

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

*Université A.Mira-Bejaïa*

*Faculté des Sciences Humaines et Sociales*

*Département des Sciences Sociales*

## ***Mémoire***

*En vue de l'obtention du diplôme de master*

*En sociologie du travail et des organisations*

### ***Thème :***

***L'impact de la politique de fidélisation sur le climat  
organisationnel***

***Cas pratique : les cadres et les agents de maîtrises de la SPA***

***« Général Emballage »***

***Réalisé par :***

- ***CHALAL Kahina***
- ***CHIKHOUNE Hanane***

***Encadré par :***

***M. MATI Ali***

***Année Universitaire 2018-2019***

# **Remerciement**

Avant tout, nous remercions le bon dieu le tout puissant qui nous a donné la force et le courage pour que ce travail voie le jour.

Nous tenons à remercier nos familles pour leurs soutiens et encouragement durant tout notre parcours.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements et gratitude à notre encadreur Mrs MATI ALI d'avoir accepté de nous diriger dans ce travail

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de l'entreprise Général Emballage pour leurs générosités et leurs collaborations à la réalisation de ce mémoire et plus particulier à Mrs SID ABDELKADER Aimad.

Enfin, à tout nos amis et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à vous tous.

# ***Dédicace***

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers,

## **A ma mère**

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

## **Au Souvenir de mon père**

Bien-aimée qui nous a quittés pour un monde plus pacifique et à qui je suis extrêmement reconnaissant pour tous les soins et l'appui que j'ai reçus de lui-même lors de ses derniers présages, que dieu l'accueille dans son vaste paradis.

A mes charmants frères Salah, Khelaf et Slimane et aussi a mes sœurs Kamir Lamia Samira et ses deux enfants Roseline et Moumouh qui ont toujours fait de leurs mieux pour m'aider m'inspirer et me motiver.

A mes meilleurs amis, thiziri, chabha, kenza, samia, anias, souhila, mina, kahina, Lyes, bachir, pour leurs soutiens et leurs gentillesse et leurs dévouements sans fin.

A toute mes camarades de classe et amis surtout Katia qui ma beaucoup aidé.

A mes cousins et cousines et à toute ma famille

**Hanane**

## ***Dédicace***

Je dédier ce modeste travail a ma mère Yamina ma raison d'être et de vivre, la lanterne qui éclaire mon chemin et m'illumine de douceur et d'amour.

A mon père Boussaâd, en signe d'amour, de reconnaissance et de gratitude pour tous les soutiens et les sacrifices dont il a fait preuve a mon égard.

A mes chers sœurs : dihia, tinhinane, razika, nassima, et mon petit frère Marzouk pour leurs grands amour.

A la mémoire de ma cher grand mère, que dieu l'accueil dans son vaste paradis.

A mes chers amis, particulièrement : Kenza, douada, mariem, Hanane, Katia, Houass, Khaled, Lounes qui sans leurs encouragement ce travail n'aura jamais vu le jour.

toute ma famille et tous ce que j'aime.

**Kahina**

# Sommaire

## Introduction

### Chapitre I : le cadre méthodologique

<b>Préambule</b> .....	<b>6</b>
1. Les raisons du choix du thème.....	6
2. Les objectifs de la recherche.....	7
3. La problématique .....	7
4. Les hypothèses .....	11
5. Définition des concepts clés .....	12
6. Les études antérieures .....	15
7. La méthode et les techniques utilisées.....	22
8. Les obstacles de la recherche.....	26

### Partie théorique

#### Chapitre II : le processus de fidélisation

<b>Préambule</b> .....	<b>29</b>
1. L'évolution historique des ressources humaines .....	29
2. La notion de fidélisation .....	32
3. Définition de la fidélisation .....	34
4. Les enjeux de la fidélisation .....	35
5. Comment fidéliser.....	38
6. Les acteurs de la fidélisation.....	40
7. Les orientations théoriques de la fidélisation .....	42
8. Les origines de la satisfaction.....	43

<b>Synthèse</b> .....	<b>45</b>
-----------------------	-----------

#### Chapitre III : le processus du climat organisationnel

<b>Préambule</b> .....	<b>47</b>
1. Les théories du climat .....	47

2. Définition du climat .....	53
3. Un climat de travail sain, une valeur sûre.....	56
4. Les types de climats .....	57
5. Les facteurs du climat organisationnels.....	59
6. Le climat, une responsabilité collective.....	60
7. L'amélioration du climat de travail .....	61
<b>Synthèse.....</b>	<b>62</b>
<b>Partie pratique</b>	
<b>Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil</b>	
1. Présentation de Général Emballage Spa .....	64
2. La situation géographique.....	64
3. L'historique de l'organisme.....	66
4. Activité principale.....	67
5. Les missions de l'entreprise Général Emballage.....	68
6. Les valeurs de Général Emballage.....	68
7. L'évolution des effectifs .....	69
<b>Chapitre V : l'analyse et interprétation des résultats</b>	
<b>préambule.....</b>	<b>72</b>
1. Caractéristiques de la population d'étude.....	72
2. Analyse des données de la première hypothèse.....	75
3. Discussion des résultats de la 1 <sup>er</sup> hypothèse .....	90
4. Analyse des données de la deuxième hypothèse .....	92
5. Discussions des résultats de la 2 <sup>ème</sup> hypothèse .....	105
<b>Synthèse.....</b>	<b>108</b>
<b>Conclusion</b>	
<b>La liste bibliographique</b>	
<b>Annexes</b>	

## La liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Le titre de tableau</b>	<b>La page</b>
<b>01</b>	Etat des effectifs (Akbou, Sétif, Oran) par sexe	<b>70</b>
<b>02</b>	Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle	<b>70</b>
<b>03</b>	les caractéristiques de la population d'étude	<b>72</b>
<b>04</b>	l'accueil des employés comme élément dans la politique de fidélisation de GE	<b>75</b>
<b>05</b>	la perception des salariés sur l'entreprise	<b>77</b>
<b>06</b>	l'appartenance a l'entreprise	<b>79</b>
<b>07</b>	la critique de l'entreprise GE et sa politique de fidélisation	<b>81</b>
<b>08</b>	l'initiative dans le travail	<b>83</b>
<b>09</b>	les outils de fidélisation qui favorise l'engagement	<b>84</b>
<b>10</b>	le jugement de la politique de fidélisation	<b>86</b>
<b>11</b>	l'effet de la fidélisation sur l'engagement des employés	<b>88</b>
<b>12</b>	les relations sociales comme levier de l'efficacité des employés	<b>92</b>
<b>13</b>	Se sentir a l'aise dans le poste de travail	<b>94</b>
<b>14</b>	La reconnaissance et rémunération comme facteur de fidélisation	<b>95</b>
<b>15</b>	Les avantages personnels offerts par la politique de fidélisation de l'entreprise	<b>97</b>
<b>16</b>	La stratégie de fidélisation de l'entreprise Général Emballage	<b>99</b>
<b>17</b>	L'objectif de fidélisation des collaborateurs pour l'entreprise Général Emballage	<b>101</b>
<b>18</b>	L'effet de la fidélisation sur l'efficacité des employés	<b>103</b>

### Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>GE</b>	Général Emballage

### Liste des annexes

<b>Annexe no</b>	<b>Titre</b>
<b>Annexe no1</b>	Guide d'entretien
<b>Annexe no2</b>	Organigramme générale de Général Emballage



# **INTRODUCTION**

## Introduction

---

### Introduction :

Aujourd'hui, la réussite d'une entreprise réside dans sa capacité d'attirer, de sélectionner, de conserver et de développer son meilleur capital humain qui va lui apporter un grand avantage compétitif, donc chaque organisation doit suivre des bonnes pratiques de fidélisation pour attirer les candidats talentueux.

En effet, le manque d'attractivité des entreprises est un frein majeur à la fidélisation de leurs salariés. Qui dit fidélisation-sous-entend-Garder ses salariés performants et motivés, Il faut donc que l'entreprise soit en mesure de recruter ce type d'employés, sur la base de critères qui dépassent la simple correspondance entre les compétences requises pour le poste à pourvoir et celles disponibles chez le candidat. L'entreprise doit en effet pouvoir choisir ses membres selon ses critères propres et non être contrainte de recruter dans l'urgence l'unique postulant qui se présentera, alors que ses compétences ne conviennent pas réellement. Il faut donc que, pour un même emploi, l'entreprise se différencie de ses concurrents<sup>1</sup>.

Dans ce contexte une politique de fidélisation est la plus adaptée, parce que l'employeur de choix qui mise sur la fidélisation pour maximiser la valeur de son capital humain doit reconnaître que l'être humain est sa ressource la plus précieuse.

Les entreprises qui utilisent la fidélisation comme stratégie, assurent un bon climat de travail, au même temps réduisent le turn-over, car un employé fidèle procure à son entreprise des bénéfices financiers et matériels en d'autre terme, quand l'entreprise prend en considération les attentes et les besoins de ses collaborateurs cela peut lui procurer une place concurrentielle sur le marché.

---

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, Attirer et Fidéliser les bonnes compétences, 2<sup>éd</sup> Afnor, Saint-Denis, 2006, P51.



## Introduction

---

La fidélisation des salariés est un atout majeur pour toutes les entreprises, parce qu'elle permet de conserver et d'attirer les salariés talentueux et compétents, et aussi elle permet aussi d'éviter les conséquences qu'engendre le départ d'un salarié qualifié. Pour cela, les entreprises doivent agir pour répondre aux attentes de ses salariés en mobilisant les moyens nécessaires et novateurs que les autres entreprises ne possèdent pas.

Dans le cadre de la réalisation de notre premier mémoire professionnel qui porte sur « l'impact de la politique de fidélisation sur le climat organisationnel » nous avons pris le cas de la **SPA Général Emballage**, pour expliquer quelques points relatifs à notre objet d'étude nous avons divisé notre travail de recherche en deux parties « théorique » et « pratique » et chaque une de ces parties se compose de plusieurs chapitres.

**Le premier chapitre** comprend le cadre méthodologique de la recherche qui porte sur les raisons du choix du thème et ses objectifs, la problématique, les hypothèses, les définitions des concepts, les études antérieures, la méthode et les techniques utilisées, la présentation de la population étudiée, et en fin les obstacles de la recherche.

La partie théorique se compose de deux chapitres :

**Le deuxième chapitre** qui est consacré au processus de fidélisation il contient une présentation détaillée des différents aspects du processus de fidélisation, que ce soit ces différentes définitions, ces enjeux, ces acteurs et ces moyens.

**Le troisième chapitre**, qui est consacré au processus du climat organisationnel, il contient une présentation des théories du climat et la définition, puis les facteurs du climat et les types, ensuite on a proposé une amélioration du climat de travail.

La partie pratique qui est divisée en deux chapitres :

## Introduction

---

**Le quatrième chapitre**, est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise «GE».

**Le cinquième chapitre**, on tentera de vérifier nos deux hypothèses a partir l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête, qui définit la discussion et la vérification des hypothèses.

Enfin, on a finalisé notre travail par conclusion générale.

# **CHAPITRE I : le cadre méthodologique**

## Introduction

Dans ce chapitre nous montrerons les raisons et les objectifs du choix du thème, ensuite nous aborderons la problématique, les hypothèses de la recherche suivent des définitions des concepts clés puis les études antérieures qui sont un de point de départ de notre recherche.

Enfin, nous présenterons la méthode et les techniques qui serviront d'outil d'analyse et de recueil des données et les caractéristiques de la population d'étude.

### 1-Les raisons du choix du thème :

Ce sujet que nous voulons soumettre à notre réflexion est un thème très important de nos jours avant d'entamer la recherche il est utile d'expliquer ce qui justifie le choix de notre sujet de recherche :

-Tout d'abord la première chose qui nous motive est la participation à la recherche sociologique et aussi l'importance de ce sujet pour notre discipline, parce que depuis sa naissance la sociologie des organisations s'intéressent aux problèmes liées au travail dans les organisations.

-Deuxièmement, chaque année on entend que l'entreprise x a fait des augmentations de salaire, l'autre a donné des sommes d'argent (primes) a ses collaborateurs lors d'une occasion...etc., et en notre qualité de chercheur en sociologie des organisations on voulu vérifier ca sur terrain pour découvrir la réalité de ces engagements et l'intérêt derrière cette politique.

-Troisièmement, on à choisie de mener notre recherche dans ce contexte, en raison de découvrir les méthodes et les factures que l'entreprise GE a met en place pour garder ses collaborateurs et pour aussi découvrir comment ces collaborateurs perçoivent cette politique.

## 2-Les objectifs de la recherche :

On s'est intéressé à la fidélisation des salariés qui est en parallèle l'une des fonctions des ressources humaines qui est notre domaine de recherche, en vue de préparation de mémoire de master en sociologie du travail et des organisations, nous avons la curiosité de savoir :

- 1-Quelle est la catégorie la plus fidélisé par l'entreprise.
- 2-Comprendre comment l'entreprise général emballage adopte sa politique de fidélisation.
- 3-Découvrir la perception des employés de général emballage vis-à-vis de la politique de fidélisation adopté par cette entreprise.
- 4-Analyser l'ambiance de travail a l'intérieur de l'entreprise.
- 5-Comprendre les principaux facteurs de la fidélisation.
- 6-Evaluer ses effets sur le climat organisationnel de l'entreprise.
- 7-Décrire le phénomène dans l'entreprise.

## 3-Problématique :

Les années 2000, sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence, pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. Ceci implique la mobilisation de tous le potentiel des hommes »<sup>1</sup>

En effet, pour maintenir un équilibre constant quantitatif et qualitatif entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisées la diversification des statuts, l'équilibre hommes-emplois repose sur des mesures d'adaptations à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, c'est pourquoi l'entreprise doit être en mesure d'assurer une évolution de

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marrie, ressources humaines et gestion des personnes, 6<sup>éd</sup> Vuibert, paris, 2007, p8.

carrière raisonnable a l'ensemble de ses collaborateurs, il est important de juger de la cohérence des prévisions de besoins avec les évolutions possibles des personnes présentes dans l'entreprise et celles que l'on décide d'embaucher »<sup>2</sup>

« gérer les personnes, c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui même, que chacun a dans les organisations des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation »<sup>3</sup> cela veut dire que les différentes organisations doivent personnaliser leurs approches de gestion des salariés de sorte à favoriser les libertés et les intérêts de chaque salariés au lieux de s'adhérer à une approche qui ne favorise que les intérêts de l'organisation.

«À partir des années 2010, la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux à le fidéliser. »<sup>4</sup> En gestion des ressources humaines, la fidélisation des salariés est devenue un enjeu important qui nécessite d'être au centre d'intérêt de l'organisation et être aussi dans la stratégie des entreprises de nos jours.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience que la fidélité du salarié peut leurs apporter un avantage concurrentiel. en effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise a supporter des couts des lors quelles cherchent a le remplacer : cout de recrutement, cout de formation ; il faut ajouter aussi un cout caché associé au turnover qui est la dégradation de l'image de l'entreprise, **Liger** considère que les pratiques

---

<sup>2</sup> PERETTI Jean Marrie, Op.cit., p58.

<sup>3</sup>THEVENET Maurice, le plaisir de travailler, 2éd d'Organisation, Paris, 2004 p11.

<sup>4</sup>PAILLE Pascal et LACHANCE Remi, la fidélisation des ressources humaines, éd Pul, 2011, p9-25.



mises en oeuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une image employeur permettant à l'entreprise d'être d'avantage attractive sur le marché de l'emploi.

Peretti, définit la fidélisation des salariés comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à Examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. »<sup>5</sup> car, les départs des salariés performants, compétitifs et compétents engendrent pour toute organisations des coûts élevés, de plus ils constituent une perte financière par le biais de l'ensemble des moyens financiers mobiliser afin que le salarié devienne opérationnel et efficace, ils constituent aussi une perte de savoir-faire puisqu'au fil des années d'ancienneté accumulées, les salariés acquièrent de l'expérience et des techniques de travail proposées à l'entreprise qui risquent d'assister au fait que son ex-collaborateur soit récupéré par la concurrente donc l'entreprise doit disposer de quelques moyens pour limiter ce risque.

Pascal Paillé explique que « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. »<sup>6</sup>

Il ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et

L'absence de comportements contre-productifs »<sup>7</sup> Il complète ainsi la définition de **Peretti** de la façon suivante : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un

<sup>5</sup> PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, éd Economica, 2004, p5.

<sup>6</sup> Ibid., p6.

<sup>7</sup> PAILLE Pascal et LACHANCE Remi, la fidélisation des ressources humaines, Op.cit., p296.

désintéret pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »<sup>8</sup>

Cet auteur distingue 3 formes de fidélité au travail à savoir la fidélité réelle caractérise une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. Les salariés adoptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation. La fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes en termes de développement professionnel et d'employabilité. La fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi »<sup>9</sup>

La politique de fidélisation joue un rôle fondamental car elle cherche à créer et animer un climat social favorable entre l'entreprise et ses collaborateurs, alors on peut dire qu'une bonne rémunération ou un simple geste de remerciement est donc le moteur du climat qui permettra d'encourager la fidélité.

C'est dans ce sens que on a décidé d'entamer une étude sur la relation entre la politique de fidélisation et le climat organisationnel, pour mener

---

<sup>8</sup> PAILLE Pascal et LACHANCE Remi, la fidélisation des ressources humaines, Op.cit., p297.

<sup>9</sup>Ibid., p304.

cette recherche on a choisit comme terrain d'étude la **SPA** (société par action) général emballage qui une entreprise algérienne spécialisé dans la fabrication et la transformation du carton ondulé situé à la zone industrielle taharacht akbou wilaya de Bejaia.

Pour bien comprendre et expliquer ces deux phénomènes nous avons procéder à répondre aux questions suivantes :

La question principale : **-Quels est l'impact de la politique de fidélisation sur le climat organisationnel des cadres et des agents de maitrises?**

A partir de cette question on a posé les sous questions suivantes :

**1-Est ce que la politique fidélisation influence sur l'engagement des employés ?**

**2-Est ce que la politique de fidélisation a un impact sur l'efficacité organisationnelle des employés ?**

**4-Les hypothèses :**

Selon les auteurs *Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy* : « Une Hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou de phénomènes, Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. »<sup>10</sup>

**1-La politique de fidélisation influence sur l'engagement des employés.**

---

<sup>10</sup> LUC VAN Campenhoudt et QUIVY Raymond, Manuel de Recherche en Sciences Sociales, 3éd Dunod, Paris, 2006, p138.

## **2-La politique de fidélisation a un impact sur l'efficacité organisationnelle des employés**

### **5-Définitions des concepts clés :**

#### **5-1-La fidélisation :**

Selon Peretti : « le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures mises en oeuvre permettant de réduire les départs volontaires des salariés. »<sup>11</sup>

Selon Paillé : « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. »<sup>12</sup>

Selon notre pratique du concept de fidélisation désigne l'effort fait par un employeur en instaurant un ensemble des techniques et des méthodes pour garder les profils les plus compétents et aussi attirer des personnes compétents afin d'améliorer le seuil des compétences dans l'entreprise.

#### **5-2-le climat social :**

Selon Peretti : « ensemble des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans une organisation. »<sup>13</sup>

Selon brunet d'une façon globale, « le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs. »<sup>14</sup>

Pour Cornell, « le climat organisationnel réfère "aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. »<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>PERETTI Jean Marie, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, 2éd, Vuibert, p109.

<sup>12</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p5

<sup>13</sup> JEAN MARIE PERETTI, Op.cit. p50

<sup>14</sup> BRUNET Luc, **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001 téléchargé le 01/03/2019 à 12h00, p5.

Selon Katz et Khan, « le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs tel que les normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité et qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation. »<sup>16</sup>

Selon notre utilisation du concept Le climat social désigne la météo sociale des relations entre les attentes et les inspirations des salariés envers les conditions offertes par l'entreprise et les politiques du personnel de l'entreprise.

### 5-3-l'engagement des employés

Selon Chaminade « l'engagement est un comportement qui traduit l'investissement des salariés dans leur travail qui se conditionne par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail comme le sens de la réalisation ou la reconnaissance sociale. »<sup>17</sup>

Selon Daniel Baroin, « l'engagement désigne l'état cognitif, émotionnel et comportemental d'un collaborateur en fonction des résultats souhaités par l'entreprise »<sup>18</sup>

Donc on peut dire que l'engagement signifie la mesure de l'attitude d'une personne au travail, comment il pense, se sent et agit pour aider son employeur à atteindre ses objectifs, plus précisément c'est la connexion émotionnelle qu'un employé possède envers son entreprise et qui déterminera l'effort discrétionnaire qu'il ajoutera à son travail.

---

<sup>15</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p6.

<sup>16</sup> CORRIVEAU Lise, BRUNET Luc, « **Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain** », in revue des sciences de l'éducation, vol. 19, n° 3, 1993, télécharger le 15/04/2019 à 14h15, p485.

<sup>17</sup> CHAMINADE Benjamin, **RH et Compétences dans une Démarche Qualité**, éd Afnor, 2005, p74.

<sup>18</sup> BAROIN Daniel, « **Qu'est ce que l'engagement des collaborateurs** » in revue de gestion de l'expérience, télécharger le 11/04/2019 à 17h00, p34.

