

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**L'influence des pratiques de la gestion des ressources
humaines sur la fidélisation des cadres**
Etude pratique : L'entreprise Cevital

MEMOIRE DE MASTER

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail

Option : Gestion des Ressources Humaines

Réalisé par

TADJINE Sabiha
TIGHIDET Saliha

Encadré par

ALLOUANE Farida

Année universitaire 2014-2015

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines
sur la fidélisation des cadres**
Etude pratique : L'entreprise Cevital

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie du travail

Option : Gestion des Ressources Humaines

Réalisé par

TADJINE Sabiha
TIGHIDET Saliha

Encadré par

ALLOUANE Farida

Universitaire 2014-2015

Remerciements

Nous tenons avant toute chose à remercier ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la volonté et le courage pour réaliser ce modeste travail, et pour affronter les obstacles que nous avons rencontré.

Ensuite, nous remercions principalement notre promotrice Madame Allouane Farida, qui nous a soutenues, encouragé et motivé pour finaliser ce mémoire.

Sans oublier Mr Cherrad Le Doyen de notre faculté ainsi que Madame Bahloul d'avoir accepté de faire partie des membres du jury

Un spécial remerciement à Mr Mati

Merci à tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin.

Sabiha et Saliha

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à

A mes chers parents « Que Dieu les protège »

A mes grands parents qui prient pour moi

A mes chères sœurs, Sakina et Nassima

A mon très cher frère Brahim

A mon fiancé Abdel-Hafid

A ma meilleure Amie Amel

A mes copines Lydia et Mima

A mes cousins Kamel et Lounis

A tous ceux qui me connaissent et que je n'ai pas cité

Sabiha

Dédicaces

C'est avec une pensée pleine de reconnaissances que je dédie

Ce modeste travail

A mes très chers parents que j'aime énormément pour leurs

Sacrifices et soutiens tout au long de ma vie et

Auxquels je ne Rendrai jamais assez

A mes chères frères et sœurs

A mes chères amies avec lesquels j'ai partagé des moments

Inoubliables : Mima, Lydia.

A tous ceux que j'aime et qui ont été toujours

présents pour moi.

Saliha

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. -Les objectifs de la recherche.....	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses.....	09
5. Définition des concepts.....	10
6. -La méthode et la technique utilisées.....	13
7. L'échantillon.....	15
8. Le déroulement de l'enquête.....	15
9. Les études antérieures.....	16

Chapitre II : Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la fidélisation du personnel dans l'entreprise

1. La gestion des ressources humaines et ses pratiques.....	19
2. Définition de la gestion des ressources humaines	20
3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	21
4. Les pratique de la gestion des ressources humaines et la fidélisation du personnel	23

Chapitre III : La fidélisation des ressources humaines dans les organisations

1. Définition de la fidélisation du personnel.....	32
2. La fidélité du salarié.....	33
3. Les enjeux de la fidélisation.....	33
4. Les employés à fidéliser.....	35

5. Comportements à risques et fidélisation des ressources humaines.....	36
6. La satisfaction et l'engagement : des thèmes important pour l'étude de la fidélisation du personnel.....	41

La partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse des données et vérification des hypothèses

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL.....	49
2. Analyse et interprétation des données.....	56
3. La vérification des hypothèses.....	84

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

La concurrence nationale et internationale oblige les organisations, notamment les entreprises économiques à s'accaparer une part importante sur le marché du travail, et correspondre ainsi à l'employeur de choix.

En effet, la première finalité des entreprises est pratiquement liée à l'aspect économique, mais face aux contraintes qui peuvent toucher à leur organisation, elles se sont orientées vers un nouvel objectif lié à l'aspect humain.

Il n'y a aucun doute que la ressource humaine est stratégique, ce qui fait de la gestion des ressources humaine un pilier important car elle vise le développement et le maintien des hommes, ce qui peut leur apporter un avantage concurrentiel, afin de s'imposer en tant qu'entreprise performante.

Puisque le capital humain constitue le véritable moteur des entreprises, il s'avère qu'il est moins coûteux de fidéliser ses salariés que d'en chercher d'autres.

Aujourd'hui, attirer et fidéliser des personnels hautement qualifiés représente un enjeu majeur pour les entreprises, leur volonté et de garder durablement les personnes à fortes compétences, passant par une bonne gestion des ressources humaines qui sollicite de nouveaux regards sur la fidélité.

D'après les études antérieures, il est à noter que les pratiques de la gestion des ressources humaines peuvent influencer positivement sur l'intention du personnel à rester dans leur entreprise, autrement dit, elles peuvent influencer sur leur sentiment de fidélité.

A ce titre, nous allons présenter et examiner notre étude empirique sous le thème : « L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la

fidélisation des cadres de l'entreprise ce vital », en organisant notre travail en deux parties, théorique et pratique.

En premier lieu, la partie théorique traitera d'abord dans le premier chapitre, le cadre méthodologique, dans le second, les pratiques de la gestion des ressources humaines et la fidélisation du personnel de l'entreprise, ensuite viendra le troisième chapitre contenant le concept de la fidélisation des ressources humaines dans les organisations.

En dernier lieu, la partie pratique contiendra un chapitre en rapport avec la présentation de l'organisme d'accueil ainsi qu'à l'analyse et l'interprétation des données relatives à nos hypothèses et leur vérification.

Partie Théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique

Dans ce premier chapitre, nous allons en premier lieu, donner les raisons du choix de notre thème ainsi que les objectifs de notre recherche, ensuite, élaborer une problématique suivie de l'ensemble de nos hypothèses.

En deuxième lieu, nous allons définir les concepts que nous avons jugé importants et indispensables tout au long de notre étude.

Enfin, nous allons aborder la méthode et la technique utilisées qui nous ont servie de moyen pour la collecte des données nécessaires afin de réaliser notre objectif.

1. Les raisons du choix du thème

Nos raisons du choix du thème se résument comme suit :

- ❖ En vue de travailler sur une nouvelle thématique jamais traitée au sein de notre faculté.
- ❖ Vue L'importance de la fidélisation dans la performance des entreprises.
- ❖ C'est une occasion pour mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises concernant les pratiques de la gestion des ressources humaines.
- ❖ Apporter des réponses pertinentes qui lient les pratiques de la gestion des ressources humaines avec la fidélisation des cadres de l'entreprise.
- ❖ C'est une manière de nous préparer au monde de la vie professionnelle.

2. Les objectifs de notre recherche

Quant aux objectifs de notre recherche nous pouvons les résumer de tels :

- ❖ Comprendre la fidélisation du personnel.
- ❖ Comprendre et expliquer l'influence que les pratiques de la gestion des ressources humaines ont sur la fidélisation du personnel, et ce dans le contexte algérien.

- ❖ Identifier le rôle de l'autonomie, de l'intégration et de la communication comme principaux facteurs explicatifs de la fidélisation des cadres.
- ❖ Evaluer leurs effets sur le comportement du personnel de Cevital, en rapport avec leur intention de rester ou de quitter l'entreprise.

3. La problématique

Les mutations dus à la mondialisation ont sensiblement affecté le marché du travail, notamment l'évolution des technologies de l'information et de la communication, la concurrence accrue sur les marchés, ainsi que les exigences des clients et des salariés, imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives afin d'assurer leur survie.

Par ailleurs, la diversité de ces changements ont permis aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations. Elles ont pris conscience de l'importance des problèmes humains à régler au même titre que les problèmes techniques et économiques, car leur succès repose sur leur capacité à optimiser et à accroître la qualité de leur personnel. Cependant, la gestion optimale des ressources humaines leur donne un avantage compétitif déterminant.

Un problème majeur existe au sein des entreprises, c'est celui des départs volontaires. Ce concept doit se comprendre à partir de celui du « turn-over ou roulement du personnel, autrement dit, un nombre de départ du personnel vers l'extérieur »¹. Dans le cas où celui ci quitte son emploi par choix, il semble trouver une solution dans la rupture de ses rapports professionnels avec son entreprise, et ce par le biais de la démission. Un départ estimé à un nombre

¹ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances) 6^{ème} édition, DUNOD, 2005, Paris, p: 198.

important de salariés pourrait avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise, car en plus de constituer une perte financière, il constitue également une perte de savoir-faire.

De ce fait, l'exigence première des entreprises est non seulement de recruter des ressources humaines présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, autrement dit de les maintenir acteurs actifs.

La fidélisation des salariés est un enjeu important faisant partie de la stratégie des entreprises, afin de lutter contre le turn-over qui devient une menace pour sa pérennité. Jean-Marie Peretti à titre d'exemple, définit la fidélisation comme : « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »², il rajoute que le maintien d'un salarié est important car il présente un avantage sur le plan financier, puisque retenir un salarié économise les coûts de recrutement et d'intégration de son remplaçant, sur le plan de l'efficacité, le salarié conservé maîtrise mieux son poste que ne le fera le nouveau recruté avec moins de risques d'échec, et enfin, les plans de succession et des organigrammes de remplacement ne seront pas perturbés par un départ de compétences clés³. En effet, il semble très difficile de remplacer un salarié de talent par quelqu'un de comparable en termes de compétences et d'expérience.

De nombreuses recherches mettent en évidence l'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la relation entre le salarié avec son organisation. Benjamin Chaminade confirme que les pratiques de la gestion des ressources humaines contribuent efficacement à la fidélisation des employés. Par ailleurs, d'autres études avancent l'idée que les entreprises désireuses de fidéliser leur personnel ont un grand intérêt à favoriser l'ensemble de leurs pratiques de la gestion des ressources humaines, de façon à diminuer leur

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, VUILBERT, 2007, p: 18.

³ Ibid, p:93.

intention de partir et à les inciter à rester dans l'organisation et à contribuer à sa performance tout en étant satisfait.

Parmi les maintes études dans ce sens, celle de Price (1977) proposant quatre pratiques de la gestion des ressources humaines qui peuvent renforcer l'intention des salariés à rester fidèle à l'entreprise, à savoir, la rémunération, l'intégration, la communication et la centralisation du pouvoir décisionnel.

Lewicki (1981), suggère les avantages financiers, la formation et la gestion des carrières, qui ont pour but selon lui de fidéliser les personnels à fortes compétences. Colle (2006), montre qu'offrir aux salariés un espace de choix relatif à la rémunération, l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail ainsi que la formation, peut contribuer à l'implication affective et peut maintenir durablement l'attachement des salariés à l'entreprise.

C'est sur cet arrière plan que nous avons opté tout au long de notre étude pour la théorie de Neveu (1994) développant un ensemble de pratiques de la gestion des ressources humaines ayant une relation direct avec l'intention de rester ou de quitter l'entreprise, notamment l'autonomie au travail, l'intégration, la communication et la rémunération.

Plusieurs études ont été effectuées dans le sens où les attentes des salariés quant à leur organisation ne reposent plus sur le seul élément de la rémunération, il semble être un moyen classique pouvant maintenir le personnel. Avec une bonne rémunération, le salarié se sent guidé par un intérêt personnel de s'attacher à l'entreprise, si jamais une opportunité se présente à lui, en lui proposant une meilleure rémunération il quittera probablement son emploi.

Dans le cadre de notre étude visant la catégorie de cadres, il est à souligner que la rémunération n'est pas un facteur à prendre en compte d'après les études antérieures, car l'ensemble des cadres de l'entreprise visée par notre étude profitent d'un salaire assez satisfaisant.

Afin d'étudier ce thème nous avons choisie l'entreprise cevital de Bejaia, nous tenterons d'expliquer le lien existant entre les pratiques de la gestion des ressources humaines citées dans notre approche théorique et la fidélisation des cadres de cevital. Par conséquent, et vu la pertinence de la thématique, on est conduit à poser les questions suivantes : Les pratiques proposées par Neveu (1994) contribuent-elles à la fidélisation des cadres? Autrement dit :

- ❖ L'autonomie au travail est-elle un facteur contribuant à la fidélisation des cadres de l'entreprise ?
- ❖ La communication interne renforce-t-elle l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise?
- ❖ L'intégration joue-t-elle un rôle dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise ?

4. Les hypothèses

Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, définissent l'hypothèse comme : « Une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée »⁴

Sur ce, nous avons conçue la réponse aux questions de notre problématique selon la proposition des hypothèses suivantes:

- ❖ L'autonomie au travail joue un rôle important dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise.
- ❖ La communication interne renforce l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise.

⁴ QUIVY Raymond et VAN Luc Campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, DUNOD, Paris, 1988, p: 129.

- ❖ L'intégration au travail influence positivement sur la fidélisation des cadres de l'entreprise.

5. La définition des concepts

La fidélité

Selon Pascal Paillé la fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement. Elle se présente aussi comme une ligne de conduite stable dans le temps⁵

La fidélisation

Selon Peretti (2001) la fidélisation est définie comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

Paillé (2004) a fait une distinction entre la fidélité et la fidélisation « La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés »⁶.

Le départ volontaire

Le concept de départ volontaire doit se comprendre à partir de celui du «turnover», Cela peut être défini comme la situation dans laquelle des employés quittent l'organisation et doivent être remplacés. On dit qu'un départ est volontaire lorsque l'employé quitte l'entreprise par choix⁷.

⁵ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, ECONOMICA, 2004, p : 14.

⁶Ibid, p: 05-06.

⁷ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, opcit, p: 198.

Selon Pascal Paillé (2005), il existe quatre modalités de départ volontaire, notamment:

- ❖ L'intention de quitter son emploi ;
- ❖ L'intention de chercher un nouvel emploi ;
- ❖ La perception des alternatives d'emploi ;
- ❖ Le départ définitive.

Le départ volontaire est donc un départ définitif, qui est perçu comme un dysfonctionnement coûteux que subissent les entreprises, car il consiste en la perte des employés qualifiés et compétents.

L'autonomie au travail

L'autonomie est un état d'équilibre, l'organisation qui laisse beaucoup d'autonomie à l'un de ses salariés lui montre qu'elle lui fait confiance et qu'elle envisage une relation de long terme avec lui⁸.

L'autonomie est définie comme la capacité de prévoir et de choisir, et la liberté de pouvoir agir, accepter ou refuser en fonction de son jugement. Cette liberté doit s'exercer dans le respect des lois, elle relève alors à la fois de la capacité et de la liberté et elle est parfois définie comme l'absence de dépendance⁹.

L'intégration

Selon Price et Mueller, l'intégration est l'importance jouée par les contacts étroits que peut entretenir l'individu avec d'autres membres de l'organisation¹⁰.

⁸ BAILLY Frederique et autres, Comportement humains et management, 2^{ème} édition, PEARSON EDUCATION, France, 2006, p: 151.

⁹ Autonomie et dépendance, Support de Cours, <http://www.google.fr>, p: 01. (Le 02/20/2015 à 20h)

¹⁰ NEVEU Jean-Pierre, La démission du cadre d'entreprise (étude sur l'intention de départ volontaire), ECONOMICA, Paris, 1996, p: 59.

Être intégré au plan sociale signifie se sentir aimé et investi, estimé et valorisé en tant que personne et partie prenante d'un réseau de communication¹¹.

Pour Emile Durkheim l'intégration sociale est définie comme une interaction interne et le partage d'objectifs communs. Elle relève de la capacité d'un groupe A à introduire le groupe B¹².

Pour Jeanne Mager Stellman, l'intégration dans l'entreprise est un processus dynamique, interactif fondé sur la communication et qui se déroule sur une certaine durée¹³.

Quant à Landeker (1950), il distingue quatre formes d'intégrations sociales :

- ❖ L'intégration normative, c'est-à-dire, la conformité des comportements aux normes ;
- ❖ L'intégration communicative, mesurée par la densité des relations interpersonnelles au sein d'un groupe ou les contacts entre sous groupes d'une population ;
- ❖ L'intégration culturelle, se définit par la concordance entre les valeurs au sein du système culturel d'une société.
- ❖ L'intégration fonctionnelle, ou interdépendance résultant des échanges de service entre les éléments d'un système ou il y a division de travail¹⁴.

La communication

La communication est un processus d'écoute et d'émissions de signes et de messages destinés à des publics particuliers et visant l'amélioration de l'image et des relations de l'organisation¹⁵. Elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise¹⁶.

¹¹ GOYETTE Martine et autres, Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté, Presses de l'université du Québec, Québec, 2011, p: 265.

¹² MOUZAIA Laura, Le féminin pluriel dans l'intégration, KARTHALA, Paris, 2006, p: 101.

¹³ STELLMAN Jeanne Mager, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, édition non citée, Paris, 2000, p: 34.

¹⁴ BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, LAROUSSE, Paris, 1999, p : 126.

¹⁵ LIBAET Thiry, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009, p : 27.

Selon Price (1977) la communication s'agit de la transmission d'informations en rapport direct avec la performance de la personne au travail¹⁷.

La communication interne peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences, les sites internet et les blogs.

La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, elle se conçoit aussi comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur¹⁸.

6. La méthode et les techniques de recherche

Chaque recherche exige une démarche méthodologique qui s'appuie sur une méthode et une technique qui permettent d'aboutir à des résultats scientifiques et objectifs.

6.1. La méthode utilisée

D'après Maurice Angers : « La méthode est l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptée pour en arriver à un résultat. En effet la méthode utilisée est déterminée par la nature du thème ainsi que ses objectifs »¹⁹.

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode qualitative qui est : « L'ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes »²⁰.

¹⁶ PATOCKI MALICETTE Danielle, Eléments de la sociologie du travail et de l'organisation, édition non citée, Paris, 1997, p: 63.

¹⁷ NEVEU Jean-Pierre, *opcit*, p: 59.

¹⁸ DECAUDIN Jean-Marc et autres, La communication interne (Stratégies et techniques), DUNOD, Paris, 2009, p: 01-02.

¹⁹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, CASBAH, Alger, 1997, p: 9.

²⁰ *Ibid*, p: 60.

6.1.1. La méthode qualitative

Pour mener notre recherche, nous avons fait appel à la méthode qualitative dont l'objectif est de comprendre le lien existant entre la fidélisation des cadres avec les pratiques de la gestion des ressources humaines.

