussi différentes que celle de liberté, d'absence de contrôle, d'auto-organisation ou de réactivité ... C'est la relation entre l'individu et l'entreprise qui nous intéresse ici, puisque nous partons d'un point de vue de gestion des ressources humaines.

La gestion de personnels autonomes est une tâche complexe et inédite pour les managers et les responsables de ressources humaines. Nous cherchons à comprendre comment la fonction ressources humaines peut contribuer à gérer l'autonomie pour définir un nouveau modèle dans lequel une place est laissée à l'initiative de chacun. Dans ce chapitre on a tenté de montrer l'importance de l'autonomisation et la responsabilisation des cadres, de mettre le point sur les nouvelles formes d'organisation des entreprises renforçant l'autonomie et l'initiative des salariés pour mieux répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité. Nous allons donner un aperçu sur l'autonomie et la motivation au travail, suivi des théories incontournables de la motivation et les pratiques de la GRH.

2-1 -L'autonomie dans les organisations

L'autonomie suppose que la personne décide volontairement de son action et qu'elle est elle-même l'agent qui réalise cette action de sorte qu'elle est en congruence avec elle et qu'elle l'assume entièrement (de Charms, 1968; Deci et Ryan, 1985) ⁽¹⁾.

Certains auteurs affirment que l'entreprise est un lieu social comme un autre, où l'on peut observer les mêmes fonctionnements que dans l'ensemble de la société. Mais, l'entreprise, hormis quelques exceptions, à une structure capitaliste, où les salariés, bien qu'ils puissent être actionnaires de leur entreprise, n'en sont le plus souvent pas les propriétaires. En conséquence, ils ne disposent pas de tous les droits nécessaires à l'exercice d'une autonomie collective. En ce sens, leur autonomie risque d'être fortement limitée, en particulier dans le domaine de la stratégie à poursuivre. Le contrat de travail suppose une subordination. En échange d'une rémunération, le salarié est censé obéir aux injonctions de son employeur, pour autant qu'elles restent dans le

⁽¹⁾ Jennifer G. LAGUARDIA et Richard M. RYAN, Buts personnels, besoins psychologique fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et application, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 2, 2000,285.

triple cadre du contrat, du droit du travail et des conventions collectives. L'autonomie de l'homme semble donc mise entre parenthèses dans le cadre du travail. Elle s'arrêterait à la liberté de contracter avec un employeur, la question de l'autonomie semble donc être difficile dans ce contexte. Pourtant le contrat de travail ne peut tout prévoir, ce qui suppose que des marges de liberté subsistent de fait et que les acteurs peuvent éventuellement les saisir. Ces éléments de réalité justifient que l'on se penche sur une spécification de la définition de l'autonomie des salariés dans le cadre de l'entreprise, puisque la capacité de se donner ses propres règles d'action et de se comporter de façon respectueuse vis-à-vis des différents types de contraintes qui nous entourent semble relativement limitée dans ce cadre ⁽¹⁾.

L'autonomie des individus dans l'entreprise consiste en leur intervention dans la définition de deux types de règles: celles qui concernent les procédures de travail, et celles qui concernent la gestion des personnes, des équipes voir de l'entreprise dans son ensemble. L'autonomie dans le travail, est devenue «une condition de l'efficacité des ensembles techniques». Terssac, 1992 montre, à travers l'utilisation de la théorie de la régulation conjointe développée par Jean-Daniel Reynaud, que plus le travail est automatisé, plus l'autonomie est reconnue comme une condition d'efficacité du système technique. Plus on rationalise la production, plus on doit réfléchir au mode d'association de l'être humain à cette rationalisation. Dans cette reconnaissance du rôle de l'autonomie et de l'initiative humaine, il s'agit d'une négociation continue entre régulation de contrôle et régulation autonome. A tous les niveaux de l'entreprise, les règles de contrôle ne sont en effet pas le seul apanage de la direction, d'une façon plus complexe, le contrôle se propage dans toute l'organisation via la négociation d'un compromis fondamental, source de l'atteinte des objectifs. Ce compromis consiste à échanger l'autonomie contre l'atteinte des objectifs.

Un acteur obtient la liberté de réaliser son travail comme il l'entend et quand il l'entend, à condition d'atteindre les objectifs de gestion de l'organisation. Cette liberté lui est accordée par son supérieur hiérarchique qui sait bien quant à lui que c'est le prix à payer pour atteindre les résultats demandés par sa propre hiérarchie. En effet, sans l'intervention de l'autonomie, la simple exécution du

⁽¹⁾ Frédérique Alexandre-Bailly, L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques, Business administration,HEC, PARIS, 2001, France, P129.

travail prescrit ne parviendra pas à tenir les objectifs. Il persiste trop d'aléas pour que les règles écrites soient parfaites, ainsi, il est de l'intérêt des exécutants d'intégrer la régulation de contrôle en échange de leur autonomie. Cette intégration, n'est pas celle des règles écrites, qui sont insuffisantes voire fausses, mais celle des obligations implicites de production, obligations qui sont intériorisées par les acteurs comme les contraintes à tenir, quelles que soient les conditions d'atteinte de ces résultats. C'est ainsi qu'après une rupture de stock momentanée de matière première, les ouvriers seront capables de dépasser les normes de production pour rattraper un retard, pourtant indépendant de leur volonté. Il s'agit là d'une démonstration positive d'autonomie portant sur le refus des cadences officielles.

En effet, les acteurs autonomes doivent se concerter pour définir le travail à faire et collaborer pour créer un référentiel commun qui leur permettra de travailler ensemble. La coordination des tâches se fait donc par la constitution d'un référentiel commun opératoire, dont la fonction est aussi de constituer «un collectif provisoire». La sanction suprême du collectif, c'est la non atteinte du résultat, car cet échec détruit le collectif et met l'autonomie en danger. Cela explique donc qu'au moment où l'autonomie est reconnue comme complémentaire de la règle formelle, elle est aussi « encapsulée et bridée » par les attentes implicites de la direction intériorisées par les acteurs, comme condition d'échange. L'autonomie n'est donc pas absolue, elle est une autonomie sur les moyens de parvenir au résultat demandé, elle est une autonomie collective par essence, puisque l'obtention du résultat dépend de la coordination des tâches au sein du groupe de travail. En cela, l'autonomie résout par elle-même le problème de la coopération, en le laissant au bon vouloir des acteurs du bas. La coordination des actions n'a plus de contenu détaillé et prescrit; dans la mesure où elle est de l'intérêt des acteurs, ils se débrouillent pour l'obtenir. A la limite, le fait que la règle de contrôle soit incomplète est en soit fonctionnel, car cela appelle un engagement de la part des opérateurs qui doivent mettre du leur pour que le travail se fasse. Cette implication personnelle nécessaire est la clé de l'atteinte des objectifs. L'autonomie est donc conçue ici comme une source directe d'efficacité, issue de la bonne volonté que les opérateurs vont mettre dans leur travail.

Mais toutes les études d'évaluation sociologique des effets en profondeur de telles actions , menées notamment par J. Ruffié , A. Borzeir et D. Chave , P. Bernoux , P. Richard et R. Sainsaulieu , montrent qu'elles sont restées des

formes d'autonomie en liberté surveillée, sans arriver à modifier autre chose que la relation de travail à l'intérieur de groupes où les ouvriers répartissent leur travail, aménagent leur temps et leur formation plus librement, effectuent les réglages et contrôlent eux-mêmes leurs résultats. Bien que mettant en question la hiérarchie, parce qu'elle doit composer avec des groupes constitués et non plus seulement des ouvriers divisés entre eux par la spécialisation et simplification des tâches ⁽¹⁾.

2-2 De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction

Notre point de départ sera «la question de l'autonomie» telle qu'elle est thématifiée dans une série de travaux entrepris par plusieurs sociologues. Un des acquis définitifs des travaux réalisés par ces chercheurs sur le fonctionnement effectif des organisations industrielles fortement rationalisées consiste dans l'écart constaté entre la norme (imposée par l'organisation) et l'action située de l'opérateur (et de l'équipe), entre travail prescrit (travail prédéfini par l'ingénieur concepteur) et travail réel. Cet écart, où se loge l'autonomie des acteurs peut être lu comme un acte de résistance (d'appropriation et d'affirmation de soi) contre l'ordre de l'usine, ou comme la prise en charge par les opérateurs, à titre individuel ou collectif, «des blancs» et «des défaillances» de l'organisation formelle qui, débordée par l'irruption de l'imprévisible, est incapable d'indiquer à ses membres ce qu'il faut faire dans tous les cas de figure, ou encore comme un mélange des deux : cela n'affecte pas la lecture de l'autonomie pratiquée par ces travaux. Conformément à son étymologie se donner soi-même sa loi l'autonomie est appréhendée comme la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un «extérieur» (l'organisation formelle) ne lui impose ses normes ⁽²⁾.

⁽¹⁾ Sainsaulieu Renaud, « Sociologie de l'entreprise (organisation, culture, et développement) » 2eme édition revue, et mise à jour, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ, P 93.

⁽²⁾ Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz, Philippe Zarifian, L'autonomie dans les organisations, Quoi de Neuf ?, Éditions : L'Harmattan, 5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris –France, L'Harmattan Inc. 55, rue Saint-Jacques, Montréal (Qc) - CANADA H2Y IK9, P 29.

Cette lecture de l'autonomie comme création d'un espace propre à l'intérieur duquel l'opérateur, individuel ou collectif, s'autonomiser par rapport à l'organisation formelle, et « décrète » dans l'indépendance ses propres règles d'action saisit incontestablement un aspect important de la réalité des systèmes de production moderne soumis à une rationalisation massive. On pourra même explorer davantage cette vision de l'autonomie, et soutenir que la création d'espace propres à l'intérieur desquels le sujet autonome n'est pas uniquement le produit de la lutte menée par les opérateurs contre l'organisation formelle, elle est au contraire, un principe générale faisant partie intégrante du mode de fonctionnement du système de production hautement rationalisés. Le « principe d'automatisation » marque la réalité de l'organisation formelle elle-même, voire les rapports entre les organisations formelles. Si l'on observe ainsi le mouvement de rationalisation développé en France après la libération, on constate l'existence d'un processus d'émergence et de constitution de plusieurs grandes fonctions correspondant à autant d'étapes du cycle de production (Méthodes Etudes, Entretien, Achats ...) qui, à travers des outils et des présentations idoines, des organisations et des stratégies propres, crée progressivement leur niche institutionnelle au sein de la (grande entreprise moderne. Chaque fonction devient ainsi un « espace autonome » au sein de l'organisation globale, établit ses règles de fonctionnement, secrète sa division du travail, définit les modalités de contrôle de son activité, crée ses outils de gestion et produit se savoir -faire (il est important de noter ici que cette construction d'autonomie fonctionnelle va de pair avec un mouvement de prescription à l'intérieur de chaque fonction) autonomes et repliées sur leurs propres activités, les fonctions s'insèrent dans le fonctionnement globale de l'organisation dont elles font partie grâce au développement « des programmes de coordination » qui sont stables et codifiés et qui assurent une forte économie des communications entre personnelles (non codifiées). En quittant l'organisation pour faire un saut d'échelle dans l'analyse, on peut remarquer que les rapports inter-firmes (rapport de sous-traitance, par exemple) obéissent au même « principes d'autonomisation ». En effet, firme-donneuse d'ordres et entreprise sous traitance constituaient jusqu'à assez récemment « des territoires indépendants », dotés de frontières bien étanches, et communiquant de coordonnant) par l'intermédiaire de ce mécanisme anonyme et impersonnel (et qui fait l'économie de la communication intersubjective) que sont les prix du marché ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Ibid, P 31.

Cette conception de l'autonomie-indépendance, thématifiée par les sociologues et les ergonomes penchés sur le fonctionnement réel des ateliers, et par les gestionnaires analysant la décomposition des systèmes de production en sous-ensembles, appelle ici un premier commentaire. Pour légitime et indispensable qu'elle soit, elle n'en apostasie pas moins, nous semble-t-il, un aspect, certes central mais non unique, de notre appréhension intuitive de la notion. L'idée de l'autonomie présente bien d'autres facettes que celles de l'indépendance » par rapport à autrui et de l'absence « d'ingérence » de sa part dans l'espace où le sujet autonome est seul maître du jeu. Fait ainsi partie de l'amplitude sémantique de la notion l'idée de l'efficacité de l'action entreprise par le « sujet autonome », celle de maîtrise de l'univers où il est plongé, l'idée de son insertion réussie dans un ensemble de « forces » à la canalisation desquelles il participe. Si l'on n'est pas capable de peser sur le cours des choses en agissant sur le réel de façon efficace et réussie, le fait de pouvoir déterminer librement ses propres règles d'action ne constitue qu'une maigre consolation. (cette consolation est même » interdite pour un acteur qui habite une organisation productive dont la raison d'être est de satisfaire des objectifs qui sont définis de façon indépendante des aspirations singulières de ses membres : le sujet autonome dans une entreprise ou une administration, doit, s'il ne veut pas disparaître comme sujet autonome en même temps que sont organisation, produire des actions efficaces eu égard aux finalités de l'organisation dont il est membre). Se polariser sur le fait de pouvoir « se donner soi-même sa loi » à l'intérieur d'un espace propre, sans se pencher également sur la question des conditions de l'efficacité et de la mise à l'épreuve de l'action entreprise par « d'autonomisation généralisée », affectant individus collectifs de travail, fonctions et firmes dans son ensemble, a-t-il pu éviter, tout au long des « Trente glorieuses », le risque d'éclatement des perspectives qui lui est inhérent ? comment est-il permis aux organisations productives d'assurer pendant longtemps jusqu'à la crise actuelles) leurs finalités ? Bref, comment les « sujets autonomes » ont-ils pu à la fois « se donner à eux-même leur loi » et être efficace dans leurs indépendance ?

En fait, ce processus d'autonomisation n'a pu fonctionner de façon satisfaisante que dans la mesure où certaines conditions étaient réunies. Tout d'abord l'existence d'un environnement économique relativement stabilisé et

prévisible a permis une planification et une programmation efficaces des ressources productives (au sens large de ce terme) ⁽¹⁾.