### 5-4-l'efficacité organisationnel :

D'après Isabelle Calme et Als, « l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise. »<sup>19</sup>

De son tour Allain Mikol, « l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité. L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but. »<sup>20</sup>

Conceptuellement, l'efficacité organisationnelle c'est une situation par laquelle l'entreprise doit chercher à faire tout moyen possible afin d'atteindre les objectifs dont elle s'est fixée en favorisant le développement des compétences, l'optimisation du temps du travail, l'intégration des collaborateurs et la reconnaissance au travail.

### 5-5-la fidélité :

« La fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe »<sup>21</sup>

Selon Pascal Paillé« la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés.»<sup>22</sup>

<sup>19</sup> <https://www.penser-et-agir.fr,efficacite-et-efficience>, consulter le 19/03/2019.

<sup>20</sup> Ibid. consulter le 19/03/2019.

<sup>21</sup> GUILBERT Laurent et SANA Henda, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, Lyon, 2008, télécharger le 17/04/2019 à 16h00, p3.

<sup>22</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p5.

Donc, la fidélité c'est un choix fait par l'employé qui décide de rester dans son entreprise en résistant aux opportunités externes. Ou bien c'est une manière par laquelle un salarié développe un sentiment d'attachement à long terme avec son organisation.

## **6-Les études antérieures :**

### **6-1-La variable de climat organisationnel :**

**Etude 01 :** l'étude sur « le climat organisationnel, la satisfaction au travail et perception du syndicalisme »<sup>23</sup> réalisée par Jean Lorrain et Luc Brunet auprès de 625 cadres inférieure travaillant pour une entreprise spécialisée dans la télécommunication l'échantillon est composé de 92,5% sont des cadres de premier niveau, 64,6% sont du sexe masculin, 73,8% ont moins de 15ans d'ancienneté dans l'entreprise, 54,9% ont moins de 30ans.

Les auteurs tentent de vérifier empiriquement la relation entre le climat organisationnel et la perception de l'instrumentalité des syndicats toute en considérant l'effet de la satisfaction au travail sur la relation entre ces deux variables.

L'hypothèse de cette étude stipule que le climat organisationnel est relié de manière négative avec la perception de l'instrumentalité des syndicats.

Les questionnaires utilisés sont le job description index(J.D.I) et le likert organizational profile(L.O.P).

Les résultats indiquent donc que le climat organisationnel est en corrélation significative avec la perception de l'utilité d'un syndicat

---

<sup>23</sup> BRUNET Luc et LORRAIN Jean « climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme » in relations industrielles, téléchargé le 10/10/2018 à 16h45 , P670-677.

pour les cadres dans cette entreprise, ainsi, plus le personnel cadre de cette entreprise perçoit son climat de travail comme étant froid, rigide et bureaucratique plus il aura tendance à voir dans la syndicalisation un moyen attrayant et efficace de revendication pour résoudre les problèmes auxquels il fait face, de plus les auteurs confirment qu'il existe pas de relation entre la satisfaction au travail et la perception du syndicat car le coefficient de corrélation entre ses deux variables n'est pas significatif ( $p > 0.05$ )

**Etude 02 :** L'étude réalisé par Luc brunet, jean Archambault et Georgette goupil sur « l'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants »<sup>24</sup> en 1985 auprès de 200 enseignants d'une commission scolaire de Montréal, la population a été choisie d'une façon aléatoire, cette enquête a été faite par questionnaire qui permettant de mesurer leurs perceptions du climat organisationnel et leurs niveaux d'anxiété, 118 des enseignants ont retourné leurs questionnaire dûment rempli 59% ce qui constitue un taux de réponse fort appréciable, ce groupe est composé de 66,9% d'homme et 33,1% de femme, dans l'objectif d'identifier et comparer les perceptions du climat organisationnel chez les enseignants en fonctions de la variables type d'école (primaire, secondaire, polyvalente).

L'analyse de la variance permet de constater qu'il y'a pas de différence significative au niveau de la perception du climat organisationnel quel que soit le type d'école.

Les résultats démontrent qu'il y a plus d'enseignants qui perçoivent le Climat de leur institution comme consultatif (55%) que participatif (45%), bien que cette différence ne soit pas énorme. Néanmoins il

---

<sup>24</sup> GOUPIL Georgette, BRUNET Luc et ARCHAMBAULT Jean « **l'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants** » in revue des sciences de l'éducation, téléchargé le 02/11/2018 à 13h25, P482-486.



appert que les enseignants qui perçoivent le climat de leur école comme consultatif manifestent de façon significative plus d'anxiété latente ( $p < 0,001$ ) et d'anxiété manifeste ( $p < 0,06$ ) que leurs homologues qui perçoivent le climat de leur école comme participatif.

Par le fait même, les enseignants du climat consultatif ont un score global d'anxiété significativement plus élevé ( $p < 0,006$ ) que ceux du climat participatif.

Les résultats finale obtenus indiquent enfin qu'il ne semble pas y avoir de différences entre la perception du climat organisationnel et le niveau d'anxiété relié à la taille des écoles, soit les polyvalentes et les écoles primaires.

## **6-2-La variable de politique de fidélisation :**

**Etude 01 :** L'étude sur « la fidélisation des salariés » <sup>25</sup>réalisée par Bruno FADDA en mai 2006 auprès de 2.739 directeurs des ressources humaines et directeurs financiers, dans 9 pays (Allemagne, Australie, Belgique, France, Italie, Nouvelle Zélande, Pays-Bas, Royaume-Uni et République tchèque), dans l'objectif de savoir la position de la France en Europe sur la question de la politique de fidélisation.

A partir de cette enquête, l'auteur a constaté que : la mobilité des salariés est un problème auquel les entreprises françaises sont moins confrontées que leurs homologues anglo-saxons. La durée moyenne pendant laquelle les salariés restent dans la même entreprise est en effet sensiblement plus longue dans l'Hexagone : 22 % des salariés resteraient ainsi plus de 15 ans dans la même société, contre seulement 7 % au Royaume-Uni et 4 % en Australie. De même, seuls 4 % des salariés

---

<sup>25</sup> BRUNO Fadda, « **fidélisation des salaires: les entreprise français sont en retard** », (en ligne), paris, 2006, consulté le 04/11/2018 à 14h26.

français partent de leur entreprise avant trois ans, contre 10 % au Royaume-Uni, selon les personnes interrogées.

Cette relative stabilité des salariés français peut expliquer le moindre développement des politiques de fidélisation des talents dans les entreprises par rapport aux autres pays étudiés. Les employeurs français reconnaissent que leurs capacités à retenir leurs salariés devient un enjeu important avec la reprise du marché de l'emploi, tout particulièrement sur certains profils spécialisés, 37% déclarent avoir besoins de mettre en oeuvre une politique de fidélisation des talents et 56% affirment avoir besoins de l'approfondir, contre respectivement 24% et 54% en moyenne sur les neuf pays.

Quant aux actions de la fidélisation mises en oeuvre, seules 32% des entreprises françaises impliquent leurs salariés dans les décisions des entreprises pour les inciter à rester, contre 37% en moyenne. De même, seuls 25% ajustent les salaires à la hausse, contre 35% en moyenne. En revanche, elles sont 40% à distribuer des avantages financiers en nature (chèque restaurant, complémentaire santé, voiture de fonction...) à leurs salariés pour les fidéliser, contre 30% en moyenne.

Au-delà des résultats présentés avant, Bruno Fadda a constaté aussi :

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

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

Pour le cas de France, pays qu'était le foc de cette étude, 57% des entreprises déclarent inclure dans leur politique de fidélisation des

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

**Etude 02 :** la présente étude « l'intention de quitter l'entreprise une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié »<sup>26</sup> réalisé par Laurent Giraud en janvier 2011 auprès des salariés français d'une entreprise franco-américaine et de deux entreprises françaises, dans l'objectif d'analyser l'effet de l'étape de carrière sur les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité des salariés, et de vérifier si l'appartenance à la génération y a un impact sur l'intention de quitter l'entreprise.

Une enquête par questionnaires à été réalisé auprès 478 répondant, 206 vendeurs, 150 techniciens, 76 salariés de fonctions support, 46 de fonctions indéfinies, la population étudié a un niveau faible et moyen de qualification (CAP/BEP/BAC à BAC+2/BTS).

L'auteur a formulé plusieurs hypothèses :

H1 : l'implication organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de quitter

H2 : la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de quitter

H3 : la perception d'alternatives d'emploi a un effet négatif sur l'intention de quitter

---

<sup>26</sup>GIRAUD Laurent, « [l'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié](#) », 2011, télécharger le 18/04/2019 à 12h30.

H4 : appartenir à la génération Y a un effet positif sur l'intention de quitter

Les résultats de cette enquête confirment le rôle central de la satisfaction extrinsèque au travail et de l'implication affective organisationnelle dans un model de turnover et l'influence de l'étape de carrière d'un individu à la fois sur les facteurs de fidélisation et sur la fidélité a l'entreprise.

Le profil du salarié a également un impact sur les facteurs de fidélisation et le niveau de fidélité, de plus, le score à une étape de carrière est peu influencé par l'âge et les différentes formes d'anciennetés.

L'appartenance à la génération Y plutôt qu'à la génération X ou à celle des baby-boomers n'influence pas le niveau de fidélité, du moins telle qu'elle est mesurée par l'appartenance à une tranche d'âge.

**Etude 03 :** l'étude sur « le recrutement et fidélisation des IDE en Midi Pyrénées »<sup>27</sup> réalisé par Didier Mottay, en 2009 auprès de 6 DRH d'établissement de soins privés et publiques dans la région de Midi Pyrénées.

L'auteur a travers cette enquête qualitative qui est basé sur la technique du récit de l'expérience, il a posé plusieurs questions :

1-les DRH de Midi Pyrénées confirment-ils qu'ils rencontrent des difficultés à recruter des IDE ?

2-peuvent-ils analyser les raisons de cette évolution, que ce soit en termes d'évolution culturelle, de dégradations des conditions de travail, de développement de mode d'exercices alternatifs de la profession ?

---

<sup>27</sup> MOTTAY Didier, « le recrutement et la fidélisation des IDE en midi Pyrènes », 2009, télécharger le 08/11/2018 à 13 :50H.

3-quelles politique de fidélisation mettent-ils en ouvre ou envisagent-ils de mettre en ouvre dans un avenir proche pour améliorer leurs recrutement ou leurs fidélisation des IDE ?

Cette étude montre que les DRH sont conscients de la nécessité d'améliorer l'attractivité du métier, il est possible que sous l'influence de la concurrence croissante, les moyens imaginés ou mis en ouvre par les DRH pour recruter et fidéliser les IDE, entraînent une revalorisation du métier de nature à attirer à niveau les candidats ce qui a long terme, semble être la seule solution envisageable pour éviter une pénurie d'IDE et des problèmes importants de santé publique.

**Etude 04 :** « la fidélisation des commerciaux du secteur bancaires »<sup>28</sup> est une enquête menée par Sana Guerfel-Henda et Laure Guilbert en 2008 auprès d'une population composée de 9 conseillers commerciaux (dont 4 ont moins de 30 ans, 4 ont entre 30 et 50 ans, et 1 a plus de 50 ans), et de 9 responsables (dont 1 a moins de 30 ans, 3 ont entre 30 et 50 ans, et 5 ont plus de 50ans) ayant en charge l'encadrement des commerciaux (responsable de formation, directeur D'agence, directeur de groupe ayant en charge la responsabilité de plusieurs agences, DRH...).

L'auteur c'est interrogé sur plusieurs questions :

1- quelles sont les politiques de fidélisation auxquelles les cadres attachent le plus d'importance ? Ces préférences sont-elles différentes selon leur âge ?

---

<sup>28</sup>GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, « la fidélisation des commerciaux du secteur bancaire » in relations industriels, télécharger le 11/04/2019 à 15h00, 2008.

2- y a-t-il adéquation entre les moyens mis en place par l'entreprise et les attentes des cadres en matière de fidélisation ?

3- quelles sont les moyens que les entreprises peuvent

Aujourd'hui mettre en place pour assurer leur survie tout en tenant compte de cette double contrainte ? Quels sont leurs impacts sur la motivation et la fidélisation des cadres ? Sont-ils une source de motivation et de fidélisation ?

Pour répondre à l'ensemble des questions posées l'auteur a décidé d'élaborer un guide d'entretien composé de plusieurs questions ouvertes, avec les thèmes jugés prioritaires : la motivation et l'implication des salariés, la culture d'entreprise et l'attachement des salariés à leur employeur, la gestion stratégique des RH, le système de rémunération globale, la gestion de carrière et la formation.

Les entretiens ont confirmés le raisonnement adopté par les

Conseillers pour apprécier leur travail actuel. Ils ont pu aborder leurs motifs principaux de satisfaction, découvrir en fonction de quels critères ils apprécient leur employeur et leur travail, repérer leurs attentes et aspirations quant à leurs formations et perspectives de carrière. Ils ont notamment repéré que la personne susceptible d'être la moins fidèle à son entreprise est âgée de moins de 40 ans, n'est pas satisfaite de son évolution professionnelle ou est alléchée par un pont d'or proposé par la concurrence.

## **7-La méthode et les techniques :**

### **7-1-La méthode utilisée :**

Après l'élaboration de notre problématique, on passe au choix de la méthode la plus adaptée à notre objet de recherche.

Pour Mathieu Guidère : « La méthode désigne l'ensemble des démarches que suit l'esprit humain pour découvrir, démontrer un fait scientifique.»<sup>29</sup>

La méthode adoptée à notre recherche est la méthode qualitative, vue que notre population mère est restreinte. Cette méthode nous a permis d'obtenir des réponses précises, et recueillir des informations très riches, elle instaure un véritable échange entre l'enquêteur et l'enquêté, en d'autre terme un contact direct entre ces derniers et enfin elle nous a permis d'accéder au maximum de profondeur.

### **8-La pré-enquête :**

C'est le premier contact avec notre terrain d'étude et on a collecté les informations et de données sur le sujet d'étude et sur notre population déterminée. La pré-enquête que nous avons menée à l'entreprise GE dont objectif de connaître les caractéristiques de notre population mère, c'est pour connaître l'ensemble de personnel en matière d'effectifs, de la particularité de leur tâche et des conditions de travail qui existe au sein de l'organisme, et d'explorer le terrain d'étude pour mieux vérifier la faisabilité de notre thème.

Durant cette étape nous sommes présentés au niveau du service des ressources humaines, on a interrogé quelques employés dans ce service, en leur expliquant notre thème de recherche et nos hypothèses, dans le but de rassembler les informations souhaitées, mais on n'a pas eu l'accès au niveau des ateliers de production, vu le manque du matériel de protection pour l'entrée à ces ateliers, et durant cette étape on a eu des informations générales sur l'entreprise en d'autre terme son historique et

---

<sup>29</sup>GUIDERE Mathieu, Méthodologie de la Recherche, éd Ellipses, Paris, 2004, P4.

l'évolution de son effectifs, en suite on a collecté des informations sur sa politique de fidélisation de ses salariés et de ses clients aussi.

## **9-Les techniques utilisées :**

### **9-1-L'entretien :**

Pour OMAR AKTOUF : « questionnement oral ou discussion avec un individu et qui porte sur un sujet prédéterminé dont on veut approfondir certain aspects a travers les réponses de la personne interviewée »<sup>30</sup>.

On a choisi l'entretien parce que c'est la technique la plus adéquate a notre thème de recherche qui consiste a décrire le phénomène dans l'entreprise, on a effectué un entretien semi directif parce que il nous permet de centrer le discours de nos enquêtés autour de différentes thèmes qu'on a consignes dans notre guide d'entretien, et nous a garantis l'étude de l'ensemble des questions qui nous intéresses, et aussi nous a permet d'instaurer un véritable échange avec les enquêtés, Pour la collecte des informations, nous avons procédé à l'utilisation des questions ouvertes pour les personnels de l'entreprise de GE, notre guide d'entretien est articulé autour de trois axes, le premier axes concerne les données socioprofessionnel, le deuxièmes axes concerne l'engagement comme facteur de fidélisation, enfin le troisième axes concerne l'efficacité organisationnel.

**9-2-L'observation :** on a utilisé cette technique qui est l'observation **non participante** pour avoir une vision réelle et concrète sur notre thème de recherche et pour collecter plus d'information sur notre

---

<sup>30</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des Sciences Sociales et Approches Qualitatives des Organisations, éd les presse de l'université du Québec, Montréal, 1987, P134.



population d'étude et notre échantillon, cette technique nous a permis aussi de recueillir des informations sur les comportements non verbaux des enquêtés.

Au cours de notre investigation, nous avons observé directement les acteurs en situation réelle c'est-à-dire durant leurs activités professionnelles au sein de notre terrain d'étude Général emballage. Premièrement on a tout observé ou on a focalisé notre attention à toute activité dans l'entreprise.

Deuxièmement, on a observé la situation et les mouvements de l'ensemble de personnel de l'entreprise GE pendant plusieurs journées de stage.

Enfin, on a recueilli les données nécessaires à notre recherche on les a classés et décrit le degré de leurs relations avec notre sujet de recherche.

**9-3-L'enquête :** qui avait lieu de 03 /03/2019 au 30/04/2019 durant laquelle on a entamé notre entretien semi-directif avec les deux catégories socioprofessionnelles qu'on choisit qui sont les cadres et les agents de maîtrise, parce que à travers notre pratique du concept, on a constaté que on ne peut pas fidéliser tous les salariés, il nous semble important de focaliser notre enquête sur ces deux catégories socioprofessionnelles qui représentent un haut potentiel pour l'entreprise.

### **10-Délimitation de la population de l'étude**

La population mère de l'entreprise GE est constituée de 814 salariés dont 63 sont des femmes, et 751 sont des hommes. À partir de ces 814 employés 53 représentent la population des cadres et 182 représentent les agents de maîtrises, nous avons extrait un échantillon de 13 salariés. Nous avons opté pour **l'échantillonnage probabiliste** de

type **aléatoire simple**, qui nous semble être le plus en adéquation avec la méthode choisie et les objectifs fixés.

**11-L'échantillon :** Notre échantillon probabiliste de type aléatoire simple, il comporte des hommes et une femme des différentes tranches d'âge et ancienneté, on a généré au hasard 13 enquêtés à partir de notre population mère, grâce au responsable de l'entreprise qui nous a orientés aléatoirement vers les employés.

**12-Les obstacles de la recherche :**

-manque d'ouvrage qui traite notre thème de recherche au niveau de la bibliothèque des sciences sociales a l'université de Bejaia.

-manque de moyens pour télécharger des ouvrages payants sur l'internet.

-le désobéissance civile qui a engendré une paralysée totale de toutes les institutions, ce qui nous a empêchés de se déplacer pour faire des séances d'encadrement ou bien pour faire le stage.

-la charge du programme du premier soumettre.

-Absence de journée libre pour faire des séances d'encadrement.

# **PARTIE THEORIQUE**

# **CHAPITRE II : le processus de fidélisation**

**Préambule :**

La fidélisation des salariés est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources,<sup>1</sup> parce qu'elle est considérée comme une arme à double tranche, d'un côté permet de conserver et attirer les salariés talentueux et compétents, de l'autre côté permet aussi d'éviter les conséquences qu'engendre le départ d'un salarié qualifié. Pour cela, les entreprises doivent agir pour répondre aux besoins et attentes de ses salariés en mobilisant les moyens nécessaires et novateurs que les autres entreprises ne possède pas en d'autre terme, qui la distingué de ses concurrents.

**Chapitre II : Processus de fidélisation :****1-L'évolution historique des ressources humaines :****1-1-la gestion du personnel :**

Après la seconde guerre mondiale, le terme de gestion du personnel a été utilisé pour caractériser les personnes chargées des relations avec le personnel, le gérant du personnel était un administrateur dont sa tâche consistait à s'assurer de la cohérence juridique des actes de gestion quotidienne et à assurer la gestion administrative des salariés, l'entreprise était alors comparée à une entité non démocratique à l'image de l'armée et dans laquelle le patron et le patron.

C'est le temps des employés et de l'ancien contrat dans lequel les personnes appartenant à l'organisation travaillent en échange d'un emploi à vie.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit, p5.

<sup>2</sup> CHAMINADE Benjamin, **RH et Compétences dans une Démarche Qualité**, Op.cit., p8-9.

### 1-2-Les ressources humaines :

Suite aux grèves et à la restructuration des années soixante-dix, cette gestion quantitative s'est avéré inadaptée et nous sommes passés au terme de ressources humaines, les hommes de l'entreprise étaient considérés comme une ressource, au même titre que les ressources naturelles, les méthodes de production et le parc de machines. L'homme était réduit à une ressource nécessaire à la réalisation des prévisions de production et d'exploitation.<sup>1</sup>

Le responsable du personnel prend alors le titre de directeur des ressources humaines, son rôle est de gérer et négocier l'évolution des relations sociales qui prennent de plus en plus de place dans ses préoccupations quotidiennes, mais si cette gestion des hommes devient qualitative, elle continue à traiter les membres de l'entreprise comme des ensembles que l'on peut regrouper et hiérarchiser selon leur statut ou leur emploi.