A titre de définition: « La méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés»²¹.

6.2. Les techniques utilisées

Il existe plusieurs techniques qui permettent au chercheur de mener son enquête. Il est recommandé de choisir une ou plusieurs techniques, cela dépend de la nature de la recherche ainsi que de la méthode utilisée.

6.2.1. Le guide d'entretien

Il est à signaler que la technique suit la nature de la méthode, pour notre part, nous avons fait appel à l'utilisation de l'entretien de type semi-directif qui consiste à: « Laisser une liberté de parole tout en exerçant un contrôle sur ce qui est dit. Ce contrôle est assuré à l'aide d'un guide d'entretien que le chercheur construit»²².

Cette technique direct d'investigation est employée afin de pouvoir obtenir des informations profondes sur les représentations des enquêtés.

Le guide d'entretien doit être soumis à l'analyse de contenu:

6.2.2. L'analyse de contenu

C'est: « la technique indirect d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, prévenant d'individus ou de

²¹ Ibid, p: 60.

²² GERAUD Marie-Odline et autres, Les notions clés de l'ethnologie (analyse et textes), 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, Paris, 2002, p: 39.

groupe, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer»²³.

6.2.3. L'analyse thématique

C'est: « L'analyse la plus simple des analyses de contenu qui consiste à repérer des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux, récurrents qui apparaissent sous divers contenu plus comparés»²⁴

6.2.4. L'analyse transversale

Elle correspond à « L'analyse comparative des énoncés à l'intérieur de chaque thème: elle est dite transversale dans la mesure où chaque thème traverse l'ensemble des textes. On compare les extraits réunis à l'intérieur de chaque dossier pour dégager les ressemblances et les différences»²⁵, cela signifie qu'elle s'effectue thème par thème.

7. L'échantillonnage

« C'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon»²⁶.

❖ Echantillon

C'est un: «sous ensemble d'éléments d'une population donnée»²⁷.

Dans notre étude, nous avons opté pour le:

❖ Tri expertise

Qui est un procédé non probabiliste d'échantillonnage dirigé par une ou des personnes, nous donnant accès aux éléments de la population²⁸.

Nous avons opté pour ce type de tri, suite aux difficultés rencontrées de prendre attache directement avec les cadres de cevital à cause de leur non

²³ ANGERS Maurice, opcit, p: 157.

²⁴ MUCHILLI Alexe, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences sociales, ARMAND COLIN, Paris, 2002, p: 259.

²⁵ COMBESSIE Jean-Claude, La méthode en sociologie, CASBAH, Alger, 1996, p: 65.

²⁶ ANGERS Maurice, opcit, p: 229.

²⁷ Ibid, p: 228.

²⁸ Ibid, p: 370.

disponibilité. Nous avons alors eu recours à trois personnes qui nous ont donné accès aux douze éléments de la population de notre étude.

La taille de notre échantillon a été limité au nombre de (12) enquêtés sur (236) cadres, à leur non disponibilité.

8. Le déroulement de l'enquête

Durant notre enquête, nous avons pu rencontrer quelques cadres de l'entreprise, avec qui nous avons réalisé (12) entretiens.

Pour la présente recherche nous avons consacré dix huit jours (18), cela dit du 03/05/2015 au 21/05/2015, durant lesquels nous avons pu effectuer des visites régulières afin de rencontrer des cadres, chose qui nous a permis d'obtenir des informations assez profondes dont nous avons besoin, à travers bien sûr des prises de note ainsi que des enregistrements sonores avec l'accord de nos enquêtés.

9. Les études antérieures

Le modèle d'Allen et Meyer (1991)

Ces auteurs ont distingué trois types d'engagement :

- ❖ Engagement de continuité : C'est la perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation.
- ❖ Engagement affectif : C'est une relation émotionnelle qu'un employé a envers son organisation.
- ❖ Engagement normatif : C'est le sentiment qu'a un l'individu s'agissant de l'obligation morale de rester membre de l'organisation²⁹.

²⁹ BAIL Serge, Prédire l'intention de départ des cadres (Un modèle culturelle d'impact des antécédents comportementaux appliqués aux cadres du secteur financier Marocain), 22^{ème} congrès de l'AGRH, Marrakech - Maroc, 2011, p: 11.

Le modèle de Neveu (1994)

Il développe deux variables. La variable de constat et celle d'aspiration. La première rassemble la satisfaction au travail et ses facettes (Autonomie, intégration, communication, rémunération) ainsi que l'engagement et l'implication affective. La seconde intègre les opportunités et l'implication calculée. Quand ces deux variables se rejoignent sur des points négatifs, il en résulte trois intentions de retrait différentes : soit la prise d'une décision qui mène à une augmentation de l'absentéisme, ou une modification sensible qui peut affecter la performance au travail, ou encore, et c'est ce qui nous intéresse, une prise de décision définitive de quitter son emploi³⁰.

Blais et Brière (2002)

Leur étude sur la motivation autodéterminée entretient une relation positive avec l'intention de quitter ou de rester au sein de l'organisation. Elle revoie au degré selon lequel une personne croit que les actions qu'elle entreprend sont entièrement déterminées par le " libre choix ".

Ils reconnaissent que l'engagement organisationnel est la composante qui se rapproche le plus de la motivation autodéterminée, c'est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation, et la nature de cette relation a des répercussions sur la décision de continuer ou de mettre fin à la relation d'emploi³¹.

Le modèle de Colle (2006)

Montre qu'il est nécessaire d'offrir au salarié un espaces de choix relatifs à :

- ❖ La rémunération
- ❖ L'aménagement des temps de travail

³⁰CARLIER Julien, Fidéliser et fédérer le personnel (Un travail de chef), Paris, 2013, p: 12.

³¹ TOUSSAINT Valérie et autres, Impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester (Une étude chez les militaires), France, 2013, v 19 N°1.

- ❖ L'organisation du travail
- ❖ La formation dans son emploi.

Cette étude montre que la présence de ces espaces de choix peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire et l'implication affective des salariés. Ce modèle de recherche proposé dans cette perspective cherche à appréhender la fidélité des salariés à partir de l'intention de départ, l'implication affective et l'intention d'absentéisme³².

³² NDAYIRATA Serge, L'influence des pratiques de la GRH sur la fidélisation des professionnels de santé du secteur public au Burundi, université de Montpellier III, France, 2013, p : 06.

Chapitre II

Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la fidélisation du personnel de l'entreprise

Ce second chapitre proposé, contiendra une partie définissant la gestion des ressources humaines, suivie de ses objectifs et ce en se basant sur des écrits de nombreux auteurs.

Ensuite, Nous allons aborder chacune à leur tour, les pratiques de la gestion des ressources humaines susceptibles d'influer positivement sur la fidélisation du personnel de l'entreprise et qui ont été vérifiées dans les études antérieures.

Nous nous baserons sur une étude antérieurs dont les travaux regroupent une série de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles d'influées positivement sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés, elles sont en nombre de dix, à savoir, conciliation travail – vie personnelle, leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation, rémunération, avantages sociaux, organisation du travail et conditions de travail.

1. La gestion des ressources humaines

Toutes les entreprises ont besoin de compétences pour fonctionner et réaliser leurs finalités. Elles ont pris conscience que la gestion optimale des ressources humaines leur donne un avantage compétitif déterminant. Elles font donc appel à une bonne gestion des ressources humaines dont l'objectif est souvent résumé à « Avoir les hommes qu'il faut, là où il faut et les motiver », plus simplement, mettre à la disposition des entreprises les moyens humains nécessaires .

Son champ se situe dans les organisations, elle concerne aussi bien l'administration, que les organisations économiques ou non .

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales qui consiste à créer et à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs et nécessaires pour résoudre les problèmes liées au travail dans les entreprises. Elle peut se résumer selon Laetitia Lethielleux à faire en sorte que l'entreprise dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin, c'est donc d'avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut .

Dans les manuels de gestion, la gestion des ressources humaines est définie comme un ensemble variable de pratiques, qui visent à aider l'organisation à

résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi, notamment, l'étape de la préparation, c'est-à-dire, la planification et la conception des postes de travail, celle du choix des collaborateurs (Sélection et recrutement), ensuite l'ajustement entre la qualification et les compétences (Formation, gestion de carrière et évaluation du rendement), et enfin, l'étape de la détermination des conditions de travail, y compris la rémunération, la reconnaissance, respect des droits, la gestion de la santé et de la sécurité au travail ... etc.

Pour Yves Emery et François Gonin la gestion des ressources humaines est une appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions du personnel. Ces processus peuvent se limiter aux aspects administratifs ou inclure des aspects de ressources humaines, elle est au service de l'entreprise, afin de contribuer à la réalisation efficace de ses missions et à la qualité des prestations fournies.

Quant à Jean-Marie Peretti, elle consiste en l'ensemble des politiques mises en œuvre dans une entreprise pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Pour conclure, la gestion des ressources humaines est donc un ensemble de pratiques ayant pour objectif la mobilisation, le développement ainsi que le maintien des ressources humaines, afin d'améliorer l'efficacité et la performance des individus et de l'organisation.

1.2. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a pour but la coordination de tous les salariés en vue de garantir la performance de l'entreprise. Cette fonction est assurée par la direction des ressources humaines (DRH).

Au sein de cette direction, les gestionnaires de ressources humaines se basent sur des objectifs. Mireille BRAHIC, Psychologue et animatrice des séminaires de formation en communication et l'organisation du travail, dicte que l'objectif majeur de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise. Cet objectif principal se découpe en sous objectifs. Ils sont comme suite :

- Augmenter la motivation des collaborateurs

- Valoriser les compétences
- Responsabiliser les salariés à tous les niveaux
- Faciliter l'accès à l'information
- Améliorer l'organisation en la rendant flexible
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur poste
- Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées

Pour Omar Belkheiri, les objectifs de la gestion des ressources humaines se résument à :

- Attirer des salariés en nombre et en qualité.
- Conserver les ressources humaines en élaborant des programmes de relève, cela en favorisant la promotion interne et la gestion de carrières.
- Développement professionnel et personnel par le moyen de la formation
- Motiver et satisfaire les collaborateurs, en mettant l'accent sur l'évaluation de la performance, l'analyse des emplois ainsi que la rémunération au mérite, de plus, favoriser la communication avec les salariés, et réduire les accidents de travail grâce à la formation et la prévention pour assurer la santé et la sécurité de chacun.
- Être efficace en assurant la réalisation de tous les objectifs précédents, qui mène vers une plus grande performance de l'organisation .

Didier Kaba ajoute dans ce contexte, dans un congrès de réseau des collègues au Canada :

- La création d'emploi découlant de la mission de l'organisation.
- Un effectif de personnes compétentes.
- Une structure favorisant l'efficacité des employés.

- Une communication de la rétroaction faite aux employés sur leur rendement.
- Une culture organisationnelle.
- L'aménagement d'un milieu de vie positif.
- La rétention des employés les plus efficaces.
- La gestion du changement .

Bien que la recherche de la performance est la principale finalité de toute entreprise, l'apparition des contraintes qui touchent à son organisation ont engendré une seconde, qui est une finalité sociale. Il n'y a aucun doute qu'aujourd'hui, la ressource humaine est stratégique, ce qui fait de la gestion des ressources humaines un pilier important car elle vise le développement et le maintien des hommes . Elle a pour souci la gestion qualitative des ressources humaines, afin de prendre en compte les attentes des salariés , ce qui renforcera leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement.

Cette gestion qualitative se traduit en particulier, par le suivi des potentiels et la sauvegarde des compétences, autrement dit, par la fidélisation du personnel .

2. Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la fidélisation du personnel

Toute organisation désireuse d'améliorer de fidélisation de son personnel qualifié, a tout avantage à développer ses pratiques de la gestion des ressources humaines, car selon leur nature elles peuvent contribuer efficacement à la fidélisation des employés . Une étude a été effectuées récemment à propos des pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées dans le but d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les employés, regroupe dix pratiques de la gestion des ressources humaines susceptibles d'influer positivement sur la satisfaction au travail, sur l'engagement organisationnel et sur la fidélisation des employés .

Il découle de certains résultats de travail empiriques que les activités de la gestion des ressources humaines liées à la conciliation travail-vie personnelle, au leadership, communication et participation, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement,

rémunération, avantages sociaux, organisation du travail et caractéristique de l'emploi contribuent fortement à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel des employés, ce qui a pour effet de réduire significativement leur intention de quitter leur entreprise.

2.1. Conciliation travail-vie personnelle et fidélisation du personnel

Le travail et la vie personnelle ne sont pas seulement deux domaines importants, mais aussi deux activités consommatrices de temps chez les individus. Mener une vie professionnelle et une vie personnelle peut provoquer des difficultés de conciliation très ressenties chez les femmes et les hommes . D'un côté, les salariés développent de nouvelles attentes vis-à-vis de leur entreprise, ils veulent plus de reconnaissance et d'autonomie, afin d'avoir du plaisir à aller travailler chaque jour. De l'autre côté, les entreprises cherchent à attirer, conserver, et fidéliser leurs salariés. Elles élaborent alors de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines qui prennent en compte la vie personnelle de ces derniers en vue d'éviter les désengagements, l'absentéisme et les départs vers d'autres entreprises .

Les activités relatives à la conciliation travail – vie personnelle portent sur les horaires flexibles, le travail à temps partiel, le partage d'emploi, la possibilité de congés de longue durée et d'autres mesures facilitant l'exercice de responsabilités personnelles, cela dit, la conciliation entre la vie privée et le travail . Le salarié profitant de ces différentes activités, sera satisfait de sa situation de travail tout en exerçant son rôle dans sa vie personnelle, il consacrera le temps voulu à sa vie en dehors de l'entreprise, il se sentira ainsi épanoui, et ne pensera guère à rompre son contrat de travail.

2.2. Leadership et fidélisation du personnel

Selon Bergeron (1979), il le définit comme un ensemble d'activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence les comportements de ses subalternes .

Les activités qui lui sont relatives consistent à veiller à ce que les leaders soient en mesure de fixer des objectifs, de reconnaître l'atteinte de ces objectifs et de récompenser les employés suite à leur performance.

Le leadership des dirigeants manifeste des qualités qui peuvent être appréhendées dans les relations qu'entretiennent les salariés et leur employeur.

Notamment, l'écoute, le respect, la disponibilité et la confiance. Les activités regroupées sous cette pratique ont une influence directe sur la satisfaction au travail et sur l'intention de quitter ou de rester au sein de l'organisation. Cela dit, il existe un lien significatif entre les pratiques liées au leadership et le fait de rester fidèle à son entreprise et ne pas la quitter.

2.2.1. Les style de leadership

Laisser-aller

Ce style de leadership est axé ni sur la personne ni sur les tâches. Il minimise les efforts pour effectuer le travail requis, à peine suffisant pour maintenir l'organisation. Il n'est donc pas le style adéquat pour favoriser la satisfaction, l'engagement ni la fidélisation du personnel.

Club social

Quant à ce leadership qui est axé sur les personnes, il met l'accent sur les besoins et les attentes des individus en vue d'établir de bonnes relations au travail, ce qui crée une organisation conviviale et un rythme de travail confortable. Cela favorise la satisfaction des salariés, et augmente leur intention de rester membre dans l'entreprise.

Autocrate

Ce troisième style de leadership axé sur les tâches et les résultats, recherche de l'efficacité maximale dans l'exercice du travail, par contre, il minimise le facteur humain, résultant une insatisfaction et réduisant ainsi l'intention de rester dans l'entreprise

Participatif

Ce dernier est axé sur le travail d'équipe pour atteindre les objectifs ciblés. Mobiliser son groupe et les inciter pour le travail collectif amène à l'accomplissement du travail par des hommes responsables, et favorise les relations de confiance et de respect, et a pour résultat la satisfaction des membres de l'équipe et l'envie de travailler d'avantage ainsi que de rester membre dans l'organisation.

2.3. Communication, participation et fidélisation du personnel

Les activités regroupées sous la communication et la participation consistent à faire que la communication formelle occupe une grande place. Elle vise à ce que les employés soient bien informés et que les objectifs de l'organisation leur soient clairement communiqués, qu'il y ait une bonne communication entre les différents services, et les différents niveaux hiérarchiques, que l'on consulte régulièrement les employés, et que ces derniers aient la possibilité de prendre des décisions liées à leur emploi.

Toute entreprise désireuse d'améliorer le niveau de satisfaction de leurs employés au travail afin de les inciter à rester membre actif, aurait un intérêt à développer ces activités relatives à la communication et à la participation .

Cette pratique de gestion des ressources humaines place tous les individus de l'entreprise au cœur de sa stratégie. L'engagement et la satisfaction des équipes se traduisent par une meilleure participation de chacun aux décisions, une communication plus efficace et généralement une mobilisation optimale pour un objectif commun tout en réduisant l'intention de départ.

2.4. Evaluation de la performance et la fidélisation du personnel

Dans le cadre de notre étude, les activités d'évaluation de la performance visent à analyser la performance de l'employé et à mesurer l'atteinte des objectifs préalablement fixés, à reconnaître le travail bien fait, à repérer les forces et les faiblesses de l'employé ainsi que son potentiel de promotion, à déterminer la rémunération appropriée et enfin à permettre à l'employé d'exprimer son point de vue.

Les dispositifs de l'évaluation concerne à titre individuel ou collectif les décisions de gestion des ressources humaines dans leur ensemble, c'est-à-dire, la rémunération, la formation, la mobilité... . Il est donc nécessaire de veiller à mieux gérer la performance des employés du moment que les activités de cette pratique exercent un effet direct sur la satisfaction au travail et sur l'engagement envers l'organisation ainsi que la fidélisation du personnel.

