

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Science Humaines et sociales

Département des sciences sociales

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option sociologie du travail et des ressources humaines.

Thème :

**L'apport de la politique de Rémunération et du  
climat social**

**à la fidélisation des salariés**

**Cas pratique : Danone Djurdjura Algérie**

**Réalisé par :**

**M.BENBOUDJEMA AKLI**

**Encadré par :**

**M.AHOUARI ZAHIR**

**Année Universitaire**

**2012 /2013**

## ***Remerciement***

*Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné le courage et la volonté pour mener à terme ce travail.*

*Mes profond remerciement à Monsieur AHOUARI ZAHIR, mon encadreur qui ma soutenu et accordé toute son attention dès le premier jour et tout au long de mon travail.*

*Je remercie vivement : coucou qui ma orienté vers l'entreprise DANONE-DJURDJURA, hakim maamouri et salim tabet qui m'on aidé dans l'avancement de mon travail.*

*J'exprime mes s'incères gratitudes à tout le personnel de DANONE-DJURDJURA ALGERIE, spécialement ceux des ressources humaines.*

*Je tien enfin à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

## Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, je leur témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi.*

*A ma grand-mère djegdjiga*

*A mes frères et mes belles sœurs :*

*Said et Nadjet, Rachid et Samira*

*A mes sœurs et mes beaux frères :*

*Taous et Hocine, Djamila Et Karime, kahina et Djimou, Souraya et Boudjou.*

*A mes neveux :*

*Yahia, Ouali, Nassim, Kamou, Ghilas, Rayan.*

*Au club de la fatigue, les nouveaux et les anciens :*

*Khelaf, Hakim, Yacine, Idir, Lyes, Said, Toufik, Nabil, Coucou, Tayeb, Kamel, Foufou, Syphax.*

*A tout mes proches : cousin et cousine, oncle et tante.*

*A tous mes amis : Aissa, djahid, djakob, ahmed, yacine, moussa, sofiane.*

*et a tous les membres de l'association timegdal Hallouane.*

*Bien sûr sans oublier Biba, Radia et Nadir.*

# Sommaire

## Introduction

### CHAPITRE I: cadre méthodologique de la recherche

I-1 Les raisons de choix du thème.....	4
I-2 Les objectifs de recherche .....	4
I-3 Problématique de recherche .....	5
I-4 Les hypothèses :.....	7
I-5 Définition des concepts clés .....	8
I-6 Les études antérieurs .....	11
I-7 La méthode utilisée .....	15
I-8 Les étapes de la recherche .....	15
I-9 Les techniques utilisées.....	16
I-10 le déroulement de l'enquête .....	18
I-11 le choix de l'échantillon .....	18
I-12 Les obstacles rencontrés .....	19

### CHAPITRE II: un aperçu théorique sur le thème

I- Appréhender le concept de la fidélisation .....	20
II- Quelle population fidéliser .....	22
III- les enjeux de la fidelisation .....	24
IV- comment fideliser : les outils de fidélisation. ....	27

### CHAPITRE III: présentation de l'organisme d'accueil

I- historique .....	38
II- situation géographique .....	40
III- Identification de l'entreprise (DDA) .....	41
IV- la direction des ressources humaines.....	43

### CHAPITRE IV: analyse et interprétation des résultats

VI- les caractéristiques de l'échantillon .....	45
I-1- analyse et interprétation de la première hypothèse .....	49
II-1- analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	62

## Conclusion générale

## Liste des abréviations

Nom	Signification
<b>DDA</b>	Danone Djurdjura Algérie
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>OS</b>	Ouvriers spécialisés
<b>BSN</b>	Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel
<b>PLF</b>	produits laitiers frais
<b>SPA</b>	Société par action

## La Liste des tableaux

N° DU TABLEAU	Titre De Tableau	La Page
1	La répartition des salariés selon le sexe	45
2	La répartition des salariés selon l'âge	45
3	La répartition des salariés selon matrimoniale	46
4	La répartition des salariés selon l'expérience professionnelle	47
5	La répartition des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle	47
6	La répartition des salariés selon le niveau d'instruction	48
7	Le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction du salaire	49
8	Le rapport entre la catégorie du salaire selon le poste, et la comparaison du salaire par rapport aux autres entreprises	50
9	La catégorie socioprofessionnelle et l'équité du salaire	51
10	L'accord ou non accord des récompenses aux salariés quant ils réussissent dans le travail	52
11	Le rapport entre la catégorie du salaire, la satisfaction et la stabilisation	53
12	La suffisance du salaire de couvrir les achats des salariés, permet leurs stabilisation au travail	55
13	Le rapport entre la correspondance du salaire et la stabilisation	56
14	Le rapport entre l'équité du salaire, la stabilisation des salariés : quitter l'entreprise pour une offre supérieure par une autre entreprise	57
15	Le rapport entre la comparaison du salaire et quitter l'entreprise pour une offre supérieur d'une autre entreprise	58
16	Le rapport entre la satisfaction du salaire et quitter l'entreprise si elle baissera les salaires	59
17	L'importance des récompenses et leurs indisponibilités pour la stabilité	60
18	L'avis des catégories socioprofessionnelles sur le climat social de l'entreprise	62
19	Les salariés s'écoutent lorsqu'ils vivent une situation difficile, se que permet l'entente entre eux	63
20	Le rapport entre la façon dont le chef traite les salariés et la manière dont elle applique les décisions	64

21	L'entente des salariés, l'envie de déployer les efforts et la stabilisations	65
22	Le soutien qu'apportent les salariés pour les nouveaux, les empêchant de quitter l'entreprise	67
23	Le rapport entre l'amitié des salariés, le faite de les regarder s'il quitte l'entreprise et la stabilisation	68
24	L'entraide des salariés, leurs donnent l'envie de rentrer chaque matin à l'entreprise	69
25	Le travail en groupe avec le chef et les collègues, empêchent les salariés se quitter l'entreprise	70
26	Le rapport entre le style de commandement et son intervention en cas d'un obstacle	71
27	Le rapport entre le style de commandement du chef et la manière dont elle applique les décisions	72
28	Le rapport entre le style de commandement du chef et son accessibilité	73

**introduction**

# Introduction

---

## Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation technologique, économique et socioculturelle. Les entreprises doivent s'adapter aux exigences de ces changements pour garantir sa pérennité. En effet, les entreprises qui gagneront ou survivront, seront celles qui anticipent, agissent et réagissent avant leurs concurrents. Ce seront aussi celles qui sauront reconnaître, mobiliser, développer et fidéliser leurs collaborateurs.

Les entreprises qui réussissent le changement vers la performance, investissent de plus en plus dans le management des ressources humaines qui s'avère désormais la principale richesse de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises ont pris conscience que fidéliser un salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel.

Pour que les salariés s'investissent au maximum d'eux et fournissent une prestation au niveau de la qualité demandés par les clients, l'entreprise doit donc prendre en considération leurs besoins et leurs attentes, et de mobiliser des moyens qui pourront les y répandre. Ce qui renforce leurs motivations et leurs performances au travail, ainsi que leurs attachements à l'entreprise.

En effet, il existe de nombreux moyens et outils permettant aux entreprises de maintenir la satisfaction de leurs salariés, ainsi que leur fidélité à l'entreprise. Cela dépend de leurs tailles et de leurs capacités à répondre aux exigences des salariés. Les PME souffrent souvent d'un déficit de notoriété par rapport aux grandes entreprises et de moyens financiers limités pour satisfaire les besoins des salariés. Elles s'appuient sur d'autres facteurs, qui sont moins coûteux et faciles à mettre en place, elles encouragent en effet, la cohésion et l'ambiance de travail au sein des équipes et favorisent l'écoute et l'entraide entre les salariés. Ce qui leur permet d'évoluer dans un environnement agréable qui favorise leur épanouissement et leur bien-être au travail. Par ailleurs, les grandes entreprises se caractérisent par une image attractive et d'une capacité financière élevée, ce qui leur permet de compter sur elle pour répondre aux attentes de ses salariés. Elles leur offrent des salaires attractifs, supérieurs aux concurrents et leur accordent diverses récompenses ce qui renforce leur performance ainsi que leur implication et leur attachement à l'entreprise.

En effet, s'engager dans une politique de fidélisation des salariés a de nombreux gains pour l'entreprise : réduire la fuite des compétences et renforcer son image sociale, stabiliser et galvaniser les équipes en place, en fin renforcer sa relation client.

# Introduction

---

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de recherche qui s'intitule :

**<< L'apport de rémunération et climat social à la fidélisation des salariés. >>**

A l'ère de la libéralisation des marchés, DANONE-DJURDJURA est l'une des multinationales ayant essayé d'assurer sa croissance et sa place dans le marché national et essaye de maintenir ses salariés dans les circonstances où le marché de l'emploi est très attractif. En effet, cette entreprise se caractérise par une représentation sociale positive, qui semble refléter le bien-être et la satisfaction de ses salariés. C'est pourquoi notre choix est porté sur DANONE-DJURDJURA ALGERIE.

Pour bien mener notre travail, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

**<<Quel est l'apport de la rémunération et climat social à la fidélisation de la main d'œuvre dans l'entreprise DANONE-DJURDJURA ?>>**

Pour mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** :<<la politique de rémunération développée par l'entreprise DANONE-DJURDJURA permet la rétention de ses salariés. >>

**Hypothèse 2** :<< la qualité des relations de travail qui règne au sein de l'entreprise DANONE-DJURDJURA contribue à la fidélisation de ses salariés. >>

Pour qu'on puisse arriver aux bonnes illustrations nous avons divisés notre travail en deux parties complémentaires :

En effet, la première partie est subdivisée en deux chapitres qui sont :

Le premier chapitre, traite le cadre méthodologique de la recherche, il contient les raisons et les objectifs du sujet de recherche, la problématique, les hypothèses et l'analyse des concepts. En suite, la méthode et les techniques suivies, l'échantillon et le déroulement de l'enquête, en fin les obstacles rencontrés durant notre travail.