### 1-3-Le capital humain

un terme utilisé pour qualifier les ressources vivantes de l'entreprise, le capital humain par analogie avec la théorie du capital financier et matériel, sa définition prend en compte le fait que la décision que prennent les travailleurs d'investir leurs temps dans leurs entreprises dépend du rendement financier attendu, ce concept prône aux salariés un comportement d'investisseur qui met spontanément et systématiquement en rapport les coûts et sacrifices consentis ou à consentir avec la récompense obtenue ou espérée à leurs profits<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, RH et Compétences dans une Démarche Qualité, Op.cit.p7.

<sup>2</sup> Ibid. P8.

Cette définition illustre la recherche actuelle d'outils permettant d'assurer la gestion prévisionnelle et le développement des compétences, selon l'implication professionnelle des salariés dans leurs emplois et dans leurs entreprise, ce qui signifie en termes de compétitivité qu'une entreprise ne se différencie plus parce qu'elle possède les machines les plus rapides ou à un capital plus important que ses concurrentes.

#### 1-4-Tableau N01 : la différence entre ressource humaine et capital humain

<b>Ressources humaines</b>	<b>Capital humain</b>
Ressource	Capital
Gestion des compétences	Gestion par les compétences
Effectif	Individus
Formation gérée par l'entreprise	Formation gérée par le salarié
Satisfaction des clients	Satisfaction des salariés
Subir le marché	Anticiper les besoins
Ignorer les talents	Découvrir des talents
Relation de court terme	Fidéliser
Niveau support	Niveau stratégique
Management par contrôle	Management par délégation et autonomie
Performance immédiate	Performance sur le long terme
Fiche de poste figée	Description de fonction évolutive
Gestion des salariés	Gestion des salariés et des carrières

La source : Benjamin Chaminade, RH dans une démarche qualité.

## 2-La notion de fidélisation :

**2-1-La fidélité du salarié :** poulain-Rehm note que le terme « fidélité» provient du latin *fidelitas* proche des mots *fides* (foi) et *foedus* (pacte, convention, alliance)<sup>1</sup>

Schrag, remarque cependant que la fidélité est fondée, non pas sur les caractéristiques de ces objets (ou personnes) mais sur une connexion relationnelle particulière : un salarié est fidèle à une personne parce que c'est son ami<sup>2</sup>, a travers cette définition on a déduit que la fidélité se manifeste donc par différentes manières et variés selon les objets et les situations concernées.

schrag défend aussi l'idée que pour que « le salarié soit fidèle à une entreprise, certaines conditions doivent être remplies qui lui permettent d'envisager un futur commun avec cette entreprise »<sup>3</sup> donc ici on peut dire qu'un collaborateur se sentira valorisé par son entreprise lorsque ce dernier mettra à sa disposition des équipements pour faciliter son cadre de vie et son travail et parmi ses équipements en peut cités les avantages en nature qui sont le véhicule de fonction, un ordinateur professionnel, logement de fonction, en d'autre terme le salarié reste seulement si l'organisation lui offre des avantages intéressants.

L'auteur ajoute que « la fidélité du salarié se traduira alors par de la bonne volonté, une identification, voire un sacrifice »<sup>4</sup>, nous comprenons alors que La volonté d'un salarié à rester dans une organisation est liée à plusieurs facteurs a ce titre on peut cités l'engagement et la satisfaction comme des éléments clés de la fidélisation à l'entreprise.

<sup>1</sup> GIRAUD Laurent et AL, « **la fidélisation des RH en période de crise économique** » in Revue de gestion des RH, 2012, volume 2 N84, éd Eska, télécharger le 26/10/2018 à 11h45, p45.

<sup>2</sup> GIRAUD Laurent, « **L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié** », sous la direction de M. Alain ROGER. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 19 juin 2012, consulter le 15/04/2019 à 14h00, p31

<sup>3</sup> Ibid., p31.

<sup>4</sup> GIRAUD Laurent et AL, « **la fidélisation des RH en période de crise économique** », Op.cit., 45.



Tout comme en marketing dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses clients, la fidélité peut être approchée de manière comportementale ou de manière attitudinale. En effet, les entreprises se sont toujours intéressées à la fidélité des « partenaires »<sup>1</sup>, soit ces clients, ses associés ou ces collaborateurs.

Guerfel-Henda et Guilber, remarquent que le seul fait qu'un salarié reste dans l'entreprise n'est pas forcément représentatif de sa fidélité : il faut savoir si son maintien dans l'entreprise est dû à une volonté réelle ou à une sorte de rétention, a travers cette étude nous remarquons que le seul fait de rester au sein d'une entreprise ne suffit pas pour confirmer que le salarié est fidèle mais ici il s'agit de découvrir pour quelles raisons un salarié est rester a cette entreprise soit il est attirer par « les valeurs de l'organisation »<sup>2</sup>, sa culture organisationnelle ou son climat, soit il a un intérêt personnelle par rapport aux avantages financiers ou matériels.

La notion de fidélité est difficile a mesurer, parce que elle n'est pas un comportement réel, c'est quelque chose d'abstrait qui se manifeste par des actions menées par la personne elle-même, et ses actions peuvent êtres positives ou négatives, premièrement on commence par l'action positive par exemple « le faite qu'un salarié reste dans son entreprise malgré les opportunités offertes par les autres organisations » ce que on a remarqués a travers notre enquêtes de terrain au sein de l'entreprise **Général Emballage** que la plupart de nos enquêtées sont attachés a leurs entreprise et n'essayent pas de saisir les opportunités offerte par les autres entreprises, d'après la réponse de **(LH01, 36ans)** qui déclare que : « je quitte pas Général Emballage même si ailleurs vont me

<sup>1</sup> COLLE Rodolphe, « **l'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination** », sous la direction de JEAN MARIE PERETTI : l'université Paul Cézanne, AIX-MARSEILLEIII, le 25/11/2006, consulter le 19/04/2019 à 11h26, p4.

<sup>2</sup> GLEE Catherine et ROGER Alain, « attraction **et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du BTP et de l'hôtellerie- restauration** : le paradoxe de la rareté », université lyon3, p3.

proposés mieux » , deuxièmement, on ajoute l'action négatives qui se traduit par l'intention de quitter l'entreprise qui est considéré comme un indicateur proche pour mesurer le degré de fidélité à l'entreprise, en effet pour que une entreprise garantie la fidélité de ces salariés doit visés les dispositifs de gestion c'est-a-dire ces pratiques de gestion qui peuvent influencés sur les facteurs de fidélisation.

### 3-Définition de la fidélisation :

Selon **Peretti** : « le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures mises en oeuvre permettant de réduire les départs volontaires des salariés. »<sup>1</sup>

Selon **Pailé** : « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. »<sup>2</sup>

Selon **Chaminade**, la fidélisation constitue un processus grâce auquel l'organisation va mettre en place des dispositifs de gestion afin de « maintenir durablement l'attachement des salariés »<sup>3</sup>.

Aujourd'hui, fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne se laisse pas chasser par les autres concurrentes, donc on peut dire que ils s'agit de l'effort fait par un employeur en instaurant un ensemble des techniques et des méthodes pour garder les profils les plus compétents et aussi attirer des personnes compétents afin d'améliorer le seuil des compétences dans l'entreprise.

<sup>1</sup>PERETTI Jean Marie, Op.cit., p109

<sup>2</sup>PAILLE Pascal, Op.cit., P5.

<sup>3</sup> LATARIE Lucie, Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ?, Gestion et management, Dumas, 2014, p23.

**4-Les enjeux de la fidélisation :** la fidélisation est une variable importante dans la gestion des ressources humaines et aussi une problématique pertinente qui couvre plusieurs enjeux de la fidélisation des ressources humaines qu'on a classé de la manière suivante :

**4-1-Enjeu économique : maîtriser le turn-over et stabiliser les expertises des salariés :**

Malgré la pertinence des politiques de fidélisation et de ses programmes adoptées par de différentes entreprises ces derniers sont actuellement confrontés à une « pénurie de compétences et à une rotation plus ou moins élevée de leur personnel tel que l'absentéisme, le turn-over et les démissions »<sup>1</sup>

Le turn-over est un indicateur lié à la bonne santé d'une organisation et elle doit se soucier lorsque la raisons de départ est floue et cela peut se généraliser auprès d'autres employés, c'est pourquoi l'entreprise doit faire un investissement a long terme dans son capital humain qui représente un facteur déterminant de productivité et de croissance, dans ce contexte Chamak ajoute que la constitution d'un capital humain ne peut pas générer seulement à la croissance économique mais elle découle de la «conjugaison et des interactions entre les différents investissements réalisés pour développer les ressources humaines, le capital physique et les institutions»<sup>2</sup>.

**McMahan, Vrick et Wright**, insiste sur l'application de certaines pratiques de GRH qui représente « un moyen actif d'accroître la valeur du capital humain et de doper les performances de l'entreprise »<sup>3</sup> autrement dit, ce que l'entreprise est capable d'apporter au salarié, permet de favoriser le développement des compétences individuelles et

<sup>1</sup>BOULARAS Youcef, «**l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés**, sous la direction de TOUBACHE ALI, université d'ORAN, 2012/2013, consulter le 20/04/2019 à 11h37, p45.

<sup>2</sup> GUERFEL Sana -Henda et GUILBERT LAURA, Op.cit., p10.

<sup>3</sup>Ibid., p10.

collectives du capital humain, car pour que l'entreprise assure la fidélisation de ses collaborateurs elle doit être attentive aux conditions de travail, aux avantages sociaux tel que l'assurance maladie et les allocations familiales, mais surtout elle doit favoriser l'ambiance de travail.

une entreprise a intérêt à revoir son système de management pour conserver son capital humain car une démission coûte cher pour l'entreprise et recruter un autre est difficile c'est pourquoi il est moins coûteux de garder un bon employé que d'en recruter un nouveau en effet, si l'entreprise perd un salarié de talent, il lui est très difficile de le remplacer par quelqu'un de comparable en termes de compétences et d'expérience, et qui sera immédiatement plus opérationnel, de plus il faut savoir que le coût de remplacement d'un salarié ne se résume pas aux simples charges liées aux frais d'embauche et de formation, mais il dépasse ces coûts directs et visibles.

Dans ce contexte Peretti démontre qu'il s'agit pour la DRH de transposer l'approche « client fournisseur »<sup>1</sup> à la gestion de ses clients internes en effet cette gestion stratégique des RH se traduit par la volonté des équipes dirigeantes de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs salariés, et par cette approche l'entreprise véhicule ainsi une bonne image auprès de son personnel et de ses clients.

#### **4-2-Enjeu social : devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence :**

Si les exigences pour recruter une main d'œuvre qualifiée et fidèle est sans doute primordiale, on voit aussi apparaître une autre exigence d'être un « employeur de référence »<sup>2</sup> c'est-à-dire un employeur qui

<sup>1</sup>PERETTI Jean Marrie, gestion des ressources humaines, 19<sup>éd</sup> Vuibert, p11.

<sup>2</sup>CHAMINADE Benjamin, Attirer et Fidéliser les bonnes compétences, Op.cit p7.

réalise une gestion des ressources humaines suffisamment attractive pour attirer puis fidéliser une main d'œuvre rare.

Etre un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain<sup>1</sup>. Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne pour qu'elle puisse être considérée comme un employeur de choix »<sup>2</sup>. Son image doit ainsi reposer sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié étant considéré comme un ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive de son entreprise.

L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer des candidats et conserver ses salariés. La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite. Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes. La responsabilité sociale demande par conséquent aux entreprises d'aller au-delà des obligations légales en termes de capital humain, de sécurité et d'environnement.

Les entreprises citoyennes sont engagées dans une action durable à développer leurs environnement social et humain et naturel, elles participent à améliorer le cadre de vie de la société en mettant en œuvre

---

<sup>1</sup> Ibid., p8.

<sup>2</sup> GIRAUD Laurent, « **L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié** », Op.cit., télécharger le 18/04/2019 à 12h30, p42.

des actions sur les préservations de l'environnement, le respect des normes et la prévention des accidents de travail.

Pour aller plus loin, la fidélisation des ressources humaines pourrait s'accompagner de la fidélisation d'autres actionnaires-clefs de l'entreprise comme les clients qui sont une dimension importante qui contribue à la construction d'une bonne image ou d'une mauvaise image de l'entreprise à travers leurs critiques adressées à cette entreprise.

#### **4-3- Enjeu organisationnel :**

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux afin de réduire la part financière réservée à la rotation du personnel qui va permettre à l'entreprise de dépenser les moyens financiers dans la formation des salariés, dans le développement de leurs compétences, et enfin à développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004)<sup>1</sup>. Les normes ISO ont été conçues dans un processus d'harmonisation et de rationalisation des rapports entre clients, personnels, fournisseurs et actionnaire<sup>2</sup>.

Chaminade démontre dans son ouvrage, pour que le développement des compétences soit efficace il faut assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience dans l'organisation plutôt qu'à un personnel qui n'a d'expérience, la fidélisation est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences<sup>3</sup>.

**5-Comment fidéliser :** ici il s'agit de saisir les différents moyens nécessaires pour la réussite du processus de fidélisation en effet, pour intéresser aux moyens de fidéliser les salariés cela implique la

<sup>1</sup> GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p7.

<sup>2</sup> BOULARAS Youcef, Op.cit., p55.

<sup>3</sup> CHAMINADE Benjamin, identifier et fidéliser les bonnes compétences, Op.cit., p53.

reconnaissance de leur rôle fondamental au sein de l'organisation et aussi de Chercher à comprendre leurs motivations et tenter d'y répondre particulièrement, les pratiques de fidélisation doivent s'adapter aux caractéristiques individuelles, ce dernier doivent s'intéresser d'abord à la performance et au rôle des salariés dans le succès de l'entreprise.

Guerfel et Guilbert défendent l'idée que les pratiques de fidélisation devraient cibler les individus performants et promoteurs.

L'entreprise doit s'intéresser ainsi à ses membres non plus seulement à travers du travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout à travers ce qu'ils sont, parce que « pour gérer les hommes, il faut non seulement les connaître mais connaître les emplois qu'ils occupent. »<sup>1</sup>.

Pour Chaminade, la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme et pour la réussir il faut la mise en place de quatre étapes suivantes<sup>2</sup> :

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

L'auteur nous a proposé une méthode de fidélisation qui consiste en la planification et la mobilisation sur le long terme, puis il a listé les étapes

<sup>1</sup> PERRETI Jean-Marie, ressources humaines et gestion des personnes, Op.cit., p51.

<sup>2</sup> CHAMINADE Benjamin, identifier et fidéliser les bonnes compétences, Op.cit., p87-90.

qui devrait être mises en place avant d'avoir recours aux moyens traditionnels de fidélisation que Chaminade a classé par cet ordre :

1- la période d'intégration : les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance.

2- la rémunération (salaire, primes, avantages en nature et sociaux...).

3- le développement du potentiel (évolution de carrière, formation)

4- le contenu du travail (intérêt, objectifs à atteindre ...),

5- les conditions de travail (aménagement du temps de travail, climat social).

6- le management c'est ici que vient le rôle des managers qui doivent faire preuve d'écoute, et d'expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles<sup>1</sup>.

**6-Les acteurs de la fidélisation :** l'amélioration d'une politique de fidélisation des salariés nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise<sup>2</sup>, chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des Ressources Humaines, les managers, le Comité d'Entreprise, les salariés

**6-1-La direction générale :** les équipes dirigeantes choisissent un programme de fidélisation, analysent les besoins de compétence par rapport à la stratégie de l'entreprise, au marché de travail et par rapport aussi à la situation sociale économique de l'entreprise<sup>2</sup>.

Le rôle de ses équipes consiste à attirer l'attention du personnel de l'entreprise, le motiver et le mobiliser grâce à la communication interne, et consiste aussi à satisfaire les besoins de leur personnel et répondre à

<sup>1</sup>GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p10.

<sup>2</sup> CHAMINADE Benjamin, **RH et Compétences dans une Démarche Qualité**, Op.cit., p132.



leurs attentes et pour le faire cela demande la combinaison et la concertation avec le partir social et les autres actionnaires.

**6-2-La direction des ressources humaines :** le DRH occupe une place de partenaire stratégique sa fonction est de mettre en place la stratégie de fidélisation en fourniront les informations nécessaires par le management des compétences<sup>1</sup>, il doit participé dans l'amélioration et le suivi quotidien du programme de fidélisation adopté par l'entreprise, parmi les missions du directeur des ressources humaines y'a l'aide de ses collaborateurs en les informant sur les contraintes du marché du travail parce que il doit être en mesure d'adapter les pratiques de fidélisation selon les contraintes internes et surtout externe de l'entreprise.

**6-3-Le manager :** l'engagement du manager dans la stratégie de fidélisation est structuré autour de la sensibilisation des salariés sur leurs place et leurs rôle au sein de l'entreprise, qui consiste a contribuer à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise en terme de fidélisation, et aussi les managers participent aux décisions qui touche les collaborateurs, « ainsi le rôle principale des managers est d'identifier les salaries a fidéliser et aussi d'assurer l'adhésion de tous les salariés a ce projet de fidélisation en adoptant un style de management adéquat avec les principes de l'entreprise »<sup>2</sup>.

**6-4-Le partenaire sociale :** la contribution de ce dernier au programme de fidélisation consiste à l'épanouissement et le développement des salariés on leurs offrir des avantages sociaux tel que les logements de fonction, véhicule de service<sup>3</sup>, cantine, transport personnel...etc., le rôle

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, **RH et compétences dans une démarche qualité**, Op.cit., p133.

<sup>2</sup> Ibid., p133.

<sup>3</sup> CHAMINADE Benjamin, **RH et compétences dans une démarche qualité**, Op.cit., p134.

du partenaire sociale en générale consiste a mener des négociations qui peuvent déboucher sur des conventions collectives, qui contiennent les règles particulières du droit de travail en matière du contrat de travail.

**6-5-Les collaborateurs :** leurs rôles est de adhérer et participer au programme de fidélisation adopter par l'entreprise, les collaborateurs doivent se sentir bien accueilli et écoutes par leurs responsables et supérieurs, aussi être intégré et se sentir à l'aise pour s'épanouir et développer leurs capacité d'initiative, les responsables doivent faire comprendre à leurs collaborateurs les enjeux de fidélisation, pour qu'ils participent à ce projet d'une manière a réalisé les objectifs fixés par l'entreprise.

**7-Les orientations théoriques de la fidélisation :** Pour la plupart des managers, le thème de la satisfaction permet d'approcher au plus près la problématique de la fidélisation car elle est considéré comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel.

### **7-1-Définition de la satisfaction :**

La satisfaction est définie comme un sentiment de bien-être. C'est le «plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable »<sup>1</sup>

La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus, Aussi, a-t-elle un impact sur la fidélité à l'entreprise car La satisfaction constitue un levier primordial à la fidélisation de salariés et des nouveaux collaborateurs.

---

<sup>1</sup>HONORE Lionel, DOMONIQUE Philippe Martin et Autres, « **nouveaux comportement nouvelle GRH** » in revue international de psychologie, éd Eska, volume171, N°40, 2010 télécharger le 15/04/2019 à 15h00, p143.

La satisfaction au travail désigne « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte l'accomplissement d'une attente ou d'un désir »<sup>1</sup>

**Pailé** définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, 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 »<sup>2</sup>

Selon **Paugam** le concept de satisfaction est constitué de trois paradigmes. Le « contenu du travail, récompenses et qualité des relations ».<sup>3</sup>

Selon **Ripon** la satisfaction est comme « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle pense en tirer »<sup>4</sup>

Pailé dans son ouvrage a étudié la satisfaction au travail, selon lui cette variable permet d'approcher de la problématique de la fidélisation, car la satisfaction est indissociable du concept de fidélisation.

## 8-Les origines de la satisfaction :

8-1-« **L'homo faber** »: le travail comme source de satisfaction, Paugam souligne que si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue<sup>5</sup>, donc on peut dire que cela s'explique par l'épanouissement

<sup>1</sup> LE FLANCHEC Alice, et Autres, « **Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011** » in revue management et avenir, volume7, N81, 2010, télécharger le 16/04/2019 à 12h03, p40.

<sup>2</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p24.

<sup>3</sup> Ibid. p28.

<sup>4</sup> Idem. p31.

<sup>5</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p28.

dans l'acte de travailler, et se faire plaisir en travaillant. En effet, lorsque l'entreprise accorde la liberté d'initiative « une marge de liberté » dans le travail à ces salariés, cela augmente la chance du salarié de participer à l'acte de production, et de se sentir à l'aise en mettant ses compétences au service de son entreprise.

8-2-« **L'homo oeconomicus** » : la rétribution comme source de satisfaction<sup>1</sup>, ici il s'agit d'accorder une grande importance à la promotion et la rémunération comme une forme de rétribution, donc on peut dire que cela se construit sur un rapport au travail de type instrumental ou le salarié accorde une importance particulière à toute forme d'intérêt tel que les deux sources principales de la satisfaction qui sont la rémunération et la promotion, tout d'abord la rémunération est une rétribution perçue par le salarié pour sa contribution à la vie économique de l'entreprise, ainsi la promotion qui est comme une forme de rétribution indirecte, dans la mesure où elle correspond à une forme de rapport anticipé par laquelle s'incarne la reconnaissance des services rendus. Dans ce sens, on constate que certains salariés restent mécontents de leur rétribution, parce qu'ils croient que leurs responsabilités ne sont toujours pas compensées par les primes ou avantages, de nos jours, on trouve que y'a certains salariés pendant tout leur parcours professionnel n'ont pas connus d'augmentation de salaire, et cela s'explique par le fait que l'entreprise n'accorde aucune importance à l'expérience de son personnel et qu'elle n'offre pas des perspectives de carrière à ce titre on cite comme exemple la situation des entreprises étatiques algériennes.