2.5. Sélection, Accueil, intégration et la fidélisation du personnel

Les activités de sélection, d'accueil et d'intégration consistent à s'assurer que les décisions d'embauche s'appuient sur différents éléments tels que

l'entrevue d'embauche, la capacité d'une personne à remplir les exigences techniques de l'emploi et à bien s'intégrer à son équipe de travail, la volonté de demeurer au moins quelques années au sein de l'organisation, elles s'appuient aussi sur un test d'embauche dans lequel la personne doit démontrer ses habiletés, l'expérience de travail dans un emploi similaire, la capacité d'une personne à faire un travail même si sa performance est moyenne au début, la présence d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.

Ces pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence directe sur la satisfaction au travail et sur l'engagement envers l'organisation.

Tout comme les précédentes, ces pratiques font l'objet d'une assez bonne accessibilité et leur application donne lieu à une forte fidélité .

2.6. Formation, développement et la fidélisation du personnel

Les mutations économiques, technologiques et sociales poussent les entreprises à réfléchir aux besoins à venir en termes de compétences. Pour assurer l'adéquation des ressources humaines avec les exigences des postes, l'entreprise peut décider non seulement de faire appel aux compétences externes avec le recrutement mais aussi d'assurer le développement des compétences internes par le moyen de formation .

Le but des dispositifs de formation est de former les employés nouvellement embauchés, voir à améliorer leurs habiletés techniques et interpersonnelles, faciliter le travail en équipe, préparer les employés pour de futures tâches et leur permettre d'échanger et de développer leurs connaissances .

En effet, les personnes à haut potentiels s'orientent naturellement vers les organisations et les postes offrant les perspectives de développement personnel et professionnel les plus séduisantes, car cela est perçu comme un moyen de développement et d'épanouissement.

Ensuite, la possibilité d'accéder à la formation peut avoir pour conséquence le renforcement de l'attachement affectif à l'organisation, une faible intention de quitter son poste de travail et chercher un autre .

2.7. Rémunération, avantages sociaux et fidélisation du personnel

Selon Assaâd et Yosr (2003) «la perception de la justice du système de rémunération peut être considéré par les salariés, à la fois comme une marque de

reconnaissance et un signe de respect de leur juste valeur», leurs travaux montrent que «l'absence d'une équité externe peut avoir des incidences négatives sur la confiance manifestées à l'égard de l'organisation» .

Les activités de rémunération devraient viser à faire en sorte que le salaire des employés soit relié à la performance d'un groupe ou de l'organisation, que l'ancienneté entre dans le calcul de la rémunération, tout comme les compétences et les connaissances des employés, que les augmentations salariales soient déterminées principalement par la performance de l'employé, qu'il y ait une équité entre les salaires versés dans l'organisation (équité interne) et les salaires offerts dans d'autres entreprise (équité externe) .

Tandis que les avantages sociaux, ses activités touchent aux programmes d'aide aux employés en difficulté, une assurance collective, une banque de congés de maladie, le remboursement d'une partie des frais de formation et un régime de retraite permettant la retraite progressive.

Les études empiriques réalisées démontrent des relations significatives entre la satisfaction au travail, l'intention de quitter l'organisation avec les pratiques liées aux avantages sociaux et à la rémunération . Elles donnent lieu à une assez forte satisfaction en ce qui touche à leur application, elle permet alors le maintien du personnel .

2.8. Organisation du travail, conditions de travail et fidélisation du personnel

Savall (1979) distingue trois niveaux d'analyse des conditions de travail à savoir, les conditions intrinsèques de travail relatives à la posture, bruit, éclairage, technologie ; et les conditions extrinsèques relatives aux horaires de travail, à la rémunération, à la promotion, aux relations hiérarchiques, et enfin à l'environnement du travail notamment le transport, législation, logement, environnement géographique et sociale .

Les activités regroupées sous cette pratique visent à faire en sorte que les emplois correspondent aux compétences et aux centres d'intérêt des employés, qu'ils leur permettent d'explorer leurs propres idées, de travailler en équipe et d'influer sur certaines décisions, qu'ils comportent des défis, des tâches variées et une charge de travail acceptable, qu'ils soient durables (sécurité d'emploi) et qu'ils s'exercent dans un environnement sécuritaire.

Les activités relevant de cette pratique de gestion des ressources humaines a une influence directe qu'elles exercent à la fois sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur l'intention de partir des salariés .

Chapitre III : Fidélisation des ressources humaines dans les organisations

Dans ce troisième chapitre, nous allons aborder la fidélisation du personnel, tout en la définissant, en précisant ses enjeux, et la relation qu'elle peut avoir avec la gestion des ressources humaines.

Ensuite, nous allons parler des comportements à risque, notamment, les départs volontaires (turn-over) et l'absentéisme. Suivie de deux concepts clés dans l'étude et la compréhension de la fidélisation qui sont, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés.

1. La fidélisation du personnel

La rétention des salariés constitue une des principales démentions de la gestion des ressources humaines. Pour ce fait, la fidélisation tend à apporter des solutions.

1.2. Définition de la fidélisation du personnel

Selon Pascal Paillé, elle amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management nécessaires pour obtenir la fidélité des salariés . Il rajoute que c'est l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel . Selon cet auteur, la mise en place du processus de fidélisation a pour but d'éviter que le salarié recherche d'autres emplois le poussant au départ définitif.

L'entreprise alors, met en place un ensemble de dispositifs et de pratiques en vue de réduire l'intention des salariés à quitter leur entreprise et les inciter à y rester.

Jean-Marie Peretti lui, la définit comme : « L'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » , elle consiste en l'ensemble des stratégies ayant pour finalité de favoriser l'implication organisationnelle, d'accroître la performance au travail, de réduire les comportements volontaires de retrait ainsi que les comportements déviants des employés .

Toutes ces définitions focalisent la fidélisation à la conservation des employés, c'est-à-dire, que chaque entreprise a pour objectif de rendre ses salariés fidèles en adoptant certaines mesures pour réduire les départs volontaires.

1.3. La fidélité du salarié

Selon Pascal Paillé la fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement qui se présente comme une ligne de conduite stable dans le temps, et elle insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle

Selon Peretti, un salarié fidèle est un « salarié ayant une ancienneté significative dans l'entreprise, une faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort » .

Donc, nous pouvons dire que la fidélité d'un salarié consiste en son intention de rester au sein de son entreprise, et de résister aux opportunités externes. Celle-ci se traduit par un état d'engagement et d'attachement à long terme.

1.4. Les enjeux de la fidélisation

Les départs des salariés performants et compétents engendrent pour les entreprises des coûts élevés .

La fidélisation des ressources humaines a donc un objectif principal, celui de :

- La rétention des salariés et la réduction du turn-over

Le départ d'un collaborateur constitue une perte financière et une perte de savoir-faire, puisqu'au fil des années d'ancienneté, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques, des méthodes de travail propre à l'entreprise et sa stratégie.

Alors, voir partir ses collaborateurs est donc risqué pour l'entreprise qui après avoir investi du temps et des moyens financiers afin que le salarié puisse devenir efficace, subie les conséquences de ce départ . C'est ici qu'on comprend l'enjeu de la fidélisation, tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter l'entreprise ne ressentent pas à le faire, car l'entreprise a mis en place tout les moyens nécessaire dans ce sens.

- Une meilleure implication des salariés :

Les entreprises ont besoin de l'implication de leurs collaborateurs car la performance en dépend. Il est donc nécessaire de veiller à ce que toutes les conditions nécessaires à l'implication soient remplies.

Pour Pascal Paillé, la fidélisation peut avoir des objectifs autres que ceux à la rétention des salariés, notamment :

- Obtenir la confiance du personnel
- Offrir de bonnes conditions d'emploi
- Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires
- Contribuer à la satisfaction de la clientèle

1.5. Les employés à fidéliser :

Il s'avère impossible de fidéliser tous les salariés d'une entreprise, en raison du coût et des contraintes organisationnelles et matérielles. Les mesures de rétention doivent être ciblées vers des catégories de population précises car tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, ils n'auront pas non plus le même effet quand ils s'en vont. Il est à l'intérêt de l'entreprise de fidéliser les individus compétents, loyaux et impliqués. Trouver un remplaçant à une personne ayant volontairement quitté l'entreprise ne signifie plus seulement recruter un profil équivalent, mais aussi l'intégrer dans les équipes, et le former .

Ainsi il s'agit de viser les personnes qui ont un haut rendement et qualification. Il convient de tenir compte de l'âge et des attentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Pascal Paillé définit des étapes différentes selon le cycle de vie professionnel :

- L'étape de l'intégration (jusqu'à 30 ans).
- L'étape de socialisation (de 30 à 40 ans).
- L'étape d'enracinement (35-44 ans).
- Le stade de retrait (+ de 50 ans).

Cela signifie que l'état d'esprit du salarié à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise en raison de leurs connaissances et savoir-faire, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. Leur fidélisation apparaît donc importante et les entreprises doivent mobiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'identifier les populations pour lesquelles les risques de pénurie sont importants .

2. Les comportements à risques et la fidélisation des ressources humaines

Face à des contraintes fréquentes au sein d'une organisation, le salarié se trouve incapable de mener son travail convenablement, il cherche alors une solution, et cela se traduit à travers ses comportements, qui peuvent toucher à son sentiment de fidélité vis-à-vis de son entreprise.

2.1. Les départs volontaires (le turn-over)

Le concept de départ volontaire doit se comprendre à partir de celui de «turnover», roulement ou rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire, le nombre de départ vers l'extérieur . Cela peut être défini comme la situation dans laquelle des employés quittent l'organisation et doivent être remplacés.

Les départs peuvent être volontaires dans le cas où le salarié quitte l'entreprise par choix, il semble trouver une solution dans la rupture de ses rapports professionnels avec son entreprise, ou involontaires, dans le cas où l'employé est licencié à cause d'une mauvaise performance ou d'une violation des règles du travail . Il est en effet difficile de cerner les effets induits sur la performance par un départ qu'elle qu'en soit sa nature .

Un taux de turn-over élevé, ne constitue pas forcément un dysfonctionnement pour les entreprises, du moment qu'il peut :

- Favoriser l'adaptation permanente de leurs salariés aux besoins en termes de qualification et de nombre d'employés.
- Limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel.

- Assurer un flux continue de nouveaux entrants constituant un sang neuf pour l'unité.
- Extérioriser les promotions, car le départ constitue pour certains salariés la seule possibilité de bénéficier de promotions que leur entreprise n'est pas en mesure de leur fournir.

Par contre, la majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux, car il résulte la perte des membres compétents et qualifiés. Ce comportement peut-être analysé comme un mode d'adaptation que les salariés choisissent en vue de faire face à un contexte professionnel peu satisfaisant ou qui a perdu de son intérêt. La décision de quitter est une conduite de retrait qui résulte de l'attraction ressentie par un salarié pour une autre entreprise, ces conduites peuvent être contrôlées par des pratiques relevant de la fidélisation des ressources humaines .

Il existe quatre modalités de départs selon Pascal Paillé (2005) :

- Intention de quitter son emploi ;
- L'intention de chercher un nouvel emploi ;
- La perception des alternatives d'emploi ;
- Le départ définitive.

Cette dernière modalité est celle qui ne présente aucune possibilité d'ajustement, ni de toute tentative d'accord entre les deux parties, notamment, le salarié et son entreprise .

2.1.1. Les raisons de départs d'un salarié

Sur 17000 personnes interrogées, Jean-Marie Peretti ressort un ensemble de causes principales de départ :

- « Pas d'évolution de carrière » : elle pourrait faire quitter les entreprises à 76% de salariés interrogées.
- Le « manque de reconnaissance »: 64%.
- « La rémunération »: 64%.
- « Les problèmes relationnels »: 52%.

- « Trop de stress »: 30%.
- « La charge de travail »: 14%.

Tandis que pour les jeunes diplômés :

- « Les perspectives de carrières »: 97%.
- « Les problèmes relationnels »: 63%.
- « La rémunération »: 57%.
- « Le stress »: 38%.
- « La charge de travail »: 17%.

2.1.2. Les différents types de départs

Ils sont généralement classés en trois catégories :

Première catégorie : Départs du fait de l'entreprise :

- Sanction
- Licenciement pour raisons économique, c'est-à-dire, en cas de baisse de production.

Deuxième catégorie : Départs du fait des collaborateurs :

- Ils peuvent-être maitrisables par l'entreprise, si la cause parvient de la rémunération, les horaires de travail ou conditions générale de travail.
- Ils peuvent-être non maitrisables par l'entreprise, en cas de maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement... etc.

Troisième catégorie : Départs pour raisons inconnues.

2.2. L'absentéisme et l'absence

Certains auteurs tels que Weiss (1978) distinguent entre la notion d'absence et d'absentéisme. Il affirme que la première est plus large que la seconde.

Le phénomène de l'absence au travail consiste en un sens large, dans l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée indépendamment de leur cause et de leur durée, à l'inverse, la notion d'absentéisme contient une

volonté de l'individu d'opter pour ce comportement dans un objectif bien précis. Il véhicule donc, un caractère volontaire, ce qui ne semble pas être le cas de l'absence au travail .

Au sens large, l'absentéisme est perçu comme un coût, une dysfonction ou encore un rejet culturel .

2.2.1. Les causes de l'absentéisme:

Toutes les enquêtes visant à dégager les causes d'absentéisme proviennent à des résultats voisins, Bernard Martory et Daniel Crozet dans leur ouvrage distinguent le rôle de huit facteurs :

Le sexe

Les femmes peuvent-être moins engagées dans leur activité de travail, en ayant moins de possibilité de promotion, conciliation difficile entre la vie de travail et la vie familiale, elles sont donc plus nombreuses à s'absenter que les hommes.

L'âge

Les salariés âgés s'absentent assez souvent pour d'assez longues durées, par contre, les jeunes avant 30 ans sont souvent absents pour de courtes périodes.

La région

L'absence peut aussi dépendre de la région où l'activité est exercer, elle peut être fortes dans une région et faible dans l'autre.

Les jours de la semaine

Les absences sont plus fortes en début et en fin de semaines.

La saison

Les absences sont particulièrement importantes en des mois bien précis, en janvier, février, mars et décembre.

La taille de l'établissement

Plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève.

Le secteur d'activité

Le secteur où l'absence au travail est la plus importante serait pour les hommes le secteur de production.

 La qualification des salariés

Le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève.

3. La satisfaction et l'engagement, des thèmes important pour l'étude de la fidélisation du personnel

3.1. Satisfaction au travail et fidélisation du personnel

L'existence d'une relation entre la fidélisation et la satisfaction au travail est admise. Celle-ci est parfois présentée dans le discours des managers comme le moyen le plus sûr pour obtenir la fidélité de leurs salariés, puisqu'elle offre le moyen d'apprécier la relation entre les salariés et leur entreprise.

3.2. La définition de la satisfaction appliquée aux situations de travail :

De nombreuses recherches en gestion des ressources humaines ont étudié les conséquences de la satisfaction au travail sur les relations de l'individu et son organisation.

La revue de la littérature fait ressortir l'influence de la satisfaction au travail sur la fidélité organisationnelle à travers quatre dimensions, à savoir :

- La faible propension à rechercher un autre travail, autrement dit, une faible intention de quitter l'organisation ;
- L'implication organisationnelle (attachement affectif);
- La performance au travail;
- L'absence des comportements déviants.

Pour le sens commun, le terme de satisfaction désigne un état psychologique résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels ou sociaux. Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension. Ripon (1981) lui, dans sa contribution au « Traité de psychologie du travail », définit la satisfaction comme un état émotionnel qui

résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retirer. Quant à March et Simon, ils présentent la satisfaction comme un signal rendant possible l'estimation de la nature de l'équilibre entre les avantages qu'un salarié reçoit en contrepartie des contributions qu'il donne en situation de travail .

Certain travaux expliquent que la satisfaction au travail contribue efficacement à réduire l'intention de départ volontaire des salariés, et qu'elle est négativement associée au turn-over et à l'absentéisme.

Par conséquent, les employés satisfaits au travail ont une faible propension à quitter leur organisation. Enfin, Gavin et Vinten (2008) montrent que les organisations dont les salariés possèdent un haut niveau de satisfaction au travail auront un taux relativement bas de départ, d'absentéisme et de stress professionnel .

3.3. Les théories de la satisfaction au travail

Patrice Roussel dans son ouvrage « rémunération, motivation et satisfaction au travail », cite quelques unes des théories de la satisfaction au travail comme suite :

3.3.1. La théorie des besoins (MASLOW)

Dans les théories centrées sur les besoins, figure la théorie de Maslow, qui définit un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. Si l'organisation offre un emploi qui permet de répondre à ses besoins, les conditions sont alors réunies pour que le salarié puisse éprouver de la satisfaction vis-à-vis de son travail.

3.3.2. La théorie de l'évaluation cognitive (DECI)

Parmi les théories de la motivation, celle de l'évaluation cognitive de Deci, explique la satisfaction plus que la motivation. Il dicte que ce sont les besoins d'autodétermination, de contrôle et de compétence que l'individu cherche à satisfaire pour trouver une motivation à faire son travail. Si l'individu trouve que son comportement influence sa performance (concept de contrôle), qu'il est libre pour choisir le comportement à adopter (auto-détermination), et qu'il a le sentiment que ses compétences sont mises à contribution (concept de compétence), il trouvera du plaisir à réaliser son travail.

3.3.3. La théorie de l'équité (LAWLER)

Enfin, les théories de l'équité et de la justice organisationnelle sont considérées comme des théories de la satisfaction au travail. Thériault (1983), reconnaît qu'elle apporte beaucoup au domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier à la gestion de la rémunération.

En effet, le sentiment d'iniquité crée l'insatisfaction chez l'individu, et par conséquent une tension qui va le pousser à agir. L'appréciation de la satisfaction au travail est donc limitée ici à la valeur d'équité.

4. Engagement des salariés et fidélisation des ressources humaines

La fidélisation des salariés apparaît comme un sujet qui préoccupe les entreprises. Face au départ des compétences clés, il est important de développer et de conserver sa main-d'œuvre. La question de la fidélisation peut s'envisager de plusieurs manières, et elle peut être expliquée à travers le concept de l'engagement organisationnel.