Le deuxième chapitre, d'où nous avons essayés de parler sur quatre points essentiels : dans le premier, on a présentés les différentes définitions de la fidélisation selon des auteurs. Le deuxième point porte sur les types de salariés que l'entreprise doit fidéliser. Le troisième point essaye de répondre à la question ; pourquoi on emploie les stratégies de fidélisation et le dernier point porte sur les moyens permettant de fidéliser les salariés, de

# Introduction

---

ce fait, ce dernier point est subdivisé en deux autres points d'où nous avons essayé de démontrer dans le premier, l'importance de certains facteurs jugés utiles pour la fidélisation des salariés. Dans le deuxième point, nous avons essayé de mettre en évidence la contribution de la politique de rémunération et climat social à la fidélisation des collaborateurs.

La deuxième partie est subdivisée en deux chapitres qui sont :

Le troisième chapitre, consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil DANONE-DJURDJURA, son historique, sa situation géographique et son identification.

Le quatrième chapitre porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

**partie theorique**

# **chapitre I: cadre methodologique**

### **I-1 Les raisons de choix du thème**

La notion de fidélisation des salariés ouvre un champ de discussions et de débat pour les dirigeants des entreprises. Ces derniers déclarent que fidéliser l'ensemble des salariés au sein de l'entreprise est très important, surtout avec la forte concurrence économique et la recherche continue de la performance. Les chefs d'entreprises sont conscients de cet état de fait et insistent sur l'importance de la fidélisation de leurs salariés, pour la performance même de leur entreprise.

Cet intérêt, nous pousse à mener notre travail de recherche dans ce contexte à fin de dévoiler les stratégies mises en place par les dirigeants de l'entreprise DANONE-DJURDJURA pour préserver et retenir ses collaborateurs. De voir l'importance d'instaurer un bon climat social et une bonne stratégie de rémunération, pour stabiliser et fidéliser ses salariés.

### **I-2 Les objectifs de recherche :**

Nous avons opté pour la rémunération et le climat social dans notre préparation du mémoire de fin d'étude. Vu leur importance dans le domaine des ressources humaines et du fait que notre étude soit une tentative de connaître l'impact de la politique de rémunération, et la réalité des relations entre les salariés de la DDA, nous étions motivés pour la curiosité de :

- Savoir si la politique de rémunération exercée par la SARL DDA répond aux besoins de ses salariés.
- Connaître les différentes opinions exprimées par les travailleurs de la D.DA vis-à-vis de leur salaire.
- Vérifier l'existence d'un impact de la rémunération sur la stabilité des salariés.
- Dévoiler la réalité des relations qui règnent entre les salariés de la DDA.
- Relever l'impact de ces relations sur la fidélisation des salariés.

### I-3 Problématique de recherche :

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif : <<les mutations technologiques, l'internationalisation et l'intensification de la concurrence, les fluctuations économique, les évolutions socioculturelles supposant l'adaptation des entreprises. >><sup>1</sup>

De plus, <<les clients et les salariés ne satisfont plus des solutions standard, mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques. Ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités de produits plus élevées et des services plus personnalisés. >><sup>2</sup> Tout ce changement de l'environnement impose aux entreprises d'être de plus en plus compétitives.

Sur le marché de l'emploi, où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première pour l'entreprise est non seulement de recruter des ressources de qualité présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. L'incertitude du marché de l'emploi permet toutefois aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leurs compétitivités. La véritable richesse d'une organisation est sa ressource humaine, comme le dit un proverbe arabe : (la différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau, mais l'homme.) Aussi ce que distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante est avant tout les hommes dans leurs enthousiasmes, leurs compétences et leurs créativité.

Dans ce contexte, une politique de fidélisation semble être un outil adaptée. Selon BENJAMIN CHAMINADE la fidélisation est << l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ces salariés à elle-même. >><sup>3</sup> Ainsi, instaurer une politique de fidélisation consiste à mettre l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin, d'une part, assurer la

<sup>1</sup> PASCAL.P, la fidélisation des ressources humaines, ED Economica, paris, 2004, p12

<sup>2</sup> MOUFIDA SADOK, impact des TIC sur la compétitivité de l'entreprise : application innovante de l'internet pour la veille stratégique, thèse de doctorat, université pierre mendès France, 2004, consulté le : 05/12/2012, <http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/TheseSadok.pdf>

<sup>3</sup> BENJAMIN.C, RH & compétence dans une démarche qualité, ED Afnor, France, 2005, p.149

satisfaction professionnelle de ses salariés et d'instaurer, d'autre part, une relation partagée de confiance. Les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins, en cherchant à y répondre. Elles leur montrent un intérêt certain, ce qui renforce leurs motivations au travail, leurs performances, ainsi que leurs attachements et leurs engagements. Mais les questions qui se posent aux entreprises ; comment gérer ces responsabilités sociales tout en accompagnant les changements profonds qui s'opèrent au travers de la mondialisation. Et comment allier performance économique et fidélisation de ses salariés ? A ce défi la gestion des ressources humaines (GRH) se révèle comme un moyen avantageant, car elle donne l'occasion aux entreprises de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux divergents des salariés.

Traditionnellement, les entreprises ont eu recours à une rémunération fixe pour retenir ses salariés. << Les ouvriers spécialisés (OS), à l'époque sont largement majoritaire dans les usines. Leurs attentes à l'égard du travail, à l'usine sont essentiellement alimentaires et le salaire constitue un élément important de leurs fidélisations dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. >><sup>1</sup> En effet, << un salaire trop bas ou inadapté au regard de la mission confiée peut être à l'origine de la volatilité ou de la démobilisation des salariés. Aussi il est nécessaire pour l'entreprise d'effectuer une veille concurrentielle afin de disposer de repères et point de comparaison sur les niveaux de rémunérations pratiqués sur le secteur. >><sup>2</sup> Mais au delà du salaire, il existe une palette de dispositifs complémentaires de rémunération, sont autant d'outils qui participent à optimiser le pouvoir d'achat et à fidéliser le personnel. Elle se réfère aux rétributions octroyées aux travailleurs sur la base de divers critères, tel que le rendement individuel, de l'équipe, d'une unité d'affaire ou encore celui de l'entreprise. Ces rétributions encouragent les travailleurs à déployer un meilleur rendement que ce que leur permet d'obtenir une rémunération supérieure.

Toutefois, face à la pénurie de main d'œuvre anticipée et à l'émergence de nouvelles attentes chez les salariés. Les entreprises ne peuvent plus penser fidéliser les salariés en ne comptant que sur la rémunération. Elles doivent repenser la fonction RH afin d'y ajouter des pratiques mobilisatrices, visant à une amélioration des conditions de travail

---

<sup>1</sup> PERETTI J.M, gestion des ressources humaines, 8<sup>e</sup> édition, ED Vuibert, Paris, 2003-2004, p 258

<sup>2</sup> AUDIGNY CONSULTING, <<fidéliser ses collaborateurs pour développer employabilité et performance>>, consulté le 20/12/2012, [www.audigny.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=139&Itemid=134](http://www.audigny.net/index.php?option=com_content&view=article&id=139&Itemid=134).

de leurs salariés et souvent moins coûteuse à mettre en œuvre. Telle que le bien être globale des salariés, à travers l'esprit d'équipe, l'ambiance dans l'entreprise, un bon relationnel entre la direction et les salariés. En effet, <<l'environnement de travail et le climat social sont des déterminants de fidélisation. >><sup>1</sup> Pour qu'un salarié se sente bien au sein de l'entreprise est souhaité y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunions, repas en commun, séminaire, formations interne...il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

La présente étude s'inscrit également dans ce courant et tente de répondre à la question suivante : quel est l'apport de la rémunération et le climat social à la fidélisation de la main d'œuvre dans l'entreprise DANONE Djurdjura ? En d'autre terme quel est l'influence de la rémunération et la nature des relations de travail au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura sur la stabilisation des salariés ?

## **I-4 Les hypothèses :**

Afin de répondre aux interrogations de la problématique, on a émis deux hypothèses principales qui sont :

### **1<sup>ère</sup> hypothèse**

La politique de rémunération développée par l'entreprise DANONE-DJURDJURA permet la rétention des ses salariés.

### **Discussion :**

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à joindre ses effectifs. Avoir une

---

<sup>1</sup> AUDIGNY CONSULTING, fidéliser ses collaborateurs pour développer employabilité et performance, consulté le 20/12/2012, [www.audigny.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=139&itemid=134](http://www.audigny.net/index.php?option=com_content&view=article&id=139&itemid=134).

politique de rémunération efficace est donc d'une importance, et avantage concurrentiel qui permet de satisfaire aux besoins des salariés et de les stabiliser.

### **2<sup>ème</sup> hypothèse :**

La qualité des relations de travail qui règnent au sein de l'entreprise DANONE-DURDJURA contribuent à la fidélisation de ses salariés.

### **Discussion :**

Un bon relationnel entre les salariés, ainsi qu'un subordonné et son supérieur permet l'épanouissement et la satisfaction professionnelle. Chose qui les conduits à s'impliquer plus et d'être fidèle à l'entreprise qui les emploie.

### **I-5 Définition des concepts clés :**

Le concept est « une façon de concevoir, il organise la réalité en retenant les caractéristiques distinctifs, significatifs des phénomènes .....Sert en suite de guider la recherche. »<sup>1</sup>

C'est pour cette raison qu'on a veillé de définir nos concepts, jugés clés, utiliser précédemment à savoir :

#### **I-5-1- La politique de rémunération :**

Elle peut être définie comme « la mise en place et l'utilisation des critères spécifiques concernant la fixation et l'évolution des salaires et des moyens nécessaires à amener tous les intéressés à s'y soumettre (employeurs, employés, syndicats...) »<sup>2</sup>

La politique de rémunération vise à attirer, motiver et fidéliser les salariés mais celle-ci doit se soumettre à quelques principes :

- Privilégier le respect de l'équité interne
- Favoriser un sentiment de reconnaissance
- Assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise.