2.2.1-L'autonomie dans l'interaction

Etre plus autonome, c'est se libérer des hiérarchies brutales de l'ancien régime industrielles, affirmer (et protéger) son individualité, faire entendre davantage sa voix personnelle, c'est ne plus se cantonner dans la réalisation d'une seule tâche et augmenter par là les possibilités d'accomplissement de soi dans le travail, cette épreuve peut être d'autant plus redoutable que « l'autonomie » accordée par la direction se réduit souvent dans les faits à une obligation de respecter « ici et maintenant » un nombre croissant d'objectifs imposés sans négociation préalable, et s'accompagne d'une volonte de promouvoir des comportements normalisés (ce qui va évidemment à l'encontre du mouvement d'autonomie).

L'apprentissage de l'autonomie exige de la part de la direction des entreprises la mise à la disposition des opérateurs des ressources (le temps et la sécurité d'emploi en font partie) ainsi qu'une vraie négociation sur les efforts exigés et les rétributions accordées. Le management saur-t-il jouer le jeu? Rongés par l'incertitude qui pèse sur leur avenir, les salariés trouveront-ils l'énergie nécessaire pour réaliser, et parfois imposer, cette autonomie dans l'interaction? ⁽²⁾.

2.3-L'autonomie comme capacité d'action

Pour traiter de la conquête d'autonomie dans un nouveau cadre organisationnel nous nous centrerons sur l'analyse du processus de mise en place des équipes autonomes peut être définis comme processus interactif qui permet d'élargir et diversifier le champ d'intervention, développer la responsabilité individuelle et collective au sein du groupe. L'image des équipes autonomes évoque un mode d'organisation qui s'accompagne d'une augmentation de l'autonomie pour les individus.

Deux formes de l'autonomie peuvent être distinguées. Selon que l'on s'attache à l'une ou l'autre, on peut conclure à une amélioration de l'autonomie individuelle et collective au contraire à une détérioration de cette autonomie :

⁽¹⁾Ibid, P33.

⁽²⁾Ibid, P37.

- La première forme concerne l'indépendance

Elle est analysée par les auteurs qui situent l'autonomie comme une capacité d'acquiescer une certaine marge de manœuvre à partir des règles fixées ou des outils de travail. De plus, rappelons que les règles et les normes formelles ou informelles édictées par les directions et l'encadrement ne s'opposent pas aux règles produites par le groupe mais que c'est deux sources différentes de règles sont souvent complémentaires, elles permettent de gérer la diversité situations et les aléas.

- La deuxième forme est celle de l'autonomie d'action

Action et parole sont les éléments caractéristiques de l'insertion dans le monde humain « agir au sens le plus générale signifie prendre une initiative, entreprendre ». Comment articuler ces deux dimensions de l'autonomie autonomie-indépendances est centrée sur la reproduction ou l'adaptation aux variations. L'autonomie action se situe pour une part importante dans le registre de création. L'autonomie d'action est alors la capacité à peser sur son environnement en tant que sujet, sujet au sens de celui qui cherche à peser sur les orientations historique. Elle peut paradoxalement s'accompagner d'une plus grande dépendance vis-à-vis des auteurs. Mais elle confère à l'individu une force d'intervention. Elle est porteuse de capacité de transformation de soi-même, des autres et de l'activité.

2.4-L'autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail

Le travail se transforme : il se précarise au niveau des contrats d'emploi, la sous-traitance s'accroît rendant les entreprises intervenante de plus en plus dépendante des donneur d'ordre, la déqualification à l'embauche s'accroît, on reconnaît que, simultanément à la montée du nombre de chômeurs, les salariés disposants d'un emploi voient leurs charge de travail augmenter... les données font notamment apparaître une plus grande flexibilité des horaires de travail et l'augmentation du travail à raison de six à sept jours par semaine. au niveau des contraintes de rythme, les délais de réalisation du travail sont de plus en plus serrés, les cadences imposées par une machine ou par les exigences de rendement s'accroissent.

Les résultats de l'enquête « condition de travail » sont à prendre avec précaution, du fait qu'il s'agit d'informations recueillies par déclarations et qui mélangent description objective et appréciation subjective des salariés. Certaines

contraintes peuvent donc ne pas avoir objectivement évolué mais être ressentie par les salariés. Cependant même en tenant compte des limites de l'enquête, les données statistiques font bien apparaître une tendance à la diminution des marges de manœuvre dont disposent les salariés simultanément à l'augmentation de la pénibilité physique du travail dans de nombreux secteurs d'activité et pour la plupart des catégories socioprofessionnelles. La capacité de jouer avec son autonomie apparaît donc comme un moyen de « régulation » mis en œuvre par un salarié face à l'ensemble des déterminants de sa situation de travail. Elle permet à chacun d'inscrire sa place dans des processus de travail qui nous semble précisément ignorer de plus en plus les individus et leur contribution unique à l'organisation du travail et à la production. Les collectifs de travail fonctionnent dans la reconnaissance par autrui de cette contribution, mais cette reconnaissance est vaine si elle n'existe qu'au sein du cercle des pairs. En effet, dans le point de vue de la psychodynamique du travail, la reconnaissance porte sur le travail accompli et passe par des jugements sur sa conformité aux règles de travail et éventuellement sur l'originalité de son style d'une part et sur son utilité (économique, sociale ou technique) d'autre part.

Les organisations dites autonomes constituent donc un risque pour le sujet l'accomplissement de soi et la construction de son identité, si elles s'inscrivent dans une logique où les individus sont effacés au profit du groupe au sein duquel leurs contributions (et donc leurs personnalités) sont perçus, par la hiérarchie, comme interchangeables ⁽¹⁾.

2.5-L'évaluation individuel des salariés et le sentiment d'autonomie

L'autonomie est formalisée comme une absence de contrôle du principal sur l'usage que le salarié fait de son temps de travail. Plus l'agent sera financièrement responsable de sa performance et plus le principal aura intérêt à le laisser libre du choix de ses occupations pendant son temps de travail. Autonomie et rémunération indexée sur la performance individuelle vont donc de pair avec l'usage d'outils permettant une évaluation fiable de la performance de chaque salarié ; outre le développement de l'autonomie des salariés, l'une des directions importantes des changements organisationnels à l'œuvre dans les entreprises au cours des années quatre-vingt-dix est le développement d'interdépendances horizontales entre les travailleurs (Greenan, 2001). Les organisations qui gèrent leurs ressources au plus juste, en éliminant toutes

⁽¹⁾ Ibid, P181

formes de surcapacité, qui imposent des contraintes temporelles fortes à la production (“juste-à-temps”) ou qui fixent des objectifs de qualité ambitieux rendent le travail des uns plus sensible au résultat du travail des autres. Le développement de dispositifs de travail en équipes “équipes de travail autonomes” de résolution de problèmes”, “groupes d’analyse de la valeur”, “équipes de projet”, etc.) Est souvent présenté comme complémentaire à ces changements d’organisation du travail (¹).

La prise en compte des interactions au sein d’un groupe de travailleurs complique considérablement les prédictions de la théorie de l’agence. Itoh (1992) montre que le contrat incitatif issu du modèle de Holmström et Milgrom (1991) implique que les conditions d’optimalité du travail en groupe (responsabilité conjointe de deux tâches à deux agents) sont incompatibles avec celles d’une indexation de la rémunération sur la performance individuelle car elle induirait des comportements de “sabotage”. Boning, Ichniowski et Shaw (2001 Kandel et Lazear (1992)) montrent que le problème de “freeriding” en équipe ne peut être résolu que par des mécanismes non monétaires comme la pression des pairs ou les normes sociales. Dans ce cas, il est optimal que le groupe par rapport auquel l’indicateur de performance collective est obtenu coïncide avec celui des pairs.

Enfin, un dernier élément souvent mis en avant dans la littérature anglo-saxonne est la complémentarité entre les pratiques organisationnelles des entreprises et leurs dispositifs incitatifs. Les gains de productivité associés à l’adoption d’un ensemble de pratiques organisationnelles et incitatives complémentaires doivent être significativement supérieurs à la somme des effets marginaux de chaque dispositif adopté de manière isolée. Cette idée est développée par exemple par Milgrom et Roberts (1990), Holmström et Milgrom (1994) et Baker, Gibbons et Murphy (1994). Plusieurs analyses récentes sur des données américaines, notamment Ichniowski, Shaw et Prenzushi (1997), ont confirmé cette caractéristique.

Ce court examen de la littérature permet d’identifier deux lignes de complémentarité entre forme d’organisation et dispositif incitatif. Une première

(¹) Crifo Patricia et al, « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », Economie & prévision, 2004 /3 n° 164-165, p. 27-55.P 28, consulter le26 JANVIER A 13 :37Page28

associe l'autonomie des salariés à l'indexation de la rémunération sur la performance individuelle et aux entretiens d'évaluation. Une seconde relie interdépendances horizontales au sein du groupe, rémunération indexée sur des indicateurs de performance collective et pression des pairs ou normes sociales. Si le thème de l'évaluation de la performance est très présent dans l'analyse économique, il est frappant de constater l'absence de travaux sur les entretiens d'évaluation pratiqués par les entreprises. Les nouvelles formes organisationnelles favorisant des objectifs de qualité, de délais ou de gestion au plus juste des ressources, qui se sont diffusées depuis ces deux dernières décennies au sein des entreprises, s'accompagnent d'un développement conjoint de l'autonomie des salariés, du travail en équipes ou en groupes et de pratiques d'entretiens individuels d'évaluation. Or, si les modèles d'agence multi-tâches traditionnels parviennent bien à expliquer les complémentarités entre l'autonomie des salariés et l'évaluation de la performance individuelle, ces deux caractéristiques du poste de travail se révèlent incompatibles avec le travail en équipe. La production en équipe permet de verser une prime incitative plus faible que dans le cas de la production individuelle, soit en raison des synergies dans l'équipe, soit – en l'absence de synergie– en raison de mécanismes d'autocontrôle. En outre, l'équipe représente un moyen de partager le risque entre les agents ⁽¹⁾.

2.6- L'autonomie et la motivation au travail

La motivation a fait l'objet de très nombreux travaux de recherche et d'innombrables ouvrages ont été publiés sur le sujet. Certaines recherches et réflexions ont largement contribué à faire avancer la compréhension des mécanismes de la motivation.

2.7- Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

⁽¹⁾ Ibid P44.

2.7.1- Satisfaire les besoins pour motiver

A) L'OST, première théorie de la motivation (d'après Frédéric W.Taylor)

L'un des tout premiers chercheurs à avoir élaboré une théorie de la motivation, au début du XXème siècle, définit en 1911 la très célèbre organisation scientifique du travail, ou OST, qui devait permettre de maximiser la productivité par une plus grande motivation des travailleurs.

L'OST s'articule essentiellement sur trois principes :

- La division verticale du travail : elle se base sur les principes « à chacun selon son intelligence », attribuent aux ouvriers le travail manuel, aux ingénieurs le travail intellectuel.

- La division horizontale du travail : c'est la décomposition des tâches en « sous-tâches » à exécuter, en gestes élémentaires à plusieurs individus en fonction de leurs aptitudes manuelles. Cette décomposition du travail débouchera sur le travail à la chaîne et le salaire au rendement : pour inciter à produire le plus possible, il faut donc jouer sur un seul et unique levier de motivation : le salaire. Taylor définit une valeur étalon d'exécution de chaque tâche et rémunère davantage ceux qui dépassent cette valeur de référence en produisant davantage, en proportion du gain de production ⁽¹⁾.

B) La découverte d'Elton Mayo

En 1927, il démontra contrairement à l'idéologie taylorienne, que l'argent n'était pas le seul facteur de motivation des hommes. Mayo proposa l'existence d'un lien entre les conditions de travail et la productivité des ouvriers. Elton Mayo et ses collaborateurs donnèrent naissance au mouvement des « relations humaines ».

C) La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide:

⁽¹⁾ Michael Aguilar, L'art de motiver, DUNOD, Paris, 2009, P 31.

- Les besoins physiologiques: le premier niveau, le plus basique de ces besoins peut être satisfait par l'intermédiaire de la rémunération.

- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.

- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication) : Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

-Les besoins de reconnaissance (estime, considération) : Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus...

-Les besoins d'accomplissement : Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent ⁽¹⁾. En effet, selon Maslow, les Hommes sont toujours motivés. La réalité démontre le contraire, des notions telles que la fidélisation, la mobilité fonctionnelle, la reconnaissance..., sont apparues car il fallait trouver des solutions à ce problème de manque de motivation, d'implication ou de satisfaction.

D) La théorie ERC d'Alderfer 1972 :(Existence, relation, croissante)

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail, Alderfer recense trois types de besoins :

-Les besoins d'Existence : ce sont les besoins primaires, physiques.

-Les besoins de sociabilité (de relation) : ce sont les besoins de relations interpersonnelles.

-Les besoins de Croissance : ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences. Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

⁽¹⁾ Ibid, P 35.

E) La théorie des besoins de Mc Clelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus Mc Clelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements (¹).

2-7-2 Rendre le travail plus intéressant pour motiver

A) La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction : Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction, Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance, on recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues). Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs), ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail: la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail.
- L'élargissement horizontal du travail : Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées (La

(¹) Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, P 2.

polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées).

- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail : Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976) ⁽¹⁾.

B) La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser:

-La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi.

-L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande.

-L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise.

-L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches.

-Le feed-back qui rappelle le besoin qu'a l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats. Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

2.7.3- Motiver à travers la justice perçue

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence.

A) La théorie de l'équité d'après J. Stacey Adams

Dès le début des années 1960, Adams développe la théorie de l'équité, selon laquelle, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le

⁽¹⁾ Op-cite, P 38.

traitement qui lui est réservé est équitable ou non. La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers). Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes.

2.7.4-Les théories du choix cognitif

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Il ne faut cependant pas considérer les théories du choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins. En effet, ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif, qui en sont le prolongement. Parmi ces théories, nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de Vroom (1964), pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

Motiver en fonction des attentes Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE)

Stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions : L'attente (Expectation) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur

la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail ».

L'Instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance ».

La Valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

-Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.

-Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ⁽¹⁾.

2.7.5 Les théories de l'autorégulation et de la métacognition selon Patrice Roussel (2000)

Ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs qui guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.

-Ces théories combinent donc les principes :

-D'autorégulation, qui se définit comme la capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route.

⁽¹⁾ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse, pdf, P2.

-En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe de métacognition.

-Se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret

-Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

2.7.5.1- Motiver en fixant des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

2.7.5.2- Être motivé par le fait de se sentir compétent

Les théories de l'autodétermination ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements et de se sentir autonomes. Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

-L'amotivation ou absence de motivation : Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.