4.1. Définition de l'engagement organisationnel

De nombreux travaux ont montré la relation existante entre l'engagement organisationnel et l'intention de départ. L'engagement d'un salarié envers son organisation se comprend alors en tant que reflet de son intention de rester membre dans l'entreprise où il se trouve, et ce à long terme.

L'engagement organisationnel permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie. Elle donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés restent membres de leur entreprise ou décident de la quitter. Il s'avère que plus le niveau de poste est important ou représenté comme complexe, plus le degré d'engagement est élevé, il est donc défini comme un état psychologique.

Selon Pascal Paillé (2003), l'engagement organisationnel est une attitude professionnelle par laquelle est étudié le rapport entre une personne et son travail, autrement dit, il est abordé comme une forme de relation entre un salarié et l'entreprise qui l'emploie.

Pour conclure, l'engagement de l'individu dans son emploi est conditionné par l'importance qu'il porte à son métier, et par l'intérêt qu'il porte

aux valeurs de son emploi. Il s'engage affectivement lorsqu'il valorise son travail.

4.2. Les différentes formes d'engagement

L'engagement organisationnel a fait l'objet d'un intérêt dans de différentes branches, d'une part la psychologie sociale, et d'autre part la gestion des ressources humaines. Meyer et Allen (1991) distinguent trois formes d'engagement :

4.2.1. Engagement affectif

L'engagement des salariés peut se développer sur un mode affectif. Les principaux mécanismes qui participent à la construction de l'engagement affectif sont l'identification à l'entreprise et l'attachement aux valeurs. Il résulte particulièrement des expériences de travail qui peuvent combler les besoins de l'employé ou qui s'avèrent compatibles avec ses valeurs . Il correspond à l'identification, l'implication et l'attachement de l'individu à son entreprise, ainsi qu'à l'adhésion de l'employé aux valeurs et aux buts de son entreprise et il y rester parce qu'il le désire. Selon Buchanan (1974), l'engagement à l'organisation se caractérise comme « un attachement de type affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, au rôle d'une personne en relation avec ses valeurs et ses buts, et à l'organisation pour elle-même, et par l'acceptation de ses buts et de ses valeurs essentielles » .

4.2.2. Engagement normatif

Cette forme d'engagement est perçue par le salarié comme un devoir, il s'exprime par la perception d'une dette envers l'entreprise . Il est généralement présenté comme un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes, et qui conduit un salarié à rester membre dans son entreprise . L'engagement normatif est de nature morale car il implique un sentiment de loyauté basé sur un sens d'obligation envers l'organisation. Les individus qui éprouvent cette sorte d'engagement recherche à maintenir leur appartenance et à travailler en faveur de leur entreprise parce qu'ils ressentent une dette morale à son égard.

4.2.3. Engagement de continuité

Quant à l'engagement de continuité, il résulterait des faibles possibilités de mobilité externe du travailleur, ainsi que l'absence d'opportunités

professionnelles, l'inexistence d'emploi comparable ou le sentiment de s'être beaucoup investi dans l'organisation augmenteraient le niveau d'engagement de continuité des salariés, autrement dit, réduira leur intention de départ . Le travailleur prend en compte les avantages qu'il sacrifie en quittant l'organisation, le coût peut être autant financier que psychologique. De plus, il en résulte la complication à trouver une fonction équivalente dans une autre organisation. L'employé est alors dans une relation uniquement basée sur la contribution et la rétribution, et rester dans l'organisation n'est autre qu'une nécessité .

Chapitre III

La fidélisation des ressources humaines dans les organisations

Dans ce troisième chapitre, nous allons aborder la fidélisation du personnel, tout en la définissant, en précisant ses enjeux, et la relation qu'elle peut avoir avec la gestion des ressources humaines.

Ensuite, nous allons parler des comportements à risque, notamment, les départs volontaires (turn-over) et l'absentéisme. Suivie de deux concepts clés dans l'étude et la compréhension de la fidélisation qui sont, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des salariés.

1. La fidélisation du personnel

La rétention des salariés constitue une des principales démentions de la gestion des ressources humaines. Pour ce fait, la fidélisation tend à apporter des solutions.

1.2. Définition de la fidélisation du personnel

Selon Pascal Paillé, elle amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management nécessaires pour obtenir la fidélité des salariés³³. Il rajoute que c'est l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel³⁴. Selon cet auteur, la mise en place du processus de fidélisation a pour but d'éviter que le salarié recherche d'autres emplois le poussant au départ définitif.

L'entreprise alors, met en place un ensemble de dispositifs et de pratiques en vue de réduire l'intention des salariés à quitter leur entreprise et les inciter à y rester.

Jean-Marie Peretti lui, la définit comme : « L'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »³⁵, elle consiste en l'ensemble des stratégies ayant pour finalité de favoriser l'implication organisationnelle, d'accroître la performance au travail, de réduire les

³³ PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, ECONOMICA, 2004, Paris, p: 05.

³⁴ NDAYIRATA Serge, opcit, p: 03.

³⁵ PAILLE Pascal, opcit, p: 06.

comportements volontaires de retrait ainsi que les comportements déviants des employés³⁶.

Toutes ces définitions focalisent la fidélisation à la conservation des employés, c'est-à-dire, que chaque entreprise a pour objectif de rendre ses salariés fidèles en adoptant certaines mesures pour réduire les départs volontaires.

1.3. La fidélité du salarié

Selon Pascal Paillé la fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement qui se présente comme une ligne de conduite stable dans le temps³⁷, et elle insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle³⁸.

Selon Peretti, un salarié fidèle est un « salarié ayant une ancienneté significative dans l'entreprise, une faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »³⁹.

Donc, nous pouvons dire que la fidélité d'un salarié consiste en son intention de rester au sein de son entreprise, et de résister aux opportunités externes. Celle-ci se traduit par un état d'engagement et d'attachement à long terme.

1.4. Les enjeux de la fidélisation

Les départs des salariés performants et compétents engendrent pour les entreprises des coûts élevés⁴⁰.

La fidélisation des ressources humaines a donc un objectif principal, celui de :

³⁶ NDAYIRATA Serge, opcit, p: 3-5.

³⁷ PAILLE Pascal, opcit, p: 14-15.

³⁸ Ibid, p: 05.

³⁹ Ibid, p: 06.

⁴⁰ PAILLÉ Pascal, opcit p: 17.

❖ La rétention des salariés et la réduction du turn-over

Le départ d'un collaborateur constitue une perte financière et une perte de savoir-faire, puisqu'au fil des années d'ancienneté, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques, des méthodes de travail propre à l'entreprise et sa stratégie.

Alors, voir partir ses collaborateurs est donc risqué pour l'entreprise qui après avoir investie du temps et des moyens financiers afin que le salarié puisse devenir efficace, subie les conséquences de ce départ⁴¹. C'est ici qu'on comprend l'enjeu de la fidélisation, tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter l'entreprise ne ressentent pas à le faire, car l'entreprise a mis en place tout les moyens nécessaire dans ce sens.

❖ Une meilleure implication des salariés :

Les entreprises ont besoin de l'implication de leurs collaborateurs car la performance en dépend. Il est donc nécessaire de veiller à ce que toutes les conditions nécessaires à l'implication soient remplies.

Pour Pascal Paillé, la fidélisation peut avoir des objectifs autres que ceux à la rétention des salariés, notamment⁴² :

- ❖ Obtenir la confiance du personnel
- ❖ Offrir de bonnes conditions d'emploi
- ❖ Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires
- ❖ Contribuer à la satisfaction de la clientèle

⁴¹ LETHIELLEUX Laetitia, La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X spécialisée dans le bâtiment, 2012, France, p: 20-21.

⁴² PAILLE Pascal, opcit, p: 18-19.

1.5. Les employés à fidéliser :

Il s'avère impossible de fidéliser tous les salariés d'une entreprise, en raison du coût et des contraintes organisationnelles et matérielles. Les mesures de rétention doivent être ciblées vers des catégories de population précises car tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, ils n'auront pas non plus le même effet quand ils s'en vont. Il est à l'intérêt de l'entreprise de fidéliser les individus compétents, loyaux et impliqués. Trouver un remplaçant à une personne ayant volontairement quitté l'entreprise ne signifie plus seulement recruter un profil équivalent, mais aussi l'intégrer dans les équipes, et le former⁴³.

Ainsi il s'agit de viser les personnes qui ont un haut rendement et qualification. Il convient de tenir compte de l'âge et des attentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Pascal Paillé définit des étapes différentes selon le cycle de vie professionnel⁴⁴ :

- ❖ L'étape de l'intégration (jusqu'à 30 ans).
- ❖ L'étape de socialisation (de 30 à 40 ans).
- ❖ L'étape d'enracinement (35-44 ans).
- ❖ Le stade de retrait (+ de 50 ans).

Cela signifie que l'état d'esprit du salarié à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise en raison de leurs connaissances et savoir-faire, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. Leur fidélisation apparaît donc importante et les entreprises doivent mobiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin

⁴³ LIGER Philippe, Le marketing des ressources humaines (Attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004, p:132.

⁴⁴ Ibid, p: 80.

d'identifier les populations pour lesquelles les risques de pénurie sont importants⁴⁵.

2. Les comportements à risques et la fidélisation des ressources humaines

Face à des contraintes fréquentes au sein d'une organisation, le salarié se trouve incapable de mener son travail convenablement, il cherche alors une solution, et cela se traduit à travers ses comportements, qui peuvent toucher à son sentiment de fidélité vis-à-vis de son entreprise.

2.1. Les départs volontaires (le turn-over)

Le concept de départ volontaire doit se comprendre à partir de celui de «turnover», roulement ou rotation du personnel d'une entreprise, c'est-à-dire, le nombre de départ vers l'extérieur⁴⁶. Cela peut être défini comme la situation dans laquelle des employés quittent l'organisation et doivent être remplacés.

Les départs peuvent être volontaires dans le cas où le salarié quitte l'entreprise par choix, il semble trouver une solution dans la rupture de ses rapports professionnels avec son entreprise, ou involontaires, dans le cas où l'employé est licencié à cause d'une mauvaise performance ou d'une violation des règles du travail⁴⁷. Il est en effet difficile de cerner les effets induits sur la performance par un départ qu'elle qu'en soit sa nature⁴⁸.

Un taux de turn-over élevé, ne constitue pas forcément un dysfonctionnement pour les entreprises, du moment qu'il peut⁴⁹ :

⁴⁵ GUILBERT Laure et HENDA Sana, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, 5^{ème} journée d'étude sur les carrières, Lyon, 2008.

⁴⁶ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, opcit, p : 198

⁴⁷ GABARRET Ines et VIDEL Benjamin, Une analyse exploratoire du départ volontaire des cadres (Le cas de sortie entrepreneuriale hors essaimage), Montpellier, p: 03.

⁴⁸ PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, L'HARMATTAN, 2003, France, p: 77.

⁴⁹ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, opcit, p: 198.

- ❖ Favoriser l'adaptation permanente de leurs salariés aux besoins en termes de qualification et de nombre d'employés.
- ❖ Limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel.
- ❖ Assurer un flux continue de nouveaux entrants constituant un sang neuf pour l'unité.
- ❖ Extérioriser les promotions, car le départ constitue pour certains salariés la seule possibilité de bénéficier de promotions que leur entreprise n'est pas en mesure de leur fournir.

Par contre, la majorité des entreprises subissent le turn-over comme un dysfonctionnement coûteux, car il résulte la perte des membres compétents et qualifiés. Ce comportement peut-être analysé comme un mode d'adaptation que les salariés choisissent en vue de faire face à un contexte professionnel peu satisfaisant ou qui a perdu de son intérêt. La décision de quitter est une conduite de retrait qui résulte de l'attraction ressentie par un salarié pour une autre entreprise, ces conduites peuvent être contrôlées par des pratiques relevant de la fidélisation des ressources humaines⁵⁰.

Il existe quatre modalités de départs selon Pascal Paillé (2005) :

- ❖ Intention de quitter son emploi ;
- ❖ L'intention de chercher un nouvel emploi ;
- ❖ La perception des alternatives d'emploi ;
- ❖ Le départ définitive.

⁵⁰ PAILLE Pascal, opcit, p: 98-99.

Cette dernière modalité est celle qui ne présente aucune possibilité d'ajustement, ni de toute tentative d'accord entre les deux parties, notamment, le salarié et son entreprise⁵¹.

2.1.1. Les raisons de départs d'un salarié

Sur 17000 personnes interrogées, Jean-Marie Peretti ressort un ensemble de causes principales de départ :

- ❖ « Pas d'évolution de carrière » : elle pourrait faire quitter les entreprises à 76% de salariés interrogés.
- ❖ Le « manque de reconnaissance »: 64%.
- ❖ « La rémunération »: 64%.
- ❖ « Les problèmes relationnels »: 52%.
- ❖ « Trop de stress »: 30%.
- ❖ « La charge de travail »: 14%.

Tandis que pour les jeunes diplômés :

- ❖ « Les perspectives de carrières »: 97%.
- ❖ « Les problèmes relationnels »: 63%.
- ❖ « La rémunération »: 57%.
- ❖ « Le stress »: 38%.
- ❖ « La charge de travail »: 17%.

2.1.2. Les différents types de départs

Ils sont généralement classés en trois catégories⁵² :

Première catégorie : Départs du fait de l'entreprise :

- ❖ Sanction

⁵¹ PAILLE Pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, opcit, p : 78-79.

⁵² MARTORY Bernard et CROZT Daniel, opcit, p: 199.

- ❖ Licenciement pour raisons économique, c'est-à-dire, en cas de baisse de production.

Deuxième catégorie : Départs du fait des collaborateurs :

- ❖ Ils peuvent-être maitrisables par l'entreprise, si la cause parvient de la rémunération, les horaires de travail ou conditions générale de travail.
- ❖ Ils peuvent-être non maitrisables par l'entreprise, en cas de maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement... etc.

Troisième catégorie : Départs pour raisons inconnues.

2.2.L'absentéisme et l'absence

Certains auteurs tels que Weiss (1978) distinguent entre la notion d'absence et d'absentéisme. Il affirme que la première est plus large que la seconde.

Le phénomène de l'absence au travail consiste en un sens large, dans l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée indépendamment de leur cause et de leur durée, à l'inverse, la notion d'absentéisme contient une volonté de l'individu d'opter pour ce comportement dans un objectif bien précis. Il véhicule donc, un caractère volontaire, ce qui ne semble pas être le cas de l'absence au travail⁵³.

Au sens large, l'absentéisme est perçu comme un coût, une dysfonction ou encore un rejet culturel⁵⁴.

2.2.1. Les causes de l'absentéisme:

Toutes les enquêtes visant à dégager les causes d'absentéisme proviennent à des résultats voisins, Bernard Martory et Daniel Crozet dans leur ouvrage distinguent le rôle de huit facteurs⁵⁵ :

⁵³ PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, opcit, p: 98.

⁵⁴ PAILLE Pascal, changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, opcit, p : 75.

❖ Le sexe

Les femmes peuvent-être moins engagées dans leur activité de travail, en ayant moins de possibilité de promotion, conciliation difficile entre la vie de travail et la vie familiale, elles sont donc plus nombreuses à s'absenter que les hommes.

❖ L'âge

Les salariés âgés s'absentent assez souvent pour d'assez longues durées, par contre, les jeunes avant 30 ans sont souvent absents pour de courtes périodes.

❖ La région

L'absence peut aussi dépendre de la région où l'activité est exercée, elle peut être forte dans une région et faible dans l'autre.

❖ Les jours de la semaine

Les absences sont plus fortes en début et en fin de semaines.

❖ La saison

Les absences sont particulièrement importantes en des mois bien précis, en janvier, février, mars et décembre.

❖ La taille de l'établissement

Plus l'établissement est important, plus l'absence au travail s'élève.

❖ Le secteur d'activité

Le secteur où l'absence au travail est la plus importante serait pour les hommes le secteur de production.

❖ La qualification des salariés

Le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève.

⁵⁵ MARTORY Bernard et CROZET Daniel, opcit, p: 193-194.

3. La satisfaction et l'engagement, des thèmes important pour l'étude de la fidélisation du personnel

3.1. Satisfaction au travail et fidélisation du personnel

L'existence d'une relation entre la fidélisation et la satisfaction au travail est admise. Celle ci est parfois présentée dans le discours des managers comme le moyen le plus sûr pour obtenir la fidélité de leurs salariés⁵⁶, puisqu'elle offre le moyen d'apprécier la relation entre les salariés et leur entreprise⁵⁷.

3.2. La définition de la satisfaction appliquée aux situations de travail :

De nombreuses recherches en gestion des ressources humaines ont étudié les conséquences de la satisfaction au travail sur les relations de l'individu et son organisation.

La revue de la littérature fait ressortir l'influence de la satisfaction au travail sur la fidélité organisationnelle à travers quatre dimensions, à savoir⁵⁸ :

- ❖ La faible propension à rechercher un autre travail, autrement dit, une faible intention de quitter l'organisation ;
- ❖ L'implication organisationnelle (attachement affectif);
- ❖ La performance au travail;
- ❖ L'absence des comportements déviants.

Pour le sens commun, le terme de satisfaction désigne un état psychologique résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels ou sociaux. Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension. Ripon (1981) lui, dans sa contribution au « Traité de psychologie du travail », définit la satisfaction comme un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce

⁵⁶ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, opcit, p: 23.

⁵⁷ Ibid, p: 40

⁵⁸ NDAYIRATA Serge, opcit, p: 07.

qu'elle perçoit en retirer. Quant à March et Simon, ils présentent la satisfaction comme un signal rendant possible l'estimation de la nature de l'équilibre entre les avantages qu'un salarié reçoit en contrepartie des contributions qu'il donne en situation de travail⁵⁹.

Certain travaux expliquent que la satisfaction au travail contribue efficacement à réduire l'intention de départ volontaire des salariés, et qu'elle est négativement associée au turn-over et à l'absentéisme.