---

<sup>1</sup> OUYAHIA Zoubida, « **la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise** », sous la direction de CHOUAM BOUCHAMA, université d'ORAN, le 17/6/2014, consulter le 21/04/2019 à 13h00, p36.

Paillé, nous rappelle que ces deux aspects dynamisent la productivité des salariés, et génèrent aussi des comportements d'efficacité dans leur travail. Enfin, l'auteur défend l'idée que ces deux aspects assurent alors la fidélisation des salariés.

8-3-« **l'homo sociologicus** » le rapport social comme source de satisfaction, Le rapport social peut être abordé de différentes façons<sup>1</sup>, la relation qu'entretient un salarié avec ses collègues et l'ambiance dans le travail qui constitue les deux principales dimensions, le premier niveau concerne l'intégration du salarié au sein du collectif avec lequel il aura plus de liens, donc ici il peut s'agir d'un groupe formel qui se compose d'un nombre important de personnes constitués autour d'un objectif précis ou selon le cas d'un groupe informel, le deuxième niveau correspond à l'intégration du salarié au sein de l'entreprise.

Nous pouvons donc en déduire que la satisfaction au travail dépend des trois principaux aspects de l'emploi et qui sont une source de fidélisation au sein d'une entreprise.

### **Synthèse :**

Actuellement, restreindre les dépenses et augmenter son rendement est devenue une priorité des entreprises, les salariés exigent une prise en charge de leurs qualifications mais aussi de leur besoins personnel, Ce sont ces éléments qui vont permettre à une entreprise de fidéliser ses employés, et augmenter sa rentabilité.

---

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p30.

# **CHAPITRE III : le processus du climat organisationnel**

**Préambule :**

Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun. La nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le leadership et l'organisation du travail est donc indissociable de l'identité et de la culture de l'entreprise.

**Chapitre III : le processus du climat organisationnel****1-Les théories du climat :****1-1-Théories de Halpin et Crofts**

Pour concevoir leur questionnaire (OCDQ), Halpin et Crofts se sont inspirés des études sur le comportement des leaders auxquelles avait participé Halpin à l'Université d'Ohio, dans les années 50, et qui avaient donné naissance au leader behaviour description questionnaire (LBDQ). Ainsi, Le développement du OCDQ repose sur les deux principes suivants:<sup>1</sup>

- 1- La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoit ses comportements. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe.
- 2- Un déterminant essentiel de l'efficacité d'une organisation est l'habileté du directeur à créer un climat dans lequel lui et les autres membres du groupe peuvent initier et compléter des comportements de leadership.

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p3.

En générale, le comportement des individus est influencé par la perception qu'ils ont de leur environnement de travail qui est, lui-même, grandement déterminé par le comportement des cadres de l'entreprise.

Ce questionnaire permet de classifier les organisations sur un continuum de six climats (ouvert, autonome, contrôlé, familial, paternel et fermé), les trois premiers types de climat se regroupent sous l'appellation "climat ouvert" et les trois autres sous l'appellation "climat fermé". Un climat "ouvert" caractérise les organisations qui se dirigent de façon dynamique vers l'atteinte de leurs objectifs. Les individus qui y travaillent semblent aussi satisfaits des relations humaines que de l'accent mis sur la tâche et la production. Un climat de type "fermé" dans une organisation révèle un degré d'apathie chez tous les membres de l'organisation. Ceux-ci dénoncent une insatisfaction tant au niveau des relations humaines qu'au niveau de leur travail, Les comportements ne sont pas vraiment authentiques et l'organisation est stagnante.

**1-2-La théorie de Likert :** pour likert le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats<sup>1</sup>.

L'auteur a regroupé les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables qui sont:

1-Les variables causales qui sont influencées par le contrôle de l'administration qui détermine la structure de l'organisation qui peut être mécaniste ou organique, et le style de leadership (autoritaire, participatif) qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation.

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p3.



2-Les variables intermédiaires résultent, en grande partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. En effet, elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté.

3-les variables finales telles que: le taux d'absentéisme, le taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales.

L'auteur, identifie quatre types de climat social qui correspondent au système de management qui chacun produit des effets différents sur l'efficacité de l'organisation<sup>1</sup>.

**1-Le climat autoritaire-exploiteur:** Dans ce type de climat, l'organisation est gérée par le management, par la contrainte et la peur. La communication est verticale et unidirectionnelle. Le niveau supérieur prend toutes les décisions sans consulter le personnel avec qui il entretient peu de relations basées sur la méfiance ce qui crée une grande distance psychologique entre les deux parties, donc ici on peut dire que l'organisation est sévère envers ses collaborateurs et ne leurs laisse pas la liberté d'initiative au milieu professionnel<sup>2</sup>.

**2-Le climat autoritaire-participatif:** Le management a une confiance condescendante en son personnel et ne délègue que la prise de décisions mineures aux niveaux inférieurs. Les informations qui remontent vers le haut sont limitées en termes de qualité et de quantité car seules celles qui conviennent au sommet remontent vers le haut. Le contrôle est aussi délégué parfois au niveau inférieur, mais

---

<sup>1</sup> KENNEDY Carol, Toutes **les théories du management**, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Édition Maxima, Paris, 2003, p216.

<sup>2</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p4.

le système de récompense et de punition est également utilisé comme dans tous les systèmes autoritaires, en d'autre terme, on peut dire que l'organisation accorde une certaine liberté à ses employés mais elles conditionnel. <sup>1</sup>

**3-Le climat consultatif** : Dans ce type d'organisation, le management a une confiance moyenne dans son personnel avec qui il s'efforce de maintenir une communication dans les deux sens. Les décisions importantes sont prises au sommet, mais les décisions qui relèvent de la gestion quotidienne du travail sont déléguées aux niveaux inférieurs. Le contrôle est également délégué aux niveaux intermédiaires et inférieurs qui permettent de prévaloir un certain degré de responsabilité. En effet, ce type de climat plutôt dynamique est souvent observé dans les organisations dont la politique de gestion est basée sur l'atteinte des objectifs, pour illustré cette idée on cité l'exemple du père de famille qui discute la décision prise par lui même avec les membres de sa famille<sup>2</sup>.

**4-Le climat participatif** : Caractérisé par des relations entre hiérarchie et le personnel, basées sur la confiance et la prise de décision est répartie entre tous les niveaux, ici la communication est multidirectionnelle horizontalement et verticalement, ainsi La structure hiérarchique de l'organisation intègre différentes unités de travail qui participent au processus de la prise de décision (cadres, chefs d'équipe, directeurs de département). Particulièrement, on peut

dire que ce style de management est plus adéquat pour que la politique de fidélisation adoptée par l'entreprise réussisse<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p4.

<sup>2</sup> Ibid., p4.

<sup>3</sup> Idem, p5.

Likert, conclut dans son étude que le style de gestion détermine le niveau de l'efficacité du groupe étudié en considérant que les organisations qui sont orientées vers des climats autoritaires sont moins efficaces que celles qui s'approchent du climat participatif. Ces dernières ont tendance à créer des groupes de travail plus efficaces auxquels on définit des objectifs plus élevés. Les organisations qui tendent vers un climat participatif bénéficient d'une efficacité de 20% à 40% supérieure à celle des organisations orientées vers les climats autoritaires grâce à leur processus participatif qui encourage le partage des compétences qui selon lui est le meilleur moyen d'éviter les conflits sociaux au sein de l'organisation.

**1-3-La théorie de Lewin :** Lewin était le premier qui à émettre l'hypothèse selon laquelle « les atmosphères psychologiques sont des réalités empiriques et des faits descriptibles scientifiquement »<sup>1</sup> a travers sa formule  $C = F(P \times E)$  selon laquelle, le comportement **C** est fonction de la personne **P** en interaction avec l'environnement **E** dans lequel il opère. Cela suppose donc qu'en agissant sur l'environnement **E**, les comportements **C** de la majorité des personnes vivant sous son emprise peuvent être modifiés. L'auteur précise aussi que le degré du changement des comportements ne dépend pas uniquement de l'environnement mais aussi de la réactivité des personnes. Donc on peut dire qu'en agissant sur l'environnement ou la personnalité on peut modifier les comportements des employés dans l'organisation.

En résumant cette théorie on a constate que le **comportement (C)** de l'individu subit l'influence de sa **personnalité propre (P)** (aptitudes,

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc et SAVOIE André, « **Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance** », Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000 télécharger le 25/04/2019 à 12h27, p180.

caractéristiques physique et psychologiques) et celle de son **environnement (E)** qui l'entoure.

#### **1-4-La théorie de Susan,Brian et Goodine**

L'étude s'intéresse plus spécifiquement aux différences de perception du climat organisationnel selon le sexe, la catégorie professionnelle et la position hiérarchique des répondants.

Pour ce faire, les auteurs se sont servis d'un répertoire appelé vérification de la culture organisationnelle, les répondants ont indiqué dans quelle mesure chacune des 53 caractéristiques répertoriées correspondait à la perception de leur milieu de travail<sup>1</sup>.

Les résultats obtenus montrent que les femmes et les hommes ont partagé de la même manière les caractéristiques les plus représentatives de leur milieu et celle qui le sont le moins, l'ensemble ses caractéristiques décrivent un climat intimidant, stressant, accablant, frénétique, compétitif et bureaucratique.

Sur un plan plus positif, ces contextes ont été stimulants, efficaces et favorables à la responsabilité, les femmes autant que les hommes ont dit que le climat de leur organisation ne pouvait être décrit comme très ennuyeux, tranquille, déroulant, hostile aux nouvelles idées. Sur le plan négatif, les femmes comme les hommes ont parlé d'un milieu dans lequel le moral était bas et où l'on manquait de soutien.

En effet, les résultats de l'étude montrent que pour les gestionnaires de niveau supérieur hommes et femmes, le milieu de travail paraît moins contraignant, moins stressant, plus plaisant, plus reconnaissant du bon

---

<sup>1</sup> CORRIVEAU Lise, BRUNET Luc, Op.cit., p485.

rendement et mieux soutenu par la direction qu'il semble l'être pour les gestionnaires subalternes.

## 2-Définition du climat :

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches.

Selon **brunet** d'une façon globale, le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs<sup>1</sup>.

Pour **Cornell**, le climat organisationnel réfère "aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation"<sup>2</sup>

Selon **Katz et Khan**, le climat organisationnel résulte d'un certain nombre de facteurs tel que les normes, valeurs, luttes internes et externes, communication, autorité et qui sont reflétés dans l'environnement de l'organisation<sup>3</sup>.

**James et Jones**, affirment que les chercheurs se sont davantage préoccupés de développer des instruments de mesure du climat au lieu de définir d'abord le concept de climat, D'une façon générale, James et Jones, ont identifié trois approches qui ont caractérisé la mesure du climat organisationnel: la mesure multiple des attributs organisationnels, la mesure perceptive des attributs individuels et la mesure perceptive des attributs organisationnels<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p5.

<sup>2</sup> Ibid., p5.

<sup>3</sup> CORRIVEAU Lise et BRUNET Luc, Op.cit., p485.

<sup>4</sup> Ibid., p486.

### 1) Mesure multiple des attributs organisationnels

La mesure multiple des attributs organisationnels consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership, etc., et de mettre ces évaluations en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres. Dans ce type de conceptualisation, le climat est défini comme étant "un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation" <sup>1</sup>

Ses caractéristiques organisationnelles influencent indirectement le comportement des individus dans l'organisation; c'est plutôt la perception qu'ils ont de ces caractéristiques organisationnelles qui agit sur leurs comportements.

Nous remarquons que pour les auteurs de cette approche, le climat social est considéré comme un objet existant en soi, une manifestation objective de la structure organisationnelle, c'est-à-dire des conditions objectives qui constituent l'environnement du travail telles que la structure organisationnelle, la taille, la hiérarchie, le degré de centralisation du pouvoir, le style de leadership, les objectifs de l'organisation.

### 2) Mesure perceptive des attributs individuels

La mesure perceptive des attributs individuels définit le climat en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il s'agit de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le

<sup>1</sup> BRUNET Luc et SAVOIE .André, Op.cit., p180.

décrivent. Cette approche a été peu utilisée dans les recherches sur le climat, les auteurs tels que Schneider et Hall qui font partie de cette école de pensée soutiennent que le climat perçu par les employés est plus fonction de leurs caractéristiques personnelles que des caractéristiques organisationnelles<sup>1</sup>. En ce sens, il ne s'agit plus d'une mesure du climat organisationnel mais plutôt simplement d'une mesure de la satisfaction des individus face à leur organisation, En effet, ce dernier définit la satisfaction au travail comme étant « une évaluation de l'organisation fondée sur une interaction entre l'environnement de travail et les valeurs et besoins particuliers des individus »<sup>2</sup> À cette effet, nous constatons que cette approche prête une confusion entre le concept de climat social et celui de la satisfaction.

### 3) Mesure perceptive des attributs organisationnels

La mesure perceptive des attributs organisationnels évalue le climat en fonction des perceptions qu'entretiennent les individus à propos de leur environnement de travail<sup>3</sup>, Pritchard et Karasick adoptent la définition suivante:

"Le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation: a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement des cadres supérieurs; b) qui est perçue par les membres de

<sup>1</sup> CORRIVEAU Lise et BRUNET Luc, Op.cit., p487.

<sup>2</sup> LAFLAMME Roch, La vie dans organisations, des indicateurs de succès, Édition Presse de l'Université du Québec, 1994, p14.

<sup>3</sup> BRUNET Luc et SAVOIE André, Op.cit., p183.

l'organisation; c) qui sert de base pour interpréter la situation et d) qui oriente les activités"<sup>1</sup>

Cette approche concilie les facteurs organisationnels et les caractéristiques personnelles des individus. Elle définit le climat comme étant la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien. Selon Robert, le climat est essentiellement un phénomène de perception, donc il est logique de conclure que le climat organisationnel peut influencer le comportement au travail.

Gadbois souligne qu'il y a deux points importants sur lesquels la presque totalité des auteurs s'accorde: la nature perceptive et subjective du climat et l'influence qu'il exerce sur le comportement individuel et le rendement de l'organisation<sup>2</sup>.

### **3-Un climat de travail sain, une valeur sûre!**

Un climat de travail sain constitue un élément clé indispensable autant pour la santé d'une organisation que pour la santé des personnes qui y travaillent. Plusieurs raisons militent en faveur du fait qu'on doive consacrer des énergies importantes pour faire en sorte que le climat de travail soit optimal dans son milieu de travail. En voici quelques-unes<sup>3</sup> :

Pour une organisation, avoir des employés heureux et créatifs représente plusieurs avantages de taille. En effet, un climat sain jouerait un rôle actif en ayant, entre autres, un impact positif sur la productivité, sur la capacité d'innover, sur l'adaptabilité au changement et sur la qualité du

---

<sup>1</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p6.

<sup>2</sup>GADBOIS Charles, « L'analyse psychologique des organisations. Le climat et ses dimensions », L'année psychologique, Volume 74, Numéro1, 1974 télécharger le 27/04/2019 à 12h39, p 274.

<sup>3</sup>OUELLET Marc, « un bon climat de travail une clé de succès » in relations industriels, télécharger le10/01/2019 à 14h30, p3.



service à la clientèle. De même, il contribuerait à réduire l'absentéisme, le nombre d'accidents et le nombre de griefs. Il permettrait aussi d'assurer la stabilité du personnel et représenterait un atout important pour attirer les meilleurs employés.

Les employés, quant à eux, y trouvent aussi de nombreux avantages personnels. Entre autres, un bon climat de travail améliore leur satisfaction et leur sentiment de bonheur au travail. Il limite le stress et améliore leur moral. Il influencerait de façon significative le bon comportement des individus au travail, leur motivation, leurs choix et leur façon de communiquer entre eux. Il encouragerait chez eux la créativité, l'innovation et la prise de risque. Il susciterait leur engagement au niveau d'efforts allant même au-delà de leurs attentes signifiées.

Cependant, nous pouvons en conclure que climat de travail représente une des voies privilégiées pour changer les comportements d'un groupe d'individus au milieu professionnel et pour assurer, l'efficacité et le succès d'une entreprise.

#### **4-Les types de climats**

Dans les milieux de travail, on entend toutes sortes de qualificatifs pour décrire l'état du climat de travail : climat sain, climat pourri, climat lourd, climat de confiance, climat ouvert, climat conflictuel, etc. Tous ces termes font en quelque sorte référence à la façon dont les gens se sentent dans leur organisation.

Dans le domaine de la recherche, ils se basent sur ce genre de continuum pour décrire les types de climats de travail qu'on peut retrouver dans les organisations et ils les ont classés par deux types

d'échelle : celle d'orientation ouverte / fermée et celle de type confiance/méfiance<sup>1</sup>.

#### **4-1-L'échelle ouverte/ fermée**

1. l'échelle de l'orientation fermée comprend des types de climat où il y a de la méfiance et du désengagement face à l'organisation. L'administration y est souvent très bureaucratique et la supervision est exercée de façon très étroite, sévère et impersonnelle. On retrouve dans cette orientation des climats allant de pathologiques à malsains.
2. l'échelle de l'orientation ouverte se caractérise au contraire par des types de climat où il y a un degré élevé de confiance et d'engagement, où les employés travaillent en équipe et où la bureaucratie est réduite au minimum. La supervision est large et les employés ont beaucoup de latitude. On retrouve dans cette partie de l'échelle des climats sains tels consultatifs, de participation de groupe et créatifs<sup>2</sup>.

#### **4-2-L'échelle confiance/méfiance**

1. l'échelle méfiance regroupe des types de climat où l'environnement de travail est perçu par les employés comme fermé et où le doute et la méfiance prévalent. Les communications y sont difficiles, fermées et pas toujours franches et la direction y est autoritaire. Les employés y sont peu motivés et engagés. Sous cette typologie nous avons des climats de rigidité, de nuisance et de malveillance.

---

<sup>1</sup>OUELLET Marc, Op.cit., p4.

<sup>2</sup>Ibid., p5.

2. La typologie confiance regroupe des types de climats qui sont perçus par les employés comme étant ouverts et où la justice et l'équité prévalent. Les employés font confiance à leur institution et les communications sont franches, ouvertes et honnêtes<sup>1</sup>. Sous cette typologie, on retrouve des climats de souplesse, de soutien et de bienveillance.

Pour conclure, on peut dire que dès qu'il y a confiance ou méfiance, les employés utilisent ce référent pour interpréter la réalité qui les entoure, donc la confiance est considérée comme un facteur essentiel du climat.

### 5-Les facteurs du climat organisationnels :

Plusieurs facteurs peuvent contribuer positivement à un climat organisationnel favorable à la bonne santé mentale des travailleuses et des travailleurs dans leur milieu de travail.

Les dix (10) facteurs organisationnels les plus souvent cités par la littérature spécialisée sont<sup>2</sup> :

1. **Les bonnes relations interpersonnelles**, qui ne peuvent qu'avoir un impact positif sur le climat qui règne dans les équipes de travail.
2. **Les communications** : à tous les niveaux, la circulation de l'information ainsi que l'expression et l'écoute des opinions et des sentiments exprimés.
3. **La reconnaissance et la valorisation** : de la contribution significative de chacun; reconnaissance envers l'atteinte des objectifs de l'organisation et reconnaissance au sujet des forces et des qualités de chacun.

---

<sup>1</sup>OUELLET Marc, Op.cit., p6.

<sup>2</sup>DOUGLAS McGregor, « un bon climat de travail une clé de succès » in relations industriels, télécharger le18/02/2019 à 15h00, p7.

4. **Une culture organisationnelle** : prônant des valeurs et adoptant des politiques où l'humain est en tête de liste.
5. **L'autonomie des compétences** : soit la capacité d'utiliser ses habiletés et d'en développer de nouvelles et l'autonomie décisionnelle, qui a trait à la capacité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent.
6. **La perception de justice organisationnelle** : soit le sentiment d'être traité de façon juste et équitable.
7. **La recherche d'équilibre entre les exigences du travail** : (charge du travail), les capacités et compétences de chacun.
8. **La clarté et l'acceptation des rôles et responsabilités des individus.**
9. **Un environnement et des conditions de travail** : préservant la santé et assurant la sécurité de tous.
10. **Un soutien social** : de la part des supérieurs, des collègues, qui est un facteur de prévention important pour les individus.

La classification des facteurs n'est pas nécessairement par ordre d'importance. L'organisation (l'employeur) doit voir à l'amélioration constante de tous ces facteurs organisationnels pour maintenir un climat de travail sain pour les travailleuses et les travailleurs.<sup>1</sup>

### **6-Le climat, une responsabilité collective**

À la lumière des nombreux facteurs qui peuvent influencer l'état d'un climat dans un milieu de travail, on peut considérer que la mise en place d'un climat sain est une responsabilité collective où toutes et tous, indépendamment du rôle et du statut, ont le devoir de s'investir. Malheureusement, on a souvent le réflexe de penser que la solution se

---

<sup>1</sup> OUELLET Marc, Op.cit., p6.

trouve ailleurs plutôt que de se demander ce qu'on peut faire personnellement pour améliorer la situation.