-La motivation extrinsèque : l'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements.

-La motivation intrinsèque : l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

La théorie de l'autodétermination adopte le concept de l'eudémonie ou de la réalisation de soi comme critère d'existence de bien-être mais, de plus, elle définit explicitement ce qu'il faut entendre par la réalisation de soi et par quels processus elle est atteinte. Elle soutient spécifiquement en effet que les humains ont des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle à leur croissance, à leur intégrité et à leur bien-être. Quand ces besoins sont satisfaits, l'organisme connaît la vitalité (Ryan et Frederick, 1997), la congruence interne (Sheldon et Elliot, 1999) et l'intégration psychologique (Deci et Ryan, 1991). La satisfaction de ces besoins est ainsi vue comme un but « naturel » de la vie, et ces besoins fournissent une grande partie du sens et des intentions sous-jacents à l'activité humaine.

De plus, le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit en santé, mais prescrit en même temps ce que le milieu doit fournir pour qu'elle se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être d'un individu est facilité au lieu d'être entravé. En un mot, elle propose une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995) ⁽¹⁾.

2.7.5.3 Trois besoins psychologique à satisfaire pour stimuler la motivation intrinsèque selon (Deci et Ryan1995)

Un besoin psychologique est un élément qui stimule le bien-être lorsqu'il est satisfait et diminue ou met en péril la santé psychologique lorsqu'il est insatisfait ou encore frustré. Pour un fonctionnement psychologique optimal, la théorie de l'autodétermination identifie trois besoins psychologiques, innés et universels, qui doivent être satisfaits : **celui d'autonomie** (se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs), **celui de compétence** (se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts) et **celui d'affiliation sociale** (avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe). Aux fins du présent texte, nous ne

⁽¹⁾ Jennifer G. LAGUARDIA¹ Richard M. RYAN¹, « Besoins psychologique, fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 2, 2000, Université de Rochester Université de Rochester, Traduit et adapté de l'anglais par Albert Drouin

préciserons pas outre mesure les trois besoins psychologiques puisque ceci a été fait ailleurs ⁽¹⁾.

Retenons toutefois que, selon la théorie de l'autodétermination, la satisfaction des trois besoins psychologiques est un mécanisme important pour expliquer comment se développe et se maintient la motivation. Il s'agit en quelque sorte de la « courroie de transmission » entre les sources de satisfaction des trois besoins et les types de motivation qui se développeront.

2.7.5.4-La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination

S'il est un sujet d'importance pour le monde du travail, c'est bien celui de la motivation, définie largement pour le contexte du travail, la motivation fait référence aux énergies investies pour initier et réguler les comportements liés à un emploi et qui déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée de ces dits comportements, la motivation est un concept multidimensionnel.

C'est d'ailleurs la force de la théorie de l'autodétermination, ou TA D, qui sera abordée dans ce texte, puisque cette théorie fait la distinction entre les différents types de motivation (qualité) et leur présence (intensité) ⁽²⁾.

2.7.5.5-Les différents types de motivation et le continuum d'autodétermination

Afin de bien comprendre la motivation au travail, il est primordial de savoir qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes. La dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque est généralement bien connue en psychologie, mais cette vision macroscopique de la motivation n'est pas suffisamment précise pour bien comprendre les comportements au travail. C'est d'ailleurs à ce niveau que la théorie de l'autodétermination contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination. La motivation autonome comprend les motivations intrinsèque et identifiée tandis que la motivation contrôlée englobe les motivations introjectée et extrinsèque. Nous les expliquons plus en détail ci-après.

⁽¹⁾ Dr Jacques Forest, Geneviève A , Mageau Ph D, « École des sciences de la gestion de l'UQAM », in(Psychologie Québec/Dossier volume 25/ numéro05/septembre08), l'Université de Montréal, P34.

⁽²⁾ Ibid, P37.

A l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. La motivation intrinsèque est relativement similaire au concept de flow, qui est un état transitoire d'absorption, de plaisir et de concentration intense. Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.

Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer. Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance. Pour les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, leur valeur personnelle variera en synchronie avec leurs performances au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une « valeur » personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes et il estimera qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est contingente à sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée, les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs dans leur domaine pour se sentir bien.

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure

un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

Finalement, à l'extrême gauche du continuum d'autodétermination se trouve l'amotivation, ou tout simplement le manque de motivation. L'amotivation se manifeste par des degrés d'énergie relativement bas, une absence de régulation comportementale et un non-engagement au travail. Ce concept est analogue à celui de résignation acquise et est la plupart du temps relié fortement à des conséquences négatives.

A ce stade-ci, il est légitime de se demander ce qui permet de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. La réponse réside dans la satisfaction de trois besoins psychologiques innés et universels. La recherche démontre que des degrés élevés de motivation autonome (intrinsèque et identifiée) sont positivement corrélés à des conséquences salutaires et négativement corrélés à des conséquences malsaines, et ce, tant au plan physique (moins de problèmes de santé physique, psychologique), comportementales (moins d'absentéisme et une plus grande intention de demeurer en emploi et même économique. Le patron des corrélations est presque l'inverse pour les individus ayant des degrés élevés de motivation contrôlée et d'amotivation, c'est-à-dire que cela mène à moins de conséquences positives et à plus de conséquences négatives.

2.7.5.6-Les différentes sources de satisfaction des besoins

Dans la documentation scientifique sur la TAD au travail, trois grandes sources de satisfaction des besoins psychologiques sont identifiées

-La rémunération, l'organisation du travail et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques.

-Nous nous attarderons sur ce troisième point puisque le supérieur immédiat est souvent identifié, dans les sondages menés par les firmes de consultation en entreprises, comme étant un facteur ayant un impact probant sur le vécu

psychologique au travail. Dans le langage de la TAD, le soutien à la satisfaction des besoins intrinsèques est une étiquette apposée à une gamme de comportements qui, dans les relations hiérarchiques, permettent au supérieur de favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale chez le subordonné.

Les comportements à adopter par le supérieur immédiat pour favoriser la satisfaction des besoins psychologiques sont :

- 1) être conscient d'accepter, de reconnaître et de prendre la perspective de son subordonné, tout en reconnaissant ses sentiments et émotions (ce concept s'apparente à l'intelligence émotionnelle)
- 2) expliquer le rationnel et les raisons derrière chaque demande et règlement;
- 3) offrir des choix ⁽¹⁾.

2.8-Les styles de leadership et l'autonomie

2.8.1-Le style coercitif

Le style coercitif est le moins efficace dans la plus part des situations. Considérons son impact sur l'ambiance de travail. La flexibilité est particulièrement touchée. Le pouvoir unilatéral extrême qu'il exerce sur les décisions tue toute nouvelle proportion dans l'œuf, le leadership coercitif a également des effets nuisibles sur le système de récompense. La plupart des travailleurs hautement performant ne sont pas uniquement motivés par l'argent mais recherchent la satisfaction que procure un travail bien fait. Or le style coercitif érode ce type de fierté.

2.8.2-Le style autoritaire

Du fait de son impact positif, le style autoritaire fonctionne bien dans la plus part des situations. Toute fois, cette approche tend à échouer lorsqu'un leader travaille avec une équipe d'experts ou de collègues plus expérimentés que lui. Un leader autoritaire précise la finalité mais laisse généralement aux gens la liberté de concevoir leurs propres moyens.

⁽¹⁾ ibid, P34.

2.8.3-Le leader charismatique

La capacité à motiver n'est pas due au poste occupé, mais à l'individu lui-même et à son comportement. La relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnés est particulière.

2.8.4-Le style affectif

Le leader affectif veille au bonheur de ses employés et s'efforce de créer une harmonie entre eux. Sa manière de diriger consiste à tisser des liens affectifs forts, puis à en récolter les fruits sous la forme d'une loyauté sans faille. Lorsqu'il s'agit de récompenser le travail, le leader affectif acquiert une force particulière dans le milieu du travail, ou il est si rare : en-dehors des évaluations annuelles, la plupart des salariés n'ont aucun retour sur leurs efforts quotidiens, ou alors uniquement sous une forme négative. Ce qui rend les encouragements du leader affectif d'autant plus motivants. Enfin les leaders affectifs ont l'art de susciter un sentiment d'appartenance.

2.8.5-Le style démocratique (Le laisser-faire)

Il est caractérisé par une faible activité. Comme l'a montré Miner, la motivation des cadres à exercer effectivement une direction n'est pas toujours forte. Les études montrent que la productivité et la cohésion du groupe pâtissent de cette attitude, plus les leaders sont actifs, plus leurs subordonnés sont efficaces et satisfaits.

2.8.6- Le style meneur Fixe des normes de performances élevées.

2.8.7-Le style formateur ou « coach »

Ce mode de leadership adapte et aide les collaborateurs à prendre conscience de leurs atouts et de leurs faiblesses, mais aussi à se relier à leurs aspirations personnelles et professionnelles, les leaders pratiquant le coaching excellent à déléguer. Ils offrent à leurs subordonnés des missions qui représentent un challenge, même s'ils savent que cela peut retarder leur aboutissement ⁽¹⁾.

2.9- Autres pratiques de la GRH favorisant l'autonomie au travail

2.9.1- Anticipation et flexibilité

A travers la gestion prévisionnelle des ressources humaines se pose une question centrale en gestion des ressources humaines : celle de l'anticipation.

⁽¹⁾ Jean-Marie Descarpentries, le style de leaders, éditions d'organisation, 2002.P 233.

Tous les modèles qui se sont succède dans ce domaine reposent sur un même schéma de base construit sur une logique d'adéquation entre besoins et ressources à horizon temporel donnée, ce schéma propose des solutions d'ajustement qui permettent de mettre en cohérence l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines. Par principe, l'anticipation procède d'une tentative de réduction de l'incertitude et de maîtrise des risques qui lui sont liés, comme elle permettrait d'identifier les leviers de flexibilité les plus adaptés à l'entreprise.

2.9.2-Classification et rémunération

Constitue un facteur primordial dans la guerre des talents, elle permet d'attirer les meilleurs, la plus part des politiques de rémunération doivent résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui respecte les impératifs économiques et qui soi suffisamment motivant pour que les salariés aient envie de donner le maximum. Les grilles de classification : ont pour objet de produire une hiérarchisation des emplois servant de base à celle des salaires, elles doivent répondre a deux types d'enjeux : individuels, pris en compte par les syndicats qui tente ainsi d'obtenir la reconnaissance des qualifications des salariés et de les pérenniser, et des enjeux organisationnels portés par les employeurs qui ont intérêt à disposer de grilles pouvant rendre compte de la réalité du travail et de l'évolution des contenus de l'emploi.

2.9.3- Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement, et la sélection a la quelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus « médiatique » parmi les pratiques de gestion des ressources humaines. il constitue également : un moment de socialisation et un rituelle de passage, et un vecteur de reproduction sociale et de constitution des élites entérinant des hiérarchies et des classements établis, bien avant le recrutement lui-même dans les institutions de formation.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Ibid,P287.

2-9-4 Mobilité et gestion des carrières

La mobilité, est souvent une condition, non pour demeurer haut potentiel qui implique l'idée de changement, est en revanche davantage chargée de connotations négatives car elle ne suppose pas forcément une trajectoire ascendante et n'est pas chargée des mêmes significations. La gestion des carrières s'est instaurée dans les entreprises dans la période des trantes glorieuses, elles leur permis de se doter durablement du personnel qualifié dont elles avait besoin. Elle constitue un mode de régulation des marchés internes du travail, et repose sur la notion de contrat implicite.

2-9-5 La formation professionnelle continue

La politique de formation et de développement des compétences. Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain. est un signe fort de reconnaissance. ⁽¹⁾

2-9-6 Mentorat et coaching

Qu'on peut traduire par accompagnement, est fréquemment utilisé en entreprise, surtout pour des dirigeants ou des supérieurs. Il constitue un signe fort d'attention et un bon outil de fidélisation. ⁽²⁾.

Résumé du chapitre : si le sens commun comprend vaguement qu'il est question ici de libertés ou de marges de manœuvre, on ne sait pas toujours à quoi correspond cette autonomie, à quels objets elle s'applique. S'agit-il de la liberté d'aller et venir dans l'atelier, de décider de ses horaires, de choisir son poste de travail, de décider des objectifs à atteindre ou des moyens utilisables à cette fin. Sur la question; ceci dans le but d'éclaircir ce que peut être la gestion de personnels autonomes. Dans se chapitre nous avant vue indispensable de parler de l'autonomie dans les organisations, les théories incontournable de la motivation ainsi les pratiques de la GRH et l'autonomie au travail.

⁽¹⁾ Loic Cadin, Francis Guerin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, DUNOD, 2007, France P87.

⁽²⁾ Gérard Lelarge, La gestion des ressources humaines, SEFI, 2003, France, P106.

Chapitre3 :

La fidélisation du
personnel, un enjeu et
réalité

Préambule

La fidélisation des salariés est un thème récurrent en gestion des ressources humaines. Toutefois, force est de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. C'est pourquoi nous voulons démontrer dans ce chapitre la nécessité pour une organisation de fidéliser ses salariés pour réduire les départs de ce dernier qui représente une force ultime et incontournable pour toute organisation.

Pour ce faire nous allons montrer dans ce chapitre :

3.1- Définition de la fidélisation du personnel

Afin de mieux cerner la notion de fidélisation, il est possible de partir de la définition que Peretti propose. La fidélisation serait, selon l'auteur, « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (Peretti, 2001). Ainsi, cette définition laisserait penser qu'une politique de fidélisation s'assimilerait à une politique de rétention des salariés.

3.2- La différence entre fidélisation et fidélité

Les termes de fidélisation et fidélité, sont deux concepts intimement liés, même si elles abordent le problème sous un angle différent. La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. Si cette distinction est utile à notre propos, nous retiendrons le plus souvent le terme de fidélisation comme appellation générique. ⁽¹⁾

Un grand nombre d'études montrent que plus le salarié est attaché à l'entreprise, moins il est enclin à la quitter (Meyer & Allen, 1997). Le comportement de fidélité du salarié s'exprime alors par la faible propension à examiner des efforts d'emploi sur le marché externe (Perretti , 1999).