<sup>1</sup> MADELEINE.G, méthode des sciences sociales, 2eme éd, ED Dalloz, Paris, 1974, p.373.

<sup>2</sup> EASYRH.FR, la politique de rémunération : principes généraux, publié Monday 16 March 2009 à 07 :17, consulté le : 26/02/2013, [http://www.easyrh.fr/index.PHP?option=com\\_content&view=article&id=106:politique de rémunération..](http://www.easyrh.fr/index.PHP?option=com_content&view=article&id=106:politique%20de%20r%C3%A9mun%C3%A9ration..)

- Instaurer un principe de transparence.

Elle peut être définie aussi comme « un simple moyen utilisé par la direction pour attirer et mobiliser sa main d'œuvre, elle est la régulation d'un échange entre l'entreprise et ses salariés. Cette régulation est le processus par lequel l'entreprise va définir le contenu de l'échange et le faire évoluer. »<sup>1</sup>

### **I-5 -2- l'entreprise :**

Selon le dictionnaire le Robert sociologique, « l'entreprise dans le sens actuel désigne soit une tentative de faire quelque chose, soit une organisation de prestataire de service ou de bien à caractère marchand. Donc l'entreprise est un réseau où des entrepreneurs proposent des produits des clients, en réalisant cette offre par recours à des travailleurs, en mettant en œuvre des moyens financés d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des offres qu'il consent. »<sup>2</sup>

Et définit aussi par Madeleine Grawitz ; « une entreprise du point de vue économique est une unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social d'où utilité en dehors des profits, objectifs communs, relation information »<sup>3</sup>

### **I-5-3 - Rétention :**

La rétention du personnel « est le processus mis en œuvre pour fidéliser les employés au sein d'une organisation ou à un poste donné en offrant des avantages financiers, en améliorant les conditions de travail et en mettant en place un environnement qui maintienne durablement leur attachement envers l'entreprise. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> EUSTACHE DOMINIQUE, politique salariale : régulation et échange, in : revue française de sociologie, 2001, p.295, consulté le 26/02/2013, [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_2001\\_num\\_42\\_2\\_5356](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_2001_num_42_2_5356).

<sup>2</sup> ANDRE.A, PIERRE.A, le Robert sociologique, ED le seuil Robert, 1999, p.188.

<sup>3</sup> MADELEINE.G, lexique des sciences sociales, 07ème édition, ED Dalloz, Paris, 2000, p.153.

<sup>4</sup> COMITE SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DES PECHES MARITIMES, guide rétention du personnel 2012, Québec, p.04, consulté le : 25/02/2013, <http://www.pechesmaritimes.org/pdf/guideretention-2012.pdf>.

**I-5-4-Salariés :**

Selon le dictionnaire économique et science sociale le salarié est présenté comme « un actif occupant une place dont le contrat du travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur, le salarié Loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération >><sup>1</sup>

Dans le code du travail Algérienne. Sont considérés travailleurs salariés, « toute personnes qui fournissent un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération dans le cadre de l'organisation et pour le compte d'une autre personne physique ou morale, publique ou privée, ci-après dénommée employeur. »<sup>2</sup>

**I-5-5 -Les relations de travail :**

Selon le BIT la relation de travail ; « établit un lien juridique entre la personne qui effectue le travail et la personne au profit de laquelle ce travail est effectué contre rémunération, sous certaines conditions fixées par la législation et la politique nationales. »<sup>3</sup>

Pour MORIN pierre, « les relation au travail englobent les relation entre collègues, relation avec les supérieurs, relation avec subordonnés, climat de travail, réseaux de relation formelle et informelle. »<sup>4</sup> L'ensemble de ces relations qui se nouent dans le milieu professionnel peut être façonnées par la nature des relations sociales auxquelles le salarié s'est habitué.

**I-5-6- la fidélisation :**

La fidélisation est définit par PERETTI J.M comme << l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaire des salariés, le salariés fidèle est celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment

<sup>1</sup> ALAIN.B, dictionnaire économique et science sociale, ED ELLIPSES, PARIS, 2005, p.415.

<sup>2</sup> CODE DU TRAVAIL, Art 02 lois n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complété et modifier, ED BERTI, ALGER, 2001, p.05.

<sup>3</sup> CONFERENCE INTERNATIONNAL DU TRAVAIL, la relation du travail : cinquième question de l'ordre du jour, 95<sup>e</sup> session, bureau international du travail Genève, 2006, consulté le : 25/02/2013, <http://www.metis-europe.eu/content/pdf/n7/7-bit-droit.pdf>.

<sup>4</sup> MORIN.P, organisation et motivation, ED CHIHAB, ALGER, 1995, p.17.

d'appartenance fort. >><sup>1</sup>et PASCAL PAILLE a fait une distinction entre la fidélité et la fidélisation. <<la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des ses salariés. >><sup>2</sup>

## **I-6 Les études antérieurs :**

### **I-6-1 Identifier et fidéliser vos salariés de talent**

#### **L'auteur : Benjamin Chaminade :**

L'auteur cherche a démontré dans son œuvre <<identifier et fidéliser vos salariés de talent>><sup>3</sup> l'importance de la mise en place de décision pour atteindre l'objectif de recrutement et de fidélisation.

Il veut combattre certaines idées reçus comme l'inutilité de vouloir fidéliser en période de récession économique, qu'une bonne paie et beaucoup de formation suffisent.

Il met en évidence tout en long du livre, l'importance du capital humain et intellectuel, qui prend une place croissante dans l'économie actuel.

Le capital intellectuel est un moyen de création de valeur et BENJAMIN Chaminade souhaiterait que l'entreprise en prenne plus consciente. Pour ce faire il suggère dans toute direction de ressource humaine la mise en place d'un management de compétences.

L'économie doit être au service de l'homme et la finalité économique de l'entreprise est indissociable de sa finalité sociale et humaine.

L'entreprise ne doit pas avoir comme seul mission le profit de la création de valeur, mais aussi le développement de l'épanouissement de son personnel.

Le livre de BENJAMIN Chaminade s'articule en trois parties qui sont :

#### 1-Définition et contexte

Dans cette partie l'auteur donne :

#### -Des rappels terminologiques

<sup>1</sup> PERETTI.J.M, dictionnaire des ressources humaines, ED Vuibert, paris, 1999, p.297.

<sup>2</sup> PASCAL.P, la fidélisation des ressources humaines, ED ECONOMICA, Paris, 2004, p.5.

<sup>3</sup> BENJAMIN.C, identifier et fidéliser vos salariés de talent, ED AFNOR, la plaine saint Denis, 2003

- Le contexte économique
- la nouvelle relation au travail

## 2- Les enjeux de la fidélisation

Ils sont de quatre natures différentes selon l'auteur :

- Enjeu économique : maîtriser son turn-over
- Enjeu démographique : guerre des talents et papy-boom
- Enjeu social : le développement durable
- Enjeu organisationnel : le management de la qualité et des compétences

## 3- La planification du système de fidélisation

Dans cette partie sont développés 05 aspects :

-Responsabilité et leadership : décrète les engagements de la direction des ressources humaines et des managers eux-mêmes.

-Le diagnostic de fidélisation : analyser les forces et faiblesse de l'entreprise, l'enquête de climat social et le disert profond du salarié à savoir partir ou rester ?

-Préparation du management de la fidélisation : le choix des salariés à fidéliser et la capacité de l'entreprise à fidéliser.

-La mise en œuvre de la fidélisation : avec l'attractivité, le recrutement, l'intégration et enfin le management et le pilotage.

-La mesure et l'évaluation des efforts de fidélisation : cette partie traite les indicateurs de mesures des efforts de fidélisation du tableau de bord de fidélisation, de la performance sociale et de la création de valeurs.

En fin l'auteur arrive à conclure qu'il y a des bonnes pratiques adaptées à chaque situation d'entreprise, avec les moyens dont elle dispose pourrais arriver. Il n'y a pas de réponse unique pour satisfaire les attentes et les besoins individuels, on peut seulement la favoriser. En plus des critères financiers largement rendus pour évaluer une entreprise, sont apparus des critères de responsabilité sociale de l'entreprise. Le développement durable est

introduit ainsi que les valeurs de contrat moral entre l'entreprise et ses salariés et l'employeur doit devenir un employeur de référence.

### **I-6-2- <<L'apport de pratique de rémunération et de formation structurée à la fidélisation des talents>><sup>1</sup>**

Réaliser par : Stéphane Renaud et Lucie Morin

A Université MONTREAL QUEBEC

La présente étude avait pour objet d'examiner des liens entre les pratiques de rémunération variable et de formation structurée dans les entreprises canadiennes et leurs taux de roulement volontaire. Pour expliquer ces liens, la théorie du capital humain (Becker, 1962) ainsi que la théorie du signal (Spence 1973) ont été mises à contribution. Les données de niveau organisationnel proviennent de l'enquête sur le milieu de travail et les employés de statistique canada. Cette enquête sonde un échantillon représentatif d'entreprises canadiennes et un sous échantillon de leurs travailleurs qui vont représenter l'ensemble des travailleurs au canada. Cette enquête collige entre autre, des données sur les pratiques de gestion de ces entreprises incluant le roulement des travailleurs (volet entreprise) et des données sur les travailleurs provenant de ces mêmes entreprises (volet travailleurs).

En ce qui concerne le volet entreprise, la population visée est l'ensemble des entreprises du secteur privé œuvrant au canada et réparties dans les dix provinces canadiennes. La méthode d'échantillonnage stratifier est utilisée pour sélectionner de façon représentative les entreprises selon leur secteur d'activité, leur région et leur taille. L'échantillon est formé de 5630 entreprises à partir de l'échantillon des employeurs.

L'échantillon des travailleurs est créé à l'aide d'une méthode probabiliste. Un maximum de vingt-quatre travailleurs par entreprise, lorsque les entreprises comptent quatre travailleurs et moins, tous les individus sont sélectionnés. Au total, le volet travailleur se compose de 24197 individus.