Pour les employés, il est démontré que l'adoption d'attitudes et de comportement positifs peut avoir un impact majeur sur la bonne qualité de leur climat de travail et sur la façon dont ils vont se sentir au travail. Ils détiennent donc un pouvoir certain pour faire en sorte que la vie au travail représente un milieu de vie agréable et propice à la créativité et à l'efficacité. Chaque personne doit donc se responsabiliser dans ce sens<sup>1</sup>.

L'équipe de direction, de son côté, doit absolument s'approprier la responsabilité de l'harmonie générale dans l'organisation et assumer son leadership sur cette question. Elle doit d'abord prêcher par l'exemple et s'assurer que les personnes qui la composent s'entendent bien entre elles et travaillent bien ensemble. Elle doit voir aussi à ce que toute l'équipe de gestion en fasse autant avec leurs équipes respectives. Elle doit, par la suite, créer un environnement de travail qui favorise l'équilibre et le bien-être émotionnel, physique et mental de ses employés et qui facilite l'adoption d'attitudes et de comportements positifs. Elle doit, par conséquent, traiter ses employés avec dignité et respect et montrer qu'elle se préoccupe réellement de leur sort en étant attentive à leurs besoins, en les écoutant et en appréciant ce qu'ils font.

### **7-L'amélioration du climat de travail**

L'histoire nous apprend qu'un climat de travail peut se détériorer rapidement, mais que sa reconstruction, bien que possible, est beaucoup plus lente. Par exemple, lorsque la méfiance s'installe dans un milieu de travail, il est difficile de s'en débarrasser parce qu'elle s'accompagne

---

<sup>1</sup>PERROT Serge et Danielle, « **climat de travail : une analyse psychométrique** » in revue de gestion des ressources humaines, volume6, numéro23, Eska, 2005, télécharger le 27/04/2019 à 14h50, p35.

généralement d'attitudes négatives qui influencent grandement la perception qu'un individu a de son environnement de travail<sup>1</sup>.

Malheureusement, il n'y a pas de recette miracle pour améliorer un climat de travail malsain. C'est avant tout la qualité du diagnostic fait de la situation existante qui déterminera l'efficacité des interventions à faire. Ainsi, un bon diagnostic devrait résulter de la consultation des membres de l'organisation sur leurs perceptions et indiquer les dimensions du climat les plus faibles sur lesquelles on devrait intervenir en priorité, mais aussi les dimensions les plus fortes qui pourront servir de leviers pour réaliser les changements voulus<sup>2</sup>.

Changer un climat de travail malsain n'est pas une chose facile! Ça exige d'abord une volonté sincère de changer de la part des dirigeants et de l'ensemble de l'organisation. Ça demande aussi des efforts importants comme, entre autres,

Modifier des comportements et des façons de faire qui sont ancrés depuis longtemps chez les membres de cette organisation.

Dans un tel contexte, mieux vaut donc éviter que le climat se détériore en l'entretenant et en le maintenant le plus sain possible.

### **Synthèse :**

Le climat social est théoriquement un facteur de fidélisation à travers ses effets sur les perceptions des salariés, et cela impose actuellement aux organisations d'avoir intérêt à connaître les opinions de leurs employés afin de pouvoir orienter leurs comportements vers la fidélité à l'organisation.

---

<sup>1</sup> OUELLET Marc, « **créer un climat de travail qui motive et améliore la performance** » in revue le management, 2002, volume11, numéro3, télécharger le 30/04/2019 à 16h00, p4.

<sup>2</sup> Ibid., p5.

# **PARTIE PRATIQUE**

# **CHAPITRE IV : présentation de l'organisme d'accueil**



## **Chapitre IV : Présentation de Général Emballage Spa**

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

Général Emballage est une Société de capitaux entrée en exploitation en 2002 avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008<sup>1</sup>.

### **2-La situation géographique :**

La SPA Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 Ha.

Registre de Commerce N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009.

Numéro d'identifiant Fiscal : 000006018326879.

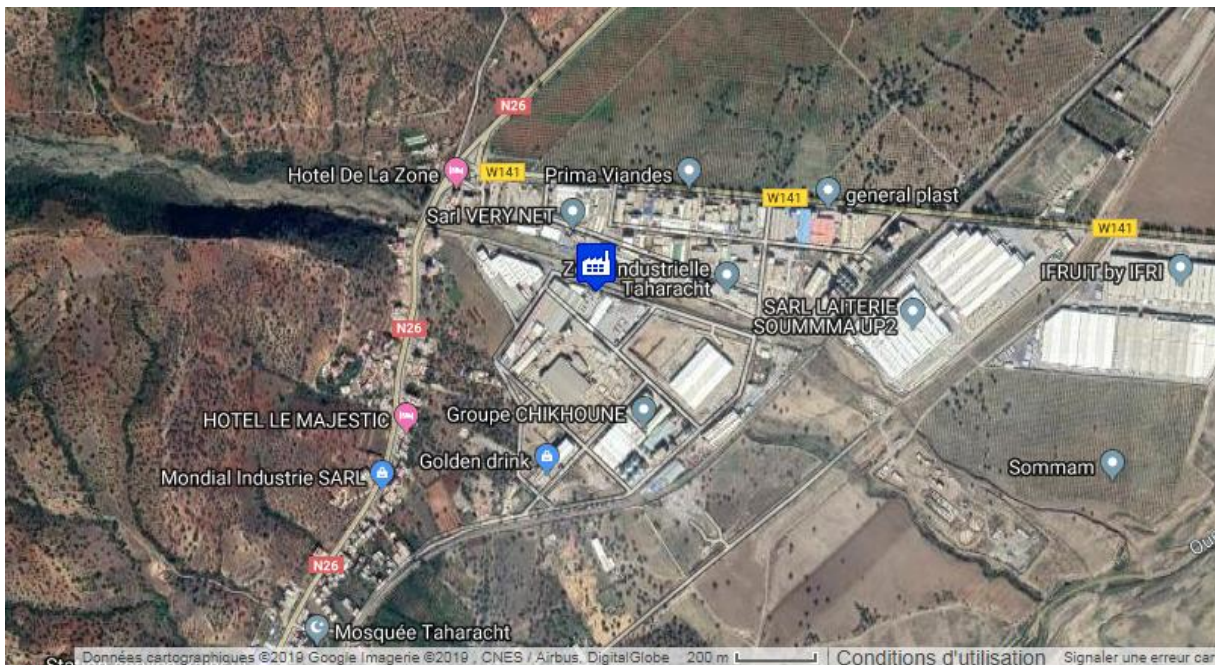
Article d'imposition : 06256000300.

Numéro d'identifiant Statistique : 099806250344426.

### **2-1-L'espace géographique de l'entreprise General Emballage :**

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.



La source : Google Earth.

**3-L'historique de l'organisme :** en 1 aout 2000 la Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. W de Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

En 2002 Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés

En 2006 Le capital est porté à 150 millions de dinars

En 2007 Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars plus l'entrée en production de l'usine de Sétif

Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

En 2008 le Début d'exportation vers la Tunisie et l'entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

Le 3 juin 2009: Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions) avec un effectif de : 597 employés

2010 Effectif : 630 employés

2011 Effectif : 699 employés

En novembre: Cotation COFACE « @ @ @ »

En mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes

En Juin : L'usine d'Oran est transférée à la ZI Hassi-Ameur.

En Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution<sup>1</sup>

Le 02 Juillet : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia

En Décembre : Notation COFACE « @ @ @ »

Le 23 janvier 2013 : Certification ISO 9001:2008

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

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

En 22 février 2014 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)

En Janvier 2015 : Démarrage d'unité de production à Sétif

Le 02 Juin 2015 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA)<sup>1</sup>.

#### **4-Activité principale**

Les activités principales de Général Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du Carton Ondulé et de déchets.
- Vente de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- Export déchets (BELGIQUE, SUISSE, ESPANGE).
- Export produits finis (LIBIE, TUNISIE)<sup>2</sup>.

#### **5-Les missions de l'entreprise Général Emballage**

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise.

<sup>2</sup> L'enquête.

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante

en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

- Plaque de carton ondulé.
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

## **6-Les valeurs de GE :**

### **6-1-Leadership**

Nos politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques

### **6-2-Proximité**

Nous entretenons le rapprochement avec nos clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de nos produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

### **6-3-Citoyenneté**

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

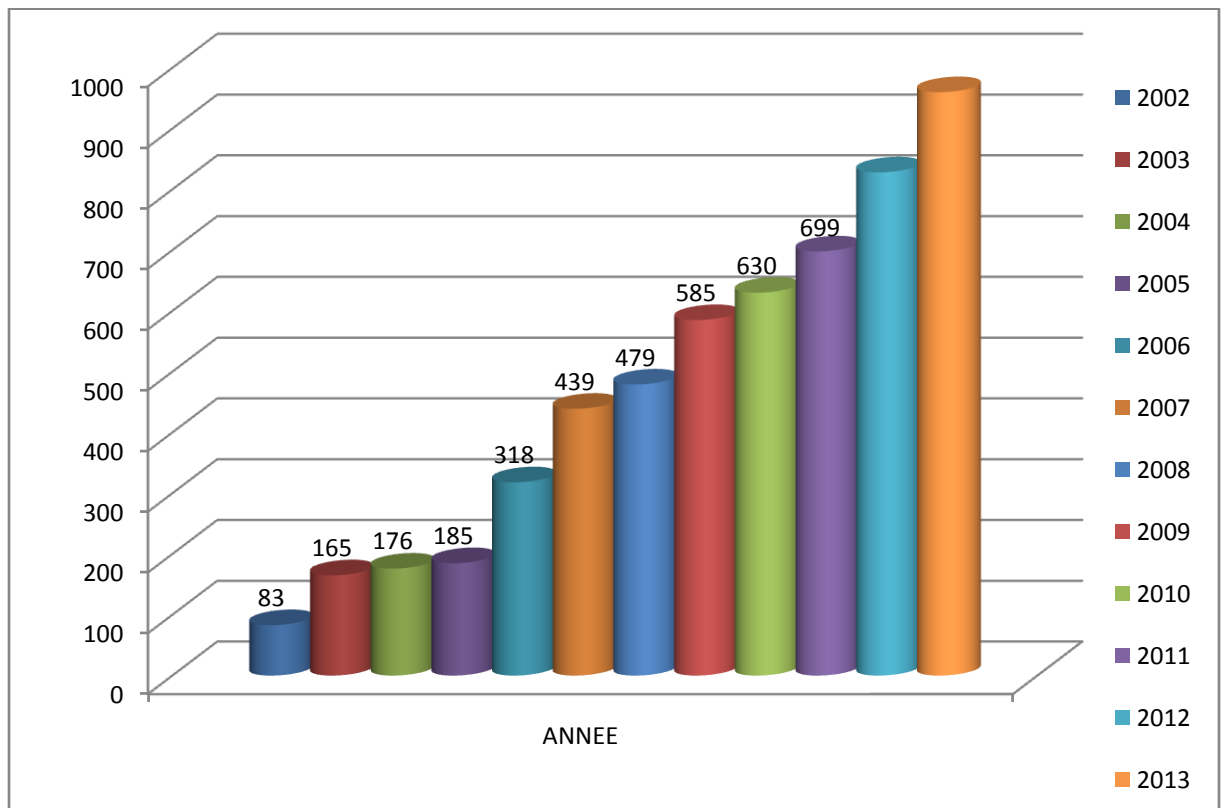
### **6-4-Développement Durable**

Général Emballage s'engage à :



1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable et à apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation<sup>1</sup>.

**7-Le schéma suivant représente l'évolution des effectifs :**



La source : document interne de l'entreprise.

**8-Tableau n° 01 : Etat des effectifs (Akbou, Sétif, Oran) par sexe**

STRUCTURE	EFFECTIF TOTAL	Homme	Femme
-----------	----------------	-------	-------

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

<b>EFFECTIFS GE AKBOU</b>	<b>814</b>	<b>751</b>	<b>63</b>
<b>EFFECTIFS GE SETIF</b>	<b>121</b>	<b>106</b>	<b>15</b>
<b>EFFECTIFS GE ORAN</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>7</b>

**La source :** document interne de l'entreprise.

D'après les données du tableau, on constate que l'effectif de l'homme est supérieur à celui des femmes dans chaque unité.

#### **9-Tableau n° 02 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle**

<b>Unité</b>	<b>Cadre</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>Totale</b>
<b>GE Akbou</b>	<b>53</b>	<b>182</b>	<b>579</b>	<b>814</b>
<b>GE Sétif</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>90</b>	<b>121</b>
<b>GE Oran</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>60</b>	<b>75</b>
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>223</b>	<b>729</b>	<b>1010</b>

**La source :** document interne de l'entreprise.

D'après le tableau précédent, on remarque que le total des effectifs est de 1010, dont 814 à l'unité d'Akbou, 121 à l'unité de Sétif, et 75 à l'unité d'Oran.

# **CHAPITRE V : Analyse et interprétation des résultats**



**Introduction :** Dans ce chapitre, on tentera de vérifier les deux hypothèses à partir de l'analyse des résultats de l'entretien effectué au sein de l'entreprise GE.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

### 1-Caractéristiques de la population d'étude

**Tableau n°03 : les caractéristiques de la population d'étude :**

Enquêtés	Code	Sexe	Age	Situation Matrimonial	NV d'instruction	CSP	Expérience professionnel
Enquêtés N01	LH1	F	36ans	M	universitaire	Maitrise	9 ans
Enquêtés N02	LH2	M	49ans	C	universitaire	Maitrise	6ans
Enquêtés N03	LH3	M	45ans	M	universitaire	Maitrise	12 ans
Enquêtés N04	LH4	M	54ans	C	universitaire	Cadre	12 ans
Enquêtés N05	LH5	M	30ans	M	universitaire	Maitrise	4 ans
Enquêtés N06	LH6	M	35ans	M	universitaire	Cadre	8 ans
Enquêtés N07	LH7	M	33ans	M	universitaire	Cadre	6 ans
Enquêtés N08	LH8	M	34ans	M	universitaire	Cadre	6 ans
Enquêtés N09	LH9	M	26ans	C	universitaire	Maitrise	2 ans
Enquêtés N10	LH10	M	40ans	M	secondaire	Cadre	14 ans
Enquêtés N11	LH11	M	38ans	M	universitaire	Cadre	12 ans
Enquêtés N12	LH12	M	56ans	M	universitaire	Cadre	16 ans
Enquêtés N13	LH13	M	30ans	M	universitaire	Maitrise	7 ans

La Source : l'enquête.

À travers ce tableau, on a constaté que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont des hommes soit (7) hommes cadres et (5) hommes

maitrises, on parallèle on a une seule femme maitrise par apport a la disponibilité du personnel.

D'après les données du tableau, on a constaté également que notre population d'étude est très jeune, la tranche d'âge de notre échantillon d'étude se situent entre [26ans-60ans] et on a remarqué que la catégorie d'âge la plus répéter se trouve entre [30ans-55ans] et que elle est répéter 7fois avec un seule cadre qui a plus de 55ans, ainsi on remarquer que la majorité des cadres dans l'entreprise GE sont jeune leurs âges se situe entre [30ans-40ans], la pyramide d'âge elle est centrer dans la catégorie d'âge la plus jeune, parce que c'est une entreprise jeune nécessite une force de travail jeune à travers ces fonctions.

On constate aussi d'après les données de ce tableau, que la plupart des membres de notre échantillon sont mariés soit (10) salariés, contre seulement (03) salariés célibataires. On peut inférer que la majorité des salariés interrogés sont mariés parce que l'entreprise GE aident ses salariés a se mariés ont leurs procurant des logements, des primes d'aides et aussi l'entreprise offre même des appareils ou outils électriques destinés à couvrir les besoins domestiques afin de leurs assurer une stabilité dans leurs vie, augmenter la productivité et aussi assurer l'attachement et la fidélité de ses salariés.

le seille des compétences dans l'entreprise est caractérisé par le niveau élève d'instruction de nos enquêtés, la plupart entre eux dispose d'un diplôme universitaire soit (11) salariés, contre un (1) salaries qui a un niveau secondaire BAC, cela indique que l'entreprise général emballage favorise le diplôme académique, d'ailleurs d'après la réponse de (LH4, 54ans) qui déclare que l'entreprise participe dans le salon national de l'emploi, et qu' ils ont des conventions avec l'universités, et signés des contrats avec des étudiants dans le domaine technique et commercial, ce qui indique aussi que l'entreprise veille sur

la qualification de ses salariés de plus l'entreprise vise de construire un futur à l'entreprise parce que le recrutement d'un jeune professionnel apportera une nouvelle dynamique à l'entreprise en proposant des idées neuves et des perspectives différentes, et grâce à son ambition et sa volonté d'évoluer, il donnera à l'entreprise le meilleur de lui-même, de plus un jeune diplômé saura adapter et intégrer à l'équipe en respectant facilement les méthodes de travail de l'entreprise.

Le tableau nous donne aussi un aperçu sur l'expérience professionnelle de nos enquêtés, la plupart d'entre eux soit (4) cadres qui ont une ancienneté qui varie entre [12ans-16ans] et deux cadres qui ont 6ans d'expérience, et seulement un (1) cadre qui y'a 8ans d'expérience dans le poste, en parallèle on a cinq des agents de maîtrise ont une ancienneté qui varie entre [6ans-12ans], et avec un seul agent de maîtrise qui a 2ans d'expérience, donc on peut déduire que la politique de l'entreprise GE est favorable à la fidélité de ses salariés.

**2-Analyse des données de la première hypothèse :****Tableau n° 04 : l'accueil des employés comme élément dans la politique de fidélisation de GE**

Catégories de réponse	Fréquence	Les arguments fréquents
Un accueil chaleureux	12	« la plupart des cadres ou dirigeants ont été formés par l'entreprise dans le domaine du management à l'étranger » « on a bénéficié d'une formation en communication reçue à Alger faite par des étrangers. »
Un accueil froid	1	« il manque quelque chose au niveau de la réception.»
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Tandis que l'accueil des employés qui est la période d'intégration : « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance »<sup>1</sup> et représente aussi la première image incarnée qu'un salarié peut avoir sur l'entreprise, et on peut dire que il représente aussi sa culture d'entreprise et sa manière de gestion, donc d'après les données recueillies auprès des personnes interrogées, il semble que l'accueil des employés est un élément primordial dans la stratégie de la fidélisation de l'entreprise pour la majorité des salariés mais sauf un seul salarié qui juge que y'a un manque dans le système d'accueil dans l'entreprise, il explique ce manque qui est au niveau du poste de réception « certains agents qui travaillent

<sup>1</sup> HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI J, **Management Stratégique**, 10<sup>éd</sup> Vuibert, p9.

dans le poste de sécurité de l'entreprise sont très exigeants, et aussi même sont nerveux » ..... etc. pour (LH13, 30ans)

(LH4, 54ans) déclare : « oui, on a une très bonne structures d'accueil notre accueil est exemplaire, souple attentif et aussi on donne de la valeur même lorsque une simple personne qui n'a même pas un certain niveau vient pour un recrutement lui fait un accueil chaleureux, et je rajoute que c'est un élément clé dans notre politique de fidélisation parce que la plupart des cadres ou des dirigeants dans notre entreprise ont fait beaucoup de formation en management à l'étranger, même la certification c'est nous qui fait la certification mais c'est vous partez a d'autre entreprise c'est des étrangers qui font la certification. »

(LH13, 30ans) déclare que « l'entreprise à négliger on quelque sort le coté de la réception, elle a focalisé ce systèmes d'accueil juste sur l'administration et les responsables moi personnellement je dirais que y'a certain agent qui complique l'existence, mais sur le coté administratives c'est bien. » on peut constater que l'accueil des employés dans l'entreprise **GE** n'est pas généralisé sur tout le personnel de l'entreprise pour (LH13, 30ans).

L'accueil des employés est une étapes très importante qui conduit a l'engagement et à la fidélités des salariés a leurs entreprises, donc l'entreprise **GE** doit prendre en considération cette étapes primordial en mobilisant tout les moyens nécessaires, et aussi tout le personnel de l'entreprise doit participé pour que cette étape importante réussisse, donc ici vient le rôle des équipes dirigeantes qui doivent veiller sur le déroulement quotidiens de ce dernier a l'intérieur de l'entreprise et de d'essayés d'améliorer et d'apporter quelque modification nécessaires.

(LH5, 30ans) déclare qu'il est un élément important dans la fidélisation : « l'entreprise donne de l'importance a l'accueil des employés parce que elle donne une bonne image de l'entreprise qui peut conduire a une bonne intégration des salariés, d'ailleurs dans notre entreprise chaque service a un planning d'intégration. » on remarque que L'accueil et l'intégration des employés est fait partie des préoccupations importantes de tout les gestionnaires de l'entreprise Général Emballage, de plus il représente un défis qui repose sur la capacité de rétention des employés et sur leur adhésion à la réalisation de la mission de l'entreprise et pour que cela réussit les responsables doivent transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche, pour mobiliser les employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise.