3.3- Les enjeux et les paradoxes de la fidélisation du personnel

Dans la littérature on distingue le concept de fidélité de celui de fidélisation, et on évoque ses conséquences, principalement en termes de satisfaction et d'implication au travail, La fidélité du salarié est ce que les pratiques de

⁽¹⁾Pascal Paille, La Fidélisation des Ressources Humaines , p 5, Paris 2004.

fidélisation espèrent générer. Ses enjeux peuvent être très importants pour les entreprises, à différents niveaux.

Un premier enjeu de la fidélisation des ressources humaines est d'instaurer des relations durables à une époque où les relations d'emploi sont devenues plus instables. Baudet (2008, p 7) souligne que l'ancien modèle du cadre dévoué à une entreprise et attaché à la sécurité d'emploi a basculé vers un modèle où l'individu souhaite s'épanouir dans son travail sans y sacrifier sa vie privée mettent en avant le rôle prédominant de l'individu dans la gestion de sa carrière.

Ces « nouvelles approches » avancent que les entreprises ne veulent plus , voir ne peuvent plus prendre totalement en charge la gestion des carrières sur le long terme (Hall & Mirvis , 1996) .

La fidélisation des salariés, qui vise à plus de stabilité dans les relations d'emploi, semble donc aller à contre –courant de ces approches. Certains salariés n'ont pas forcément l'envie ou les capacités de mener eux-mêmes une carrière « nomade » et restent demandeurs d'une carrière organisationnelle (Struges , Guest , Conway , & Davey , 2002) . De plus, l'entreprise doit convaincre les personnes dont elle a besoin de rester dans l'organisation pour assurer son bon fonctionnement.⁽¹⁾

Alors, installer des relations pérenne entre le personnel et l'entreprise semble être un enjeu de taille en terme de RH, en particulier lorsqu'on se confronte à des générations qui sont à la recherche d'un équilibre de vie (Grodet,2013) . Ils ne désirent pas sacrifier leur vie au travail (Dejoux et Wechtler, 2011) . Les dernières générations ont été amenées à gérer leur propre parcours professionnel et leur carrière sur le marché de l'emploi précaire. Ils ont gagné en autonomie par la gestion de leur propre employabilité et des outils comme les bilans de compétences et la formation continue ont contribué à les affranchir. Il semble que chacun s'y retrouve car les entreprises ne cherchent pas non plus à fidéliser tout le monde, pour autant, tous les professionnels ne sont pas dans cet état d'esprit.

Certains sont demandeurs de sécurité de l'emploi et cherchent à poursuivre et développer leur vie professionnelle au même endroit pour des raisons qui leur appartient . Ceux-là sont dans une logique de carrière organisationnelle (Struges, Guest ,Conway , et Davey , 2002).

⁽¹⁾ « Laurent Guiraud et AL , « La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique , ESKA » , Revue de gestion de ressources humaines , 2012/2-N° 84 , p 44 à 60 .

C'est pourquoi, une politique de fidélisation paraît être d'actualité dans certaines organisations sur des périodes moyennes et longues, en particulier sur des tâches et des postes où les compétences sont déterminantes face au marché concurrentiel. Les organisations n'ont pas d'autres choix que de privilégier certains experts, hauts potentiels ou des personnes clés qui sont à la tête de projets porteurs (Cegos, 2009). D'autre part, les entreprises investissent fortement en termes de formation pour développer les compétences spécifiques des professionnels. Il paraît donc aberrant de laisser partir aussi facilement, sans essayer de les retenir, les professionnels qui vont développer leurs talents et faire carrière ailleurs. Fidélisation permet de rationaliser les coûts en GRH (Paillé, 2004). En effet, il peut s'agir du coût de remplacement qui peut être estimé entre 6 mois et 2 ans de salaire (Dany et Livain, 2002).

Le savoir-faire, les compétences et les capacités (les talents) d'un collaborateur, ce qu'il réalise, et ce qu'il est capable de faire pour l'organisation dans l'avenir, le collaborateur lui-même ce qui signifie habituellement qu'il possède des connaissances, des compétences, des capacités particulière dans un domaine très précis. En second même si les personnes recrutées ont un fort potentiel, tous les membres du personnel (au rendement tant satisfaisant qu'exceptionnel), alors il semble difficile de la distinguer de la gestion traditionnelle des ressources humaines. Cette position rejoint l'idée de certains travaux qui indiquent que seulement 20% à 30 % des employés d'une organisation peuvent potentiellement être qualifiés de haut potentiel ou de talentueux (Cappelli, 2008a et b ; Morin, 2010).⁽¹⁾

3.4- Le rôle de la fidélisation du personnel dans l'entreprise

Le discours sur la fidélisation des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité pour l'entreprise de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. Quelle que soit la nature de leur contenu, lorsque ces compétences sont présentées et acceptées par l'entreprise comme stratégiques, c'est-à-dire lorsqu'elles contribuent à lui fournir une certaine forme d'avantage à l'égard de ses concurrents, alors la capacité de rétention du personnel concerné est une priorité.⁽²⁾

⁽¹⁾ « Revue de gestion des ressources humaines », 2014/ N° 93, p : 18 -31.

DOI : 10.3917/ grhu.093.0018 .

⁽²⁾ Pascal Paille, Op cit, p : 6.

Les entreprises ont de réels intérêts à conserver leurs salariés, qu'ils soient nouvellement embauchés ou plus anciens, fidéliser ses salariés est un véritable atout économique. Limiter les départs des salariés permet de limiter les coûts financiers (recrutement, formation, baisse de productivité, ect.) et de limiter les coûts humains (turn-over, désorganisation, impacts sur le climat social, ect .) . Une politique de fidélisation favorise la compétitivité d'une entreprise.

Plusieurs éléments militent évidemment en faveur de la fidélisation des individus compétents, loyaux et impliqués dans une entreprise ou une organisation. Si personne n'est indispensable, les compétences sont en revanche de moins en moins interchangeables au fur et à mesure que les métiers se complexifient, faisant souvent appel à un assemblage d'expertises plus ou moins spécialisées. Trouver un remplaçant à une personne ayant, volontairement ou non, quitté l'entreprise, ne signifie plus seulement recruter un profil équivalent – ce qui déjà a un coût-mais intégrer cette personne dans l'équipes, engager d'emblée une formation spécifique avec les risques inhérent aux plans professionnel et relationnel.

Un turn-over des salariés élevés a des conséquences, en termes de perte de compétences. Le départ d'un salarié se répercute sur le climat social, la productivité et la qualité du travail.¹ L'expérience d'un salarié est précieuse , et un départ représente des coûts directs et indirects multiples : frais de recrutement , frais de formation de nouveaux recrutés , répercussions sur le climat social, baisse de productivité, coût de la perte d'efficacité du démissionnaire durant les mois précédant le départ , impact sur l'image interne et externe de l'entreprise , divers coûts de départ, de remplacement et d'intégration du nouveau salarié.

3.5- Les conditions de la fidélisation du personnel

La fidélisation consiste à créer un environnement de travail qui maintiendra l'attachement des employés à long terme. Les efforts des fidélisations doivent être dirigés vers les employés qui démontrent réellement un intérêt pour l'entreprise. En fait, pour être efficace, un programme de fidélisation doit avant tout être fondé sur des valeurs communes à l'entreprise et aux employés : le plaisir, l'investissement personnel et le développement des compétences ...

(¹)Docteur Vincent Bonnio, « Fidéliser les salariés : pourquoi »,réf(23 février 2015).

Plusieurs, éléments peuvent faire partie d'un programme de fidélisation. le principal élément de fidélisation utilisé par les employeurs et évidemment la rémunération. En effet s'il est vrai qu'entretenir la satisfaction et maintenir la productivité de vos salariés a un coût, il est tout aussi vrai que les salariés s'estimant sous- payés s'épanouissent rarement dans leur travail. Voici donc quelques conseils pour vous aider à aborder la délicate question des rémunérations :⁽¹⁾

a- Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché. Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme. Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.

b- Faites preuve de souplesse. Une seule unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez donc pas prisonniers d'un système unique, et plus particulièrement vis –à vis des collaborateurs clés.

c- Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable. Dans la plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant qui va leur être accordée – et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier – en contrepartie de leur performances ,de leur inventivité , de leur fidélité , ou encore de leur implication.

Cependant, la fidélisation ne s'aborde pas uniquement en termes d'avantage matériels ou financiers, la satisfaction au travail et l'engagement des employés sont d'autres éléments essentiels d'un programme de fidélisation.

Pour fidéliser, il faut une bonne politique de rémunération, une valorisation des compétences ou l'ancienneté, un système de prévoyance, une complémentaire santé, voir des dispositifs d'épargne salariale une bonne communication, un environnement de travail favorable, du respect la flexibilité des horaires et se mettre à l'écoute du salarié. Engager la pleine motivation des salariés, avoir l'impression d'être impliqué dans la vie de l'entreprise, plus vos

⁽¹⁾Serge Lamarche, « La fidélisation des employés : un remède efficace face à la pénurie »
In La Fidélisation _ des _ Employés _ CQCD. Pdf.

collaborateurs auront l'impression de faire partie intégrante de votre entreprise, plus ils s'impliqueront et seront satisfaits. C'est pourquoi, il n'est donc pas surprenant de constater que les dirigeants des sociétés les plus performantes s'efforcent d'associer leurs collaborateurs à certaines décisions de gestion. Voici quelques conseils pour établir et maintenir des échanges productifs avec les collaborateurs :

a- Privilégiez une approche d'équipe. Il n'est pas si difficile de créer un esprit d'équipe. Il s'agit pour l'essentiel de montrer à vos collaborateurs que vous les considérez comme de véritables personnes.

b- Soyez ouvert aux propositions. Ne vous contentez pas d'attendre que vos collaborateurs vous soumettent leurs suggestions. Encouragez-les à le faire et accordez-leur des récompenses en fonction de ce qu'elles apportent à l'entreprise.

c- Veillez au bien – fondé des réunions. Certaines entreprises organisent régulièrement des réunions entre direction et employés, à un rythme parfois très soutenu, à savoir une fois par semaine.

d- Communiquez sans réserve sur les réussites de votre entreprise. Les salariés aiment penser qu'ils travaillent pour une entreprise ‘ gagnante’. Veillez donc à bien informer vos collaborateurs des réussites de votre société .Ainsi, assurez-vous que tous vos collaborateurs soient informés de vos nouvelles campagnes publicitaires.

Aussi, nous pouvons parler de la reconnaissance ‘le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualités managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissances. Une politique de la reconnaissance est nécessaire’.(¹)et lorsqu'elle est faite de manière justifiée, sincère et opportune, la reconnaissance protège la santé mentale. Elle :

a- permet de construire, préserver, rehausser l'estime que nous avons de nous –mêmes

b- nous donne le sentiment d'être apprécié et favorise le développement du bien être professionnel.

(¹) Jean Marie Peretti, Op cit,p 14.

c- nous aide à résister au stress et à sarmenter les situations professionnelles difficiles.

d- facilite les relations professionnelles.

e- donne un sens au travail, et contribue à augmenter notre motivation, notre satisfaction et notre plaisir au travail, et nous donne la force d'entreprendre des projets.

Ajoute à ça la formation qui favorise la fidélisation, "elle se veut indispensable à l'amélioration du potentiel de chacun au service de l'entreprise, elle est pour les éléments les plus dynamiques un pré requis à leur investissement durable au sein de celle-ci ".⁽¹⁾ de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance à l'organisation, sa satisfaction et , en définitive , sa motivation, elle permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail. Dans tous les cas, la formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire et ouvre de nouveaux horizons.

Une évaluation systématique et régulière de la performance est également une excellente façon d'augmenter la satisfaction au travail des bons employés, en vous donnant l'occasion de reconnaître leurs efforts et d'écouter ce qu'ils ont à dire. Des programmes ou des journées exclusives de reconnaissance peuvent aussi produire le même résultat. Lorsque cela est possible, consulter vos employés et les impliquer dans la prise de décisions aura souvent pour effet d'augmenter de façon significative leur sentiment d'appartenance.⁽²⁾

3.6- Les théories de fidélisation du personnel

Une des principales dimensions de la Gestion des Ressources Humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés.

3.6.1 – Les différentes approches de définition

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition. Elles peuvent être appréhendées suivant les approches étymologiques, courante, marketing et GRH. Et nous on s'intéresse à :

⁽¹⁾ Liger Philippe , Le Marketing des Ressources Humaines, 2eme édition DUNOD, p : 182.

⁽²⁾Ibid ,Serge Lamarche.

3.6.1.1- Approche étymologique

La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.⁽¹⁾

3.6.1.2- Approche de la GRH

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par : LEWICKI, (1981) ; LOUART, (1991) ; PERETTI, (2001) ; CHAMINADE, (2004) ; BRUNETEAUX, (2005) ; et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés. LOUART (1991) définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (PERETTI, 2001).

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés (LEWICKI, 1981). La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (CHAMINADE, 2004).

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise). Pour BRUNETEAUX, (2005), fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

⁽¹⁾Gaston Yves MvengMinkoulou, Maitre ès Science de gestion.http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise. CHAMINADE (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle : Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail. Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

3.7- Fidéliser les salariés un facteur de performance de l'entreprise

Actuellement, l'attention des entreprises se porte beaucoup sur la façon de forger un type de contrat nouveau avec les salariés, transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel. En effet, l'ancien contrat, de type paternaliste, l'employeur s'engageait tacitement, voire même explicitement, à assumer le rôle de protecteur à fait long feu (Neveu et Thévent, 2002).

Ce que Kissler (1994) appelle le « nouveau contrat » se caractérise par l'impossibilité économique de garantir l'emploi sur le long terme, ou de prendre en charge façon « clefs en main » la carrière et les promotions des salariés. De ce fait, l'employeur des salariés ont convenu d'un autre type de contrat psychologique où la prise en charge est a priori flexible et la mobilité du salarié reconnue (Neveu et Thévent, 2002). Dans cette situation, l'achat d'une implication ainsi soumise à la concurrence, peut révéler aussi cher que vain (Freese et Schalk, 1996). Dans une perspective de fidélisation, afin de surmonter ce défi et gagner l'implication des salariés les plus sensibles pour l'avenir de l'entreprise, il s'agit notamment d'individualiser et segmenter les pratiques RH sur la base d'une identification précise des collaborateurs stratégiques et clés pour l'entreprise.