---

<sup>1</sup> RENAUD.S et MORIN.L, l'apport de pratique de rémunération variable et de formation structurée a la fidélisation des talents, (<<nouveaux comportements, nouvelle GRH ?>> XXIème congrès AGRH), université de Montréal Québec, 17 au 19 novembre 2010, consulté le : 04/12 /2012, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010renaud-morin.pdf>

Les résultats de l'enquête indiquent que ces pratiques sont associées au roulement. Spécifiquement, en regard de la rémunération variable, la participation au capital action fait diminuer le roulement volontaire alors que les pratiques de primes individuelles, de primes collectives et de partage de bénéfices font augmenter le roulement volontaire.

En ce qui a trait à la formation structurée, le membre de programme offert fait diminuer le roulement alors que les coûts en formation par travailleurs ainsi que le pourcentage de travailleurs en formation augmentent le roulement.

En fin, les résultats indiquent que les pratiques de formation structurée expliquent davantage le roulement volontaire que les pratiques de rémunération variable.

### **I-6-3- <<Fidélisation des cadres : une étude exploratoire >><sup>1</sup>**

Réalisé par : laure Guilbert, Sana Henda

A Université Lyon

L'objectif de cette recherche est double : repérer et évaluer les principaux leviers dont disposent les entreprises pour augmenter la fidélité de salarier ; vérifier si les actions privilégiées par les entreprises sont en adéquation avec les attentes des salariés.

Après avoir réalisé un apport théorique sur, pourquoi, qui et comment fidéliser, ils ont mené une recherche exploratoire qualitative (entretiens semi directifs) auprès des cadres du secteur privé.

L'enquête sonde un échantillon composé de 20 cadres issus de 3 grades entreprises des secteurs de l'énergie et de luxe, il y a 8 femmes et 12 hommes. Dont 16 ont moins de 35 ans et 4 plus de 45 ans.

L'ancienneté dans l'entreprise est supérieure à 5 ans pour 8 d'entre eux, tandis que l'ancienneté dans le poste n'est supérieure à 5 ans que 2 ans cadres.

Les résultats de l'enquête indiquent que des cadres privilégient en 1<sup>er</sup> le contenu et le climat social du poste, en 2<sup>ème</sup> les possibilités d'évolution et en 3<sup>ème</sup> le salaire. Ceci démontre que les cadres sont intéressés par le salaire, mais qu'il n'est pas le principal critère. Plus il ne peut suffire à certains pour être fidélisés.

---

<sup>1</sup> GILBERT.L ET HENDA.S, *la fidélisation des cadres : une étude exploratoire*, (<< Carrières et contextes >> 5<sup>ème</sup> journée de l'étude sur les carrières), université de lyon, 22-23 mai 2008, consulté le : 15/12/2012, [http://centremagellan.univ-lyon3-fr/fr/articles:303-304\\_619.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3-fr/fr/articles:303-304_619.pdf)

Un cadre témoigne : << je ne pourrais ne pas rester dans un poste uniquement pour un salaire attrayant le plus important est le contenu du poste, l'ambiance les plans de carrières, l'équipe

Certains cadres ont toutefois tendance à accorder plus d'importance aux éléments salariaux eus début de carrière. Fournit la statistique. >>

### **I-7 La méthode utilisée :**

La partie pratique est très importante dans l'étude scientifique, puisqu'elle nous apporte des vérités et des informations sur la réalité sociale, Mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque étude demande des étapes méthodologiques qui correspondent à la nature des informations demandées et aussi il n'y a pas dans la réalité une méthode opérationnelle unique sur laquelle on peut compter seulement pour dévoiler la réalité, parce que les méthodes sont différentes. La différenciation des sujets traités par chaque chercheur émane à la diversité des moyens à utiliser pour la réalisation des objectifs de l'étude.

Dans notre étude relative à l'apport de la rémunération et le climat social à la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise D.D.A, on a opté pour une méthode quantitative. Selon MAURICE Angers, la méthode quantitative est :<< une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinal du genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec usage de calcul. La plupart des recherches en science humaine utilisent les mesures ; il en est ainsi quand on fait usage d'indice, de taux, de moyenne, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique. >><sup>1</sup>

### **I-8 Les étapes de la recherche :**

#### **I-8-1- La pré-enquête :**

Cette première étape de notre étude, nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation et les conditions générales de fonctionnement de l'organisation D.D.A comme nous a permis aussi de rencontrer quelques salariés, lors de leur pause. C'est-à-dire à leur sortis de l'atelier vue l'interdiction d'accès à l'intérieur et discuter avec eux sur

<sup>1</sup> ANGERS.M, initiation pratique a la méthode des sciences humaines, ED casbah, Alger, 1997, p.367

notre sujet de recherche, tout en leur expliquant l'objet de notre étude. Cela nous a permis l'accès même (partiel) aux informations recherchées lesquelles nous a aidé à cerner notre problématique et nos hypothèses.

### **I-8-2 L'enquête :**

Cette deuxième étape de notre recherche, nous a permis de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche. Elle s'est déroulée du 01/02/2013 au 05/03/2013, durant laquelle nous a distribués des questionnaires auprès des salariés relevant des différentes catégories socioprofessionnelle.

### **I-9 Les techniques utilisées :**

Les techniques de recherche sont utilisées comme des moyens permettant de recueillir des données dans la réalité. C'est l'ensemble cohérent de procédés, d'instrument d'investigation utilisé méthodologiquement.

Pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous avons utilisé les techniques suivantes :

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

L'entretien est une technique importante dans la collecte des données et des informations à cause de ses diverses caractéristiques. D'après MAURICE Angers ; <<L'entretien est une technique directive d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus pris en isolement, mais aussi dans certains cas, auprès de groupe ce qui permet de les interroger de façon semi directe et de faire un prélèvement qualitatif, en vue de connaître en profondeur toute les informations.>><sup>1</sup> et selon OMAR Aktouf on appelle interview ou entretien << un rapport oral, en tête à tête entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé.>><sup>2</sup>

On a procédé à l'utilisation de cette technique durant la phase de notre pré-enquête, lors de notre première rencontre avec les ouvriers, pour tirer une idée générale et connaître le point de vue des travailleurs concernant notre sujet de recherche.

On a utilisé le type d'entretien libre, cette dernière rend la personne plus à l'aise pour exprimer ses idées et ses aspirations, sans l'orientation du chercheur ; qui le rôle de donner quelques questions séparées pour les ouvriers, sans donner son point de vue. Le chercheur

---

<sup>1</sup> ANGERS MAURICE, op.cit, p.60

<sup>2</sup> AKTOUF.O, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, ED les presses de l'université, Québec, 2006, p.87

essaye d'encourager les ouvriers à donner plus d'informations et cela demande de créer un climat de confiance pour que la personne soit totalement à l'aise.

### **I-9-2 l'observation :**

Lors de notre prés-enquête on a procédé à l'utilisation de l'observation du type désengagé qui est <<une situation dans laquelle l'observateur ou l'observatrice ne se mêle pas à la vie des personnes observés. >><sup>1</sup>cette dernière nous a permise collecter des informations sur l'échantillon recherchés, en plus elle nous donne une image réelle sur le sujet d'étude et ce que le lie avec les variables.

### **I-9-3 le questionnaire :**

Le choix de la technique dépend de la méthode utilisée ainsi durant la période de la prés-enquête, on a constaté que la technique la plus adéquate pour la collecte des données est le questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique. Cette méthode a été appliquée durant notre enquête qui s'est déroulé du 01/02/2013 au 05/03/2013

Le questionnaire est définit comme<<une technique directe d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.>><sup>2</sup>

Dans notre enquête on a utilisé le questionnaire auto-administré, vu l'interdiction d'accès au lieu de travail. Ce dernier <<consiste à distribuer les questionnaires, c'est-à-dire à donner a chaque informateur un formulaire de question à remplir. Ce questionnaire demande d'avantage d'efforts a l'enquêté puisqu'il doit s'y retrouver par lui-même. >><sup>3</sup>on adresse d'habitude ce type de questionnaire à ceux qui ont un certain niveau qui leur permet de comprendre et de répondre aux questions posées

Notre questionnaire comporte 37 questions, qu'on a pu formuler d'après les lectures faites sur notre sujet. Ces questions sont posées dans leur majorités sous forme des questions fermées qui<<sont celle ou le choix et la liberté d'expression d'enquêté sont réduit au maximum. >><sup>4</sup>et quelques unes sont posées sous forme des questions ouvertes

<sup>1</sup> ANGERS MAURICE, op.cit, p.131

<sup>2</sup> ANGERS MAURICE, op.cit, p.367

<sup>3</sup> IBID, p.146

<sup>4</sup> MADELEINE.G, méthode des sciences sociales, 11eme édition, ED DALLOZ, Paris, 2001, p.682

qui<<laissent l'enquêté libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue contenu que de la forme. >><sup>1</sup>

Notre questionnaire est composé de (03) partie qui sont :

La première partie : les questions qui se portent sur les données socioprofessionnelles des enquêtés (Age, sexe, expérience professionnelle...)

La deuxième partie : les questions concernant les pratiques de rémunération et les récompenses.

La troisième partie : les questions concernant la réalité du climat sociale de l'entreprise D.D.A.

### **I-10 le déroulement de l'enquête :**

Cette période constitue une partie très importante dans notre étude, c'est l'investigation sur le terrain. Elle s'est déroulée durant du 01/02/2013 AU 05/03/2013. Durant cette période, on a distribué les questionnaires sur l'ensemble des enquêtés.

On a choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à donner à chaque informateur un formulaire de question à remplir sans être interrogé. L'utilisation de ce mode revient à l'accès interdit à l'intérieur de l'atelier où se trouvent les salariés. car ces derniers sont occupés par leur travail, chose qui nous a conduit à leur envoyer les questionnaires par l'intermédiaire d'un responsable et de deux autres salariés qui se sont chargés de distribuer les questionnaires aux équipes avec qui ils travaillent.