**Tableau n° 05 : la perception des salariés sur l'entreprise**

Catégories de réponse	Fréquence	Les arguments fréquents
Bonne entreprise	7	« une entreprise bien structurée, exemplaire » « une entreprise en évolution » « une entreprise performante, bien organisé »
Une entreprise jeune	2	« la moyenne d'âge dans notre entreprise est très basse par rapport au entreprise étatique ou la moyenne d'âge est très élevés mais ici c'est le contraire »
Autre	4	« notre deuxième famille » « notre entreprise a fait des investissements qui vont la permettre de produire sa propre matière premier elle même »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

D'après les données recueillies auprès des membres de notre échantillon, il semble que la plupart de nos enquêtés ont une vision positives et optimistes de leurs entreprises.

(LH1, 36ans) déclare que : « l'entreprise générale emballage est une entreprise bien organisé, chacun a ses taches bien précisés et prescrites dans une fiche de poste malgré que la charge du travail qui est un peut stressant mais l'environnement a l'intérieur de l'entreprise me motive et m'encourage a donné tout mon mieux pour notre entreprise » on a constater que l'entreprise GE a un bonne climat de travail avec des conditions de travail favorables pour (LH1, 36ans), selon marc Oulette un climat de travail sain constitue un élément clé indispensable autant pour la santé d'une organisation que pour la santé des personnes qui y travaillent<sup>1</sup>.

(LH8, 34ans) déclare que : « général emballage est une entreprise très jeune, d'ailleurs la moyenne d'âge dans notre entreprise est très basse, jeune par rapport aux entreprises étatiques ou la moyenne d'âge est très élevés la plupart sont des vieux » on déduit que l'entreprise GE est une entreprise jeune d'ailleurs mêmes les cadres au sein de cette entreprise sont très jeune.

Selon brunet d'une façon globale, le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs<sup>2</sup>.

Pour Cornell, le climat organisationnel réfère "aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> OUELLET Marc, « **un bon climat de travail une clé de succès** » in relations industriels, télécharger le10/01/2019 à 12h, p3.

<sup>2</sup> BRUNET Luc, Op.cit., p5

<sup>3</sup> Ibid., p5.

**Tableau n° 06 : l'appartenance à l'entreprise**

Catégorie de réponse	Fréquences	Les arguments fréquents
Fier	10	« c'est la première entreprise qui m'a tendu les bras lorsque j'étais chômeur » « un leader dans son domaine, ya beaucoup d'aspects positives, c'est notre 2 <sup>ème</sup> famille » « j'ai développé mes compétences grâce à cette entreprise »
N'est pas fier	3	« personnellement, je vois que y'a quelques aspects qui manquent »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Nous avons déduit à travers les résultats de ce tableau que la majorité de nos enquêtés sont fiers d'appartenir à leurs entreprises (10) enquêtés, alors que on a (3) enquêtés qui ne sont pas très fiers d'appartenir à cette entreprise sont un peu satisfaits.

(LH07, 33ans) : « je suis trop fier d'appartenir à cette entreprise, parce que c'est la 1<sup>er</sup> entreprise qui m'a tendu les bras lorsque j'étais chômeur. » il semble que l'entreprise GE offre d'emplois et elle n'exige pas l'expérience c'est-à-dire elle favorise le diplôme académique même si la personne n'a pas d'expérience professionnelle pour (LH07, 33ans).

Dans le même sens (LH08, 34ans) déclare que « l'entreprise général emballage c'est m'a 2<sup>ème</sup> famille, j'ai développé mes connaissances et compétences au sein de cette entreprise, elle m'a beaucoup aidé et elle m'a formé. » pour (LH08, 34ans) le fait que l'entreprise veille sur le développement des compétences et des connaissances par des formations et les promotions a créé un sentiment d'appartenance à cette entreprise.



Général emballage c'est une entreprise connu au niveau notionnel et une entreprise certifier donc ce qui conduit à l'émergence ou ce qui justifié l'apparition et l'existence d'un sentiment de fierté et d'appartenance a cette entreprise.

Après l'analyse de différentes témoignages de nos enquêtés, on a déduit que l'entreprise GE est une grande entreprise connu à l'échelle national en effet, le commerce international est le moteur de la concurrence, l'internationalisation permet l'accès a des marchés étrangers et par conséquences l'entreprise peut bénéficier d'un développement économique et financier d'un pays étranger, cette internationalisation signifie pour Jean Marrie Peretti : « une stratégie de développement et d'investissement qui impose aux entreprises une certain vigilance et doivent disposé de référentiels internationaux qui leurs permettant de suivre les principaux paramètres de leurs compétitivités, productivité, qualification de ses salariés, innovations et réactivité. »<sup>1</sup>.

et aussi c'est une entreprise basé sur le management stratégique qui signifie selon Helfer,Kalika,Orsoni : « un élément clé pour la pérennité et le développement qui repose sur deux composantes indissociables et interdépendants qui sont la stratégie et l'organisation, la 1<sup>er</sup> est externe et tournée vers l'environnement la seconde est d'avantage associé a une vision interne »<sup>2</sup>

Donc, on peut dire que l'ensemble des salariés de GE sont engagés d'une manière affective se qui représente l'attachement émotionnel de l'employé pour son organisation qui se caractérise par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marrie, **RH et Gestion des Personne**, Op.cit., p8.

<sup>2</sup> HELFER J-P, KALIKA M, ORSONI J, Op.cit., P10.

<sup>3</sup> PERETTI Jean Marrie, **RH et Gestion des Personne**, Op.cit., p6.

**Tableau n° 07 : la critique de l'entreprise GE et sa politique de fidélisation**

Catégorie de réponse	Les fréquences	Les arguments fréquents
Je n'accepte pas	11	« on a une meilleur politique de fidélisation donc je n'accepte pas que quelqu'un la critique de tout les cotés » « je m'auto défendre parce que j'appartiens a cette communauté » « je n'accepte pas parce que si comme il a critique quelqu'un de m'a famille »
J'accepte	2	« j'accepte la critique pour améliorer et éliminer certain problème »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Nous avons trouvé d'après les données de ce tableau, que la plupart de nos enquêtés n'accepte pas la critique adresser a leurs entreprise (11) salariés d'autre déclare qu'il accepte la critique (02) et cela pour des différentes raisons.

L'entreprise aujourd'hui est confronté à des défis fondamentaux et pour y répondre l'entreprise doit s'appuyé sur des nouvelles logique et nouvelle pratiques de GRH.

La critique de l'entreprise représente on quelque sorte l'évolution de son image qui peut engendré des nouvelles contraintes, d'ailleurs l'entreprise ne doit pas décevoir la confiance que les salariés lui accord elle doit être socialement responsable, en d'autre terme elle doit répondre au mutations sociologiques qui représente « l'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés connait un rythme soutenu, l'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses tel que la diversifications des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications qui se traduit par des grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marrie, RH et Gestion des Personne, OPCIT, p10.

(LH12, 56ans) déclare : « j'accepte la critique pour améliorer et éliminer certain problème qui existe au sein de l'entreprise. »

(LH08, 34ans) ajoute : « j'accepte parce que la politique de l'entreprise ne couvre pas mes aspirations, y'a certain aspect important négliger. » D'après ces deux témoignages on peut déduire qu'il y a certain aspect négliger par l'entreprise pour ces deux enquêtés, l'entreprise doit revoir sa politique en général afin de satisfaire et répondre aux attentes de ses salariés et aussi afin de corriger certain aspects.

(LH10, 40ans) déclare que : « je n'accepte pas la critique notre entreprise ou sa politique de fidélisation parce que l'entreprise c'est m'a 2<sup>ème</sup> famille donc je la défends. » Dans la même logique (LH013, 30ans) déclare : « je ne suis pas d'accord, je m'auto défend l'entreprise parce que j'appartiens a cette communauté, les conditions matériels et immatériels sont favorables et bonne.»

(LH02, 49ans) ajoute : « je n'accepte pas parce que on a une meilleur politique de fidélisation qui nous offre beaucoup d'avantages collectives, on a des bonnes conditions qui motive. » Dans l'ensemble on peut dire que l'entreprise fait de son mieux et cela s'explique par des bonnes conditions mises à la disposition de son personnel.

**Tableau n° 08 : l'initiative dans le travail**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Les arguments fréquents
Oui	4	« oui, parce que notre entreprise est fiable donc automatiquement ces salariés vont avoir des initiatives, je donne mes idées et les débattre avec mes chefs »
Non	6	« non, parce que c'est eux qui prend les décisions » « non, parce que nous chefs n'accepte pas que quelque critique son travail »
Autre	3	« on a une certain liberté d'initiative mais elle est très limité et conditionnelle »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

L'initiative dans le travail est une variable importante dans la politique de l'entreprise, qui peut l'aider à se développer et s'innover donc toute entreprise doit prendre en considération cet aspect utile, à partir de là et vu l'importance de cet aspect on a formulé une question dans ce sens et le résultat de cette question s'articule autour que les cadres seulement qui ont une liberté d'initiative soit (4) cadres, or y'a (6) agents de maîtrises qui ont pas une liberté d'initiative avec seulement (3) personnes qui ont déclaré autre chose.

(LH04, 54ans) déclare que : « oui, parce que notre entreprise est fiable donc automatiquement ces salariés vont avoir des incitations d'une manière à satisfaire les clients. »

(LH09, 26ans) ajoute : « oui, l'entreprise nous donne la liberté d'initiative afin de satisfaire les clients. » D'après ces témoignages on a constaté que l'entreprise GE accorde une grande importance à la satisfaction de ses clients.

(LH01, 36ans) déclare que : « non, on n'a pas une liberté d'initiative parce que c'est eux qui prennent les décisions et y'a certain chef qui n'accepte pas les critiques adressées à leurs travaux. »

(LH05, 30ans) déclare : « non, c'est par rapport a organigramme et la circulation de l'information. »

A travers des données recueillies auprès de notre échantillon on a constate que l'entreprise GE favorise l'initiative juste pour les cadres et dans le cadre de la satisfaction des clients, **Peretti** explique que « la déférence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitifs, sur la qualité de son management des RH »<sup>1</sup> car les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses, plus complexes car un management des ressources humaines adapté permet seul de répondre aux défis affrontés en mobilisant pleinement les RH, en effet « parler des ressources humaines c'est considérer non pas les hommes sont des ressource mais que les hommes ont des ressources »<sup>2</sup> le M.R.H a pour ambition de développer les ressources de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets<sup>3</sup> et pour cela l'entreprise GE doit généraliser l'aspect d'initiative sur tout son personnels.

**Tableau n° 09 : les outils de fidélisation qui favorise l'engagement.**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Les arguments fréquents
Promotion	2	« j'ai me rentrer comme un simple administrateur maintenant, je suis cadre »
Rémunération et formation	11	« j'ai bénéficié d'une formation à l'étrange » « lorsque on paye bien quelque, donc il va satisfaire ses besoins il va rester fidèle » « je me suis formé par cette entreprise »
Autre	1	« y aussi les mutations, les voyages organisé, la prise en charge de l'acte chirurgical »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marrie, **RH et Gestion des Personne**, Op.cit., p4.

<sup>2</sup> Ibid. p4.

<sup>3</sup> Op.cit, p7.

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il semble que GE a une bonne politique de fidélisation qui est variée de beaucoup d'outils, l'outil le plus motivant pour la plupart de nos enquêtés est la rémunération et la formation soit (10) salariés, contre seulement (2) salariés qui ont cité comme outil la promotion, et seulement une seule personne qui a cité autre outil tel que les mutations.

(LH07, 34ans) déclare que « lorsque on paye bien un salarié donc il va satisfaire ses besoins, en plus si on le forme encore c'est un avantage pour qu'il puisse développer ses connaissances. »

(LH05, 30ans) déclare : « je me suis formé par cette entreprise en plus du côté du salaire je suis très satisfait, chaque fois y a des augmentations de salaire des primes de rendement, primes d'encouragement »

(LH02, 49ans) ajoute : « j'ai bénéficié d'une formation à l'étranger grâce à cette formation j'ai développé mes connaissances. » D'après l'analyse de ces différents témoignages, on a déduit que l'entreprise GE a développé une politique de fidélisation qui repose sur plusieurs outils, mais le plus important c'est la rémunération parce que c'est un élément qui couvre la vie quotidienne des salariés.

(LH08, 36ans) déclare que : « moi j'habite loin d'Akbou, mais l'entreprise GE m'a offert un logement de fonction qui m'a beaucoup aidé en plus l'électroménager je l'ai acheté ici dans cette entreprise. »

(LH13, 30ans) déclare : « qu'on je me suis marié, général emballage m'a beaucoup aidé ma femme a besoin d'une opération dans une clinique privée elle a fait en plus avec une prise en charge de l'entreprise à 100%. » dans l'ensemble on peut dire que l'entreprise GE a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour satisfaire les besoins de ses salariés.

Le concept de fidélisation désigne l'effort fait par un employeur en instaurant un ensemble des techniques et des méthodes pour garder les profils les plus

compétent et aussi attirer des personnes compétents, les incités a rester et s'agit aussi de créer les conditions nécessaires pour que le salarié ne laissé pas chasser par les autres concurrente, ce dernier est définit selon Peretti comme suit « le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures mises en ouvres permettant de réduire les départs volontaires des salariés. »<sup>1</sup>

Pour Paillé : « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés. »<sup>2</sup>

Ces définitions nous permettent de saisir que les entreprises doivent agir sur les départs volontaires de leurs salariés en mettent en ouvre un ensemble de mesure et de ressource afin d'obtenir la fidélité de ces collaborateurs.

**Tableau n<sup>o</sup> 10 : le jugement de la politique de fidélisation**

Catégorie de réponse	Les fréquences	Les arguments fréquents
Bonne politique	11	« une meilleur politique, surtout après la création du partenaire social » « bonne politique, a des points avantageux »
Mauvaise politique	2	« y'a des salariés qui mérite mieux » « y'a certain secteur cette politique de fidélisation n'existe pas » « ils ont négliger certain aspects »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Nous remarquons dans ce tableau que la majorité de nos enquêtés déclarent que la politique de fidélisation utilisé par GE est une bonne politique soit (11)

<sup>1</sup> PERETTI Jean Marie, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, Op.cit, p109.

<sup>2</sup> PAILLE Pascal, Op.cit, p5.

employés, contre seulement (3) employés qui jugent cette politique comme mauvaise.

(LH03, 45ans) déclare : « c'est une bonne politique déjà, qui nous offre beaucoup d'opportunité en plus y'a beaucoup d'amélioration après la création du partenaire social »

(LH04, 54ans) ajoute que : « c'est une bonne politique, meilleur même dans toute les cotés en plus mieux que les autres entreprise, cette politique contient beaucoup de point avantageux » la même chose pour les autres enquêtés ils ont partagés tous le même avis que l'enquêtés (LH04, 54ans).

Après l'analyse de différents témoignages de nos enquêtés, on a constaté que l'entreprise générale emballage a donné une grande importance a sa politique de fidélisation afin d'éliminer ou de mettre fin au développement du sentiment ou l'intention de quitter l'entreprise chez ses salariés.

La fidélisation des salariés est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources<sup>1</sup> parce qu'elle est considérée comme une arme à double tranche, d'un coté permet de conserver et attirer les salariés talentueux et compétents, de l'autre coté permet aussi d'éviter les conséquences qu'engendre le départ d'un salarié qualifié. Pour cela, les entreprises doivent agir pour répondre aux besoins et attentes de ses salariés en mobilisant les moyens nécessaires et novateurs que les autres entreprises ne possède pas en d'autre terme, qui la distingué de ses concurrents, en d'autre terme, il s'agit de saisir les déférentes moyens nécessaires pour la réussite du processus de fidélisation en effet, pour intéresser aux moyens de fidéliser les salariés cela implique la reconnaissance de leur rôle fondamental au sein de l'organisation et aussi de Chercher à comprendre leurs motivations et tenter d'y répondre particulièrement, les pratiques de fidélisation doivent s'adapter aux caractéristiques individuelles, ce dernier doivent s'intéresses d'abord au performance et au rôle des salariés dans le succès de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p5



L'amélioration d'une politique de fidélisation des salariés nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise<sup>1</sup>, chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des Ressources Humaines, les managers, le Comité d'Entreprise, les salariés

Actuellement, restreindre les dépenses et augmenté son rendement est devenue une priorité des entreprises, les salariés exigent une prise en charge de leurs qualifications mais aussi de leur besoins personnel, Ce sont ces éléments qui vont permettre à une entreprise de fidéliser ses employés, et augmenter sa rentabilité.

**Tableau n° 11 : l'effet de la fidélisation sur l'engagement des employés**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Les arguments fréquents
Oui	12	« oui, elle a un effet parce que l'entreprise nous a offert tout les moyens nécessaires donc je me suis engagés et je suis fidèle » « oui, parce que cette entreprise ma tout donné »
Non	1	
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés interrogés voient que la politique de fidélisation a un effet sur leurs engagement soit(12) salariés, tandis que (1) entre eux juge que ce dernier n'a pas un effet sur son engagement.

LH02, 49ans déclare que : « oui a un effet parce que qu'on l'entreprise forme un élément, elle va lui faire une formation qui coute cher ou bien qui peut être à l'étranger en plus l'élément qu'a formé va bénéficier de cette formation en

<sup>1</sup> CHAMINADE BENJAMIN, RH et compétences dans une démarche qualité, Op.cit, p132.

développant ces connaissances donc automatiquement il va être engagé a cette entreprise »

LH03, 45ans déclare : « oui parce que on a beaucoup d'acquis sociaux tel que les mutuelle pour que je revendique mon droit y'a des représentants des salariés(le partenaire social), y'aussi les primes de fins d'années donc tout ca conduit a l'engagement et être fidèle »

LH11, 38ans ajoute « oui on a beaucoup d'avantage par exemple on a un médecin sur les lieux les salariés ont droit à des prés sans intérêt »

Donc a partir delà on peut constater que le faite d'avoir tout les moyens et outils de fidélisation conduit a l'engagement des employés, parce que pour fidéliser un employés il faut crée une relation entre l'entreprise et son employé, cette dernière doit être une relation de confiance qui finit toujours par apporter des avantages non négligeables aux deux parties, dans ce sens « la stratégie de fidélisation de l'entreprise joue un rôle fondamental car elle cherche a créer et animer une relation entre l'entreprise et ses salariés, la communication est donc le moteur de cette relation, qui permettra d'encourager la fidélité et l'engagement par des avantages comme les formations, la promotion, les primes, la prise en charge de l'acte chirurgical »<sup>1</sup> c'est pourquoi chaque fidélisation effectué par l'entreprise doit adopter un processus spéciale afin de garantir son succès.

Dans le même contexte on peut rajouté que tout politique de fidélisation adopté par l'entreprise et pour quel soit efficace elle doit s'intéressé a la motivation de leurs salaries, il faut connaitre les attentes et les besoins de ces salariés et pour y arriver à cette étape l'entreprise doit prendre en considération son capital humain comme dise Jean Marrie Peretti : « pour parler des ressources humaines c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources mais que les hommes ont dit des ressources. »<sup>2</sup> cela veut dire que les différentes organisations

<sup>1</sup> BENDER Olivier, **Introduction à la Fidélisation en entreprise**, p8.

<sup>2</sup> PERETTI Jean Marrie, **RH et Gestion des Personne** Op.cit., p6.

doivent personnaliser leurs approches de gestion des salariés de sorte à favoriser les libertés et les intérêts de chaque salariés au lieux de s'adhérer à une approche qui ne favorise que les intérêts de l'organisation.

### 3-Discussion des résultats de la 1<sup>er</sup> hypothèse :

Notre recherche effectuée au sein de l'entreprise GE, qui a comme thème « *l'impact de la politique de fidélisation sur le climat organisationnel* »

Nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations auprès de nos enquêtés, qui affirme que la politique de fidélisation de l'entreprise sont à l'origine de leurs engagements.

Notre **1<sup>er</sup> hypothèse** qui porte sur « *la politique de fidélisation influence sur l'engagement des employés* » ont conduit aux résultats suivants :

**Le tableau N<sup>09</sup> et N<sup>11</sup>** répond a notre hypothèse, dans **le tableau N<sup>09</sup>** qui traite « *les outils de fidélisation qui favorise l'engagement des employés* » les réponses obtenus nous a permis de savoir que la majorité de nos enquêtés sont satisfait par rapport aux outils de fidélisation adoptés par leurs entreprise, parce que le faite d'avoir tout les moyens de fidélisation nécessaires provoque le sentiment d'engagement et de fidélité et élimine l'intention de quitter l'entreprise, Pour **Chaminade**, la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme et pour la réussir il faut la mise en place de quatre étapes suivantes<sup>1</sup> :

1- déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation.

2- mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun).

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Op.cit, p87-90.

3- mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser,

4- instaurer un suivi.

**Le tableau N°11** qui porte sur « *l'effet de la fidélisation sur l'engagement des employés* » affirme la première hypothèse grâce aux résultats obtenus, la majorité des enquêtés s'accordent à dire que notre engagement dépend des efforts faite par notre entreprise pour développer sa politique de fidélisation.