Une telle segmentation des pratiques RH implique une adaptation spécifique à chaque collaborateur fondée sur un certain nombre de piliers d'intervention :

a- Clarifier la proposition de valeur :

La disparition du contrat et fidélité réciproque entre l'entreprise et ses salariés nécessite une clarification des attentes de chacune des parties pour pouvoir favoriser la qualité de recrutement, minimiser le risque de conflits et de frustration, liés à des attentes déçues et guider l'attitude des salariés.

b- Adapter le recrutement : la phase du recrutement est enjeu majeur pour l'entreprise pour communiquer son « offre de valeur » aux candidats.

c- Aider les salariés à gérer leurs carrières : la responsabilité de l'évolution du salarié est du ressort de lui-même .Cependant, l'entreprise peut lui adapter un soutien dans une optique de motivation

Et d'implication en passant par trois types d'actions :

-Favoriser la mobilité interne : les salariés deviennent plus fidèles si leurs entreprise leur permettent de renforcer continuellement leur valeur sur le marché du travail .Par conséquent, un salarié performant qui se sent bloquer n'hésite pas à changer son entreprise pour le risque de stagner professionnellement.

-Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun : l'entreprise peut aider chacun à piloter son évolution professionnelle en instaurant un système de feed-back régulier permettant à chacun de se positionner selon les compétences requises pour les différents types de postes.

d-Cibler la formation : les propositions des entreprises aux salariés en matière de formation destinée à développer leur niveau général de compétences deviennent de moins en moins justifiées à cause du coût élevé et des résultats mitigés en terme de fidélisation . Pour cet objectif, il s'agit de se focaliser plutôt sur une formation portant sur un problème concret et en rapport immédiat avec l'amélioration des performances.

e- Rémunérer les performances : le système de rémunération au mérite souffre de certains problèmes car il ne permet de s'attacher les meilleur et n'indexe le salaire que sur la performance passée, introduisant ainsi des distorsions entre la valeur actuelle procurée par le salarié et celle qu'il reçoit de l'entreprise .Ainsi, il s'agit de procéder par trois types d'interventions :

-Découpler les compétences et performances : la rémunération de l'entreprise doit être indexée sur les performances immédiatement observées chez le salarié. Cela implique un système de rémunération à deux volets : salaire de base qui correspond au niveau des compétences et un bonus lié à la performance immédiate, ce qui permet a chaque collaborateur de se rapprocher de la valeur du marché tout e offrant une souplesse nécessaire pour motiver et récompenser la performance.

-Diversifier es mécanismes d'incitation : une étude du cabinet Mckinsey a mis en évidence les limites du recours aux récompenses de nature financière pour promouvoir un équilibre entre Efficacité opérationnelle présente et qualité de la contribution à l'avenir .Ainsi, il s'agit, pour l'entreprise, de diversifier ses mécanismes d'incitations de nature non financière comme : l'accès à des responsabilités, des taches intéressantes, des opportunités de développement personnel, des participation au capital, ect.

f- Adapter l'organisation du travail l'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariées et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel.

Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de l'employabilité des salariées et la mise en œuvre d'un système de gestion de connaissances (knowledge management).¹

3.8.-Les pratiques de GRH et la fidélisation des salariés

3.8.1- Les politiques de promotions et la fidélisation du personnel

La promotion du personnel est un facteur de motivation et de dynamisation qui vient récompenser la qualité du travail fourni par le salarié et en donnant a celui-ci la possibilité d'accéder à un poste plus élevé. La connaissance de la politique de promotion et son application à la population actuelle permettent d'évaluer les glissements d'une catégorie à l'autre.⁽²⁾

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion « « au coup par coup » » et la promotion organisée. Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que l'orsqu' poste à pourvoir existe .La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.⁽³⁾

La promotion au « coup par coup » : peut intervenir à tout niveau hiérarchique. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparait-il nécessaire d'organiser la promotion.

La promotion organisée : repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions et une étude des répercussions et elle repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

⁽¹⁾Semma Mohamed, Doctorant-CNAM , Paris.

Adhere-RH-« Consultant Junior en Ressources Humaines et Responsabilité sociale des entreprises » (RSE), de Paris.

⁽²⁾ Jean- Marie Perreti , Gestion des Ressources Humaines , 15eme édition , 2008 , Paris , p : 59.

⁽³⁾ Jean – Marie Perreti , Ressources Humaines et Gestion des Personnes , Op cit, p : 123.

On peut distinguer quatre types de promotion :

a- La promotion dans la catégorie ; entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.

b- La promotion de catégorie ; signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

c- La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant.

d- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail, elle résulte généralement de convention collectives ou d'un accord d'entreprise.

3.8.2- Les stratégies de motivation et la fidélisation du personnel

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions. Avant d'en venir aux mécanismes proprement dits ainsi qu'aux mesures managériales qui les accompagnent , un prélude s'impose .Il s'agit de poser un ensemble de jalons permettant de prendre la mesure de la complexité des enjeux sociaux et économiques tels qu'il s'imposent désormais à l'entreprise.⁽¹⁾

Pouvoir garder son personnel de façon à ce qu'il puisse apporter une contribution efficace au succès de l'entreprise constitue un résultat des pratiques de ressources humaines, l'aspect monétaire n'est pas la réponse au problème, ce qui constitue une certaine consolation puisque les associations n'ont pas vraiment de surplus à investir dans leur masse salariales.

Voici certaines pratiques non monétaires de ressources humaines qu'une organisation peut utiliser pour augmenter la fidélité et diminuer la rotation du personnel :

a- Reconnaissance non monétaire du rendement (dire 'merci').

b-Renforcement du pouvoir (responsabilités accrues dans le travail et les Prises de décisions).

c-Équité (règles et procédures équitables).

⁽¹⁾Op cit , Pascal Paillé, p : 11.

d-Développement du personnel (rotation des postes, mentorat, formation).

e-Politiques de vie au travail (horaires et congés variables).

f-Partage de l'information (communication constante).

-Pour la plupart des professionnels, une partie importante de leur motivation provient de la -reconnaissance manifestée par leurs supérieurs à l'égard d'un travail bien fait, et du sentiment qu'ils constituent véritablement une part importante de l'organisation Par ailleurs, il existe d'autres éléments additionnel qui se veulent indispensable pour fidéliser ses salariés :

-La formation est trop souvent perçue comme un avantage indirect alors qu'elle devrait représenter un investissement essentiel dans le capital intellectuel de l'organisation

-La formation, l'accompagnement de carrière, les attributions de tâches et les programmes de rotation des postes envoient un message clair à l'effet que la direction cherche à établir des relations durables avec ses employés.

-Les gestionnaires doivent aider les employés à modeler et orienter leur carrière pour leur permettre d'acquérir de l'expérience au sein de l'organisation plutôt qu'à l'extérieur. La capacité d'une organisation à y parvenir dépend cependant de sa taille.

-Identifiez précocement les meilleurs employés– utilisez leurs compétences, écoutez leurs idées, augmentez leurs responsabilités.

- La "qualité du patron" (c.-à-d. comment le personnel est dirigé) constitue aussi un élément important pour la fidélisation du personnel.

Selon un sondage récent, les meilleures techniques de fidélisation du personnel (par degré d'efficacité) sont :

a- Attribution de tâches présentant un défi.

b- Milieu de travail favorable.

c- Horaires variables.

d- Vacances additionnelles.

e- Soutien aux valeurs professionnelles et familiales.

f- Supervision et leadership de qualité supérieure.

- g- Leadership visionnaire.
- h- Attributions des tâches inter fonctionnelles, remboursement des frais de scolarité et de formation.

3.8.2.1- Il est essentiel de traiter ses employés avec R.S.P.E.C.T

- a- Relations positives avec les employés.
- b-Engagement et communication.
- c -Soutien des besoins personnels.
- d-Personnalisation du développement.
- e-Encouragement.
- f-Compensation monétaire équitable.
- g-Totale confiance.

3.8.2.2- Autres stratégies de fidélisation du personnel

Il existe encore d'autres initiatives de ressources humaines pour fidéliser son personnel au sein de l'entreprise comme :

- a-Mesure du rendement
- b-Retour d'information régulier et précis
- c -Évaluation du rendement annuelle et 'traditionnelle'
- d- Évaluations plus fréquentes
- e-Évaluation du rendement complète
- f-Rémunération et avantages sociaux
- g-Primes / rémunération variable
- h-Rémunération en fonction du marché (compétitivité par rapport aux autres associations)
- i-Avantages, congés sabbatiques souples (les congés peuvent être sans solde)
- j-Apprentissage et développement
- k-Une communication franche et fréquente entre l'employé et son supérieur ou mentor au sujet de son cheminement de carrière est essentielle.

La quantité et le type du perfectionnement professionnel constituent des éléments cruciaux de la décision d'un employé de rester ou non en poste. Voici quelques conseils :

- Identification des besoins d'apprentissage et de perfectionnement
- Plans de perfectionnement
- Visibilité directe de la progression de carrière
- Apprentissage permettant d'améliorer les compétences actuelles ou d'en développer de nouvelles
- Développement des compétences
- Remboursement des frais de scolarité-Programmes de formation

Résumé du chapitre

La fidélisation des salariés est un enjeu majeur auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources. Toutefois, force de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème dans les organisations. Dans cette perspective, la gestion de carrières doit identifier et mettre en place des techniques innovantes permettant d'impliquer et de fidéliser leurs salariés. Le discours sur la fidélisation des salariés est l'expression plus ou moins affirmée de la nécessité pour l'entreprise de retenir les collaborateurs en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs, quel que soit la nature de leur contenu, lorsque les compétences sont présentées et acceptées par l'entreprise comme stratégiques, c'est-à-dire lorsqu'elle contribue à lui fournir une certaine forme d'avantage à l'égard de ses concurrents, alors la capacité de rétention du personnel concerné est une priorité.

Et tout au long de ce chapitre nous avons essayé de démontré l'importance de la fidélisation du salarié par rapport à son entreprise, étant donné que ce dernier se veut comme une véritable opportunité pour l'organisation, aussi, nous avons exposé ses enjeux et l'ensemble des stratégies qu'une entreprise peut adopter en vue de fidéliser ses salariés.

*Présentation de l'organisme
d'accueil, l'analyse et
interprétations des résultats*

Préambule :

Dans la première partie de ce chapitre on présentera l'entreprise d'accueil TCHIN LAIT CANDIA, son historique, ses produits ainsi que l'évolution de son chiffre d'affaires...etc. Dans la deuxième partie seront présentés les résultats de l'enquête effectuée au sein de cette entreprise, suivies de l'analyse et de l'interprétation des données recueillies. Les résultats de l'enquête seront discutés en fonction des différentes hypothèses posées dans la première partie du mémoire.

4.1-Présentation de l'organisme d'accueil

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie Tchín-Tchín, à l'entrée de la ville de Bejaia, Tchín-Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchín-Lait est une société privée de droit algérien, constituée juridiquement en SARL.

Elle est dotée d'un capital social de 1.000.000.000 DZD, détenu majoritairement par M. Fawzi BERKATI, gérant de la société.

4.1.1-Historique de l'Entreprise

La marque Candia est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre Candia et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, ont largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990. Plusieurs industriels algériens se sont spontanément adressés à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise Tchín-Lait a retenu l'attention de Candia qui l'a choisi. On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

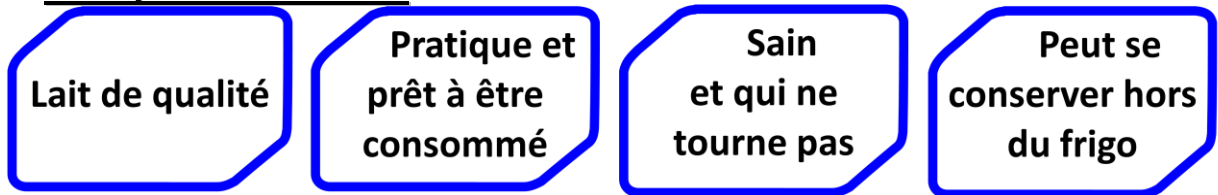
Tchín-Tchín était, à l'origine, une entreprise familiale, spécialisée dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à

réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à Tchîn-Lait.

4.1.2-Pourquoi le lait UHT ?



Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium. Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres/an, soit 100litres/habitant/an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et la non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions Nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

- le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6°C).
- la chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

4.1.3-Contrat de franchise candia/tchin-lait

N'étant pas laitier de tradition, Tchîn-Lait a opté pour un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait. Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchîn-Lait et CANDIA, où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchîn-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Voici, à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

4.1.3.1-Engagements du FRANCHISEUR (CANDIA)

L'engagement le plus important de CANDIA est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus, CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

a) Sur le plan technique

-Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et techniques de fabrication ;

-Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

-Assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières premières, de l'emballage et des produits finis.

-Mettre à la disposition de Tchir-Lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballages, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle qualité, etc.).

b) Sur le plan commercial/Marketing

-Assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

-Le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA ;

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

4.1.3.2-Engagements du franchisé (tchin-lait)

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres

engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) Contrôle de la qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certaines contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

- ✓ Toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de qualité prescrites par CANDIA.
- ✓ Le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

4.1.4-La laiterie tchin-lait

Tchin-Lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

- ✓ Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.
- ✓ Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.
- ✓ Les utilités : Chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.
- ✓ Administration Générale (Direction générale et administration, Direction marketing et vente, Direction qualité, Direction achats et approvisionnements, Direction finances et comptabilité).
- ✓ Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 millions de litres. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produits Tchin-Lait est constituée actuellement de :

Lait longue conservation : Conditionné en emballage Tetra Pak ou Combibloc 1 litre.

- ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), partiellement écrémé, à dominante Bleue. Existe aussi en conditionnement 50cl.
- ✓ Lait stérilisé UHT (Ultra haute Température), ENTIER, à dominante Rouge.
- ✓ Lait stérilisé UHT Silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.
- ✓ Lait stérilisé UHT Viva, partiellement écrémé, enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

Laits boissons:

Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé « Candy Choco », en emballage 1l et 20cl.

Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et Pêche-Abricot), dénommé « Lait & Jus » et « Candy Jus », en emballage 20cl, avec paille.

Poudre Instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D.
Contenance : étui de 500g.

Boissons aux fruits : Conditionné en emballage Tetra Pak 20cl avec paille et en emballage Combibloc 1L : Boisson à l'Orange, cocktail de fruits, citronnade (Boisson au Citron) : disponible au format 1 litre seulement.