Par conséquent, les employés satisfaits au travail ont une faible propension à quitter leur organisation. Enfin, Gavin et Vinten (2008) montrent que les organisations dont les salariés possèdent un haut niveau de satisfaction au travail auront un taux relativement bas de départ, d'absentéisme et de stress professionnel⁶⁰.

3.3. Les théories de la satisfaction au travail

Patrice Roussel dans son ouvrage « rémunération, motivation et satisfaction au travail », cite quelques unes des théories de la satisfaction au travail comme suite⁶¹ :

3.3.1. La théorie des besoins (MASLOW)

Dans les théories centrées sur les besoins, figure la théorie de Maslow, qui définit un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. Si l'organisation offre un emploi qui permet de répondre à ses besoins, les conditions sont alors réunies pour que le salarié puisse éprouver de la satisfaction vis-à-vis de son travail.

3.3.2. La théorie de l'évaluation cognitive (DECI)

Parmi les théories de la motivation, celle de l'évaluation cognitive de Deci, explique la satisfaction plus que la motivation. Il dicte que ce sont les

⁵⁹ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, opcit, p : 31-34.

⁶⁰ NDAYIRATA Serge, opcit, p: 07.

⁶¹ ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, ECONOMICA, Paris, 1996, p : 48-50.

besoins d'autodétermination, de contrôle et de compétence que l'individu cherche à satisfaire pour trouver une motivation à faire son travail. Si l'individu trouve que son comportement influence sa performance (concept de contrôle), qu'il est libre pour choisir le comportement à adopter (auto-détermination), et qu'il a le sentiment que ses compétences sont mises à contribution (concept de compétence), il trouvera du plaisir à réaliser son travail.

3.3.3. La théorie de l'équité (LAWLER)

Enfin, les théories de l'équité et de la justice organisationnelle sont considérées comme des théories de la satisfaction au travail. Thériault (1983), reconnaît qu'elle apporte beaucoup au domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier à la gestion de la rémunération.

En effet, le sentiment d'iniquité crée l'insatisfaction chez l'individu, et par conséquent une tension qui va le pousser à agir. L'appréciation de la satisfaction au travail est donc limitée ici à la valeur d'équité.

4. Engagement des salariés et fidélisation des ressources humaines

La fidélisation des salariés apparaît comme un sujet qui préoccupe les entreprises. Face au départ des compétences clés, il est important de développer et de conserver sa main-d'œuvre. La question de la fidélisation peut s'envisager de plusieurs manières, et elle peut être expliquée à travers le concept de l'engagement organisationnel.

4.1. Définition de l'engagement organisationnel

De nombreux travaux ont montré la relation existante entre l'engagement organisationnel et l'intention de départ. L'engagement d'un salarié envers son organisation se comprend alors en tant que reflet de son intention de rester membre dans l'entreprise où il se trouve, et ce à long terme.⁶²

⁶² GUERRERO Sylvie, L'engagement organisationnel des jeunes cadres (Une question de soutien ou d'image), 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris, 2005, p: 03.

L'engagement organisationnel permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie. Elle donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés restent membres de leur entreprise ou décident de la quitter. Il s'avère que plus le niveau de poste est important ou représenté comme complexe, plus le degré d'engagement est élevé⁶³, Il est donc défini comme un état psychologique.

Selon Pascal Paillé (2003), l'engagement organisationnel est une attitude professionnelle par laquelle est étudié le rapport entre une personne et son travail, autrement dit, il est abordé comme une forme de relation entre un salarié et l'entreprise qui l'emploie⁶⁴.

Pour conclure, l'engagement de l'individu dans son emploi est conditionné par l'importance qu'il porte à son métier, et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de son emploi. Il s'engage affectivement lorsqu'il valorise son travail.

4.2. Les différentes formes d'engagement

L'engagement organisationnel a fait l'objet d'un intérêt dans de différentes branches, d'une part la psychologie sociale, et d'autre part la gestion des ressources humaines. Meyer et Allen (1991) distinguent trois formes d'engagement⁶⁵ :

4.2.1. Engagement affectif

L'engagement des salariés peut se développer sur un mode affectif. Les principaux mécanismes qui participent à la construction de l'engagement affectif sont l'identification à l'entreprise et l'attachement aux valeurs. Il résulte particulièrement des expériences de travail qui peuvent combler les besoins de

⁶³ PAILLE Pascal, *la fidélisation des ressources humaines*, opcit, p: 40-41.

⁶⁴ PAILLE Pascal, *changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines*, opcit, p: 18.

⁶⁵ GAGNON Carole et autres, « les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement » in

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, REMEST, v3, N° 1, France, 2007, p: 48.

l'employé ou qui s'avèrent compatibles avec ses valeurs⁶⁶. Il correspond à l'identification, l'implication et l'attachement de l'individu à son entreprise, ainsi qu'à l'adhésion de l'employé aux valeurs et aux buts de son entreprise et il y rester parce qu'il le désire. Selon Buchanan (1974), l'engagement à l'organisation se caractérise comme « un attachement de type affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, au rôle d'une personne en relation avec ses valeurs et ses buts, et à l'organisation pour elle-même, et par l'acceptation de ses buts et de ses valeurs essentielles »⁶⁷.

4.2.2. Engagement normatif

Cette forme d'engagement est perçue par le salarié comme un devoir, il s'exprime par la perception d'une dette envers l'entreprise⁶⁸. Il est généralement présenté comme un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes, et qui conduit un salarié à rester membre dans son entreprise⁶⁹. L'engagement normatif est de nature morale car il implique un sentiment de loyauté basé sur un sens d'obligation envers l'organisation. Les individus qui éprouvent cette sorte d'engagement recherche à maintenir leur appartenance et à travailler en faveur de leur entreprise parce qu'ils ressentent une dette morale à son égard.

4.2.3. Engagement de continuité

Quant à l'engagement de continuité, il résulterait des faibles possibilités de mobilité externe du travailleur, ainsi que l'absence d'opportunités professionnelles, l'inexistence d'emploi comparable ou le sentiment de s'être beaucoup investi dans l'organisation augmenteraient le niveau d'engagement de continuité des salariés, autrement dit, réduira leur intention de départ⁷⁰. Le travailleur prend en compte les avantages qu'il sacrifie en quittant

⁶⁶ PAILLE Pascal, *la fidélisation des ressources humaines*, opcit, p: 49.

⁶⁷ <http://blog.vadequa.com/engagement-motivation-au-travail/>

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ PAILLE Pascal, *la fidélisation des ressources humaines*, opcit, p: 50.

⁷⁰ GAGNON Carole et autres, opcit, p: 49.

l'organisation, le coût peut être autant financier que psychologique. De plus, il en résulte la complication à trouver une fonction équivalente dans une autre organisation. L'employé est alors dans une relation uniquement basée sur la contribution et la rétribution, et rester dans l'organisation n'est autre qu'une nécessité⁷¹.

⁷¹ PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, opcit, p: 45-46.

Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de l'organisme
Analyse des données
Vérification des hypothèses

Présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique⁷² :

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T/j d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800 T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que Cevital négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales, ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli.

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production⁷³ :

- ❖ Huiles végétales;
- ❖ Margarinerie et graisses végétales;
- ❖ Sucre blanc;
- ❖ Sucre liquide;
- ❖ Silos portuaires;

⁷² WWW.CEVITAL.COM. (Le 09.05.2015) à 11h50.

⁷³ Document interne de l'entreprise, p: 11.

❖ Boisson.

2. Situation géographique⁷⁴

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la route nationale 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

3. Activités et missions⁷⁵

3.1. Activités de cevital

Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ❖ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- ❖ Conditionnement d'huile (1400 tonnes/heure).
- ❖ Production de margarine (600 tonnes/jour).
- ❖ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- ❖ Raffinage du sucre (1600 tonnes/jour).
- ❖ Stockage céréales (120 000 tonnes).
- ❖ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

3.2. Missions et objectifs⁷⁶

⁷⁴ WWW.CEVITAL.COM, opcit, (Le 09.05.2015 à 11h50).

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ WWW.CEVITAL.COM, opcit, (Le 09.05.2015 à 11h50).

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ❖ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- ❖ L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ❖ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- ❖ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- ❖ La modernisation de ses installations en terme de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- ❖ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

4. Structure organisationnelle de Cevital⁷⁷

Le complexe CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et donnée et offre plus de spécialisation et de fluidité.

5. Présentation de l'organigramme de Cevital⁷⁸

L'organisation du complexe est présentée selon un organigramme prédéfini par sa direction générale pour mieux répondre à ses exigences.

⁷⁷ Document interne de l'entreprise, opcit.

⁷⁸ Ibid.

6. Les principales missions des différentes directions de Cevital

6.1. La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur les politiques marketings à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

6.2. La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, sa fonction consiste en :

- ❖ La gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...);
- ❖ La gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...);
- ❖ Tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

6.3. La direction technique contrôle de qualité :

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tout leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

6.4. La direction projet

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

6.5. La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- ❖ la détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine ;
- ❖ la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées ;
- ❖ la satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

6.6. La direction commerciale

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers ; pour se faire la direction a adopté la structure suivante :

- ❖ participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- ❖ orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- ❖ coordonner les activités de son département.

6.7. La direction raffinerie d'huile

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

6.8. La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

6.9. La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

6.10. La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

6.11. La direction logistique

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire.

1. Caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude

Tableau N°1: La répartition des enquêtés selon le genre

Le genre	F
Masculin	06
Féminin	06
Total	12

Comme le tableau l'indique, le nombre des enquêtées femmes est égale à celui des hommes avec une fréquence de six (06), cela n'a pas été visé, mais une simple coïncidence, puisque notre échantillon a été choisi d'une manière aléatoire.

❖ Malgré que notre échantillon soit restreint, cela ne nous empêche pas -d'après un constat sur terrain- de dire que dans le cadre administratif l'entreprise cevital ne privilégie pas le recrutement d'un genre au détriment de l'autre.

Tableau N°2: La répartition des enquêtés selon l'âge

âge	F
[32-41]	05
[42-51]	06
[52-61]	0
[62-71]	01
Total	12

Comme le tableau le montre, l'âge minimal des catégories est de 32 ans relatif à l'enquêté le plus jeune de notre population d'étude, tandis que le plus âgé a 70ans.

Nous remarquons que la tranche d'âge entre [42-51] ans marque la fréquence la plus élevée et qui correspond à six (06) effectifs, suivie de celle entre [32-41] ans avec cinq (05) effectifs, et enfin un seul membre de notre échantillon dont l'âge est situé entre [62-71] ans.

❖ Nous constatons alors, que les cadres de ce vital sont d'une catégorie d'âge plutôt jeune.

Tableau N°3: La répartition des enquêtés selon leur situation matrimoniale

Situation matrimoniale	F
Marié	10
Célibataire	02
Total	12

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que dix (10) de nos enquêtés parmi l'ensemble de notre échantillon sont mariés, tandis que deux (02) uniquement sont célibataires.

Tableau N°4: La répartition des enquêtés selon l'ancienneté

Ancienneté	F
[3-8ans]	05
[9-14 ans]	04
[15-20 ans]	03
Total	12

D'après ce tableau, l'année minimale d'ancienneté est de trois (03) ans relative au cadre recruté en 2012, par contre, l'année maximale correspond à celle de l'enquêté recruté en 1999, et qui varie entre [15-20 ans].

Nous pouvons quand même constater que la première catégorie qui varie entre [3-8ans] marque une fréquence de cinq (05) qui est la plus supérieure par rapport à la deuxième catégorie qui varie entre [9-14ans] et qui marque la fréquence de quatre (04), tandis que la dernière catégorie qui varie entre [15-20ans] est estimée à une fréquence de trois (03) seulement.

❖ Nous pouvons déduire que les cadres de cevital peuvent demeurer longtemps au sein de leur entreprise, jusqu'à 16 ans d'expériences voir même jusqu'à la retraite. Et ceux nouvellement recrutés prévoient d'avoir une retraite complète dans leur entreprise, un enquêté répond avec fierté: « *Je ne changerai cevital pour aucune autre entreprise, la preuve, j'ai déjà quitté mais rapidement revenu...»*.

Tableau N°5: La répartition des enquêtés selon le poste occupé

Postes occupés	F
Directeur	04
Chef de service	05
Chargé de formation	01
Auditeur comptable	01
Responsable de comptabilité	01
Total	12

Si ce tableau contient uniquement quatre (04) directeurs et cinq (05) chefs de service, un chargé de formation et un responsable de comptabilité ainsi qu'un auditeur comptable, c'est parce qu'au départ nous avons visé la catégorie professionnelle des cadres: dirigeants et/ou supérieurs.

Cette diversité à la même catégorie professionnelle nous a permis de recueillir de différentes réponses et d'éviter la redondance.

2. Analyse et interprétation des résultats relatives à l'autonomie

Dans cette présente partie nous présenterons les données recueillies durant notre enquête sur la première hypothèse qui stipule que « L'autonomie au travail joue un rôle important dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise ».

Tableau N°6: La marge de liberté dans l'exercice des tâches

Code	Contenu des réponses à la catégorie « oui »	F
01	Style de leadership souple	08
02	Flexibilité du règlement	01
03	Liberté de gestion à sa manière dans le cadre des exigences du poste	12
04	Pouvoir de prise de décisions	12
Total		33*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vue la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Suite à la question « Profitez-vous d'une marge de liberté dans l'exercice de vos tâches ? », l'ensemble de nos enquêtés nous ont avancé une réponse affirmative (**voir annexe tableau N°1**), dans ce sens, nous avons pu quand même relever quatre (4) catégories. En renforçant leur réponse « oui » l'ensemble de notre échantillon aborde de multiples raisons de profiter d'une marge d'autonomie.

Les douze (12) enquêtés avancent l'idée que le pouvoir qu'on leur a attribué en vue de prendre des décisions fait qu'ils ont une marge d'autonomie dans l'exercice de leurs tâches, cela peut-être illustré par les propos de certains d'entre eux : « *Je peux moi même prendre quelconque décision que j'estime être la meilleur....* », « *Je suis en mesure de prendre des décisions sans prendre attache avec mon supérieur direct...* », « *La qualité de mon poste m'offre la liberté de prendre n'importe quelle décision tout en assumant les*

conséquences... ». Les mêmes rajoutent aussi dans le sens où ils sont autonome dans gérer à leur manière, ils s'expliquent ainsi « *Je suis libre d'agir à ma manière tout en restant dans l'objectif de mon travail... »*, « *Je suis totalement autonome serte, mais dans le cadre de ce qu'on attend de moi... »*, « *Je profite d'une presque totale autonomie mais sans dépasser où aller loin des exigences de mon poste... »*.

Il est à signaler aussi que huit (08) enquêtés trouve que c'est le style de leadership plutôt souple de leur supérieur qui leur permet d'être autonome dans l'exercice de leur tâche et ce en s'appuyant sur les dires de certains : « *Mon supérieur hiérarchique n'est pas vraiment le genre à nous ordonner de faire telle ou telle chose avec telle manière... »*, « *Personnellement mon supérieur ne m'étouffe pas... »*.

Un enquêté sur l'ensemble de notre échantillon trouve en plus de ce qui a été dit, que le règlement intérieur de l'entreprise qu'il juge flexible, lui permet d'être autonome : « *Vous savez, le règlement intérieur de cevital n'est pas très compliqué, j'ai mon poste, mes tâches, je dois faire en sorte d'agir de tel sorte à atteindre les objectifs fixés et c'est tout ...il ne me prive pas de mon autonomie... »*.

❖ Quelque soit leurs arguments, tous leurs propos prouvent que les cadres de notre échantillon sont bel et bien autonomes dans l'exercice de leurs tâches.

Tableau N°7: Le désir des cadres de rester dans l'entreprise grâce à leur autonomie

Code	Contenu des réponses à la catégorie « oui »	F
1	L'autonomie reflète la confiance	12
2	Le manque d'autonomie est une situation étouffante	05
3	L'autonomie fait preuve de considération	12
4	L'autonomie est importante pour le maintien du personnel	09
Total		38*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

D'après la totalité de nos enquêtés, si l'entreprise leur accorde une marge d'autonomie c'est parce qu'elle leur fait confiance, certains le précisent ainsi « *...Quand je prends des décisions sans être en obligation de consulter qui que se soit, je ressens qu'on a confiance en moi...* », Une autre rajoute que « *L'autonomie fait preuve de la confiance qu'on m'accorde, et si je ressens qu'on a confiance en moi, je me sens importante dans cette entreprise...* ».

Les douze (12) enquêtés s'appuient clairement sur le fait que l'autonomie fait preuve de considération, certains cadres disent tous dans ce sens « *...Je peux juger le poids que j'ai dans cette entreprise rien qu'en prenant compte du degré d'autonomie dont je profite...* », « *Sachez bien que si vous êtes autonome, vous êtes important...* », un autre dit : « *Du moment que je suis autonome je crois qu'on estime bien mes capacités...* ».

Neuf (09) d'entre eux avancent l'idée que l'autonomie est un facteur important pour le maintien des cadres, ils déclarent que: « *L'autonomie est primordiale pour retenir le personnel...* », et : « *...Une entreprise stratégique ne prive jamais ses salariés d'une marge d'autonomie, c'est très important en terme de fidélisation...* ». Cinq (05) cadres rajoute à leur propos le fait que le

manque d'autonomie est une situation étouffante, ils témoignent en disant : «... *Il n'est pas possible de travailler sous une supervision régulière et très rigide...* », « *Je ne m'imagine pas travailler dans un cadre limité, où on ne me laisse pas la liberté de faire ce que je trouve être nécessaire dans mon poste...* », un autre argumente et dit « *...Comme je l'ai dit avant, sans cette marge d'autonomie que j'ai actuellement je serai étouffée...* ».

❖ Quelque soit la réponse des enquêtés, elles vont toutes dans le même sens ; l'autonomie a vraiment un poids sur la vie professionnelle des cadres, qui, à son tour joue un rôle déterminant dans leur maintien dans l'entreprise.