**Le tableau n°04**, qui traite : « *l'accueil des employés comme élément de fidélisation* » affirme aussi notre **1<sup>er</sup> hypothèse** car les résultats obtenus auprès de nos enquêtés nous ont permis de savoir que la plupart de nos enquêtés trouvent que le système d'accueil des employés est une source d'engagement a l'entreprise et aussi un élément clé dans la politique de fidélisation adopter par leurs entreprise.

Donc, ce qu'on peut retenir c'est que le système de fidélisation adoptés par général emballage a un impact sur l'engagement des employés et que cette entreprise répond a tout les principes de fidélisation établit par la loi et cela pour un meilleur engagement de ses salariés, mais pour arriver a cette phase il faut que tout les acteurs de l'entreprise participent tel que les gestionnaires des RH, les gestionnaires d'équipes car ils ont tous un rôle clé à jouer.

**Pascal paillé** à parlé sur les mécanismes psychologiques qui participent dans la démarche de fidélisation, qui sont l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

L'engagement organisationnel qui signifie l'attachement du salarié à son entreprise, qui repose soit sur le calcul ou sur l'affection.<sup>1</sup>

L'engagement calculé se trouve chez les salariés les moins expérimentés, parce qu'ils agirent par rapport à leur intérêt personnel, donc le salarié a le sentiment de perdre certain avantages s'il décide de quitter son entreprise pour une autre.

---

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p40.

L'engagement affectif, comme l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation qui se caractérise par une forte adhésion du salarié aux valeurs de l'organisation, et aussi par une disposition de la personne à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation ».<sup>1</sup>

#### 4-Analyse des données de la deuxième hypothèse :

**Tableau n°12 : les relations sociales comme levier de l'efficacité des employés**

Catégorie de réponse	Fréquences	Les arguments fréquents
Oui	12	« oui, surtout ici dans notre services des RH mes bon relations avec mes collègues me permet d'être efficace » « oui, parce que c'est comme si dans une famille, si les parents se comprennent pas c'est tout la famille qui sera affectés »
Autre	1	« non, y'a pas seulement les relations, y'aussi le salaire »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Selon les données de ce tableau, on a remarqué que la majorité des enquêtés témoignent que les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues est le levier de leurs efficacité par contre seulement un (1) salarié qui jugent le contraire et il a cité autre chose tel que le salaire.

(LH01, 36ans) déclare que : « oui, si je me suis absentés et vient quelqu'un qui a besoins se moi, mes collègues vont le recevoir et lui faire le nécessaire a ma place » (LH07, 33ans) ajoute : « si il y'a un bon apport social dans une entreprise surement elle va réussir, j'ai un bon contacte avec mes collègues sa me permet de développer mon efficacité parce que on partagés même nos

<sup>1</sup>PAILLE Pascal, Op.cit., p45.

connaissances » a travers ses deux témoignages on a constaté que l'entreprise Général Emballage dispose d'un bon climat de travail et un environnement sain d'après les réponses de différents enquêtés.

Selon Michel Dompier « dans une organisation, la complexité croît avec la taille l'absence de règles formelles devient progressivement un frein à l'efficacité, tout directeur de l'entreprise doit définir une politique de relations sociales dans le respect des dispositions légales de ce choix découlera la nature des relations entre différents acteurs des relations sociales dans une entreprise et le pouvoir accordé à la hiérarchie ou concédé aux délégués »<sup>1</sup>

D'après les différentes réponses de nos enquêtés montre que le fait de travailler dans une équipe soudée est un élément qui peut renforcer les bonnes relations et la performance de chaque membre de cette équipe qui va conduire à la réalisation des objectifs tracés par l'entreprise, et cela s'explique aussi par l'esprit du groupe ou les salariés sont unies par des liens professionnels forts qui les accompagnent à la création d'un climat de travail ambiant et motivant.

Savoir travailler en équipe n'est pas inné. C'est une compétence qui se travaille car l'efficacité collective d'une équipe n'est pas seulement affaire de cohésion et d'organisation. Elle s'appuie sur des principes, des règles, une dynamique qui doivent être maîtrisés pour conduire à la réussite de l'équipe sur le terrain<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> DOMPIER Michel, **Gérer les Relations Sociales dans l'entreprise**, éd Eyrolles, Paris, p2.

<sup>2</sup> MUCCHIELLI Roger, **le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective**, 10<sup>éd</sup> Eyrolles, PARIS, 2007, p8.

**Tableau n° 13 : se sentir a l'aise dans le poste de travail**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Les arguments fréquents
Oui	11	« oui, le fait d'avoir tout le matériel a notre disposition » « oui, on à un environnement adéquat les chefs se comporte bien avec nous »
Non	2	« non, parce que le travail est trop chargés et stressant y'aussi trop de bruit »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

D'après les résultats de ce tableau, on a constaté que la totalité des salariés interrogés disent qu'ils se sentent à l'aise dans leur poste de travail grâce a l'environnement de l'entreprise et sa politique, contre seulement (2) salariés qui jugent le contraire.

(LH09, 26ans) déclare : « oui, je me sent a l'aise parce que j'ai tout ce dont j'ai besoin comme matériels pour travailler » dans le même raisonnement (LH02, 49ans) déclare que : « rien nous manque toute est la » (LH05, 30ans) ajoute : « je me sent a l'aise parce que j'ai ma fiche de poste devant moi, personne ne peut m'imposé une tache qui n'as pas prescrite dans cette fiche on a un environnement adéquat et en plus les chefs se comporte bien avec nous a part ca hamdoulallah » après l'analyse de ces différentes témoignages, on a constaté que l'entreprise Général Emballage fait de sont mieux pour que ces collaborateurs se sentent a l'aise dans leurs postes et cela s'explique par des bons conditions matériels et techniques qu'a mis a la disposition de l'ensemble de ces employés.

(LH06, 35ans) déclare : « non, parce que y'a trop de bruit, je n'arrive pas a me concentré le travail est chargé sa me stresse » d'après ce témoignage on a constaté que l'entreprise GE a donné une grande importance a son

environnement interne et a délaissé son environnement externe qui est relié au bruit des machines qui est une source de stress pour (LH06, 35ans).

Les collaborateurs leurs rôle est adhérer et participer au programme de fidélisation adopté par l'entreprise, les collaborateurs doivent se sentir bien accueillis et écoutés par leurs entreprise et aussi doivent être intégré et se sentir a l'aise pour s'épanouir et développer leurs capacité d'initiative, les responsables doivent faire comprendre à leurs collaborateurs les enjeux de fidélisation, pour qu'ils participent à ce projet d'une manière a réalisé les objectifs fixés par l'entreprise »<sup>1</sup>.

**Tableau n° 14 : la reconnaissance et la rémunération comme facteur de fidélisation**

Catégories de réponses	Les fréquences	Les arguments fréquents
Oui	12	« oui, pour être fidèle il faut avoir un bon salaire et être reconnu par l'entreprise » « oui, un simple geste de remerciement me suffit »
Non	1	« non, y aussi les formations, l'évolution de carrières, les relations »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

D'après les données recueillies auprès de nos enquêtés, il semble que les principales facteurs de fidélisation sont la reconnaissance et la rémunération soit (12) enquêtés, contre seulement un employés qui a cité d'autre facteurs.

(LH13, 30ans) déclare que : « oui, pour être fidèle il faut avoir un bon salaire, un salaire qui peut couvrir mes besoins et aussi j'ajoute la reconnaissance » dans la

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, RH et compétences dans une démarche qualité, Op.cit., p134.



même logique (LH08, 34ans) déclare : « oui, parce que un simple geste de remerciement après avoir fait un effort me suffit »

Dans l'ensemble on peut dire que « La fidélisation des salariés est un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources »<sup>1</sup> pour s'intéresser aux moyens de fidéliser les salariés c'est reconnaître leur rôle fondamental. Chercher à comprendre les motivations propres des salariés et tenter d'y répondre, pour que une entreprise réussit sa politique de fidélisation, il faut qu'elle met en place des pratiques de fidélisation adaptés a ses salariés<sup>2</sup>

La reconnaissance au travail constitue un facteur essentiel de motivation, la majorité des salariés dans un environnement concurrentiel deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et par leurs supérieurs hiérarchiques, cette reconnaissance devient un obstacle lorsque le rapport de travail s'individualise<sup>3</sup>.

La rémunération est une contre partie après un effort fournit par le salariés représente une idéal source de satisfaction si le salaire n'est pas en adéquation avec les efforts fournit par le salarié pendant l'exécution de ca tache peut être une source d'insatisfaction et peut aussi développer chez le salarié l'intention de quitter l'entreprise pour une autre.

Chaminade nous a proposé une méthode de fidélisation qui consiste en la planification et la mobilisation sur le long terme, puis il a listé les étapes qui devrait êtres mises en place avant d'avoir recours aux moyens traditionnels de fidélisation que Chaminade a classé par cet ordre :

1- la période d'intégration : les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance.

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p5.

<sup>2</sup> GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p10.

<sup>3</sup> LORIOU Marc, Sens et reconnaissance dans le travail, éd HAL 2011, p5.

- 2- la rémunération (salaire, primes, avantages en nature et sociaux...).
- 3- le développement du potentiel (évolution de carrière, formation)
- 4- le contenu du travail (intérêt, objectifs à atteindre ...),
- 5- les conditions de travail (aménagements du temps de travail, climat social).
- 6- le management c'est ici que vient le rôle des managers qui doivent faire preuve d'écoute, et d'expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles<sup>1</sup>.

Le salaire peut être source de conflit s'il est trop bas ici on peut dire que La politique de rémunération peut donc assurer la paix interne si les écarts de rémunération sont perçus comme justes. Encore plus, la reconnaissance apporte une réponse aux difficultés imposées par la politique de rémunération. Comprendre, évaluer, comparer et apprécier son salaire avec celui des salariés du concurrent, sur ce point que les entreprises doivent porter leurs attentions.

**Tableau n° 15 : les avantages personnels offerts par la politique de fidélisation de L'entreprise.**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Les arguments
Oui	10	« Ici j'ai besoin d'une somme d'argent, l'entreprise va me la prêter sans intérêt »  « J'ai mon deuxième logements grâce à l'entreprise et une ligne téléphonique payé par l'entreprise »
Non	3	« J'ai des avantages collectives »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

Dans notre guide d'entretien on a consacré une question relative au avantages personnels dont il bénéficie grâce à l'entreprise pour savoir réellement est ce que

<sup>1</sup> GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p10.

la politique de fidélisation de l'entreprise est fiable et connaître l'avis de ses salariés ,après l'analyse des résultats on a remarque que (10)sur seulement (01)qui ont répondu que il bénéficie des avantages personnels grâce a la politique de l'entreprise .(LH 04, 54ans)déclare que : « oui , j'ai mon 2em logement grâce a l'entreprise .dans le même raisonnement l'homme (LH06 ,35ANS)ajoute « oui j'ai bénéficié d'une ligne téléphonique payé par l'entreprise ,j'ai bénéficié d'un logement, j'ai bénéficié d'un voyage organisé par l'entreprise »

Dans l'ensemble des réponses collectées ont peut dire que l'entreprise prend en considération les aspirations de ces salariés en leurs offrant des avantages personnels et collectives au même temps, ce qui justifier que la politique de l'entreprise est un peu efficace.

**Selon pailé L'homo economicus** qui signifie la rétribution comme source de satisfaction<sup>1</sup>, ici il s'agit d'accorder une grande importance a la promotion et la rémunération comme une forme de rétribution, donc on peut dire que cela se construit sur un rapport au travail de type instrumental ou le salarié accorde une importance particulière au toute forme d'intérêt tel que les deux sources principales de la satisfaction qui sont la rémunération et la promotion, tout d'abord la rémunération est une rétribution perçue par le salarié pour sa contribution a la vie économique de l'entreprise, ainsi la promotion qui est comme une forme de rétribution indirecte, dans la mesure ou elle correspond à une forme de rapport anticipé par laquelle s'incarne la reconnaissance des services rendue. Dans ce sens, on constate que certains salariés restent mécontents de leur rétribution, parce qu'ils croient que leurs responsabilités ne sont toujours pas compensées par les primes ou avantages, de nos jours, on trouve que y'a certains salariés pendant tout leurs parcours professionnelle n'ont pas connus d'augmentation de salaire, et cela s'explique par le faite que l'entreprise n'accord aucune importance à l'expérience de son personnel et quelle

<sup>1</sup> OUYAHIA Zoubida, Op.cit., p36.

n'offre pas des perspective de carrière a ce titre on cités comme exemple la situation des entreprises étatiques algériennes.

Paillé, nous rappelle que ces deux aspects dynamisent la productivité des salariés, et génèrent aussi des comportements d'efficacité dans leur travail. Enfin, l'auteur défend l'idée que ces deux aspects assurent alors la fidélisation des salariés.

Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service), et les perspectives de développement professionnel, ces deux aspects assurent la fidélisation des salariés<sup>1</sup>.

**Tableau n° 16 : la stratégie de fidélisation de l'entreprise général emballage.**

Catégorie de recherche	Les fréquences	Les arguments
Bon stratégie	12	« l'entreprise fait des augmentation de salaire, en fonction de marché économique par apport au pouvoir d'achat de leurs salariés »
Mauvaise stratégie	1	« Il faut la généralisé sur tout les secteurs » « certain salariés mérite mieux »
Totale	13	

**La Source :** l'enquête.

La fidélisation du personnel est une problématique contemporaine auquel son confronter les entreprises actuellement pour qu'elles réussissent leurs politique elles doivent adopter une bon stratégie à court et à long terme en mettent en

<sup>1</sup> OUYAHIA Zoubida, Op.cit., p35.

place un ensemble de techniques et de méthodes qui permettent à satisfaire et fidéliser les salariés<sup>1</sup>.

(LH 09 ,26ans) déclare que « l'entreprise fait des augmentations de salaire, en fonction de marché économique par apport au pouvoir d'achat de leurs salariés » pour cet enquêté il juge que la stratégie de fidélisation adopter par son entreprise est une stratégie qui s'améliore en fonction de la vie quotidienne des salariés et qui peut couvrir leur besoins élémentaire de tous les jours.

(LH13,30) déclare que « il faut la généralisation sur tout les secteur de l'entreprise en plus y'a certain salarié mérite mieux que ça » cet enquête juge que cette stratégie incomplète , et l'entreprise doit mobilisé tout les moyens pour améliorer d'avantage cette politique pour (LH13 ,30) la mise en place, le suivi et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation les meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de tout l'entreprise , chacun a ses membres y contribue à sa mesure :la direction, le département de ressource humain, les managers, le comité de l'entreprise (CE),les salariés.

**McMahan, Virick et Wright**, insiste sur l'application de certaines pratiques de GRH qui représente « un moyen actif d'accroître la valeur du capital humain et de doper les performances de l'entreprise »<sup>2</sup> autrement dit, ce que l'entreprise est capable d'apporter au salarié, permet de favoriser le développement des compétences individuelles et collectives du capital humain, car pour que l'entreprise assure la fidélisation de ses collaborateurs elle doit être attentive aux conditions de travail, aux avantages sociaux tel que l'assurance maladie et les allocations familiales, mais surtout elle doit favorisé l'ambiance de travail.

une entreprise a intérêt a revoir son système de management pour conserver son capital humain car une démission coute cher pour l'entreprise et recruter un autre est difficile c'est pourquoi il est moins coûteux de garder un bon employé

<sup>1</sup> OUYAHIA Zoubida, Op.cit., p35.

<sup>2</sup> GUERFEL Sana-Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p10.

que d'en recruter un nouveau en effet, si l'entreprise perd un salarié de talent, il lui est très difficile de le remplacer par quelqu'un de comparable en termes de compétences et d'expérience, et qui sera immédiatement plus opérationnel, de plus il faut savoir que le coût de remplacement d'un salarié ne se résume pas aux simples charges liées aux frais d'embauche et de formation, mais il dépasse ces coûts directs et visibles.

**Tableau n° 17 :L'objectif de la fidélisation.**

Catégorie de la recherche	Fréquence	Argumentation
Réduira les départs volontaire et garder les salarié compétant	11	Réduire le tour-over parce que lorsque l'entreprise dépense beaucoup d'argent pour former ses salariés et après il quitte, c'est une perte, un gaspillage « pour attirer les hauts potentiels »
Autre	2	« améliorer son image extérieur »  « la stabilité de l'entreprise »
Total	13	

**La Source :** l'enquête.

D'après ce tableau, on à constater que la majorité des enquêtés que l'objectif de la fidélisation c'est de réduire le turn-over soit (11) enquêtés, par contre(2) qui juge que c'est la stabilité.

(LH 11,38 ans) déclare « un taux de turn-over élever représente un critère de faiblesse de l'entreprise qui peut influencés même ses relations avec ses clients » (LH 03 ,45ans) ajoute « pour formes un salarié l'entreprise dépense beaucoup d'argent, lorsque il quitte cela représente un gaspillage pour l'entreprise » d'après ses deux témoignage on constaté que l'entreprise à focalisé sa politique de fidélisation pour réduire le taux des départs volontaire de ses collaborateurs.

Après l'analyse des réponses de nos enquêtés on a déduit que la fidélisation va permettre d'éviter ce risque de départ volontaire des salariés performants et engendre des couts toutefois, un salarié qui désire quitter son entreprise qui ne peut pas pour diverses raisons, cela va engendre l'apparition d'autre comportement indésirable tel que les conflits, on peut dire aussi que la fidélisation des salariés a hautes potentiels est maintenant un enjeux stratégique pour les entreprise car le fait de contenir à l'intérieur de ses équipes des talents constitué un avantage concurrentiel majeur.

Le turn-over est un indicateur lié à la bonne santé d'une organisation et elle doit se soucier lorsque la raisons de départ est floue et cela peut se généraliser auprès d'autres employés, c'est pourquoi l'entreprise doit faire un investissement a long terme dans son capital humain qui représente un facteur déterminant de productivité et de croissance, dans ce contexte Chamak ajoute que la constitution d'un capital humain ne peut pas générer seulement à la croissance économique mais elle découle de la «conjugaison et des interactions entre les différents investissements réalisés pour développer les ressources humaines, le capital physique et les institutions»<sup>1</sup>.

Dans ce contexte Peretti démontre qu'il s'agit pour la DRH de transposer l'approche « client fournisseur »<sup>2</sup> à la gestion de ses clients internes en effet cette gestion stratégique des RH se traduit par la volonté des équipes dirigeants de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs salariés, et par cette approche l'entreprise véhicule ainsi une bonne image auprès de son personnel et de ses clients.

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience que la fidélité du salarié peut leurs apporter un avantage concurrentiel. en effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise a supporter des couts des lors quelles cherchent a le remplacer : cout

---

<sup>1</sup> GUERFEL Sana -Henda et GUILBERT Laura, Op.cit., p10.

<sup>2</sup> PERETTI Jean Marrie, gestion des ressources humaines, 19éd Vuibert, p11.

de recrutement, cout de formation ; il faut ajouter aussi un cout caché associé au turnover qui est la dégradation de l'image de l'entreprise, **Liger** considère que les pratiques mises en oeuvre par l'entreprise pour fidéliser ses salariés contribuent à façonner son image, la création d'une image employeur permettant à l'entreprise d'être d'avantage attractive sur le marché de l'emploi<sup>1</sup>.

**Tableau n°18 : l'effet de la fidélisation sur l'efficacité des employés**

Catégorie de réponses	Les fréquences	Arguments fréquents
Oui	12	« sa m'arrive a passé des nuits blanche à l'entreprise » « la formation pour développer nos connaissances »
Non	1	« j'aime mon métier »
Totale	13	

**La source :** l'enquête.

Les informations recueillies auprès de nos enquêtés concernant cette question sont aussi partagées par l'ensemble de l'échantillon soit (12) enquêtés qui ont jugent que la fidélisation et l'efficacité sont des éléments complémentaire, car à chaque fois que la fidélisation augmente l'efficacité augmente avec elle.

(LH05, 30ans) explique que : « lorsque y a plusieurs option de fidélisation tel que les primes de performance qui réduit l'absentéisme au travail, y aussi les primes de production qui permet de réduire la production des déchets et dépasse même l'objectif de production fixé par l'entreprise » (LH12, 56ans) déclare « tellement je me suis satisfait par rapport au moyens de fidélisation ca m'arrive de passé des nuits blanche à l'entreprise »

<sup>1</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p29.



D'après Isabelle Calme et Als, « l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise. »<sup>1</sup>

De son tour Allain Mikol, « l'efficacité d'une entreprise a longtemps été perçue comme un concept unidimensionnel et mesurée par un seul indicateur, en particulier financier : chiffre d'affaires, profit, rentabilité. L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but. »<sup>2</sup>

Conceptuellement, l'efficacité organisationnelle c'est une situation par laquelle l'entreprise doit chercher à faire tout moyen possible afin d'atteindre les objectifs dont elle s'est fixée en favorisant le développement des compétences, l'optimisation du temps du travail, l'intégration des collaborateurs et la reconnaissance au travail

schrag défend aussi l'idée que pour que « le salarié soit fidèle à une entreprise, certaines conditions doivent être remplies qui lui permettent d'envisager un futur commun avec cette entreprise »<sup>3</sup> donc ici on peut dire qu'un collaborateur se sentira valorisé par son entreprise lorsque ce dernier mettra à sa disposition des équipements pour faciliter son cadre de vie et son travail et parmi ses équipements en peut cités les avantages en nature qui sont le véhicule de fonction, un ordinateur professionnel, logement de fonction, en d'autre terme le salarié reste seulement si l'organisation lui offre des avantages intéressants.