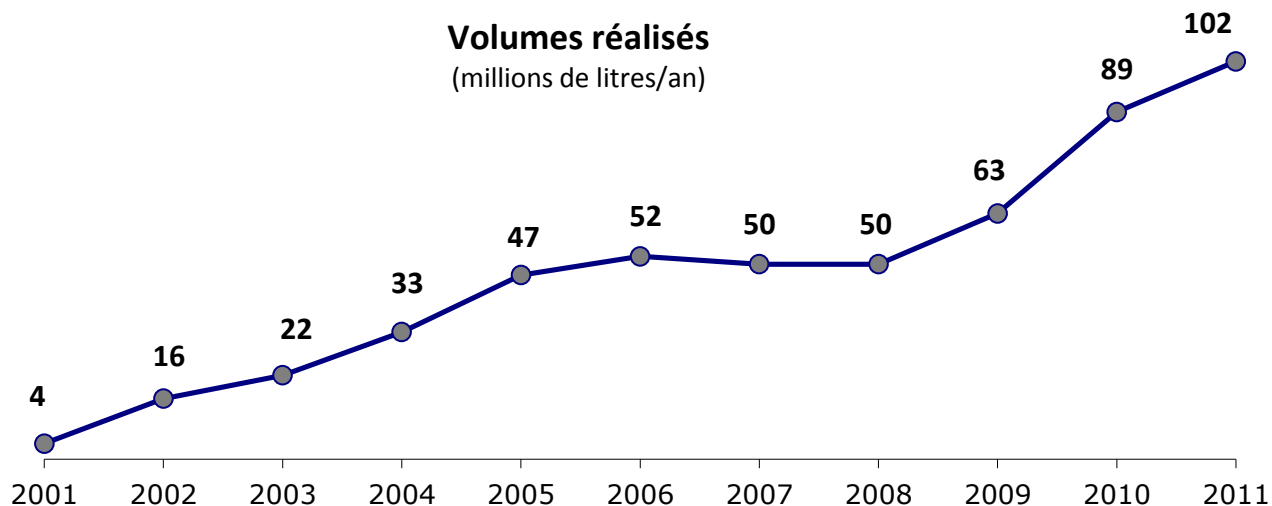
Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

- ✓ **Format 1l :** 740.000 litres/jour.
- ✓ **Format 20cl :** 96.000 litres/jour (480.000 emballages 20cl).

Tchin-Lait emploie 412 personnes (dont 29 femmes). 10% d'entre eux sont des cadres, 37% des agents de maîtrise et le reste sont des agents d'exécution.

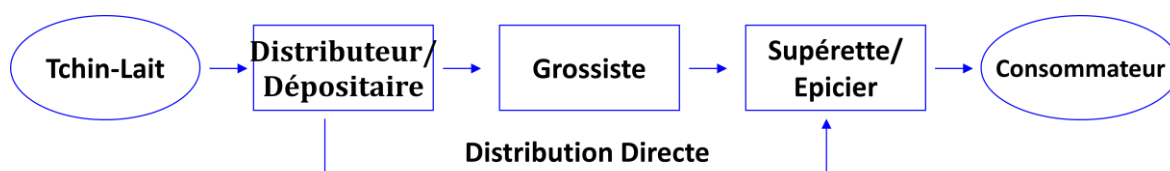
4.1.5- Evolution du chiffre d'affaires

Tchin-Lait est entrée en exploitation en mai 2001. Ci-joint les graphiques tableaux représentant les évolutions de volumes et Chiffre d'affaires, depuis 2001 :



Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CA (Millions de DA)	200	770	1.053	1.534	1.968	2.274	2.754	3.123	4.000	6.307	8.028

4.1.6- Réseau de distribution



Tchín-Lait dispose de 46 clients distributeurs. Ils sont répartis comme suit :

Centre (12)	Est (12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alger (5) ▪ Médéa (1) ▪ Boumerdes (1) ▪ Tipaza (1) ▪ Béjaia (2) ▪ Blida (1) ▪ Tizi-Ouzou (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batna (1) ▪ Tébessa (1) ▪ Jijel (1) ▪ Sétif (1) ▪ Annaba (1) ▪ Guelma (1) ▪ Constantine (2) ▪ M'sila (1) ▪ Bordj Bou Arreridj (1) ▪ Khenchela (1) ▪ Mila (1)
Ouest (10)	Sud (12)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oran (3) ▪ Tlemcen (1) ▪ Aïn Timouchent (1) ▪ Mascara (1) ▪ Mostaganem (1) ▪ Chlef (1) ▪ Tiaret (1) ▪ Sidi-Bellabes (1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Djelfa (1) ▪ El Oued (1) ▪ Ghardaia (1) ▪ Laghouat (1) ▪ Ouargla (2) ▪ Biskra (1) ▪ Béchar (1) ▪ Adrar (2) ▪ Tindouf (1) ▪ Tamanrasset (1)

4.2- Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

4.2.1-Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles

Les tableaux ci-dessous résument les caractéristiques personnelles des enquêtés dans le but de nous fournir une base de données explicative dans l'analyse de leurs réponses qu'on va traiter par la suite.

Le tableau suivant présente la répartition selon les catégories d'âge :

Tableau n° 1 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	FR	Taux
[31-40]	1	10%
[41-50]	2	20%
[51-60]	4	40%
[61-70]	3	30%
Total	10	100%

D'après l'âge des enquêtés on remarque, que la majorité d'entre eux représente la catégorie d'âge entre 51 et 60 ans, qui est la plus dominante avec une fréquence de 4, suivi de la catégorie âgée entre 61 et 70 avec une fréquence de 3. Les catégories âgées entre 41 et 50 ans et 31 et 40 ans sont aux fréquences de 2 et 1 respectivement. En se référant au pourcentage obtenu par le biais de l'enquête on constate que 70% des cadres sont d'âge supérieur à 40 ans. Ceci peut être expliqué en partie par l'importance de l'activité de l'entreprise qui veille attentivement à la protection du secret professionnel par rapport à la notoriété et l'image de la marque CANDIA qui accorde une grande importance à la satisfaction du client. On peut également penser que l'entreprise œuvre à la fidélisation de ces cadres ce qui n'oblige pas cette dernière à recruter les jeunes diplômés.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés selon le genre :

Tableau N°2 : Répartition des enquêtés selon le genre :

Genre	Fréquence	Taux
Masculin	10	100%
Total	10	100%

Notre échantillon d'étude est à 100% de sexe masculin avec le nombre de 10. La non apparition du sexe féminin dans notre échantillon, s'explique par la non disponibilité et ce par rapport à leurs nombre très restreint au sein de l'entreprise.

Le tableau suivant présente la répartition selon le niveau d'instruction:

Tableau n°3 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Taux
Ingénieurs	7	70%
Licences	2	20%
BTS	1	10%
Total	10	100%

On remarque que la plupart des cadres dans l'entreprise CANDIA ont un niveau d'instruction élevé avec un niveau d'ingénieur avec une fréquence de 7, suivie de la catégorie de licence avec un nombre de 2 et 1 BTS. Cela peut être expliqué par le choix des procédés UHT, qui exige des techniques spécifiques exigeant un haut niveau d'instruction pour assurer un bon produit.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés l'ancienneté professionnelle:

Tableau n°4 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle:

L'ancienneté	Fréquence	Taux
[5-10]	6	60%
[11-15]	4	40%
Total	10	100%

D'après ces données et les avis des enquêtés l'ancienneté de six cadres est entre 5 à 10 ans, suivie de 4 cadres, qui ont entre 11 et 15 ans d'expérience. Les taux enregistrés indiquent que la plupart des cadres sont attachés à l'entreprise ce qui indique encore une fois que cette dernière œuvre à la fidélisation de ces cadres. Il ressort également de l'analyse de ces résultats que 60 % des enquêtés ont une ancienneté supérieur à 5 ans, cela s'explique par l'ancienneté minimale de 5 ans et plus.

Le tableau suivant présente la répartition des enquêtés selon les différents services d'affectation.

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon les différents services d'affectation.

Direction	Fréquence	Taux
Productions	2	20%
Techniques	1	10%
Laboratoire	2	20%
Ressources humaines	1	10%
Finance et comptabilités	2	20%
Marketing et vente	1	10%
Approvisionnement	1	10%
Total	10	100%

On constate que les enquêtés sont répartis dans la production, le laboratoire et dans la finance et comptabilité avec une fréquence de 2 alors qu'ils sont répartis dans la direction techniques, les ressources humaines, le marketing et vente et dans l'approvisionnement avec le nombre 1.

Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des enquêtés

A la fin de cette première étape d'analyse, on peut dire que la majorité des cadres de l'entreprise de CANDIA TCHIN LAIT, sont du genre masculin. Ainsi la plupart de ces cadres sont de la catégorie d'âge entre 51 et 70 ans, avec un niveau d'instruction élevé étant universitaires.

Ces derniers sont réparties dans de différentes directions, Productions, laboratoire finance et comptabilité, suivie de la direction techniques, ressources humaines, marketing et vente et approvisionnement. Ils ont une longue ancienneté au sein de l'entreprise CANDIA TCHIN LAIT, qui varie de 5 à 15 ans, sachant que hormis ces cadres il existe ceux qui ont contribué à l'inauguration de l'entreprise et qui sont toujours acteurs au sein de cette dernière.

4.2.2-Analyses et interprétation des données relatives à la première hypothèse

Dans cette partie nous allons présenter puis analyser les résultats relatifs à la première hypothèse qui stipule «La contribution des conditions organisationnelles dans la fidélisation des cadres de l'entreprise de CANDIA ». Le tableau suivant présente les résultats obtenus :

Tableau n°6 : Les missions essentielles des cadres de CANDIA :

Réponses	Fréquences	Taux
Missions administratives	6	60%
Missions techniques	4	40%
Total	10	100%

D'après les entretiens que nous avons effectués les missions essentielles de six cadres sont des missions administratives, suivies des missions techniques avec une fréquence de 4 cadres.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à la nature des méthodes de travail :

Tableau n° 7 : L'avis des enquêtés quand à la nature des méthodes de travail :

Réponses	Fréquence	Taux
Flexibles	10	100%
Total	10	100%

Les résultats nous révèlent que les méthodes de travail appliquées dans l'entreprise CANDIA, sont de nature flexibles à 100% et ce par rapport aux réponses de la totalité des enquêtés soit 10 cadres.

Cela permet à ces derniers d'être à l'aise vis-à-vis de leur travail, étant donnée que ces méthodes jugées flexibles facilitent selon eux leur épanouissement tout en remplissant leur travail dans une atmosphère paisible comme le confirme l'un des enquêtés ; « *Les méthodes de travail appliquées chez nous à CANDIA, sont de nature flexibles, et personnellement ça me facilite ma tâche et me met à l'aise* ».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand aux raisons évoqués par les enquêtés quant à la flexibilité des méthodes de travail :

Tableau n° 8 : Les raisons évoqués par les enquêtés quant à la flexibilité des méthodes de travail :

Réponses	Fréquence	Taux
Sentiment de satisfaction	8	44 ,44%
Intégration	4	22 ,22%
Sentiment d'autonomie	6	33 ,33%
Total	18*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

La flexibilité des méthodes de travail au sein de l'organisation de CANDIA, procure selon 8 cadres un sentiment de satisfaction, et d'autonomie avec un nombre de 6, suivie d'une bonne intégration avec le nombre de 4. Notamment un enquêté témoigne: « *Du moment que nos méthodes de travail sont flexibles ça me rend éventuellement à la fois satisfait, et autonome et je me sens bien*».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à l'adaptation de leurs activités selon leurs expériences et compétences :

Tableau n°9 : L'avis des enquêtés quant à l'adaptation de leurs activités selon leurs expériences et compétences :

Réponses	Fréquence	Taux
Adaptables	6	60%
Non adaptables	4	40%
Total	10	100%

Parmi les enquêtés, 6 d'entre eux confirment que les méthodes de travail appliquées dans leur entreprise leur offre la possibilité d'adapter leurs activités selon leurs compétences et expériences, tandis que quatre enquêtés, déclarent qu'ils ne trouvent pas ces méthodes adaptables.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Tableau n°10 : L'avis des enquêtés quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Réponses	Fréquence	Taux
Oui, j'ai la possibilité d'aménager mon temps de travail	2	20%
Non, je n'ai pas la possibilité d'aménager mon temps de travail	8	80%
Total	10	100%

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés n'ont pas la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités, pour un taux de 80 %, tandis qu'un taux de 20 % de ces enquêtés, avouent qu'ils ont cette possibilité. Un des enquêtés précise : « Oui, en tant que DG, je peux aménager mon temps de travail selon les priorités ». Un autre enquêté témoigne: « *Oui, je peux le faire, cela fait 15ans que je suis ici, mais cela dit d'une manière informelle* ».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand aux raisons évoquées quant à la difficulté d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Tableau n° 11 : Les raisons évoquées quant à la difficulté d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Réponses	Fréquence	Taux
Nous avons des horaires à respecter	8	100%
Total	8	100%

Par ailleurs, les 8 enquêtés ayant affirmé l'impossibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités expliquent cela par le respect des horaires de travail qu'ils doivent attentivement respecter. L'un d'entre eux témoigne: « *Non, ce n'est pas possible je dois être là de 8 h à 16 h, et j'ai un programme à respecter* ».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand aux possibilités de participer à la conception de leur travail :

Tableau n°12 : L'avis des enquêtés quand aux possibilités de participer à la conception de leur travail :

Réponses	Fréquence	Taux
Oui, j'exprime mon opinion lors de la conception du travail à réalisé	6	60%
Non, je ne fais que suivre ce qui est tracé au préalable	4	40%
Total	10	100%

Ces résultats nous montrent que, six cadres confirment qu'ils ont bien la possibilité de participer à la conception de leur travail à réaliser dans l'entreprise, et qu'ils expriment leurs propres opinions, et qu'ils se sentent concernés par ce travail. Les autres enquêtés au nombre de 4, déclarent qu'ils ne font que suivre ce qui à déjà été tracé au préalable.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux possibilités de participer à la conception de leur travail :

Tableau n°13 : Les raisons évoquées quant aux possibilités de participer à la conception de leur travail :

Réponses	Fréquence	Taux
Vue notre formation de qualité	8	44,44%
Vue notre expérience	4	22,22%
Vue la confiance des supérieurs	6	33,33%
Total	18*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

Nous avons remarqué que, les raisons de la participation des cadres à la conception de leurs travail revient à leurs formation de bonne qualité avec un nombre de 8, ainsi qu'à la confiance de leurs supérieurs, avec un nombre de 6, suivie de leurs propres expériences avec un nombre de 4. L'un descadres témoigne: « *Cela renvoie justement à mes formations, et à la confiance que me font mes supérieurs surement...* ».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux rôles des conditions organisationnelles dans le développement de leur autonomie:

Tableau n°14 : L'avis des enquêtés quant aux rôles des conditions organisationnelles dans le développement de leur autonomie :

Réponses	Fréquence	Taux
Contribuent au développement de l'autonomie	8	80%
Ne contribuent pas au développement de l'autonomie	2	20%
Total	10	100%

Parmi les dix enquêtés 8 affirment que les conditions organisationnelles appliquées par leurs entreprise CANDIA, contribuent remarquablement au développement de leurs sentiment d'autonomie. L'un d'entre eux témoigne: « *Oui, ça me permet de me sentir autonome et impliqué dans l'entreprise* ».