Tableau N°08:La liberté de l'aménagement du temps de travail

Code	Contenu des réponses à la catégorie « non »	F
01	Le règlement ainsi que la politique de l'entreprise ne le permettent pas	12
02	Nous sommes sensés respecter les horaires de travail	12
Total		24*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Sachant qu'une question fermée a été posée précédemment « Avez-vous la possibilité d'aménager votre temps de travail selon vos besoins et capacités ? » et que la réponse donnée était la même c'est-à-dire « non » (voir Annexe Tableau N° 03), une autre question ouverte à compléter les raisons de cette réponse.

Les douze (12) enquêtés disent qu'ils sont sensés respecter les horaires de travail, et que le règlement ainsi que la politique de l'entreprise ne leur permet pas d'aménager leur temps de travail selon leur besoins et leurs capacités, un

cadre nous dit que « *Le règlement exige de commencer le travail à 8h et de finir à 16h30...* », un autre ajoute que: « *...les absences et les retards, ça ne se pardonne pas...* », certains s'accordent avec ces propos « *Je ne peux pas aménager mon temps de travail comme ça me chante, je suis limité par le règlement intérieur de l'entreprise...* », « *On doit respecter les heures de travail, sinon nous allons subir les sanctions appropriées...* ».

❖ La première remarque qui saute aux yeux, est que les douze (12) enquêtés ont répondu en nous donnant chacun, deux catégories de réponse qui vont dans deux sens qui se complètent. La première est que s'ils n'ont pas la possibilité d'aménager leur temps de travail à leur guise, c'est parce que le règlement intérieur de l'entreprise ne leur permet pas. Tandis que la seconde, renvoie à leur propre conscience, par obligation ou par choix, cela prouve encore leur fidélité vis-à-vis de leur entreprise.

Tableau N°09: les procédures de travail selon la formation initiale

Code	Catégorie	Contenu	F
01	Oui	Nous avons été recrutés par rapport à notre formation initiale et par rapport à nos compétences.	08
		Les exigences du poste imposent un savoir-faire pré-acquis à travers la formation initiale.	05
		Total	13
02	Non	Cevital met en place des plans de formation pour acquérir un savoir-faire que le poste exige.	03
		Se sont les exigences du poste qui imposent les procédures qu'il faut adapter pour l'accomplissement des tâches	01
		Total	04
Total			17*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même catégorie.

Ce tableau représente l'avis des enquêtés quant à leur possibilité d'adapter les procédures ou les méthodes de travail selon leur formation initiales.

La réponse de la plupart de nos enquêtés, avec un effectif de huit (08), était affirmative, pour plusieurs raisons que nous pouvons illustrer par les propos suivants: « *...J'ai étudié la gestion des ressources humaines à l'université et j'applique dans mon travail tout ce que j'avais appris...* », un

autre dit : « *...J'ai été recruté par rapport à mon diplôme...* ». Parmi ces huit (08), cinq (05) rajoutent que les exigences de leur poste leur imposent un savoir-faire acquis à travers leur formation initiale, un enquêté s'explique comme suit: « *...J'ai acquis un certain bagage qui me permet d'adapter les procédures et les méthodes de travail nécessaires ...* », un autre ajoute : « *... Je n'arrive pas à comprendre les gens qui disent que dans le milieu professionnel, on ne met pas en pratique ce que nous avons étudié à l'université... Dans ce cas, le poste de travail n'aura pas de sens...personnellement, mon travail actuel correspond parfaitement à ma formation initiale...* ».

Quant à la deuxième catégorie, quatre (04) avancent une réponse négative, disant : « *...Pas forcément...* », et en avançant leurs propres arguments, pour eux ça revient au fait que « *...Cevital met en place des plans de formation pour acquérir un savoir-faire que le poste exige...* », et que « *...se sont es exigences du poste qui imposent les procédures qu'il faut adapter pour l'accomplissement des tâches...* », un autre cadre nous dit : « *...Nous recrutant souvent par rapport aux postes vaquant et non pas par rapport à la formation initiale... Parce que Cevital investie beaucoup dans le sens où le nouveau recruté soit formé pour répondre aux exigences de son poste...* ».

❖ Nous commençons par constater que la plupart des cadres entretenus, adaptent les procédures de travail selon leur formation initiale car celle-ci leur a doté déjà d'une base servant de bagage à l'exercice de leurs tâches. Sinon, la minorité trouve que ce n'est pas le cas pour eux, autrement dit, c'est plutôt les exigences de leur poste qui leur imposent les procédures à adopter, en plus des plans de formation mises en place par l'entreprise cevital dans le but de réduire les écarts qualitatives, cela dit, entre les exigences du poste et les qualifications des cadres.

Tableau N°10: Le style de management du supérieur hiérarchique

Code	Catégorie	F
01	Plutôt souple	12
02	Sanctions rares	05
Total		17*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question (ou/et par une même catégorie).

La totalité de nos enquêtés répondent que le style de management de leur supérieur hiérarchique est plutôt souple « ... *Moi et mes collègues avons une bonne relation avec notre supérieur... Il a un style de leadership assez souple...* », tout de même parmi eux, cinq ont répondu que les sanctions sont rares, « ...*les sanctions sont très rares avec lui...* », « ... *Je le trouve flexible...* ».

❖ Malgré l'existence de certaines sanctions, elles restent rares du moment que nous remarquons nettement que l'ensemble des cadres n'ont aucun problème vis-à-vis du style du management de leurs supérieurs qui entretiennent une relation souple avec leur collaborateurs.

Tableau N°11: L'intention des cadres à rester fidèle grâce au style de management de leur supérieur

Code	Le contenu des réponses à la catégorie « oui »	F
01	Il offre une marge de pouvoir de prise de décisions	12
02	Il est basé sur le respect	03
03	Il reflète la confiance qu'a le supérieur hiérarchique en nous	09
Total		24*

* Le taux de notre effectif est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à la même catégorie.

Sachant qu'une question fermée a été posée précédemment « Pensez-vous que ce style de management contribue à la consolidation de votre intention de rester fidèle ? » et que la réponse donnée était la même « oui » (voir annexe tableau N°04), une autre question ouverte a complété les raisons.

Selon les témoignages recueillis auprès des cadres de ce vital quelques raisons ont été abordées concernant la contribution du style de management du supérieur au renforcement de leur intention de rester fidèle à leur entreprise. Nos douze (12) enquêtés avancent l'idée que le style de management de leur supérieur hiérarchique leur offre une marge de pouvoir pour prendre des décisions en nous appuyant sur les propos d'un cadre : « ... *Personnellement, pouvoir prendre des décisions ou y participer est très important, un supérieur qui nous accorde cette possibilité nous incite à aimer notre travail...* ».

Les neuf (09) parmi eux cadres rajoutent que le style de management d'un supérieur reflète la confiance qu'il a en eux, et c'est ce qui renforce leur sentiment de fidélité vis-à-vis de leur entreprise, « ...*Un supérieur doté d'un style de management souple, nous offre la possibilité de gérer et d'agir et même de prendre des décisions, ça prouve qu'il a confiance en nous dans ce cas... Alors je ne quitterai jamais mon entreprise...* ».

Trois (03) ont soulevé le concept du respect, disant que si le style de management du supérieur hiérarchique est basé sur le respect cela renforcera leur sentiment de fidélité, un enquêté le confirme dans son propos : « ... *S'il me permet de prendre les décisions qui me semblent être justes, et s'il me fait ressentir qu'il me doit un certain respect, là oui, je m'attacherai davantage à mon entreprise...* ».

❖ Du moment que toutes les réponses de nos enquêtés ont été données dans le même sens où le style de management de leur supérieur hiérarchique contribue à leur fidélisation, et cela à été interprété par les différents arguments (réponses) qui nous donnent les avantages de ce style (souple). D'une manière

ou d'une autre, ce style souple favorise le sentiment d'appartenance des cadres qui les amène à être et rester fidèle.

Tableau N°12:Le sentiment de fidélité des cadres grâce à l'autonomie au travail

Code	Catégorie	F
01	L'autonomie est un facteur important pour le maintien des cadres	01
02	L'autonomie contribue à la baisse du turn-over	01
03	L'autonomie procure un sentiment de valorisation	12
04	L'autonomie est le reflet de la confiance	09
05	Être autonome fait de moi une compétence clé	11
06	Si on est autonome, on envisage de rester membre dans l'entreprise	12
Total		46*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

D'après les réponses données par les enquêtés, ils affirment tous qu'ils sont autonomes, ils rajoutent que cette autonomie leur procure un sentiment de valorisation, un enquêtés nous dit : « ... *étant cadres supérieur autonome dans l'exercice de mes tâche je me sens valorisé...* », parmi eux, neuf (09) qui envisagent de rester membre dans l'entreprise et le disent clairement.

Onze (11) cadres affirment que le fait de leur accorder de l'autonomie fait d'eux des compétences clés, un interviewé nous le rapporte ainsi : « ... *Déjà, un cadre et un cadre qui a le sens de la responsabilité autonome, sachez qu'il est irremplaçable... une compétence clé oui...* ».

Neuf (09) enquêtés rajoutent que l'autonomie est le reflet de la confiance, un enquêté le dit clairement : « ... *Être autonome favorisent notre attachement à l'entreprise, et ce parce qu'on se sent valorisé et digne de confiance...* ».

Il ressort de ce tableau qu'une personne sur les douze (12) enquêtés a cité le concept de la baisse du turn-over en disant : « ... *L'autonomie joue un rôle important dans la baisse du turn-over...* ». Un autre affirme que l'autonomie est un facteur important pour le maintien des cadres.

❖ Comme le tableau l'indique toutes les réponses de nos enquêtés ont été avancées dans le même sens où, l'autonomie favorise l'attachement des cadres à leur entreprise, du fait qu'elle soit le reflet de la confiance qu'on leur fait, se sentir en tant que compétence clé, procure aux cadres le sentiment de valorisation, et de ce fait il aura tendance à vouloir rester dans l'entreprise.

L'autonomie alors, contribue efficacement à la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres.

3. Analyse et interprétation des résultats relatives à la communication :

Nous présenterons dans cette partie les données recueillies en rapport avec notre deuxième hypothèse qui stipule que: «La communication interne renforce l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise ».

Tableau N°13: Les moyens de communication utilisés au sein de l'entreprise cevital

Code	Catégories	F
01	Affichage	12
02	Journal de l'entreprise	12
03	Outlook	12
04	Téléphone	12
Total		48*

***Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.**

Dans le tableau ci-dessus, les réponses concernant les moyens de communication utilisées au sein de l'entreprise, l'ensemble de nos enquêtés

s'accordent en citant tous les mêmes moyens, notamment l'affichage, le journal de l'entreprise, Outlook et le téléphone.

❖ De cela, nous pouvons déduire qu'une communication interne assez importante est utilisée par tous nos enquêtés, vu la fréquence donnée à chacun des moyens cité.

Tableau N°14: Les besoins des cadres en termes de communication interne

Code	Catégories	F
01	Elle nous garde informé sur la façon dont nous sommes supposés faire notre travail	04
02	Elle nous permet de communiquer avec efficacité dans les situations d'urgence	11
03	Nécessité de recevoir et de communiquer des informations stratégiques	07
04	Elle permet d'éviter des chamboulements et les mal entendu	03
05	Elle permet d'éviter les rumeurs et de recevoir des informations officielles	02
Total		27*

*Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

La plupart des enquêtés soit onze (11) trouvent que la communication interne leur permet de communiquer avec efficacité dans les situations d'urgence, un cadre déclare que « ... *Souvent nous avons besoin de communiquer entre collègues du même service ou d'un service à un autre afin de transmettre ou de recevoir des informations délicates, nous avons besoins aussi de communiquer pour agir rapidement et avec efficacité face à un imprévu...* ».

Sept (07) de nos enquêtés trouve que la communication interne leur permet de recevoir ou de communiquer des informations stratégiques, un cadre le confirme en disant : « ... *Puisque nous sommes des cadres, nous avons*

besoin qu'on nous tienne au courant de certaines informations venant d'en haut, on les nomme « informations stratégiques »... ».

Quelques uns de nos enquêtés, soit quatre (04), nous rajoutent que la communication interne les garde informés de la façon dont ils sont supposés faire leur travail, un cadre l'affirme dans ses propos : *« ... quelque part, nous sommes tout le temps face à des changements, à des nouvelles consignes, à de nouveaux objectifs, alors la communication nous permet d'être à jour pour l'exercice de notre travail... ».*

Certains déclarent que la communication permet d'éviter des chamboulements et des mal entendus, cela est bien illustré dans les dires d'un de nos enquêtés : *« ... Je suis un chargé de formation, et vous savez, la communication me fait éviter plusieurs mal entendus... Des fois ça nous arrive de faire appel à un enseignant, le jour prévu il ne vient pas, et mon collègue qui est en contact avec lui oublie de me tenir au courant, alors on se retrouve face à des pertes matérielles et une perte de temps aussi, donc la communication nous permet d'éviter ce genre de chamboulements... ».*

Quant aux deux autres enquêtés, nous ont communiqué l'idée que la communication interne permet d'éviter les rumeurs et de recevoir des informations officielles, tel affirmé par un interviewé : *« ...Une bonne communication interne a ses avantages, et dans notre cas, je trouve que nous avons une très bonne stratégie de communication, parce qu'elle nous permet de recevoir que des informations justes, pas de rumeurs, pas de mal entendus... ».*

❖ De là nous saisissons l'utilité de la communication à l'intérieur de l'entreprise interne qui permet la circulation régulière des informations et cela créé un certain climat de transparence ce qui évite la circulation des rumeurs et des mal entendus.

Tableau N°15: Les rapports entre collègues par rapport à la communication

Code	Catégorie	Contenu	F
01	Oui	Elle permet de nouer des liens d'amitié entre collègues.	11
		Elle brise l'isolement social.	09
		Elle favorise l'entraide au travail.	01
		Elle rapproche le cadre de son supérieur.	01
		Informer à temps crée de la confiance entre collègues	11
		Total	33
02	Non	-Les échanges qui se font dans l'entreprise sont purement professionnels, en quoi pourront-elles renforcer les rapports d'affinité entre collègue - Mes collègues je les ai bien connus en dehors du cadre du travail.	01
		Total	01
Total			34*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses à une même question (et/ou catégorie).

Les données du tableau ci-dessus montrent qu'à l'exception d'un enquêté qui dit : « ... *Mes collègues je les ai bien connus en dehors du cadre du travail... Les échanges qui se font dans l'entreprise sont purement professionnels je ne vois pas en quoi pourrions renforcer mes amitiés...* », tous

les autres soit onze (11) ont répondu par « oui » ; que la communication interne est un moyen qui contribue au renforcement de leurs rapports avec leurs collègues « ... *Être en contact permanent avec son collègue de travail, fait en sorte que les rapports deviennent amicales, malgré que souvent l'objet ne sort pas du cadre du travail...* », un autre rajoute : « ...*Si j'informe ou on m'informe à temps permet de créer un climat de confiance...* ». Neuf (09) enquêtés ont abordé l'isolement, disant que la communication brise la distance qu'un cadre se fait par rapport aux autres « ... *La communication interne fait que je ne m'isole pas...* », « ... *Je suis tout le temps en interaction avec mes collègues...* », « ... *Sinon, sans la communication chacun se renfermera dans son bureau et puis c'est tout...* ». Deux autres affirment que la communication favorise l'entraide au travail et qu'elle rapproche le cadre de son supérieur, « ...*En plus, on s'entraide...* », « ...*Elle peut même briser cette aspect formel entre personnel/supérieur... Dans le bon sens bien sûr...*».

❖ Donc à l'exception d'un cadre, la plupart des interviewés par leurs réponses nous expliquent à quel point la communication peut jouer un rôle dans le renforcement des liens entre eux.

Tableau N°16: Le sentiment d'attachement pour l'entreprise grâce à la communication interne

Code	Contenu	F
01	Être informé reflète le poids que nous avons dans l'entreprise	09
02	Elle reflète la transparence de l'entreprise.	06
03	Une bonne communication interne aide à tisser de bonnes relations entre collègues	04
04	Elle favorise l'implication	01
Total		20*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Suite à la question « Pensez-vous que, la communication interne de l'entreprise renforce votre sentiment d'attachement ? », et après avoir relevé une seule catégorie de réponse « oui » (voir annexe tableau N°07). Nous avons constaté que les douze(12) enquêtés éprouvent un attachement pour leur entreprise, étant donné que chacun d'entre eux le confirme à sa manière. Neuf (09) enquêtés déclarent qu'être informé reflète le poids qu'ils ont dans l'entreprise, un cadres témoigne «... *on se rend compte d'une bonne communication lorsqu'elle permet à tout le personnel d'être informé, et si je serai le dernier à recevoir une information je me poserai bien des questions...* », «...*Je me sens utile et important dans mon travail quand je ne manque pas d'informations, et ça m'encourage à travailler convenablement et surtout à aimer ce que je fais...* »

Il ressort aussi de ce tableau que six (06) enquêté affirment le degré de leur information reflète la transparence de l'entreprise, un enquêté explique d'ailleurs «... *Là où il y'a une bonne communication, la transparence est derrière...* ». Quatre (04) autres cadres trouvent qu'une bonne communication interne aide à tisser de bonnes relations entre collègues «... *être en contact permanent avec des collègues, nous rapproche...*». Une autre rajoute que la communication interne favorise l'implication des cadres : «... *Grâce à la communication, on se sent impliqué...* ».

❖ De ces dires il est facile de repérer l'importance qu'a la communication interne de l'entreprise dans l'attachement de ses employés envers elle.

Tableau N°17: La communication interne permet de renfoncer le sentiment de fidélité chez les cadres

Code	Catégorie	F
01	Être informé me motive	01
02	Le manque d'informations peut influencer l'exécution des tâches	11
03	Être bien informé fait de nous une compétence clé	10
04	La bonne communication entre les collègues et les différents services renvoie à la bonne qualité de gestion dans l'entreprise	01
Total		23*

*Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à la même question.