### **I-11 L'échantillon:**

#### **Le choix de l'échantillon :**

Vu l'absence de la liste exhaustive de la population mère et l'impossibilité de rencontrer les salariés sur le lieu de travail. On est obligé de suivre une méthode non représentative, c'est-à-dire que notre échantillon n'est pas tiré au sort sachant qu'on n'a pas pu accéder à la liste des travailleurs.

---

<sup>1</sup> IBID, p.682

Pour l'analyse de l'apport de la rémunération et le climat social à la fidélisation des salariés, nous avons distribué 120 questionnaires ce qui représentent 20% de la population mère. 80 nous a été retournés ce qui représente 13% de l'effectif globale de l'entreprise.

Les 80 questionnaires sont repartis comme suite :

- 12 cadres
- 32 maitrises
- 36 exécutions

### **I-12 Les obstacles rencontrés :**

Durant la réalisation de notre étude, nous nous sommes trouvés devant un ensemble de difficultés. Chose qui a empêché l'avancement de notre travail.

Ces problèmes se résument en :

- Problème d'ouvrage à la bibliothèque, il n'existe pas assez d'exemplaire, ce qui nous a obligés à attendre des semaines pour pouvoir les détenir.
- Le non prise en charge de la part du service RH de la D.D.A.
- L'impossibilité d'accès, et à la liste des travailleurs, et à l'atelier, ce qui a entravé l'avancement et le bon déroulement de notre enquête.
- Le refus des cadres de la D.D.A, de répondre à nos questionnaires.

# **chapitre II: un aperçu théorique sur le thème**

**I- Appréhender le concept de la fidélisation :**

La fidélisation des salariés est peu traitée dans les ouvrages spécialisés en gestion des ressources humaines. Lorsqu'elle l'est, les auteurs n'en donnent pas une définition claire du concept. C'est le cas notamment de REICHHELD (1996), l'auteur conclue auprès de son expérience de consultant en organisation, le rôle capital de la fidélité des partenaires (salariés, clients, actionnaires) dans la réussite des entreprises, sans prendre le soin de proposer une définition du concept. De même, SCHERMERHON ET CHAPPELL (2002), développent la question de la fidélisation des salariés sur une dizaine de pages sans véritablement la qualifier ou la définir.<sup>1</sup>

Serait-il trop difficile de définir la fidélisation ? Ou, au contraire, s'agirait-il d'une notion évidente qui pourrait se passer de définition ? Pour notre part, nous considérons qu'il est essentiel de veiller à définir les concepts utilisés, afin d'éviter toute ambiguïté et confusion avec d'autres concepts. Nous proposons de partir de la définition donnée par Peretti (2001), selon qui, la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés, par suite un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et d'une façon générale un sentiment d'appartenance fort. »<sup>2</sup> L'entreprise doit également mobiliser des moyens financiers et organisationnels, afin de les mettre de l'avant pour obtenir la fidélité de ses salariés et de minimiser la fuite des compétences. Aussi le salarié fidèle doit non seulement justifier d'une ancienneté significative au sein de l'organisation, mais aussi éprouver un désintéressement pour les opportunités externe et d'impliquer dans la vie de l'organisation. Du même sens Paillet (2004), développe dans son ouvrage (la fidélisation des ressources humaines). Les mécanismes de la fidélité des salariés, pour mieux appréhender les processus qui conduisent à leur fidélisation selon lui « 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>3</sup> l'entreprise doit donc mettre au cœur de leur préoccupation ses salariés pour connaître et comprendre la nature

---

<sup>1</sup> PASCAL PAILLE, op.cit, p. 5.

<sup>2</sup> IBID, in PERETTI (2001), p. 6.

<sup>3</sup> IBID, p.5.

des attentes dont ils ont besoin, et de mobiliser ensuite les moyens qui pourront les y répandre.

DUTOT (2004), lié la fidélité à la confiance, il suffit de développer une relation partager de confiance avec les salariés pour obtenir leurs fidélités. Il considère notamment que « 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>1</sup> Toutefois, cette définition présente l'inconvénient d'associer uniquement la fidélité à une relation de confiance. Cette dernière ne suffira pas à elle seule de retenir un salarié, ou leur absence le conduira à quitter. Nombreux sont les exemples de salariés fidèles à leur entreprise même en l'absence de relation de confiance. A l'inverse, il pourra ressentir une relation de confiance avec ses collègues et son supérieur, mais ne pas être fidèle à l'égard de son entreprise pour d'autres raisons.

Pour résumer « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret pour les opportunités professionnelles externe, 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>2</sup> Peretti (1999).

Cet auteur distingue 03 formes de fidélité au travail :

- 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 professionnelle et d'employabilité.

---

<sup>1</sup> HENDA.S et GUILBERT.L, la fidélisation des commerciaux du secteur bancaire, in DUTOT (2004), université Picardie France, p. 4, consulté le : 23/01/2013, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008guerfelhenda-guilbert.pdf>.

<sup>2</sup> IBID, in PERETTI (1999), p. 4 .

- La fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leurs entreprise non pas par volonté mais par obligation, le départ réel dépend d'une part de la perception des couts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle et d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi.

## II- Quelle population fidéliser :

S'engager dans une stratégie de fidélisation de ses collaborateur est synonyme de nombreuses gains pour l'entreprise : minimiser la fuite des compétences, stabiliser les équipes internes, cultiver sa marque-employeur. D'une part pour donner l'envie aux futurs collaborateurs de rejoindre la société, d'autre part pour redonner de la fierté et galvaniser les équipes en place.

Si les avantages liés à la mise en place d'une véritable politique de fidélisation sont avérés, reste à identifier les profils de collaborateurs à fidéliser. En effet, il est impossible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela présente, des contraintes organisationnelles, matérielles et du degré d'efficacité des salariés. Pour autant souligne BENJAMIN CHAMINADE << pas question de viser un turn-over zéro et de fidéliser n'importe qui, n'importe quand et à n'importe quel prix. >><sup>1</sup> Les longs séjours dans l'organisation influe négativement sur le rendement des salariés, ces derniers dès qu'ils demeurent trop longtemps dans la même structure deviennent inadaptables et peu productifs. C'est pour cela qu'il faut absolument l'éviter, aussi c'est en changeant d'environnement qu'on maintien l'inventivité des salariés. GERARD SILVE abonde dans ce sens << nous avons vu cette situation chez un de nos client, les collaborateurs étaient tellement bien qu'ils ne partaient pas et faisant même embaucher leurs enfants. Ils étaient devenus peu productifs et totalement inadaptables. >><sup>2</sup>

Pour être réellement efficaces, les mesures de rétention doivent être ciblées vers des catégories de population précises. << Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en

---

<sup>1</sup> LE JOURNAL DU NET, fidéliser ses salariés autrement que par l'argent, in BENJAMIN.C (2003), publier le : 02/02/2012, consulté le : 23/12/2012, [http://www.merezo-normandie.com/sites/default/files/u7921/fideliser\\_ses\\_salaries\\_autrement\\_que\\_par\\_l\\_argent.pdf](http://www.merezo-normandie.com/sites/default/files/u7921/fideliser_ses_salaries_autrement_que_par_l_argent.pdf).

<sup>2</sup> IBID, in GERARD SILVE.

vont. >><sup>1</sup> En peut pas fidéliser qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise, ainsi il convient de porter ses efforts de fidélisation sur les collaborateurs qui ont le plus de potentiel ou bien sur ceux qui, d'une façon ou d'autre, sont stratégiques pour l'entreprise. En raison d'un savoir-faire ou d'une expertise difficile à trouver sur le marché.

Par ailleurs, il doit tenir compte de la biographie professionnelle des salariés, en effet les salariés passent par plusieurs stades durant leurs carrières professionnelles. Ainsi l'aspiration, l'engagement et la stabilité des salariés varient en fonction de l'étape de leurs vies professionnelles. PASCAL PAILLE (2004), distingue deux grands stades : le développement professionnel et la maturité professionnelle et chacun de ces stades repose sur deux étapes<sup>2</sup> :

- <<L'intégration professionnelle : commence dès la fin des études et se poursuit jusqu'à la trentaine, les jeunes salariés sont à la recherche d'un travail valorisant et si l'entreprise ne favorise pas leur développement professionnel n'hésiteront pas de quitter l'entreprise. >>
- << la socialisation professionnelle : elle se poursuit durant la trentaine, durant cette étape les salariés sont au sommet de leurs capacités professionnelles. >> le manager doit être attentif et de porter une surveillance accrue pour les salariés durant cette étape pour maintenir leurs efficacités, ainsi que leurs stabilités.
- << l'enracinement professionnel : c'est la période de crise professionnelle. Elle se caractérise par la stagnation dans la carrière, la disparition des ambitieux et la réalisation, et l'apparition des premiers problèmes de santé.
- << le retrait professionnel : commence de seconde moitié de la quarantaine et se poursuit jusqu'à la fin de la cinquantaine, elle se caractérise par la baisse des aspirations professionnelles, le désengagement progressif et le déplacement des centres d'intérêts personnels. Ils s'éloignent du champ du travail pour se reporter sur des activités en dehors du champ professionnel. >> il s'avère qu'il est important pour le manager de porter aussi ses efforts de fidélisation sur cette catégorie des salariés. Car il s'agirait des personnes les plus expérimentés dans l'entreprise et pouvant être détenteurs des compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

<sup>1</sup> HENDA.S et GUILBERT.L, op.cit, in DALTON (2005), p. 5.

<sup>2</sup> PASCAL.PAILLE, op.cit., p.80, 81 .

### III- les enjeux de la fidélisation :

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés, mais elle doit néanmoins poursuivre des buts complémentaires. Cependant, nous allons voir dans cette partie que la réduction des coûts liées aux départs des salariés ne constitue pas le seul enjeu de la fidélisation des salariés.