Une minorité parmi eux trouvent que ces conditions organisationnelles ne renforcent pas leur sentiment d'autonomie avec une fréquence de 2, ils déclarent : « *Franchement non, et je ne vois pas la relation* ».

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant au rôle des conditions organisationnelles dans le renforcement de leur sentiment de fidélité :

Tableau n°15 : L’avis des enquêtés quant au rôle des conditions organisationnelles dans le renforcement de leur sentiment de fidélité :

Réponses	Fréquence	Taux
Motivation	10	50%
Satisfaction	10	50%
Total	20*	100%

*Le nombre est supérieurs aux nombres d’enquêtés vue les multiplicités des réponses.

D’après l’avis des enquêtés quant au rôle des conditions organisationnelle dans le renforcement de leurs sentiment de fidélité les cadres ont évoqué que les conditions organisationnelles qui règnent dans leur entreprise leur procurent un sentiment de motivation ainsi que la satisfaction au travail avec une fréquence de 10 ce qui les incite à rester fidèles à l’entreprise.

Discussion des résultats de la première hypothèse

A travers cette deuxième partie d’analyse les résultats obtenus nous ont montré que : (6) cadres exercent des missions administratives et quant au (4) avis restant exercent des missions techniques, ainsi l’enquête nous à montré que les méthodes de travail adoptées par l’entreprise de TCHIN LAIT CANDIA, sont flexibles, ce qui procure à ses cadres un sentiment de satisfaction d’autonomie et d’intégration selon 8 cas. Il ressort aussi de cette analyse que ces méthodes de travail leur permettent l’adaptation de leurs activités selon leurs expériences et compétences. Toutefois, l’aménagement du temps de travail n’est pas la priorité de l’entreprise. Ainsi ils n’ont pas la possibilité d’aménager leur temps de travail selon leur propre besoins et capacités selon 8 cas, étant donné qu’ils ont des horaires à respecter.

Chez TCHIN LAIT CANDIA, les cadres ont la possibilité de participer à la conception de leur travail d’après (6) avis, ceci leur permet d’exprimer librement leur opinions, étant donnée la formation de bonne qualité qu’ils ont suivie, à cela s’ajoute leurs expériences et la confiance que leur font leur supérieurs.

D’après ce qui vient d’être présenté, on déduit que les conditions organisationnelles adoptées par CHIN LAIT CANDIA, contribuent au développement de l’autonomie, de la motivation ainsi que la satisfaction de ses cadres ce qui leur procure le sentiment de fidélisation et d’attachement envers leurs entreprise et qui renforce leur intention de rester membre chez cette dernière. Les résultats obtenus dans cette partie confirment notre hypothèse qui

est basée sur la contribution des conditions organisationnelles dans la fidélisation des cadres de l'entreprise de CANDIA.

4.2.3-Analyse et interprétation des données relatives à la deuxième hypothèse : La contribution du style de management dans la fidélisation des cadres dans l'entreprise de CANDIA.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à l'avis des enquêtés quant au style de management adopté par leurs entreprise. Les résultats indiquent que le style de management appliqué dans l'entreprise est de nature participatif. Et que c'est tout le monde qui coopère à la réalisation de nos activités.

Tableau n°16 : L'avis des enquêtés quant au style de management adopté par leurs entreprise:

Réponses	Fréquence	Taux
Participatif	10	100%
Total	10	100%

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux raisons évoqués par les enquêtés quant à la nature participative du style de management dans leurs entreprise :

Tableau n°17 : Les raisons évoqués par les enquêtés quant à la nature participative du style de management dans leurs entreprise :

Réponses	Fréquence	Taux
Il permet l'autonomie	7	50%
Il motive	10	70%
Il favorise l'implication	6	60%
Total	23*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

Par le biais de cette enquête, on remarque qu'une grande partie déclare que le style participatif est motivant davantage avec une fréquence de 10 comme il permet aussi de se sentir autonome avec une fréquence de 7. Enfin le style participatif favorise leur implication dans le monde du travail avec une fréquence de 6. En fin de compte les cadres sont satisfaits du style participatif.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à L'avis des enquêtés quand à la manière dont les décisions sont prises:

Tableau n°18: L'avis des enquêtés quand à la manière dont les décisions sont prises:

Réponses	Fréquence	Taux
Les décisions sont prises par la direction	10	100%
Total	10	100%

Les personnes interrogées nous ont montré que les décisions importantes sont prises dans l'entreprise de CANDIA uniquement par la direction.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux raisons évoquées par les enquêtés quant à la centralisation des décisions au niveau de leurs direction :

Tableau n°19: Les raisons évoquées par les enquêtés quant à la centralisation des décisions au niveau de leurs direction :

Réponses	Fréquence	Taux
L'importance des produits	7	50%
Secret professionnelle	7	50%
Total	14*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

La centralisation des décisions au niveau de la direction est argumentée par l'importance et la sensibilité du produit commercialisé par l'entreprise (Le Lait) avec le nombre de 7, et aussi le secret professionnel qui ne doit pas être dévoilé avec une fréquence de 7.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux moyens de communications utilisés par l'entreprise de TCHIN LAIT :

Tableau n°20 : Les moyens de communications utilisés par l'entreprise de TCHIN LAIT :

Réponses	Fréquence	Taux
Outlook	10	43,47%
Affichages	8	34,78%
Réunions	5	21,73%
Total	23*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

D'après les témoignages des enquêtés le moyen de communication utilisé davantage par l'entreprise, est le Outlook qui permet la circulation d'informations dans les différents services (descendante et ascendante) avec un nombre de 10, et puis l'affichage avec une fréquence de 8 ainsi que le moyen de réunion avec une fréquence de 5.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant au rôle de la stratégie de communication dans la satisfaction de leurs besoins en information :

Tableau n°21 : L'avis des enquêtés quand au rôle de la stratégie de communication dans la satisfaction de leurs besoins en information :

Réponses	Fréquences	Taux
Satisfaisante	9	90%
Non satisfaisante	1	10%
Total	10	100%

A la question du rôle de la stratégie de communication dans la satisfaction des besoins des cadres en information la majorité des enquêtés en nombre de 9 sont satisfait de la stratégie de communication adoptée tandis qu'un seul cadre n'est pas satisfait.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quant aux raisons évoquées par les enquêtés quant à leurs satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par l'entreprise :

Tableau n°22 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leurs satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par l'entreprise :

Réponses	Fréquence	Taux
Echange d'idées	4	30,76%
Liberté d'expression	3	23,07
Ecoute active	6	46,15%
Total	13*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leurs satisfaction vis-à-vis de la stratégie de communication adoptée par l'entreprise sont nombreuses tel que l'écoute active avec une fréquence de 6, l'échange d'idée avec une redondance de 4 et la liberté d'expression en nombre de 3.

Le tableau suivant présente les avis des enquêtés quant au rôle du style de management de leur entreprise dans le développement de leur autonomie :

Tableau n°23 : L'avis des enquêtés quant au rôle du style de management de leur entreprise dans le développement de leur autonomie :

Réponses	Fréquence	Taux
Contribue au développement de l'autonomie	6	60%
Ne contribue pas au développement de l'autonomie	4	40%
Total	10	100%

Le tableau si dessus nous communique l'avis des enquêtés quant à la contribution du style de management à l'autonomie. Nous remarquons que la majorité des enquêtés confirment que le style de management contribue au développement de l'autonomie avec la fréquence de 6 alors que 4 sont d'avis contraire.

Le tableau suivant présente les avis des enquêtés quant au rôle du style de management dans le renforcement de leurs sentiment de fidélité à l'entreprise :

Tableau n°24 : L'avis des enquêtés quant au rôle du style de management dans le renforcement de leurs sentiment de fidélité à l'entreprise :

Réponses	Fréquence	Taux
Style motivant	8	57,14%
Il instaure la confiance et la satisfaction	6	42,85%
Total	14*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

Selon les enquêtés le style de management a un rôle dans le renforcement du sentiment de fidélisation à l'entreprise car il est motivant selon 8 cadres, comme il instaure la confiance et la satisfaction selon 6 autres cas.

Discussion des résultats de la deuxième hypothèse

Pour notre hypothèse dont l'énoncé est : « La contribution du style de management dans la fidélisation des cadres dans l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA ».

Cette troisième partie d'analyse nous a montré que le style de management adopté par CANDIA, est participatif selon les (10) enquêtés, il est donc motivant et permet aux cadres de se sentir autonome et favorise leur implication au sein de cette dernière. Certes les décisions sont centralisées au niveau de la direction vue l'importance du produit et le secret professionnel, mais cela n'empêche qu'ils emploient de différents moyens afin de communiquer les informations et de tenir tous les acteurs au courant de toutes nouveautés ou décisions, et ce par : Outlook, affichage, et réunions. Ce qui leur procurent un sentiment de satisfaction au travail selon la confirmation de (9) cadres, puisque cela leur offre la possibilité d'échanger diverses idées, étant donné qu'il existe une écoute active selon (6) cadres et surtout une liberté d'expression.

Ainsi nous pouvons dire que notre hypothèse dont l'énoncé est : « La contribution du style de management dans la fidélisation des cadres dans l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA » est confirmée, et les déclarations des enquêtés en est la preuve. Autrement dit le style de management adopté par TCHIN LAIT CANDIA, renforce l'autonomie de ses cadres et par conséquent leur attachement d'avantage à leur entreprise et les rend fidèle grâce à la confiance et la motivation et la satisfaction qu'elle procure.

4.2.4-Analyse et interprétation des données relatives à la troisième hypothèse : La contribution de la reconnaissance des compétences dans la fidélisation des cadres dans l'entreprise de CANDIA.

Le tableau suivant présente L'avis des enquêtés quant à l'accomplissement des responsabilités supplémentaires :

Tableau n°25 : L'avis des enquêtés quant à l'accomplissement des responsabilités supplémentaires :

Réponses	Fréquence	Taux
Oui	7	70%
Non	3	30%
Total	10	100%

Les enquêtés au nombre de (10), ont accompli des responsabilités supplémentaires avec le nombre de (7), tandis que les (3) autres n'ont pas eu cette occasion.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Tableau n°26 : Les responsabilités supplémentaires des enquêtés :

Réponses	Fréquence	Taux
Représenter l'entreprise à l'extérieur	4	50%
Contribuer à la l'opération de sélection des RH	1	12,5%
Négociation commerciale	3	37,5%
Total	8	100%

D'après les témoignages recueillis on remarque que les enquêtés ont des responsabilités en dehors des activités habituelles telles que la représentation de l'entreprise à l'extérieur qui est en fréquence de 4, et la négociation commerciale avec le nombre de 3 comme il ya un cas qui contribue à la sélection des RH.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Tableau n°27 : L'avis des enquêtés quant à la délégation des pouvoirs et responsabilités l'ors de l'absence des responsables immédiats:

Réponses	Fréquence	Taux
Oui	8	80%
Non	2	20%
Total	10	100%

La majorité des enquêtés avec une fréquence de 8 ont eu une délégation de pouvoir lors de l'absence de leurs responsables immédiats tandis que les deux autres n'ont pas eu cette occasion au sein de cette entreprise.

Le tableau suivant présente pouvoirs et responsabilités occupées par les enquêtés :

Tableau n°28 : Les pouvoirs et responsabilités occupées par les enquêtés :

Réponses	Fréquence	Taux
Gérer son service	7	87,5%
Gérer la direction	1	12,5%
Total	8	100%

Il ressort des témoignages que la plupart des enquêtés assurent d'autres responsabilités en dehors de leurs activités ordinaires. 7 d'entre eux gèrent le service de leurs supérieur et un cadre à eu même l'occasion de gérer la direction.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus quand à la possibilité d'aménager leurs temps de travail selon leurs besoins et capacités :

Tableau n°29 : L'avis des enquêtés quant à l'apport des délégations de pouvoirs et responsabilités :

Réponses	Fréquence	Taux
Sentiment d'autonomie	8	44,44%
Satisfaction au travail	4	22,22%
Valorisation personnelle	6	33,33%
Total	18*	100%

*Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

D'après les déclarations des enquêtés par rapport à l'apport des délégations de pouvoirs et responsabilités, selon 8 d'entre eux cela procure un sentiment d'autonomie, et une valorisation personnelle selon 6 autres. Comme elle permet une satisfaction au travail d'après 4 cas.

Le tableau suivant présente les avis des enquêtés quant au rôle de la reconnaissance des compétences des cadres dans le développement de l'autonomie :

Tableau n° 30 : L'avis des enquêtés quant au rôle de la reconnaissance des compétences des cadres dans le développement de l'autonomie :

Réponses	Fréquence	Taux
Oui, je me sens autonome	10	100%
Total	10	100%

L'avis des enquêtés quant au rôle de la reconnaissance des compétences des cadres était affirmatif à 100% dans le renforcement du sentiment d'autonomie.

Le tableau suivant présente l'avis des interviewés quant au rôle de la reconnaissance des compétences dans leurs fidélisation :

Tableau n°31 : l'avis des interviewés quant au rôle de la reconnaissance des compétences dans leurs fidélisation :

Réponses	Fréquence	Taux
Sentiment de valorisation	3	14,28%
Autonomie	7	33,33%
Confiance	8	38,09%
Image de soi positive	3	14,28%
Total	21*	100%

* Le nombre est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

Selon les avis des cadres interrogés la reconnaissance des compétences procure un sentiment de confiance en soi d'après (8) cadres et un sentiment d'autonomie d'après (7) autres, comme il permet une image de soi positive et un sentiment de valorisation d'après (3) cadres.