D'après les réponses données par le personnel interviewé dans le tableau ci-dessus-sachant que nous avons gardé qu'une seule catégorie de réponse « oui » (voir annexe, tableau 8) nous constatons que onze (11) cadres déclarent que le manque d'information peut influencer l'exécution de leurs tâches. Dix (10) d'entre eux rajoutent à cela que le fait d'être informé fait d'eux une compétence clé en argumentant ainsi « *...Une compétence clé ne manque jamais d'information... On nous tient toujours informés...* ». Le cas de deux autres enquêtés qui témoignent chacun à leur tour que la communication interne renforce le sentiment de fidélité vis-à-vis de l'entreprise car une bonne communication les motive, l'autre pense qu'une bonne communication entre collègues et entre les différents services renvoie à la bonne qualité de gestion dans l'entreprise.

❖ Nous concluons donc, que la communication interne de ce vital renforce le sentiment de fidélité des cadres, et les incitent à rester membre de l'entreprise et ce pour une longue durée, allant jusqu'à même la retraite.

4. Analyse et interprétation des résultats relatives à l'intégration

Dans cette dernière partie de l'analyse nous allons traiter d'après les réponses de nos enquêtés, la troisième hypothèse qui stipule que : « L'intégration contribue à la fidélisation des cadres ».

Tableau N°18: L'adéquation du poste de travail avec la formation initiale

La code	Catégorie	Contenu	F
01	Oui	J'ai été recruté par rapport à ma formation initiale	08
02	Non	l'entreprise assure des formations pour équilibrer le sous effectif qualitatif	04
Total			12

Nous constatons que ce tableau se divise en deux catégories de réponse, une, va dans un sens affirmative, et l'autre dans un sens négatif, la première catégorie illustre que huit (08) enquêtés confirment que leur poste de travail est en adéquation avec leur formation initiale, la majorité interrogé déclarent avoir été recruté par rapport à leur formation initiale, à titre d'exemple, un cadres nous à répondu comme suit : « ... *J'ai fait gestion des ressources humaines à l'université, et mon poste de travail est en adéquation...* », un autre témoin disant : « ...*J'ai un diplôme en comptabilité...* ».

Tandis que quatre (04) seulement (La deuxième catégorie) déclarent que leur formation initiale n'est pas tout à fait adéquate avec leur poste de travail, un enquêté témoigne que : « ... *C'est pour ça que les formations existent...* ». Ils déclarent que l'entreprise assure des formations pour équilibrer le sous effectif qualitatif, il est donc selon eux possible d'être affecté à un poste dont la formation initiale ne correspond pas, cela est illustré dans un propos d'un enquêté disant: « ...*cevital recrute selon ses besoins en terme de poste et non*

pas selon le diplôme... On vous recrute si vous êtes compétents et en vous forme pour pouvoir réaliser les exigences du poste...».

❖ Si la majorité des cadres représentant notre population d'étude ont confirmé que leur les exigences de leur poste de travail sont en adéquation avec leur formation initiale. Il y'a aussi ceux qui disent le contraire. Mais qu'importe leur cas, du moment que l'entreprise agit en faveur du bien de l'entreprise, qu'elle les recrute par rapport à leur formation initiale ou investie dans leur formation.

Tableau N°19: Les valeurs de travail encouragées par l'entreprise cevital

Code	Catégorie	F
01	Ecoute et respect	12
02	Intégrité et transparence	12
03	Solidarité et esprit d'équipe	12
04	Initiative et persévérance	12
05	Courage et engagement de performance	12
Total		60*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de notre échantillon, vu les réponses similaires des enquêtés à une même question.

Dans ce présent tableau, on remarque que chaque interviewé a intervenu dans chacune des catégories, cela s'est manifesté à travers leurs discours, un cadres nous dit : « *...Les valeurs de cevital sont : l'écoute et le respect, solidarité et esprit d'équipe, initiative et persévérance, intégrité et transparence ainsi que le courage et l'engagement de performance...* ».

❖ Signalons que toutes ces catégories sont des valeurs existantes avec la création de l'entreprise cevital.

Tableau N°20: L'adhésion aux valeurs encouragées par cevital

Code	Catégorie	F
01	Elles nous incitent à créer de la confiance entre nous	06
02	Elles nous incitent à être solidaires	01
03	Elles encouragent le respect mutuel	03
04	Elle encourage la transparence	12
05	Elle favorise l'implication et l'entraide	01
06	Elles nous encouragent à relever les défis de l'entreprise	03
Total		26*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de notre échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Suite à la question que nous avons posé « Adhérez-vous aux valeurs encouragées par votre entreprise ? », la totalité de nos enquêtés nous ont communiqué une réponse affirmative (voir annexe tableau N°09).

Ce tableau montre que les douze (12) enquêtés adhèrent aux valeurs encouragées par leur entreprise, car elles encouragent la transparence, parmi ces douze (12), six (06) rajoutent qu'elles les incitent à créer un climat de confiance, l'un d'eux le confirme en disant: «...*Ces valeurs font appel à la transparence, aucune autre entreprise n'est aussi transparente que cevital...* », un autre nous dit: «... *Oui j'adhère, parce qu'elle nous incite à instaurer un climat de confiance...* ».

Trois (03) cadres avancent l'idée que ces valeurs encouragent le respect mutuel, et trois (03) autres affirment qu'elles les encouragent à relever les défis de l'entreprise, «... *Ces valeurs insistent surtout sur la concrétisation des objectifs fixés par l'entreprise et au même temps elle nous encourage à les réaliser...* ».

Deux (02) autres soulèvent l'idée qu'elles favorisent leur implication et qu'elles les incitent à être solidaires en répondant ainsi: «... *Elles favorisent quelque part mon implication, car elles nous poussent à être solidaires...* », «...*Parce qu'elles nous poussent à travailler en équipe et à nous entraider en cas de besoin...* ».

❖ Du moment qu'ils affirment tous adhérents aux valeurs de l'entreprise, ils semblent être convaincus par ces mêmes valeurs du moment qu'ils nous donnent les avantages et les atouts de celles-ci sur les différents domaines qui contribuent dans les relations entre collègues et dans leur travail dans l'entreprise.

Tableau N°21 : L'intégration professionnelle des cadres grâce aux valeurs organisationnelles de cevital

Code	Catégorie	F
01	L'intégration professionnelle ne peut se réaliser sans le respect des valeurs de cevital	12
02	Ces valeurs organisationnelles développent le sentiment d'attachement à l'entreprise, et donc d'intégration	12
Total		24*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

D'après les réponses données par les cadres interrogés, nous constatons que pour eux, les valeurs organisationnelles de cevital ont un poids important sur leur intégration professionnelle, et ce parce qu'il est impossible de s'intégrer sans respecter et adhérer aux valeurs de l'entreprise, certains mêmes déclarent que ces valeurs sont similaires aux leurs, nous pouvons illustrer à travers ce propos : « ... *D'ailleurs mes valeurs ne diffèrent pas ...* ».

Ils affirment aussi que les valeurs déjà abordées développent en eux un sentiment d'attachement à leur entreprise les poussant à s'intégrés facilement « *Ces valeurs favorisent mon intégration...* ».

❖ Les valeurs organisationnelles forment un facteur dominant dans l'intégration professionnelle des cadres de l'entreprise cevital.

Tableau N°22: L'avis des enquêtés quant à leur relation avec leurs collègues

Code	Catégorie	F
01	Satisfaisante	12
Total		12

D'après les réponses de nos enquêtés, elles vont toutes dans le même sens, réunies dans une même catégorie, un d'entre eux nous annonce que « ... *Ma relation avec mes collègues est favorable...* », « ... *Nous sommes comme une famille ici...* ».

❖ Nous pouvons déduire que notre population d'étude profite d'assez bonnes relations entre collègues, le fait de se sentir comme au sein de sa propre famille, prouve qu'ils aiment bien y être (Dans l'entreprise), et cela ne nous empêche pas de dire que ces cadres confirment directement qu'ils sont intégrés dans leur entreprise, voir la qualité de leurs relations avec les personnels.

Tableau N°23: L'intention de rester fidèle à entreprise grâce aux relations entre collègues

Code	Catégorie	F
01	Pas de rivalité entre collègues	02
02	Pas d'ennui au travail	01
03	Se sentir motivé	01
04	Ça pousse à y retourner chaque jour	12
Total		16*

*Si Le total des fréquences est élevé par rapport à la population d'enquête, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Les résultats de ce tableau, montre que la totalité de l'échantillon d'étude soit douze (12) enquêtés trouvent que les bonnes relations entre collègues les incitent à y retourner travailler chaque jour, un enquêtés le mentionne en disant : « *...ça me donne envie chaque matin de revenir travailler...* », deux (2) Autres rajoutent que ça leur permet de travailler sans rivalité, l'un d'eux nous dit : « *...C'est bien de travail étant à l'aise, loin des problèmes et des rivalités, ça existe partout mais beaucoup moins quand on tisse des liens d'affinité entre collègues...* ».

Un enquêté trouve même que «*... c'est plutôt motivant de travaillé à coté d'un collègue avec qui on s'entend bien... ce n'est pas ennuyant du tout...* ».

❖ Quelques soit les réponses données de la part de nos cadres elles expriment toutes l'estime qu'ils portent pour leur travail qui est dû aux bonnes relations tissées entre eux.

Tableau N°24: L'intégration professionnelle grâce aux exigences du poste et des méthodes de travail établies

Code	Catégorie	F
01	Adéquation entre les exigences de mon poste et mes compétences	02
02	Maîtrise des tâches et des méthodes de travail allouées	09
03	Les exigences et les méthodes de travail sont la clé du bon fonctionnement du travail	01
Total		12

Nous avons constaté à travers le tableau ci-dessus que l'ensemble des membres de notre échantillon trouve qu'effectivement les exigences de leur poste et des méthodes de travail établies dans l'entreprise à une influence sur leur intégration. C'est ce qui nous apprend un cadre : « ... *Du moment que je maîtrise ma tâche et les méthodes de travail allouées, oui je me sens intégrée...* », Deux cadres nous expliquent que «... *Si je ne rencontre pas de difficultés dans la réalisation de mon travail...* », « ... *Concernant les exigences de mon poste de travail je trouve qu'elles sont adéquates avec mes compétences et dans ce cas elle m'aide coté intégration...* ».

Un enquêté avait résumé sa réponse en disant que : « ... *Les exigences du travail et les méthodes de travail sont la clé pour le bon fonctionnement du travail... Si on les maîtrise ça signifie qu'on fait bien notre travail, et dans ce cas on n'aura pas de difficulté chose qui facilite notre intégration...* ».

❖ L'intégration professionnelle est aussi réalisée grâce aux exigences du poste et des méthodes de travail établies puisque tous, voient la relation étroite entre elles, du moment où elle leurs sont maîtrisables.

Tableau N°25: La fidélité des cadres de cevital grâce à l'intégration professionnelle

Code	Catégorie	F
01	Mon intégration a fait que je sois attaché affectivement à mon entreprise	12
02	Vue tous les avantages que cevital nous procure, je suis intégré(es) et je ne pense pas la quitter	03
03	Mon intégration professionnelle me pousse à rester fidèle à Cevital	12
Total		27*

* Le total des fréquences est élevé par rapport à la taille de l'échantillon, vu la multiplication des réponses de nos enquêtés à une même question.

Les douze (12) enquêtés confirment que leur intégration a fait qu'ils soient attaché affectivement à leur entreprise, une femme parmi nos enquêtés nous dit: « *...J'aime mon entreprise...* », Ils soutiennent l'idée que l'intégration professionnelle les incitent à rester fidèle à cevital : « *...C'est claire que si je suis intégré je ne quitterai pas mon travail...* ».

Trois (03) enquêtés affirment qu'ils ne quitteront jamais leur poste de travail vue les avantages que l'entreprise leur procure : « *... Cevital à mis en place tous les moyens nécessaire pour nous intégrés, et donc je ne quitterai jamais mon travail pour un autre...* », « *...Je ne trouverais pas mieux que cette entreprise...* ».

❖ Les nombreux avantages données ici prouvent que l'intégration de ces mêmes cadres et leur fidélité vis-à-vis de leur entreprise n'est pas que le fruit de la bonne rémunération mais plutôt une combinaison de facteurs mis à leur disposition soit du coté matériel ou relationnel. Nous pouvons déduire que la totalité des cadres sont intégrés, et que la fidélité y est à un degré élevé, ils ne quitteront pas alors et en aucun cas leur entreprise pour une autre.

Après avoir analysé les résultats de notre enquête, nous passons à la vérification de nos trois hypothèses:

La première hypothèse : Qui stipule que « L'autonomie au travail joue un rôle important dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise ».

En suivant l'enchaînement des questions de notre guide d'entretien, nous avons constaté que les cadres interrogés ressentent un certain épanouissement en travaillant au sein de leur entreprise. Ils jouissent tous d'avoir une marge de liberté dans l'exercice de leurs tâches, et aussi d'avoir un pouvoir de prise de décisions sans avoir recours à leur supérieur hiérarchique (voir le tableau N°6).

Pour nous répondre, ils révèlent que le style de management de leur supérieur direct est plutôt souple, ce qui leur offre la possibilité d'agir en toute autonomie lorsqu'il est question d'agir dans des situations d'urgence par exemple, mais forcément dans le cadre des exigences de leur poste et des objectifs fixés au préalable (Tableau N°10).

Par ailleurs, ils confirment parfaitement que l'absence de l'autonomie au travail pourrait être une résultante d'étouffement, les poussant probablement à chercher un autre emploi.

A partir de ces résultats, nous pouvons conclure tout en confirmant que l'autonomie au travail joue vraiment un rôle important dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise cevital.

La deuxième hypothèse : Qui rapporte que « La communication interne renforce l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise ».

D'après l'analyse des tableaux en rapport avec cette hypothèse, nous constatons que tous les enquêtés sont fidèles à leur entreprise, et à chacun sa façon de s'exprimer (voir tableaux N°17).

Ils déclarent avoir de bonnes relations, voir même des rapports d'amitié avec leur collègues ainsi que leur supérieur hiérarchique, et ce grâce à la bonne communication qu'ils entretiennent entre eux et qui leur permet d'échanger en toute transparence pendant les heures de travail (Voir tableau N°15).

Cependant et vu les propos de la plupart de nos entretenus, la communication interne de cevital est considérée comme un parfait moyen renforçant le sentiment d'attachement des cadres à son égard (Tableau N°16).

En guise de conclusion, nous réalisons d'après ce qui a été déclaré, que la communication interne de cevital pourrait avoir un effet considérable sur les cadres supérieurs et/ou dirigeants en les incitant à y rester membre actif peut importe l'opportunité qui se présente à eux : « *...Je ne quitterais jamais mon travail pour un autre...* ».

De cela, il nous est possible de confirmer notre hypothèse et de dire que finalement, la communication interne renforce l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise (voir tableaux N°16-17).

Troisième hypothèse: Qui stipule que : « L'intégration au travail influence positivement sur la fidélisation des cadres de l'entreprise ».

Tenant compte des différents témoignages de nos enquêtés, nous avons pu déduire qu'ils profitent tous de leur intégration, vue qu'ils n'éprouvent aucune difficultés, ni par rapport à l'aspect relationnel, ni par rapport à la réalisation de leurs tâches, du moment qu'ils déclarent l'existence d'une

adéquation entre leur compétences et les exigences de leur poste (voir tableau N°24).

La totalité de nos enquêtés annoncent qu'ils adhèrent parfaitement aux valeurs de l'entreprise (Voir Tableaux N°20), car pour certains, leurs propres valeurs ne diffèrent nullement, et cela a effectivement un poids contribuant à leur intégration.

A cela s'ajoute qu'ils affirment totalement que l'intégration professionnelle influence sur leur désir de rester dans l'entreprise ou de la quitter pour une autre qui se présente comme étant une bonne opportunité externe, car pour les cadres de cevital, l'intégration professionnelle développe en eux un sentiment d'attachement affectif vis-à-vis de leur entreprise.

Pour conclure, nous pouvons dire après ce qui nous a été rapporté, que l'intégration professionnelle donne lieu à une forte envie de rester au sein de son entreprise, autrement dit, elle influence positivement sur la fidélisation des cadres de l'entreprise cevital.

Conclusion

Conclusion

C'est sur douze (12) enquêtés de la catégorie des cadres, six (06) chacun des deux genres et dont l'âge varie entre [32-70 ans], que nous avons mené notre étude qualitative afin de recueillir un maximum de données, et ce par le biais d'un guide d'entretien.

Nous avons abordé ce dernier en suivant l'enchaînement d'un ensemble de questions qui traitent nos trois hypothèses, en touchant à l'influence de l'autonomie, de l'intégration et de la communication interne sur la fidélisation des cadres.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus tout au long de notre enquête, dans le but de répondre aux questions posées dans la problématique, nous pouvons clairement conclure que les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines telles adoptées par l'entreprise cevital, ont un fort effet sur le bien-être de ses employés.

Ces mêmes pratiques renforcent leur intention d'y rester fidèle, malgré les opportunités de l'extérieur, du moment que celle-ci (cevital) leur garanti l'autonomie au travail et l'intégration totale, donc en aucun moment les cadres se sentent à la merci d'un chef hiérarchique ou d'un responsable, bien au contraire, ils se déclarent confiants et rassurés.

La communication entre collègues elle aussi a une importance considérable dans la consolidation de la fidélisation des cadres, en créant un climat de confiance et d'harmonie avec la transmission régulière d'informations officielles et les échanges permanant dans de bonnes conditions, cela les aide à tisser des liens d'affinité entre eux, et favorise par la suite leur attachement envers leur entreprise d'appartenance.

Cependant, tous les cadres de notre échantillon s'accordent sur leur volonté de rester dans leur entreprise, suite aux avantages que cevital leur procure, soit par rapport à l'autonomie en leur accordant une marge de liberté,

soit par rapport à leur intégration, puisqu'elle investie pour se faire ou enfin par rapport à la qualité de la communication interne.