#### III-1 La réduction du turn-over :

Le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée. «Un taux de turn-over de 10% traduit généralement une détérioration des conditions de travail, fragilise l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise.»<sup>1</sup>

Il est indéniable que le départ d'un collaborateur constitue une perte sèche pour l'entreprise. En effet la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès qu'elle cherche à le remplacer :« coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements des salariés entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage...»<sup>2</sup> « il s'agit de tous les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique le potentiel humaine dont dispose l'entreprise à un moment donné.»<sup>3</sup> il faut ajouter des coûts cachés associés au turn-over : le moral des salariés est bien sûr directement affecté par le turn-over, voir un collaborateur partir influence négativement sur le comportement des salariés restants. Les comportements négatifs sont contagieux et peuvent dangereusement infecter l'ambiance de travail et le climat social, du même, peut inciter les autres à suivre le même exemple. Aussi la dégradation de l'image de l'entreprise constitue une perte importante pour l'entreprise.

Le départ volontaire des salariés constitue également une perte de savoir-faire pour l'entreprise, qui après avoir investi du temps et des moyens financiers afin que le salarié devienne opérationnel et efficace. Voir partir un de ses collaborateurs est donc risqué pour l'entreprise. En effet, d'une part, les compétences du salarié opérationnel qui quitte

<sup>1</sup> CAPITAL RH, les outils de fidélisation des salariés, n°44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de paris, consulté le : 23/12/2012, [http://www.cci92-idf.fr/upload/news\\_caprh/Capitalrh%20-%20juin-juillet%2007%20-%20RH%20pratique.pdf](http://www.cci92-idf.fr/upload/news_caprh/Capitalrh%20-%20juin-juillet%2007%20-%20RH%20pratique.pdf) .

<sup>2</sup> JEAN.M.S, les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs ?, édition L'HARMATTAN, in MARTORY ET CROZET (2001), paris, 1999, p. 95 .

<sup>3</sup> IBID, in CAPRON (1995), p. 95.

l'entreprise se trouvent disponible sur le marché de l'emploi et rien n'empêche les concurrents de recruter et d'acquérir par la suite un avantage concurrentiel. D'autre part l'entreprise quittée va devoir non seulement trouver un nouveau collaborateur et donc de ré-entamer le processus de recrutement, aussi coûteux soit-il, mais également former le nouveau collaborateur, afin de le rendre opérationnel à son tour. Cela constitue donc une perte de temps et d'argent pour l'entreprise.

C'est ici que l'on comprend tout l'enjeu de fidéliser ses salariés pour une entreprise. Cependant, bien que les entreprises aient d'une manière générale tout intérêt à restreindre leur taux de turn-over afin de limiter les pertes, tant financières, qu'humaines.

### **III-2 Amortir les effets du papy-boom (les départs à la retraite) :**

Le départ massif des seniors à la retraite et le vieillissement de la population combiné à une baisse du taux de natalité dans les pays industrialisés, vont entraîner des difficultés de recrutement pour les entreprises dans les années à venir. << En France, ont estimés qu'entre 2005 et 2020, près de 6 millions de français vont partir en retraite. Or, le nombre de jeune qui arrivent sur le marché du travail ne compense pas le nombre de seniors qui parte en retraite. >><sup>1</sup> Le papy-boom est lourd de conséquences pour les entreprises puis qu'il entraine le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations. Cela pose le problème de la transmission des compétences et les savoir-faire. Les entreprises doivent donc anticiper et préparer le départ de leurs seniors.

Par ailleurs, <<l'attraction doit également concerner les parents, ils doivent se sentir suffisamment attaches à leur organisation pour faciliter le transfert de leurs compétences avant leur départ, conseiller leur ancienne entreprise à leurs proches et peut-être même revenir dans le future. >><sup>2</sup> Attirer et retenir les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant. L'objectif donc pour l'entreprise est d'être la première à conquérir des ressources de plus en plus rares afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à leur concurrents et d'être performant sur le marché.

<sup>1</sup> HENDA.S et GUILBERT.L, op.cit, p.6.

<sup>2</sup> BENJAMIN CHAMINADE, op.cit, p. 156 .

**III-3 Stabiliser le personnel :**

Pouvoir disposer d'un effectif stable, compétent, impliqué dans la vie de l'entreprise et engagé dans leur travail Permet de conquérir un avantage concurrentiel. Les clients sont en effet plus fidèles s'ils n'ont affaire qu'à un seul interlocuteur. L'employeur de choix fidélise ses salariés afin que ses clients perçoivent la stabilité de leur correspondant, en

effet, << L'instabilité du personnel, peu importe qu'elle soit causée par l'inefficacité de manager ou l'absence de système d'écoute des attentes personnelles, peut entraîner des problèmes profonds s'achevant parfois par la perte d'un client. >><sup>1</sup> L'entreprise construit avec ses clients une relation dans la durée.

**III-4 Renforcer son image sociale :**

L'image sociale est la représentation de l'entreprise que se font ses parties prenantes, elle représente l'idée favorable ou défavorable que le public se fait d'une marque ou d'une entreprise en tant qu'employeur. En effet 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 adapter 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. >><sup>2</sup> Par ailleurs, << les pratiques mises en œuvre 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>3</sup>

---

<sup>1</sup> BENJAMIN CHAMINADE, op.cit, p. 156 .

<sup>2</sup> JEAN.M.S, les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs ?, édition L'HARMATTAN, paris, 1999, p. 98 .

<sup>3</sup> IBID, in LIGER (2004), p. 95.

**III-5 Renforcer la relation client :**

Il faut noter que, si une entreprise décide de développer un modèle de fidélisation de la clientèle, il lui faudra définir comme cœur de son activité la création de valeur pour le client qui, par définition, engendrera une augmentation du profit; tout le monde est gagnant. L'entreprise qui cherche à fidéliser sa base de clientèle, ne compte pas seulement sur sa force commerciale, car cette dernière ne suffit pas de conquérir un client. Il faut aussi disposer des personnes compétentes qui suivent le contrat et réalisent le travail attendu dans les délais et au niveau de qualité demandé. En effet il existe une relation quasi mécanique entre la fidélisation des salariés et la fidélisation de la clientèle telle que la défend REICHHELD (1996), << La stabilisation des salariés est susceptible d'entraîner une amélioration des produits, de la valeur apportée au client et du taux de fidélisation de la clientèle. >><sup>1</sup> Les entreprises souhaitant disposer d'un personnel de qualité, n'hésiteront pas d'élargir la relation client à leurs salariés. Qui seront par leurs expériences capables de répondre et satisfaire les attentes des clients.

**IV- comment fidéliser ; les outils de fidélisation :**

Beaucoup d'entreprises, face à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe leur secteur, sont aussi à la recherche de moyens qui leur permettent de stopper l'hémorragie. Elles adoptent une attitude de plus en plus commerciale vis-à-vis de leurs salariés, les considérant comme des clients internes. Ils sont de plus en plus susceptibles de comparer les avantages que leur offre les entreprises concurrentes. Il faut donc s'attacher à cerner leurs attentes et aspirations pour pouvoir y répondre rapidement. En effet, nous allons développer dans cette partie, en préalable l'importance de différents facteurs de fidélisation. Ensuite, en développeras nos deux activités, qui sont nos deux variables indépendantes à savoir leurs importances dans la fidélisation des salariés.

**IV-1 l'importance des différents facteurs de fidélisation :****IV-1-1 l'intégration :**

<<La phase d'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. >> accueillir et accompagner le nouveau salarié, l'aider à s'imprégner dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de son nouvelle entreprise. En effet, l'intégration

---

<sup>1</sup> PASCAL PAILLE, op.cit, in REICHHELD (1996), p. 19.

d'un nouveau collaborateur passe par deux stades : la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation. (Les conditions de travail, les moyens et les missions qui lui y confiées.) Et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé

Soigner l'accueil du nouvel embauché, l'accompagner dans sa prise de fonction, le suivre durant sa période d'essai. Vont contribuer à le rendre plus rapidement opérationnel, productif, autonome. Ainsi, l'intégration contribue de manière indirect à fidéliser un collaborateur, comme le souligne DAMIEN LEDUC, consultant à l'APEC, « un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice à aller voir ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui. »<sup>1</sup>

### **IV-1-2 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :**

La confiance est la considération qu'accorde l'entreprise pour ses salariés, elle est également une condition nécessaire pour l'adhésion et l'attachement des salariés. Reconnaître et valoriser le rôle et le positionnement des salariés au sein de l'organisation, leur offrir des champs d'action propre. Cela leur permet de ressentir la confiance, ainsi, de s'épanouir au sein de leurs entités.

Les collaborateurs sont en effet plus motivés s'ils connaissent à l'avance les missions et les objectifs qui leur sont assignés et de prendre l'initiative, de mettre eux-mêmes en œuvre les moyens pour y arriver. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise. Par ailleurs le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi il est essentiel pour l'entreprise de générer des impulsions à ses collaborateurs en lançant régulièrement des projets défis. Les objectifs ? Susciter la naissance de nouvelles idées, galvaniser les troupes, créer de nouvelles synergies d'équipes.

---

<sup>1</sup> APEC, bien intégrer pour mieux fidéliser, in DAMIEN LEDUC (consultant à l'APEC), consulté le :22/02/2013,

[http://recruteurs.apec.fr/delia/core/common/delia/ApecPrintArchivedDossierCompleet/currentArticle\\_ART\\_50872/%22L+int%C3%A9gration+contribue+de+mani%C3%A8re+indirecte+%C3%A0+fid%C3%A9liser+un+collaborateur%22.html](http://recruteurs.apec.fr/delia/core/common/delia/ApecPrintArchivedDossierCompleet/currentArticle_ART_50872/%22L+int%C3%A9gration+contribue+de+mani%C3%A8re+indirecte+%C3%A0+fid%C3%A9liser+un+collaborateur%22.html) .