Discussion des résultats de la troisième hypothèse :

Dans notre troisième supposition provisoire, dont l'énoncé est : « La contribution de la reconnaissance des compétences des cadres dans leur fidélisation dans l'entreprise de TCHIN LAIT CANDIA. »

D'après les (10) cadres, la reconnaissance que peut manifester l'entreprise à leur rencontre, contribue d'une manière importante à leur attachement et fidélisation vis-à-vis de cette dernière, mais aussi au développement de leur sentiment d'autonomie, étant donnée les responsabilités supplémentaires qu'on leur confie, comme la représentation de leur entreprise à l'extérieur, les négociations commerciales, et la contribution à la sélection des RH.

L'entreprise leur délègue des responsabilités lors de l'absence des responsables, comme la gestion du service du supérieur direct, la gestion de la direction, cela leur procure le développement d'un sentiment d'autonomie selon (8) avis, une valorisation personnelle, et donc une satisfaction au travail.

Finalement, nous pourrions dire que la reconnaissance des compétences des cadres par l'entreprise, joue un rôle primordiale dans le renforcement et le développement du sentiment d'autonomie selon les (10) enquêtés, et en voie de conséquence la fidélisation de ses cadres et leur intention de rester acteur chez TCHIN LAIT CANDIA. Nous pouvons conclure que notre hypothèse est évidemment confirmée.

4.2.5-Discussion des résultats de l'enquête

D'une manière générale, les résultats obtenus par notre étude effectuée au sein de l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA, portant sur « **La contribution de l'autonomie dans la fidélisation des cadres dans l'entreprise** », à été parfaitement confirmé par les déclarations des enquêtés, ce qui démontrent qu'il est bénéfique pour une organisation de faciliter le développement et le maintien de la motivation autodéterminée, dans le milieu du travail. Etant donné son incidence à la fois sur l'engagement affectif, et sur l'intention de rester acteur au sein de l'entreprise est très important.

Autrement dit, les résultats indiquent l'importance des facteurs relationnels et organisationnels à l'égard de la fidélisation des cadres. Les conditions organisationnelles, le style de management ainsi que la reconnaissance des compétences des cadres dans l'entreprise renforcent le sentiment d'autonomie qui contribue essentiellement au renforcement de leur fidélité envers leur entreprise, ceci par leur implication au travail manifeste un sentiment d'autonomie et en voie de conséquence son attachement à l'entreprise, car l'implication au travail diminue l'intention de quitter l'entreprise tel que (Allen, et Meyer 1993) l'ont rapporté. De plus l'engagement organisationnelle et la satisfaction au travail constitue un vecteur très important pour motiver les cadres par voie de conséquence les fidéliser a rester membre au sein l'entreprise tel que Taylor l'a confirmé en 1911, et que l'entreprise peut compter sur la fidélité de ses cadres aussi longtemps qu'ils se déclarent satisfaits. Cela à été particulièrement rapporté par (Pascal Paillé, 2004), qui indique qu'une satisfaction par rapport aux méthodes de travail adoptées par leur entreprise qui sont flexibles. La théorie bi-factoriel d'Herzberg en 1959, a indiqué les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction où on retrouve l'accomplissement de soi, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel. Quant au style de management de nature participative qui ne marginalise pas les cadres dans l'entreprise, et surtout le rôle de la reconnaissance que manifeste l'entreprise envers ces cadres dans la satisfaction au travail ils sont très importants à l'épanouissement des cadres. Tout cela ne fait que les motiver ce qui en retour leur procure un sentiment d'autonomie. Les individus sont motivés par le fait de se sentir compétent, utile et capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements et de se sentir autonome ce qui à été déjà confirmé au préalable par la théorie de l'empowerment apparue dès 1970 en accord avec celle de l'autodétermination (Decy et Rayane, 1985). Le besoin

permanant de la reconnaissance que manifeste l'entreprise à leur égard leurs donne un sentiment de valorisation personnelle qui ne fera que recharger au maximum leur batterie, pour les rebouster à aller de l'avant et par conséquent cela les attache effectivement à leur entreprise du moment qu'ils se sentent bien, ils ne réclament que l'envie de travailler.

Et de là nous avons déduis que l'autonomie des cadres dans l'entreprise de TCHIN LAIT CANDIA, fidélise ses acteurs et les attachent d'avantage, et que ces derniers n'envisagent guère de quitter leur entreprise.

Néanmoins, l'autonomie de l'homme n'est pas exclusive et semble mise entre parenthèses dans le cadre du travail et la question de l'autonomie semble donc être difficile dans ce contexte.

Conclusion :

L'objet de cette recherche était d'étudier l'apport de l'autonomie au travail à la fidélisation des cadres dans l'entreprise TCHIN LAIT CANDIA. Les résultats ont montrés qu'une telle relation pouvait être mise en évidence. Ainsi, la présence de l'autonomie relative aux conditions organisationnelles du travail, au style de management, à la reconnaissance des compétences par l'entreprise et à l'aménagement du temps de travail peut avoir une influence sur l'intention de rester acteur dans l'entreprise et l'implication affective des cadres. Cette étude permet de mieux comprendre ces fonctionnements liés à l'autonomie et les ressorts de la fidélisation des cadres.

Sur le plan méthodologique, la recherche présente un certain nombre de points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées.

Tout d'abord, en ce qui concerne la pertinence de l'échantillon étudié, celui-ci paraît particulièrement approprié à notre recherche dans la mesure où il est essentiellement constitué de cadres et d'ingénieurs qui sont des personnes que l'entreprise peut avoir particulièrement intérêt à fidéliser. Toutefois, notre échantillon est limité aux diplômés universitaires. En outre la nature de la population étudiée restreint ainsi la validité externe de notre étude. Ceci a pu affecter sa fiabilité. Ainsi, en raison de l'importance accordée aux variables de l'autonomie au travail, les méthodes de travail, la communication au sein de l'entreprise, l'intention de rester membre actif dans l'entreprise l'attachement à l'entreprise.

A partir de notre étude pratique, on a constaté que la plus part des cadres partagent l'idée que l'autonomie est un facteur important qui procure un sentiment de fidélisation et d'attachement à l'entreprise,

Donc les résultats de notre enquête nous permettent d'enregistrer ce qui suit :

- Les méthodes de travail flexibles favorisent l'autonomie et par voie de conséquence l'intention de rester nombre dans l'entreprise.
- Le style de management participatif et les processus de communication qui facilitent la circulation d'informations dans l'entreprise motive et offre beaucoup d'autonomie d'avantages aux cadres au sein de l'entreprise.
- La reconnaissance des compétences par la délégation de pouvoir et responsabilités par les responsables supérieurs favorise l'autonomie des cadres

de l'entreprise ce qui renforce le sentiment de fidélité et l'attachement à l'entreprise.

En fin, l'entreprise de nos jours à dépasser le stade où elle devait tenter de satisfaire et fidéliser ses employés avec les moyens matériels tels que la rémunération, les conditions de travail favorables ou encore avec l'intégration sociale mais elle doit tenter de garder le même grade et le sommet de sa performance, en gardant les bons éléments en les rattachant et fidélisant à l'entreprise par l'autonomie au travail.

Conclusion

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

La liste des ouvrages :

- 1-Akan Andre et Ansart Pierre, Dictionnaire de Sociologie, le Robert Seuil , 1999
- 2-Angers Maurice , Initiation pratique à la méthodologie humaines , édition casbah , Alger, 1997, P
- 3-Aubert Nicole, diriger et motiver,art et pratique du management, édition d'organisation, paris, 2002,p16.
- 4-Quivy Raymond et CampenhoudtLuc van, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} édition, Dunod , Paris 1995
- 5-Cadin Guerin, Pigeyre,(2002),Gestion des ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod.
- 6-Claud Levy-Leboyer, la motivation dans les entreprises, modèle et stratégie, 2^{ème} édition, paris,2003.
- 7-Frédérique Alexandre-Bailly. L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques, Business administration.HEC PARIS, 2001. French.
- 8-Gravitz Madeleine, lexique des sciences sociales,7^{ème} édition, DALLOZ, Paris,2000
- 9- Grawitz Madeleine , Lexique d'économie, 7^{ème} édition, Dalloz , Paris, 2002
- 10- Grawitz Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz ,Paris ,2001.
- 11- Gérard Lelarge, La gestion des ressources humaines, SEFI, 2003, France
- 12- Jean-Marie Descarpentries, le style de leaders, éditions d'organisation, 2002
- 13- Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz, Philippe Zarifian, L'autonomie dans les organisations, Quoi de Neuf ?, Éditions : L'Harmattan, 5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris –France, L'Harmattan Inc. 55, rue Saint-Jacques, Montréal (Qc) - CANADA H2Y IK9.
- 14- Loic Cadin, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, 2007, France.

- 15- Levy- Leboyer Claud , La motivation dans l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2000
- 16- Michael Aguilar, L'art de motiver, DUNOD, Paris, 2009.
- 17- Moscovici Serge et Buschini Fabrice, Les méthodes des sciences humaines, PUF, 2003
- 18- Pascal Paille, La Fidélisation des Ressources Humaines, Paris 2004
- 19- Philippe Liger, Le Marketing des Ressources Humaines, 2eme édition DUNOD
- 20- Silem Ahmed, Albertini Jean Marie, lexique d'économie, 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris.

Liste des dictionnaires :

- 1- Jean- Marie, Gestion des Ressources Humaines, 15eme édition, 2008, Paris.
- 2- Jean François Dotier, Dictionnaire ressource humaine
- 3- Jean – Marie Perreti, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 8^{ème} édition, 2012, Paris.
- 4- Le petit Larousse illustré, logiciel version, Paris, 2000.
- 5- Le petit Larousse illustré, 2000.

Liste de revus :

- 1- Crifo Patricia et al. « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », Economie & prévision, 2004 /3 n° 164-165, p. 27-55.
- 2- Dr Jacques Forest, Geneviève A. Mageau Ph. D « Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro05/septembre08 ».
- 3- Jennifer G. Laguardia et Richard M. Ryan, « Butes personnels, besoins psychologique fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et application », Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 2, 2000
- 4- Docteur Vincent Bonnio, « Fidéliser les salariés : pourquoi ? », réf (23 février 2015). <http://www.travailleursante.fr/Enjeux-et-obligations-rh/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-pourquoi.html>.

- 5- Gaston Yves Mveng Minkoulou, Maitre des Science de gestion
(http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html)
- 6- Laurent Guiraud et al, La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique, ESKA, /Revue de gestion de ressources humaines, 2012/2-N° 84, p 44 à 60
- 7- Renaud Sainsaulieu, Sociologie de l'entreprise (Organisation, culture, et développement) 2eme édition revue, et mise à jour, PRESSES DE SCIENCES PO et DALLOZ.
- 8- Revue de gestion des ressources humaines, 2014/ N° 93, p : 18 -31.
DOI : 10.3917/ grhu.093.0018, Ressources humaines ?, Pascal PAILLE, 2004
- 9- Serge Lamarche, « La fidélisation des employés : un remède efficace face à la pénurie » In La Fidélisation des Employés CQCD. pdf
- 10- Semmaa Mohamed, Doctorant-CNAM, Paris
ADHERE-RH-Consultant Junior en Ressources Humaines et Responsabilité sociale des entreprises (RSE).
Tim MCCONNELL, SCDA,
(<http://www.csae.com/fr/Ressources/Articlesetoutils/View/ArticleId/587/Strategies-de-fidelisation-du-personnel-chez-les-associations.aspx>)

Annexes

Guide d'entretien :

I-Donnés personnelles :

1-L'âge

2-Le sexe

3-Niveau d'instruction

4-L'ancienneté

5-Service d'affectation

II- La contribution des conditions organisationnelles à la fidélisation des cadres dans l'entreprise de CANDIA Tchiv Lait:

6-En quoi consistent vos missions essentielles dans votre entreprise ?

7- Comment jugez vous les méthodes de travail dans votre entreprise ? (Rigide ou flexible).

- Si vous jugez que les méthodes de travail sont flexibles cela vous donne t'il la possibilité d'adapter les procédures de travail selon votre, expériences et compétences ? Expliquez

8-Votre entreprise vous offre t'elle la liberté d'aménager votre temps de travail selon vos besoins et capacités ? Si oui expliquez.

9-Les règles organisationnelles qui régissent dans votre entreprise vous permettent elle de participer pleinement à la conception de votre travail ? Expliquez.

10-Pensez vous que les conditions et les règles organisationnelles qui règnent dans votre entreprise favorisent votre autonomie ?

-Si oui, cela contribue t'il à renforcer votre sentiment de fidélité envers votre entreprise CANDIA Tchiv Lait ? Expliquez.

III-La contribution du style de management à la fidélisation des cadres au sein de l'entreprise CANDIA Tchiv Lait :

11-Comment considérez vous le style de management adopté par votre entreprise ?

12-Pensez vous que ce style répond à vos besoins ? Expliquez.

13-Comment les décisions sont prises dans votre entreprise ?

14-Pouvez-vous me décrire la qualité de communication au sein de votre entreprise CANDIA ? (La circulation de l'information).

15-Etes vous satisfait de la stratégie de communication adoptée par votre entreprise et pourquoi ?

16-Pensez vous que le style de management adopté par votre entreprise favorise votre autonomie ?

-Si oui, cela contribue-t-il à renforcer votre sentiment de fidélité envers votre entreprise CANDIA Tchik Lait ? Expliquez.

IV-La contribution de la reconnaissance des compétences à la fidélisation des cadres dans votre entreprise CANDIA Tchik Lait :

17-Vos responsables supérieurs vous accordent-ils des responsabilités en dehors de vos activités ordinaires ? Si oui lesquelles ?

18-Lors de l'absence de vos responsables immédiats, ces derniers vous ont-ils délégué des pouvoirs et responsabilités ? Si oui lesquelles ?

19- Si vous avez eu l'occasion d'avoir une délégation de pouvoir et des responsabilités, que ce que cela vous a apporté de plus ?

20-Pensez vous que la reconnaissance des compétences par votre entreprise CANDIA Tchik Lait favorise votre autonomie ?

-Si oui, cela contribue-t-il à renforcer votre sentiment de fidélité envers votre entreprise CANDIA Tchik Lait ? Expliquez.

Organigramme de CANDIA Tchín-Lait.

Annexe n°2