L'auteur ajoute que « la fidélité du salarié se traduira alors par de la bonne volonté, une identification, voire un sacrifice »<sup>4</sup>, nous comprenons alors que La volonté d'un salarié à rester dans une organisation est liée à plusieurs facteurs a

<sup>1</sup> <https://www.penser-et-agir.fr/efficacite-et-efficience>, consulter le 19/03/2019.

<sup>2</sup> Ibid. consulter le 19/03/2019.

<sup>3</sup> GIRAUD Laurent, Op.cit., p31

<sup>4</sup> GIRAUD Laurent et AL, Op.cit., 45.

ce titre on peut citer l'engagement et la satisfaction comme des éléments clés de la fidélisation à l'entreprise.

Guerfel-Henda et Guilber, remarquent que le seul fait qu'un salarié reste dans l'entreprise n'est pas forcément représentatif de sa fidélité : il faut savoir si son maintien dans l'entreprise est dû à une volonté réelle ou à une sorte de rétention, à travers cette étude nous remarquons que le seul fait de rester au sein d'une entreprise ne suffit pas pour confirmer que le salarié est fidèle mais ici il s'agit de découvrir pour quelles raisons un salarié est resté à cette entreprise soit il est attiré par « les valeurs de l'organisation »<sup>1</sup>, sa culture organisationnelle ou son climat, soit il a un intérêt personnel par rapport aux avantages financiers ou matériels.

### **5-Discussions des résultats de la 2<sup>ème</sup> hypothèse :**

D'après l'analyse et l'interprétation des résultats de notre 2<sup>ème</sup> hypothèse qui porte sur « *la politique de fidélisation a un impact sur l'efficacité organisationnel des employés* », on a pu confirmer que la politique de fidélisation est liée à l'efficacité organisationnel des employés.

Dans ce contexte **Paugam** souligne que si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue<sup>2</sup>, donc on peut dire que cela s'explique par l'épanouissement dans l'acte de travailler, et se faire plaisir en travaillant. En effet, lorsque l'entreprise accorde la liberté d'initiative- une marge de liberté- dans le travail à ces salariés, cela augmente la chance du salarié de participer à l'acte de production, et de se sentir à l'aise en mettant ses compétences au service de son entreprise.

<sup>1</sup>GLEE Catherine et ROGER Alain, Op.cit., p3.

<sup>2</sup> PAILLE Pascal, Op.cit., p28.

**Le tableau n° 18 et le tableau n° 12** confirme notre **2<sup>ème</sup> hypothèse**. **Le tableau n° 12** qui traite « *l'effet des relations sociales sur l'efficacité des employés* », la majorité des enquêtés ont confirmé que les relations sociales formelles au sein de l'entreprise est un levier de leurs efficacité, parce que Les relations socioprofessionnels est un concept interprétatif de la réalité professionnel : il exprime d'abord le fait qu'à la base de la vie professionnel, il existe des liens qui unissent les employés, à partir de là, la vie professionnel collective apparaît comme un ensemble d'événements à travers lesquels se nouent et se dénouent ces liens, ce qui permet d'affirmer que dans une organisation chacun à sa manière de nouer des relations qui repose sur la confiance, le respect et l'échange d'information, la confiance car en inspirant réciproquement la confiance entre les collègues, cela instaure un climat favorable au dialogue où chacun se sentira libre d'exprimer ses idées et proposer des solutions innovantes, le respect mutuel entre les collègues est une source d'intelligence collective, et d'efficacité, l'échange d'information entre les acteurs de l'entreprise pour qu'il parvient à s'épanouir, les relations sociales visent à générer une synergie entre les exigences de l'entreprise et celles de son personnel par la recherche permanente d'une situation d'équilibre entre les attentes des deux parties, de plus dans toute organisation, la complexité croît avec la taille de l'entreprise, L'absence de règles formelles devient progressivement un frein à l'efficacité, en effet le fait de travailler dans une équipe soudé permet de développer un sentiment d'appartenance, car le collaborateur en s'identifiant à l'équipe, et à l'entreprise il trouvera un sens à son action et sera plus efficace et performant.

**Le tableau n° 18** relative à « *l'effet de la fidélisation sur l'efficacité des employés* » confirmé notre hypothèse du fait que la plupart de nos enquêtés ont déclarées que lorsque il y a plus d'option de fidélisation tel que la formation qui leurs permet de développer leurs compétences en apprenant des nouvelles choses et ainsi évoluer dans leurs vie professionnel , aussi y'a la reconnaissance

qui leurs permet de travailler dans un environnement positif et motivant, car le fait d'avoir un environnement sain permet de renforcer le degré d'efficacité de chaque employé qui conduit à la facilité de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Donc, on peut dire que la fidélisation a un effet sur l'efficacité des employés et c'est là où vient le rôle de la direction de maintenir cet équilibre entre ces deux aspects pour qu'il réussisse et garde sa place dans le marché.

**le tableau n° 13** qui traite « *le sentiment de conformité dans le poste de travail* » la majorité de nos enquêtés ont confirmés l'existence d'un sentiment de conformité dans leurs postes grâce à la politique de bien-être de l'entreprise qui permet à la fois de réduire les éléments qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés au sein de leur environnement professionnel. Et aussi d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail, en effet cette approche de bien-être au travail vise à développer dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance qui soit soucieuse de la santé des salariés et favorise leur motivation et leur implication dans le travail, La mise en œuvre d'une politique de bien-être peut ainsi contribuer à l'épanouissement professionnel des salariés mais aussi à l'amélioration de l'ambiance de travail au sein des équipes et au renforcement du climat de respect et d'écoute. Elle contribue aussi à prévenir les risques psychosociaux donc ici on peut dire que le bien être des salariés est parmi les exigences de la responsabilité sociale des entreprises.

En somme on a déduit que La politique de fidélisation a un impact sur l'efficacité organisationnelle des employés vu que la fidélisation vise à établir une relation durable entre l'employé et son employeur et cela se fait grâce aux programmes de fidélisation adoptés par l'entreprise tel que la formation, la reconnaissance, la promotion et la rémunération car aujourd'hui les salariés recherchent de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui leur permettent de s'épanouir aussi bien dans leur vie professionnelle.

**La synthèse :** Nous avons pu à travers ce chapitre, exposer les témoignages de nos enquêtés qui nous ont ainsi permis de récolter des réponses pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

En effets, notre enquête a révélé que les employés de GE travaillent dans une atmosphère conviviale et cela fait partie des raisons fondamentales qui les a poussé à rester au sein de cette entreprise et s'adapter a sa politique interne.

D'autre part, le ressenti positif lors du premier contact avec l'entreprise a facilité l'adaptation des employés et a faire de leurs mieux afin de participer au développement de l'entreprise.

Aussi, la politique de fidélisation de l'entreprise GE jouent un rôle considérable l'engagement des employés a investir leurs expertises dans le développement de l'entreprise.

# **Conclusion**

## Conclusion

---

### Conclusion

La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure des entreprises parce qu'elle permet de stabiliser les compétences et de créer une ambiance de travail et surtout elle permet de renforcer l'engagement, la motivation et l'efficacité de ces salariés.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats que nous avons obtenu suite à un entretien effectué sur un échantillon de cadres et des agents de maîtrises au sein de l'entreprise **Général Emballage** dans le but de décrire la relation entre la politique de fidélisation et le climat organisationnel, nous avons pu préciser la situation de l'entreprise dont l'employeur est tenu de prendre un ensemble de mesures nécessaires pour la fidélisation des salariés et l'amélioration du climat de travail.

En conclusion de ce mémoire, nous pouvons donc dire que la fidélisation des salariés a aujourd'hui pris une dimension beaucoup plus large que de la simple volonté de réduire le turn-over. En effet, si le fait de lutter les départs volontaires dans les entreprises constitue toujours un des objectifs de l'utilisation des outils de fidélisation, ils ont également une toute autre portée.

Cette autre portée, les entreprises comme les salariés l'ont bien comprise et chacun sait en jouer dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel, par comportement et sentiment nous entendons l'engagement, efficacité organisationnel, satisfaction et fidélité des salariés envers leurs entreprises.

Les relations socioprofessionnelles est une dimension très importante que chaque entreprise doit prendre en considération dans le cadre du travail. Elles

## Conclusion

---

influencent le climat et l'ambiance du travail et le rendement, l'entreprise doit prendre les mesures qui favorisent le développement des bonnes relations au travail. Dans ce sens l'entreprise GE doit adopter une politique relationnelle en favorisant l'initiative qui repose sur l'échange des avis entre les employés et leurs supérieurs.

Enfin, on espère que ce sujet soit de plus en plus un centre d'intérêt des futurs travaux de recherches dans le domaine de sociologie du travail.



# **Liste bibliographique**

# La liste bibliographique

## A/ Le dictionnaire :

- 1- PERETTI Jean Marrie, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, 2ed Vuibert, Paris, 2004.

## B/Les ouvrages de méthodologie :

- 1- AKTOUF Omar, **Méthodologie des Sciences Sociales et Approches Qualitatives des Organisations**, éd les presse de l'université du Québec, Montréal, 1987.
- 2- CAMPENHOUDT Luc Van et QUIVY Raymond, **Manuel de recherche en sciences sociales**, 3ème édition, Dunod, Paris, 2006.
- 3- DEPELTEAU François. **La démarche d'une recherche en sciences humaines**, 4éd de Boeck, Bruxelles, 2005.
- 4- GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, édition ellipses, Paris, 2004.

### C/Les ouvrages théoriques :

- 1- CHAMINADE Benjamin, **RH et compétences dans une démarche qualité**, éd Afnor, Saint Denis, 2005.
- 2- CHAMINADE Benjamin, **Attirer et Fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque employeur**, Afnor, Saint-Denis, 2006.
- 3- PERETTI Jean Marrie, **RH et Gestion des Personnes**, 6éd, Vuibert, Paris, 2007.
- 4- HELFER J-P, KALIKA. M, ORSONI J., **Management Stratégique**, 10éd Vuibert, Paris, 2004.
- 5- KENNEDY Carol, Toutes les théories du management, **les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, Édition Maxima, Paris, 2003.
- 6- LAFLAMME Roch, **La vie dans organisations, des indicateurs de succès**, Édition Presse de l'Université du Québec, 1994
- 7- DOMPIER Michel, **Gérer les Relations Sociales dans l'entreprise**, éd Eyrolles, Paris, 2003.
- 8- THEVENET Maurice, **le plaisir de travailler**, 2éd d'Organisation, Paris, 2004.
- 9- PAILLE Pascal et LACHANCE Remi, **la fidélisation des ressources humaines**, éd Pul, Laval, 2011.
- 10- PAILLE Pascal, **la fidélisation des ressources humaines**, éd Economica, 2004.

### D/Les revues :

- 1- LE FLANCHEC Alice, et Autres, **Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011**, revue management et avenir, volume7, N81, 2010.
- 2- BRUNET Luc et SAVOIE André, **Climat organisationnel et la culture organisationnelle : apports distincts ou redondance**, revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3,2000.

- 3- BRUNET Luc, **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, Université de Montréal, Département d'études en éducation, Novembre 2001
- 4- BRUNET Luc et LORRAIN Jean, **climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme**, in relations industrielles.
- 5- BRUNO FADDA, fidélisation des salaires: les entreprises françaises sont en retard, (en ligne), paris, 2006.
- 6- GLEE Catherine et ROGER Alain, **attraction et fidélisation de la main d'œuvre** dans les secteurs du BTP et de l'hôtellerie- restauration : le paradoxe de la rareté, université lyon3.
- 7- CORRIVEAU Lise, BRUNET Luc, **Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes** au Québec en milieu métropolitain, in revue des sciences de l'éducation, vol. 19, n° 3, 1993.
- 8- BAROIN Daniel, **Qu'est ce que l'engagement des collaborateurs**, revue de gestion de l'expérience.
- 9- MOTTAY Didier, **le recrutement et la fidélisation des IDE en midi Pyrènes**, 2009.
- 10- DOUGLAS McGregor, **un bon climat de travail une clé de succès**, relations industriels.
- 11- GADBOIS Charles, **L'analyse psychologique des organisations**. Le climat et ses dimensions, L'année psychologique, Volume 74, Numéro1, 1974.
- 12- GIRAUD Laurent et AL, **la fidélisation des RH en période de crise économique**, Revue de gestion des RH, 2012, volume 2 N84, éd Eska, 2012.
- 13- GOUPIL Georgette, BRUNET Luc et ARCHAMBAULT Jean, **l'influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants**, revue des sciences de l'éducation.
- 14- GUILBERT Laure et SANA Henda, **la fidélisation des cadres : une étude exploratoire**, LYON, 2008.

- 15- GIRAUD Laurent, **L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié**, 2011.
- 16- LATARIE Lucie, **Le travail temporaire et la fidélisation des intérimaires sont-ils paradoxaux ?**, Gestion et management, Dumas, 2014.
- 17- HONORE Lionel, DOMINIQUE Philippe Martin et autres, **nouveaux comportement nouvelle GRH**, revue international de psychologie, éd Eska, volume171, N°40, 2010.
- 18- OUELLET Marc, **un bon climat de travail une clé de succès**, relations industriels.
- 19- OUELLET Marc, **créer un climat de travail qui motive et améliore la performance**, revue le management, volume11, numéro3, 2002.
- 20- PERROT Serge et Danielle, **climat de travail : une analyse psychométrique**, revue de gestion des ressources humaines, volume6, numéro23, Eska, 2005.

#### **E/ Les thèses de doctorats :**

- 1- BOULARAS Youcef, **L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés**, sous la direction de TOUBACHE ALI, université d'ORAN, 2012/2013.
- 2- GIRAUD Laurent, **L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié**, sous la direction de M. Alain ROGER. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon3), 19 juin 2012.
- 3- OUYAHIA Zoubida, **la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise**, sous la direction de CHOUAM BOUCHAMA, université d'ORAN, le 17/6/2014.
- 4- COLLE Rodolphe, **L'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination**, sous la direction

de JEAN MARIE PERETTI : l'université Paul Cézanne, AIX-MARSEILLEIII, le 25/11/2006.

**F/ Les sites web :**

- 1- [www.cairn.info.com](http://www.cairn.info.com).
- 2- [www.érudit.org.com](http://www.érudit.org.com).
- 3- <https://www.penser-et-agir.fr>.
- 4- [www.f-d.org](http://www.f-d.org).

# **Annexes**

**UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA - BEJAIA**  
**FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Option : Sociologie du Travail et des organisations**

**Guide d'entretien**

Dans le cadre de notre formation en Master 2- Sociologie du Travail et des organisations à l'Université de Bejaia, nous devons réaliser un mémoire de recherche. On a choisi comme sujet « l'impact de la politique de fidélisation sur le climat organisationnel ». On souhaiterait vous poser quelques questions concernant notre sujet.

Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Seriez-vous d'accord pour qu'on L'enregistre aussi afin de pouvoir retranscrire le mieux possible vos réponses ?

**Réalisé par :**

Chikhoun Hanane

Chalal kahina

**Encadreur :**

M. Mati

**Les données personnelles :**

1. sexe
2. Âge
3. Quel votre niveau d'étude ?
4. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?
5. Quel poste occupez-vous?



## **AXES01 : l'engagement des employés**

1. A votre avis l'accueil des employés est un élément dans la politique de fidélisation adopté par votre entreprise ? Comment et pourquoi?
2. Quelle est votre vision sur entreprise ?
3. Etes-vous fier d'appartenir à votre entreprise ? pourquoi ?
4. Quel est votre sentiment lorsque quelqu'un critique votre entreprise et sa politique de fidélisation?
5. Est-ce que la politique de fidélisation de l'entreprise favorise l'initiative dans votre travail ? pour quels raisons ?
6. Quels sont les outils et techniques de fidélisation qui favorise l'engagement des employés dans votre entreprise ?
7. Comment jugez-vous la politique de fidélisation utilisées par votre entreprise ?
8. A votre avis, est ce que la fidélité de l'entreprise a un effet sur votre engagement ?

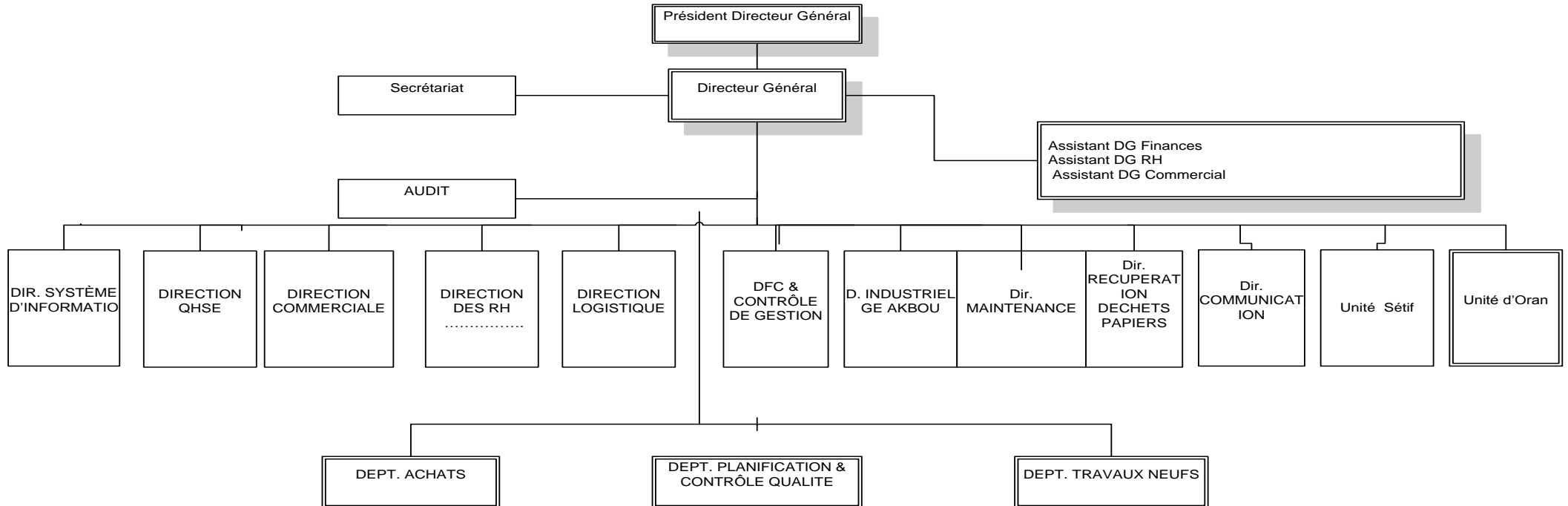
## **AXES02 : l'efficacité des employés**

1. A votre avis, est ce que vos relations sociales au sein de l'entreprise est un levier de votre efficacités ? comment ?
2. Comment la politique de l'entreprise vous aide à vous sentir à l'aise dans votre poste de travail ?
3. Dans l'entreprise GE, est-ce que la reconnaissance et la rémunération est un des facteurs important pour la fidélisation ? Pourquoi ?
4. Est-ce que la politique de l'entreprise vous offre des avantages personnels dont vous bénéficiez actuellement ? si oui quels sont ses avantages ?
5. Quelle est la stratégie de fidélisation adoptée par votre entreprise ?
6. Selon vous quel est l'objectif de la fidélisation des collaborateurs pour votre entreprise ?
7. D'après vous, comment la fidélisation développe l'efficacité des employés ?





**ORGANIGRAMME SPA GENERAL EMBALLAGE**



## ***Résumé***

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

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

Nous avons procéder par la démarche méthodologique comprenant deux niveaux d'analyse. Un niveau théorique par une recherche bibliographique ayant une relation avec le thème : ouvrages, documents, et revue. Un niveau pratique consistant à analyser et à vérifier les éléments théoriques le cas de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE.

Au terme de notre travail, nous avons étudié la démarche de fidélisation de l'entreprise Général Emballage, en mettant l'accent sur l'engagement et l'efficacité de ses collaborateurs.

**Mots clés : fidélisation, climat organisationnel, l'engagement des employés, l'efficacité organisationnelle des employés.**

## ***Abstract***

Retention of employees is one of the exercises in resource management which is of paramount importance.

Today loyalty is starting to affect categories of employees, and is in this perspective that we have focused our topic, so companies are called to follow this activity seen as capital for stability of the company. The relationship between the employee and his employer must therefore be carried out as optimally as possible in order to ensure the long-term and smooth running of the company, avoiding the over-turnover of its employees.

We proceed with the methodological approach comprising two levels analysis. A theoretical level through a bibliographic search related to the theme: books,

documents, and review. A practical level consisting in analyzing and checking the theoretical elements of the case of the company GENERAL PACKAGING.

At the end of our work, we studied the loyalty process of the General Packaging company, focusing on the commitment and efficiency of its employees.

**Key words: loyalty, organizational climate, employee engagement, organizational effectiveness of employees.**