**IV-1-3 Offrir des formations :**

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Optimiser son employabilité consiste à valoriser ses acquis et à s'ancrer dans une dynamique d'apprentissage constant. Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, les entreprises <<utilisent les formations en priorité pour soutenir leur stratégie, puis pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et en dernier lieu seulement, pour répondre à leurs attentes. >><sup>1</sup> Certaines groupes vont plus loin et offrir à leurs salariés divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Hicks et Klimoski ont montrés également dans ce propos que <<les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci. >><sup>2</sup> De même, les travaux de SALANCIK <<suggère une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation. >><sup>3</sup>

La formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs. Il est essentiel de concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés, dans le sens où elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

**IV-1-4 Optimiser les conditions de travail :**

<<Dans le contexte d'une guerre de talents, la qualité des conditions de travail détermine principalement l'attractivité des employeurs. >><sup>4</sup> L'environnement de travail tient une place importante dans la motivation, pouvoir disposer d'horaires flexible et individuels, travailler dans un cadre confortable, avoir plus de jour de congés que la concurrence ou occuper un poste offrant une grande variété de tâches. Sont autant d'éléments qui participent à construire une atmosphère de travail agréable et stimulante.

Au-delà de ces aspects organisationnels, l'environnement physique de travail, de la couleur des murs au confort des fauteuils, en passant par la climatisation des bureaux au

---

<sup>1</sup> LE JOURNAL DU NET, op.cit, in BENJAMIN CHAMINADE .

<sup>2</sup> CERDIN.J.L et autre, l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, in HICKS ET CLIMOSKI (1987), université Aix-Marseille 3, consulté le : 08/01/2013, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf> .

<sup>3</sup> IBID, in SALANCIK (1977) .

<sup>4</sup> BENJAMIN.C, attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, p. 13, consulté le : 16/12/2012, <http://excerpts.numilog.com/books/9782124652433.pdf> .

niveau de bruit, la présence de plantes dans l'espace détente, tout est imaginable. Chaque détail peut avoir son importance.

Si les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail propre et correctement organisé, ils veulent aussi savoir où trouver les informations ou le matériel dont ils ont besoin pour travailler. Analyse de poste, études ergonomiques et aménagement du temps de travail sont des préalables à l'efficacité des conditions de travail.

Les salariés attendent de savoir ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils doivent le faire. Lorsqu'ils comprennent le rôle de leur emploi, ils commencent à prendre conscience de leur importance dans l'organisation et à s'intégrer dans une communauté.

### **IV-1-5 Offrir des perspectives d'évolution :**

Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences. Par ailleurs, le développement des compétences n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. Les salariés doivent connaître qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. En effet, <<l'absence de perspective d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation. >><sup>1</sup> Les entreprises qui souhaitent maintenir l'employabilité de ses salariés n'hésiteront pas de les faire évoluer sur d'autres postes et mettre leurs compétences au niveau des compétences requises par le poste.

Aider les salariés à se projeter dans l'avenir, à accéder à des postes supérieurs, est en effet, un moyen de s'investir sur les salariés, et en contrepartie maintenir leurs efficacités ainsi que leur attachement.

---

<sup>1</sup> BENJAMIN CHAMINADE, op.cit, p. 17 .

**IV-2 l'impact de la rémunération et le climat social sur la fidélisation****IV-2-1 La rémunération :**

Fidéliser consiste pour un employeur à mettre en place un environnement qui permet de faire perdurer l'attachement des collaborateurs à leur entreprise. Cette relation d'attachement est basée sur des valeurs partagées.

Le collaborateur prend plaisir à travailler au sein de son entreprise. Il souhaite maintenir cette relation même s'il a le choix de partir, il décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise.

L'entreprise de sa part, doit également assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés, de répondre à leurs attentes et aspirations et mettre en avant les moyens qui permettent de renforcer l'attachement de ses salariés.

La rémunération, est également l'un des moyens dont disposent les entreprises à fin de retenir et répondre aux attentes des salariés. <<rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performant dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise. >><sup>1</sup>

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs, d'attirer, motiver et fidéliser des candidats répondant aux besoins de l'organisation. De plus, toute politique de rémunération devrait être compétitive par rapport au marché et de faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La rémunération se voit aujourd'hui accordée une conception de plus en plus extensive, elle reste bel et bien le premier outil de reconnaissance et de motivation. En effet, un salaire trop bas ou inadapté ou regard de la mission confiée peut être à l'origine de la volatilité ou de la démobilisation des salariés. Aussi, il est nécessaire de jeter un coup d'œil sur les niveaux de rémunération pratiqués sur le marché. <<une rémunération sensiblement au-dessous des niveaux du marché est souvent une source d'inquiétude ou de frustration pour un salarié et qu'une rémunération bien supérieure aux <<grilles>>

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE PERETTI, op.cit, p. 257 .

l'incitera à être fidèle à son entreprise, une rémunération normal, voire légèrement supérieure, ne le fera pas à elle seule rester. >><sup>1</sup>

D'autres avantages financiers et en nature peuvent être proposés par l'entreprise, la rémunération variable est en effet l'endroit où l'entreprise doit se concentrer lorsqu'elle travaille à retenir les meilleurs talents. << système d'épargne salariale (participation, intéressement...), avantage en nature (chèque restaurant, chèque vacances, chèque emploi service universel préfinancé, défiscalisation ou exonération des frais professionnels etc. >><sup>2</sup> sont autant des moyens qui permettront aux salariés d'être plus performant et stable dans leur travail. Certaines entreprises vont même plus loin et laissent les salariés libres de choisir leur propre mode de rémunération en fonction des arbitrages qui correspondent à leur fonction d'utilité. En effet, il n'est pas certain que les choix de l'entreprise conviennent à tous les salariés ; de même, le salarié valorisera davantage la composante choisie.

Pour compter sur la rémunération et agir efficacement sur la rétention des employés Robert HALF (conseiller RH), nous propose également quelques conseils qui nous aident à aborder la délicate question des rémunérations<sup>3</sup> :

**1. Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché.** Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Mieux encore, vous pouvez envisager de pratiquer des salaires sensiblement supérieurs à la moyenne du marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme.

Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.

**2. Faites preuve de souplesse.** Une seule et unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez

---

<sup>1</sup> CERCLE RH, la fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, in DAVID ARVEILLER (consultant en organisation et ressources humaines), consulté le : 18/01/2013, <http://www.cerclerh.com/editorial/fidelisation.asp> .

<sup>2</sup> PHILIPPE C ET ERIK P, entreprise sociale et solidaire, édition organisation, paris, 2011, p. 239 .

<sup>3</sup> ROBERT HALF, comment retenir vos meilleurs employés, consulté le : 20/02/2013, [http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW\\_TO...meilleurs\\_employes.pdf](http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW_TO...meilleurs_employes.pdf) .

donc pas prisonnier d'un système unique, et plus particulièrement vis-à-vis des collaborateurs clés.

**3. Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable.**

Dans La plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant de l'augmentation qui va leur être accordée. Et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier ; en contrepartie de leurs performances, de leur inventivité, de leur fidélité, ou encore de leur implication.

**4. Sachez dire « non » avec diplomatie. Il est toujours pertinent d'augmenter régulièrement le salaire de certains collaborateurs clés, y compris en période difficile. Toute augmentation, même faible, n'en demeure pas moins un symbole fort. Dans certains cas toutefois, vous n'avez pas d'autre choix que de refuser une demande d'augmentation, même pour des collaborateurs performants. Cependant, assurez-vous de bien expliquer les raisons de votre décision.**

**IV-2-2 Le climat social :**

Le climat social d'une entreprise à une influence directe sur sa performance. Des salariés qui ne sont pas satisfaits tombent malades ou quittent l'entreprise. Ceux qui ne montrent pas d'implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectifs dans les délais. Pertes de temps et perte d'argent sont souvent associées à un climat social détérioré. En effet <<le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs : le travail accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. Le climat social est en effet source de bien être pour un salarié. >><sup>1</sup>

Le dirigeant doit donc veiller à entretenir au sein de son entreprise un climat social apaisé. Il cherche à comprendre comment motiver ses salariés, trouver des solutions pour accroître la satisfaction et avoir un personnel stable et impliqué.

Pour y parvenir, <<l'ambiance de travail au sein des équipes est unanimement présentée comme un élément indispensable à la qualité du travail et à la satisfaction des salariés. Elle est aussi souvent évoquée comme une contrepartie qui permet de supporter toutes les

---

<sup>1</sup> JEAN MICHEL SAHUT, op. ct, p. 107 .

autres contraintes et qui favorise la fidélisation des salariés. >><sup>1</sup> Les dirigeants doivent donc créer une ambiance agréable, faire de leur entreprise un espace où l'on prend plaisir à travailler. Ils inspirent leurs collaborateurs, et faire en sorte qu'ils aient le sentiment de faire partie intégrante de la société. Cela permet de créer un environnement de travail agréable et les meilleurs éléments resteront dans la société envers et contre tout.

Aussi, << la qualité de la relation qui s'établit entre un supérieur et ses subordonnés, représente un déterminant non négligeable de l'efficacité d'une entreprise. En effet, une telle relation participe notamment de la satisfaction au travail, de la motivation ou encore du bien-être psychosocial des travailleurs, mais aussi de la performance. >><sup>2</sup> comprendre les problèmes des salariés et essayer d'y répondre, c'est la base de la fidélisation. Pour BENJAMIN CHAMINADE, <<écouter les salariés, comprendre leurs problèmes, distinguer les attentes réalisables de celle qui ne le sont pas et essayer au mieux d'y répondre, c'est la base de la fidélisation. Dans cet esprit, l'idée qu'une entreprise puisse proposer les services d'une crèche me paraît tout à fait pertinente. >><sup>3</sup>

Face à cette sur - valorisation de <<la bonne ambiance>>, Les dirigeants des entreprises se sont interrogés sur les conditions objectives de celle-ci. En effet, DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE<sup>4</sup> (magazine mensuel dédié aux chefs d'entreprise, délivre des conseils et des astuces) propose 10 conseils faciles à mettre en place, pour les dirigeants souhaitant de créer une ambiance conviviale au sein de leurs équipes :

### **1 n'hésiter pas de dire merci**

Cela ne coûte rien, et pourtant cela change tout ! Un petit « Merci » ou « Félicitations » glissé à votre salarié qui aura produit un bel effort ou obtenu un bon résultat le valorisera. Il se sentira pris en compte et vous gagnerez sa confiance : deux éléments indispensables pour qu'il puisse être à l'aise dans l'entreprise. Vous verrez, ce même régime appliqué à toute l'équipe détendra vite l'ambiance ! Votre attitude attentionnée rejaillira sur les autres

---

<sup>1</sup> CESTP ARACT, comment attirer et fidéliser les serveurs en restauration traditionnelle ?, 2005, p. 52, consulté le : 15/03/2013, [http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/plaquette\\_en\\_telechargement/6.\\_etude\\_attirer\\_et\\_fideliser\\_serveurs.pdf](http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/plaquette_en_telechargement/6._etude_attirer_et_fideliser_serveurs.pdf).