En guise de conclusion, il est à retenir que toute recherche, même avec des hypothèses confirmées, amènent vers d'autres questions que nous jugeons importantes : « Est-ce le cas pour la majorité des cadres ? » « Est-ce le cas des autres catégories professionnelles notamment, celle des agents d'exécution, des agents de maîtrises ainsi que des agents de production ? »

Pour enrichir cette thématique nous invitons d'autres étudiants à étudier le même sujet, en appliquant la méthode quantitative, pour pouvoir toucher un large échantillon ainsi que de différentes catégories professionnelles afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

I. La liste des ouvrages méthodologique

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, CASBAH, Alger, 1997.
2. COMBESSIE Jean-Claude, La méthode en sociologie, CASBAH, Alger, 1996.
3. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 10^{ème} édition DALLOZ, Paris, 2001.
4. GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 1^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2011.
5. QUIVY Raymond et Luc van campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, DUNOD, Paris, 1998.

II. Liste des ouvrages de fond

1. ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher (l'acteur social et la recherche scientifique), 2^{ème} édition, DE BOECK, 2003.
2. ALEXANDRE-BAILLY Frédérique, Comportements humains et management, 2^{ème} édition, France, 2006.
3. ALIS David et autres, Risques et souffrance au travail, DUNOD, Paris, 2010.
4. Bilheran ARIANE et Patrice Adam, Risques psychosociaux en entreprise : Les solutions psychologiques et juridiques, ARMAB COLIN, 2011, Paris.
5. BLEKHEIRI Omar, Gestion des ressources humaines (Support de cours), Faculté poly-disciplinaire, Larache/Maroc, 2001.
6. CAMPOY Eric et autres, Gestion des ressources humaines (Synthèse de cours & exercices corrigés), PEARSON, France, 2008.

7. CHAMINAD Benjamin, Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, AFNOR, France, 2003.
8. DECAUDIN Jean-Marc et autres, La communication interne (stratégies et techniques), DUNOD, Paris, 2009.
9. EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, 3^{ème} édition, Paris, 2009.
10. FABI Bruno et autres, Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation, édition non citée, Montréal, 2009.
11. FABI Bruno et autres, Processus de fidélisation des employés (Une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes), Canada, 2012.
12. FERRY-MACCARIO Nicole et autres, Gestion juridique de l'entreprise, PEARSON, France, 2006.
13. GERAUD Marie-Odline et autres, Les notions clés de l'ethnologie (analyse et textes), 2^{ème} édition, ARMAND COLIN, Paris, 2002.
14. GOYETTE Martine et autres, Les transition à la vie adulte des jeunes en difficulté, Presses de l'université du Québec, 2011.
15. GUERRERO Sylvie, L'engagement organisationnel des jeunes cadres (Une question de soutien ou d'image), 16^{ème} Conférence de l'AGRH, Paris, 2005.
16. GUYOT.F, Eléments de microéconomie, TECHNIP, Paris, 1985.
17. IGALENS Jaques et Roger Alain, Master ressources humaines, ESKA, Paris, 2007.
18. JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines (Principes et points clés), ELLIPSES, Paris, 2002.
19. KABA Didier, Les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines en milieu francophone minoritaire, Canada.
20. LARA Jean-Pascal, L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche, LIAISON, 2006.
21. LAUTIER Guy et autres, Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanction, 7^{ème} édition, MAXIMA, Paris, 2004.

22. LE LOUARN Jean-Yves, Les tableaux de bord ressources humaines, LIAISON, France, 2008.
23. LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la GRH, 5^{ème} édition, GUALINO, Paris, 2011.
24. LIBAET Thiery, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009.
25. LIGER Philippe, Le marketing des ressources humaines (Attirer, intégrer et fidéliser les salariés), 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2004.
26. LOUBERT DEL BAY Jean-Louis, Initiation aux méthodes des sciences sociales, L'HARMATTAN, Paris, 2000.
27. LOUCHE Claude, Psychologie sociale des organisations, 2^e édition, ARMAND COLIN, 2003, Paris.
28. MAGER STELLMAN Jeanne, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail, édition et lieu non cité, 2000.
29. MARTORY Bernard et Crozet Daniel, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances), 6^{ème} édition, DUNOD, 2005, Paris.
30. MOUZAIA Laura, Le féminin pluriel dans l'intégration, KARTHALA, Paris, 2006.
31. PAILLE Pascal Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, L'HARMATTAN, France 2003.
32. PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, ECONOMICA, Paris, 2004.
33. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 19^{ème} édition, VIBERT, Paris, 2003.
34. PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines (tout ce que vous souhaitez savoir sur les ressources humaines Réponse d'un spécialiste), DUNOD, Paris, 2006.
35. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, VIBERT, 2008, Paris.

36. PATOCKI MALICETTE Danielle, éléments de la sociologie du travail et de l'organisation, édition non citée, Paris, 1997.
37. PORTELLA Angella, Bien négocier son départ de l'entreprise, L'ETUDIANT, 2001, Paris
38. ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, ECONOMICA, Paris, 1996.
39. THEVENET Maurice et autres, Fonction RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, 2^{ème} édition, PEARSON EDUCATION, France.
40. TIRMARCHE Olivier, Au-delà de la souffrance au travail (Clés pour un autre management), ODILE JACOB, Paris, 2010.

III. Liste des thèses

1. NDAYIRATA Serge, L'influence des pratiques de la GRH sur la fidélisation des professionnels de santé du secteur public au Burundi (Une étude exploratoire), université de Montpellier III, France, 2013.
2. GABARRET Ines et Vedel Benjamin, Une analyse exploratoire du départ volontaire des cadres (Le cas de sortie entrepreneuriale), université de Montpellier, France, 2011.
3. LETHIELLEUX Laetitia, La fidélisation des salariés (le cas de l'entreprise X spécialisée dans le bâtiment), université de Montpellier, France, 2012.

IV. Liste des revues

1. CAROLE Gagnon et autres, « les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement » in *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, REMEST, vol. 3, N° 1, Paris, 2007.
2. GALOIS Isabelle et Alain Lacroux, « Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires » in *ARIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°2, France, 2012.
3. BAREL Yvan et autres, « Autonomie du salarié et intention de départ » in *Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, Paris, 2009.

4. GAUDART Corine et autres, « La fidélisation de nouveaux dans une entreprise du BTP (Approche ergonomique des enjeux et des déterminants) » in activités, Paris, n°2, 2008.

V. Liste des liens électroniques

1. BRAHIC Mireille, La gestion des ressources humaines (Objectifs et les tâches),https://www.overblog.com/La_gestion_des_Ressources_Humaines_les_objectifs_et_les_taches-1095203869-art198201.html.
2. KILIC Sinem, Quelles pratiques d'harmonisation vie privée - vie professionnelle pour quelles attentes des salariés ?, p: 2. www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010kilic.pdf.

Les annexes

Annexe (1)

Guide d'entretien sous le thème:

Contribution à la compréhension du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans la consolidation des efforts de fidélisation des Cadres.

I. Les données personnelles:

1. Le genre
2. L'âge
3. Années d'ancienneté
4. Situation matrimoniale
5. Le poste occupé

II. Les données relatives au rôle de l'autonomie au travail dans la fidélisation des cadres de Cevital :

1. Profitez-vous d'une marge de liberté dans l'exercice de vos tâches ? Si non pourquoi ?
2. Cette situation pourriez-t-elle influencer votre désir de rester membre dans votre entreprise ? Commentez.
3. Avez-vous la possibilité d'aménager votre temps de travail selon vos besoins et capacités ? Si oui expliquez.
4. Avez-vous la possibilité d'adapter les procédures ou les méthodes de travail selon votre formation, votre expérience et vos compétences ? Si oui pourquoi ?
5. Que pensez-vous du style de management de votre supérieur hiérarchique ?
6. Pensez-vous que ce style de management contribue à la consolidation de votre intention de rester fidèle à votre entreprise ? Si oui, pourquoi ?
7. Globalement, avoir une marge d'autonomie au travail favorise-t-elle votre sentiment de fidélité vis-à-vis de votre entreprise ? Commentez.

III. Données relatives au rôle de la communication interne dans la fidélisation des cadres de Cevital :

1. Pouvez-vous nous citer les moyens de communication utilisés dans le cadre de la stratégie de communication établie par votre entreprise “Cevital” ?
2. La communication interne de votre entreprise répond-t-elle à vos besoins? Si oui pour quoi?
3. Cette communication interne contribue-t-elle au renforcement de vos rapports avec vos collègues? Si oui comment?
4. Pensez-vous que la communication interne pourrait favoriser votre sentiment d’attachement à votre entreprise? Commentez.
5. Globalement, la communication interne de Cevital vous permet-elle de renforcer votre sentiment de fidélité à celle-ci? Commentez.

IV. Données relatives au rôle de l’intégration dans la fidélisation des cadres de Cevital :

1. Pensez-vous que votre poste de travail est en adéquation avec votre formation initial? Commentez.
2. Pouvez-vous nous citer les valeurs de travail encouragées par cevital?
3. Adhérez-vous à ces valeurs de travail? Si oui pour quoi?
4. Pensez-vous que les valeurs organisationnelles de Cevital favorisent votre intégration professionnelle? Si oui, comment?
5. Comment qualifiez-vous vos relations avec vos collègues?
6. A votre avis, votre relation avec vos collègues a-t-elle une influence sur votre intention de lui rester fidèle? Si oui, comment?
7. Globalement, pensez-vous que les exigences de votre poste et des méthodes de travail établies dans votre entreprise favorisent votre intégration professionnelle? Commentez.

8. Trouvez-vous que votre intégration professionnelle vous amène à rester membre actif et fidèle à Cevital? Commentez.

Annexe (04)

Tableau N°1: L'avis des enquêtés concernant la marge de liberté dans l'exercice de leurs tâches:

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Le tableau ci-dessus représente l'avis des enquêtés quant à la marge de liberté dont ils profitent dans l'exercice de leur tâche.

L'ensemble des cadres interrogés nous ont communiqué avec fierté une réponse affirmative, à titre d'exemple : « *...Oui je profite d'une marge d'autonomie dans l'exercice de mes tâches...* ».

Tableau N°2: L'avis des enquêtés concernant l'autonomie et le désir de rester membre dans l'entreprise

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Ce tableau représente l'avis des enquêtés quant à l'influence de l'autonomie sur leur désir de rester membre dans l'entreprise. L'ensemble des cadres interrogés disent que l'autonomie a bien une influence sur leur désir de rester membre dans l'entreprise, en avançant plusieurs propos comme : « *Oui, l'autonomie peut jouer un rôle dans mon intention de rester où de quitter ce vital...* », un autre avoue avec détermination : « *Effectivement, je pense que si je n'étais pas autonome comme aujourd'hui j'aurais quitté mon travail il y a*

longtemps... », Une autre réponse qui va dans le même sens : « *L'autonomie est importante pour pouvoir se sentir à l'aise et pas étouffé... »*, Un dernier propos qui nous semble très illustratif : « *Si je me suis retrouver dans une situation où on me surveillait de près, ou en ne me laissant pas du temps pour prendre un souffle je ne supporterai pas... Personne ne pourra supporter... »*.

Tableau N°03: La possibilité d'aménager le temps de travail selon les besoins et les capacités

Code	Catégorie	F
01	Oui	00
02	Non	12
Total		12

Ce tableau présente l'avis des enquêtés quant à leur possibilité d'aménager leur temps de travail selon leur besoins et leurs capacités. Les (12) cadres ont eu une réponse négative disant que: « *Non, on ne discute pas les horaires du travail... »*.

Tableau N°4: Le style de management et l'intention des cadres à rester fidèle

Code	catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Le résultat de ce tableau montre que tous les membres de notre échantillon sont convaincus du fait que le style de management de leur supérieur hiérarchique contribue à la consolidation de leur intention de rester fidèle à leur

entreprise, comme nous l'avait confirmé un de nos enquêtés : « ... *le style du leadership de notre supérieur joue un rôle important dans le maintien du personnel...* », Un autre nous a rajouté que : « ... *Un style très rigide me poussera probablement à quitter mon poste...* ».

Tableau N°05: L'avis des enquêtés quant au fait que l'autonomie au travail favorise leur sentiment de fidélité vis-à-vis de leur entreprise

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Ce tableau ci-dessus montre que la totalité des enquêtés affirment que l'autonomie au travail favorisent leur sentiment de fidélité vis-à-vis de leur entreprise.

L'autonomie des cadres s'explique par le fait qu'ils occupent un poste de responsabilité, et que leur supérieur direct leur offre une marge de liberté dans l'exercice de leur tâche et dans la prise de décisions. « ...*Je pense que pour aimer son travail et vouloir l'exercer longtemps, nous devrions être autonomes à un certain degré, sinon nous n'allons pas nous sentir utile...* », « ...*L'autonomie peut influencer mon envie de rester dans l'entreprise...* », « ...*tant que le sentiment de l'autonomie ne me quitte pas j'aurai toujours envie de travailler ici...* ».

Tableau N°06: L'avis des enquêtés quant au fait que la communication interne répond à leurs besoins

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Le tableau ci-dessus montre que les douze (12) cadres affirment que la stratégie de communication établie par ce vital répond à leurs besoins, Un enquêté déclare : « ... *Bien sûr, j'éprouve du besoin pour la réalisation de mon travail que sans la communication je trouverai des difficultés à le faire...* ».

Tableau N°07: L'avis des enquêtés quant au fait que la communication interne pourrait favoriser leur sentiment d'attachement à leur entreprise

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Le tableau ci-dessus montre que les douze (12) enquêtés affirment que la communication pourrait favoriser leur sentiment d'attachement à leur entreprise.

D'une manière globale, la majorité des cadres estiment être attachés à leur entreprise vue d'une grande part la bonne communication qui s'y trouve.

Tableau N°08: L'avis des enquêtés quant au fait que la communication interne de ce vital permet de renforcer leur sentiment de fidélité à celle-ci

Code	Catégories	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Le tableau ci-dessus confirme que l'ensemble de notre échantillon trouve que la communication interne dans l'entreprise permet de renforcer leur sentiment de fidélité « ... Oui, c'est très important d'avoir.

Tableau N°09: L'adhésion aux valeurs encouragées par Cevital

Code	Catégorie	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Comme nous le montre ce tableau, les (12) enquêtés confirment qu'ils adhèrent aux valeurs encouragées par Cevital, et ce pour diverses raisons que nous allons aborder par la suite.

Tableau N°10: L'avis des enquêtés concernant les valeurs organisationnelles de Cevital et l'intégration professionnelle

Code	Catégories de réponse	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Ce tableau nous montre que les (12) personnes interrogées ont répondu d'une manière affirmative disant que les valeurs organisationnelles de Cevital favorisent leur intégration professionnelle.

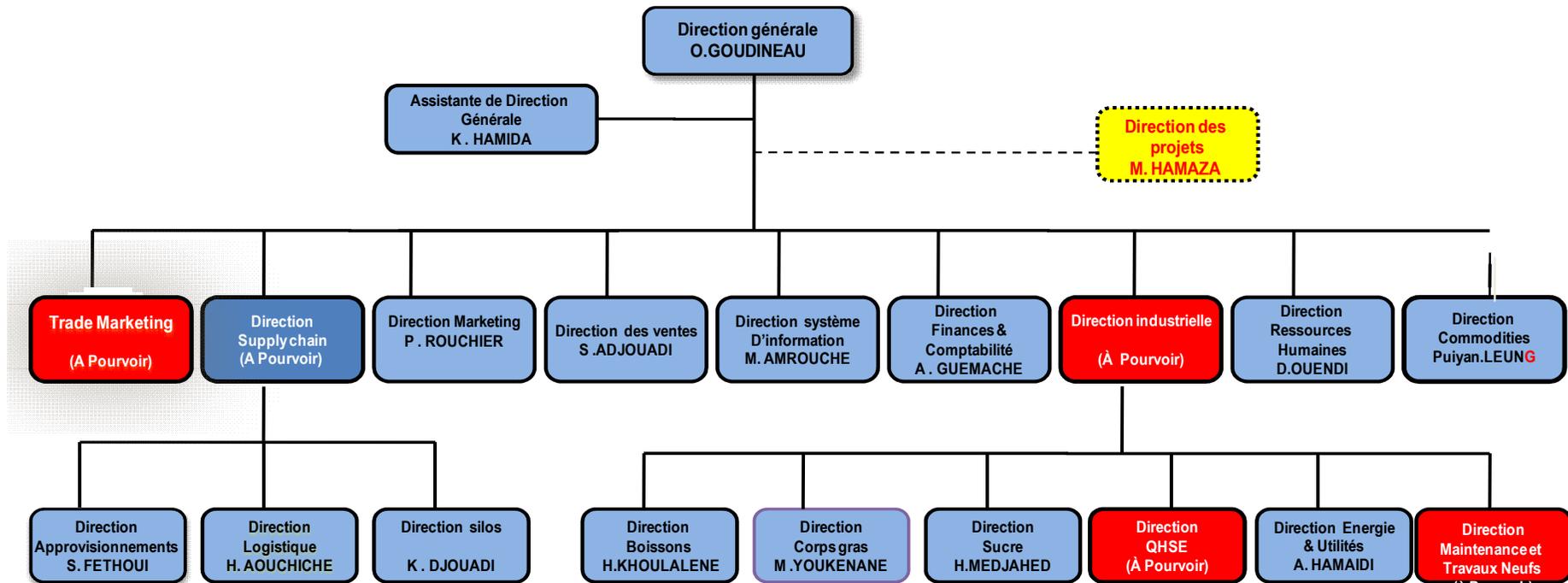
Tableau N°11: Les relations entre collègues et l'intention des cadres à rester fidèle à leur entreprise

Code	Réponses	F
01	Oui	12
02	Non	00
Total		12

Sur ce tableau, nous remarquons que l'ensemble de notre échantillon a répondu '**Oui**'. Le type de relation qu'ils ont entre eux influence sur leur intention de rester fidèle à leur entreprise.



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23