<sup>2</sup> JEAN MICHEL SAHUT, op. cit, p. 104 .

<sup>3</sup> LE JOURNAL DU NET, op.cit, in BENJAMIN CHAMINADE (2003) .

<sup>4</sup> DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE, 10 commandements de la bonne ambiance en entreprise, publié le : 19/06/2012, consulté le : 23/03/2013, <http://www.dynamique-mag.com/article/10-commandements-de-la-bonne-ambiance-en-entreprise.3403> .

membres de l'équipe et un état d'esprit de soutien mutuel s'imposera parmi les collaborateurs.

### **2 organiser des sorties**

D'un simple déjeuner partagé dans la petite pizzeria à côté de vos locaux au vrai séminaire de team building organisé à l'étranger, il existe mille et une façons de créer la cohésion dans une équipe. Dans tous les cas, lever le nez de ses dossiers et se rassembler de manière conviviale en dehors de l'entreprise aura pour vertu de détendre les équipes et d'améliorer l'ambiance. N'hésitez pas à être créatif et à proposer des initiatives inattendues qui feront sortir vos salariés de leur train-train quotidien. Pourquoi ne pas profiter des beaux jours pour pique-niquer ensemble dans un parc ou organiser un match de foot ? Vous pouvez sinon mettre en place des séances de jogging hebdomadaires avec l'équipe. Autre idée : organisez un Blind test ou une chasse aux trésors à la pause déjeuner. Ambiance garantie !

### **3 mettre en place des rendez-vous conviviaux**

Exemple souvent cité : l'organisation de petits déjeuners partagés chaque semaine par tous permet à l'équipe de mieux se connaître, dans un cadre détendu. Mettre en place un rendez-vous petit-déjeuner ne coûte pas cher et peut facilement être organisé dans une TPE. Vous pouvez proposer également d'instaurer une fois par mois un déjeuner pour lequel tout le monde cuisinera sa spécialité afin de la faire découvrir aux autres. Profitez sinon des bonnes nouvelles de l'entreprise telles que la signature d'un contrat pour organiser un pot ou un déjeuner à thème. Sans pour autant tomber dans la célébration permanente, créer ces temps conviviaux pour vos salariés influera très positivement sur l'ambiance au quotidien.

### **4 encourager l'amitié dans les équipes**

Pour qu'une bonne ambiance s'installe dans votre équipe, il faut que vos salariés soient soudés. à travers les moments informels de détente que vous pouvez créer dans l'entreprise, vos salariés apprendront à se connaître et créeront des liens. Vous pouvez les encourager à aller manger ensemble à midi ou à se voir en dehors du travail, pour visiter une expo par exemple.

### **5 ouvrir des horizons**

Permettre à vos salariés de partager autre chose que du travail allègera tout de suite l'ambiance. Cela peut-être salvateur après une période de gros rush par exemple. Certaines entreprises installent une petite bibliothèque dans laquelle les salariés peuvent déposer des livres qui leur ont plu afin d'en faire profiter leurs collègues. Si vous savez qu'un de vos salariés a un talent qu'il exploite en dehors du travail, encouragez-le à le faire découvrir à ses collègues. Vous pouvez ainsi organiser une mini expo des photos de votre collaborateur ou inciter un salarié à faire partager à ses collègues un poème qui l'a beaucoup touché.

### **6 soit de bon humour**

Si vous souhaitez créer une ambiance conviviale dans votre entreprise, sachez une chose : vous allez devoir donner l'exemple ! Un patron qui fait tout le temps la tête ou qui voit tout négativement créera malgré lui une atmosphère moribonde dans son entreprise. Alors quelques conseils : détendez-vous, souriez et laissez-vous aller à rire avec vos salariés. S'ils vous voient joyeux et optimistes, ils adopteront eux-mêmes alors cet état d'esprit.

### **7 apporté des petites attentions**

Ce sont les petits détails qui changent tout ! Si vos salariés observent que vous faites attention à eux, en leur demandant régulièrement comment ils vont, ils se sentiront pris en compte et en seront d'autant plus motivés. Notez par exemple les anniversaires de chacun et marquez l'évènement avec les autres salariés. En cas de mariage d'un de vos collaborateurs ou de la naissance d'un enfant d'un membre de votre équipe, pourquoi ne pas offrir une carte signée par tous avec un petit cadeau ? En cas de coup dur, comme le décès d'un proche de votre salarié, il peut être bon de lui témoigner votre soutien et votre compréhension. C'est aussi dans ces moments-là que la confiance se crée dans l'équipe.

### **8 laisser les portes ouvertes**

Sortez du cliché du patron enfermé loin de ses salariés et hermétique à eux ! Montrez concrètement votre ouverture en ne fermant pas la porte de votre bureau. Vos collaborateurs sentiront que le dialogue avec vous est toujours possible et l'ambiance n'en sera que plus chaleureuse.

### **9 privilégiés de beaux locaux**

Créer une bonne ambiance dans votre entreprise passe également par des aspects très concrets. Choisissez de beaux locaux, lumineux, silencieux et aussi spacieux que possible. Soignez la décoration en installant par exemple des plantes et des meubles design. Mettez en place un lieu de vie commun, comme une salle de détente où vos salariés pourront prendre un petit break. Dans cette salle vous pouvez mettre un canapé, une machine à café, des magazines...

### **10 prendre en compte la créativité des salariés**

Pour créer une bonne ambiance dans l'entreprise, il faut que vos salariés se sentent écoutés et valorisés. Pour cela, rien de mieux que de les encourager à donner leurs idées d'améliorations pour tous les aspects de l'entreprise. De la simple boîte à idée au mur à expression, en passant par l'intranet, il existe beaucoup de façons de récolter ces propositions. L'important est que vous consultiez bien ces idées et que vous puissiez en tenir compte. Pensez également à mettre en valeur et à remercier ceux qui auront proposé de bonnes initiatives ou innovations pour l'entreprise

**partie pratique**

# **chapitre III: présentation de l'organisme d'accueil**

**I-L'historique :****I-1 Le groupe DANONE :**

Les origines du groupe Danone remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel « BSN ».

En 1967, le groupe « BSN »réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe « BSN »a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe « BSN ».A la suite de ces acquisitions, le groupe « BSN »est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, « BSN »et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionne devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe « BSN », après avoir cède son activité de verre plat, a concentre son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant Let d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales « Biscuits »de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe « BSN » était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe « BSN » a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décide, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également « la société »).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie aux termes des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

### **I-2 la laiterie DJURDJURA :**

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzar Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur vaillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

### **I-3 Le partenariat « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société «DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA) ».

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

## **II- La situation géographique :**

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle «TAHARCHT » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, Saint Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

**III- L'identification de l'entreprise DDA :****III-1 La dénomination sociale :****III-1-1 Avant le partenariat :**

- Le groupe Danone : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie Djurdjura : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

**III-1-2 Après le partenariat :**

La dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

**III-2 Le siège social :****III-2-1 Avant le partenariat :**

- **Le groupe Danone** : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- **Laiterie Djurdjura**: Le siège social de la société est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

**III-2-2 Après le partenariat :**

Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

**III-3 La forme juridique :****III-3-1 Avant le partenariat :**

- **Le groupe Danone** : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise aux dispositions du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 à propager la durée de société au 13 décembre 2040.

- **Laiterie Djurdjura** : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

### III-3-2 Après le partenariat :

Société par action à la capitale de 2 700 000 000 DA

- En 2006 exactement en mois de juillet « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche ;
- Le président de la direction général actuel est M<sup>r</sup> Frank Riboud et le directeur général est M<sup>r</sup> Gean Yves Broussy.

### III-4 La gamme des produits :

L'Unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel ;
- Seven bénéfices ;
- Bioactivia aromatisé ;
- Bioactivia aux fruits ;
- Crème dessert (DANETTE) ;
- Yaourt fruité (fruit) ;
- Yaourt à boire (Dan 'up) ;
- Petit Gervais nature ;
- Petit Gervais aux fruits ;
- Jus(Danao).

## **IV La direction des ressources humaines :**

Elle assure la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec les organismes extérieurs. Le département ressources humaines a pour mission : de gérer les carrières, de procéder au recrutement (interne, externe), d'établir la communication interne, de gérer les informations de développer les organisations (événement), communiquer en interne.

Le département est organisé en plusieurs services

### **IV-1 Les RH métiers :**

Ces services est chargé de :

- Respecter les orientations stratégiques de la structure et élaborer la politique de management des RH, avec la définition des plans d'action.
- Veiller a la bonne gestion des emplois et l'évolution des compétences.
- Organiser le dialogue social avec les membres du personnel.
- Veiller a la bonne conformité de l'obligation légale et réglementaire.
- Faire évaluer les procédures de gestion du personnel et les supports de suivi.

Et il est composé de plusieurs responsables RH par métiers :

- Le RH commercial et Supply Chain.
- Le RH fonctions support.
- Le RH usine.

### **IV-2 Gestion de la paie et des relations sociales :**

Ces services est chargé de :

- Paie
- Procédure de la gestion des ressources humaines
- Coordonner et superviser la gestion administrative du personnel
- Coordonner le budget et l'établissement des liasses fiscales et sociales

### **IV-3 Gestion des projets RH :**

Se service est chargé de :

- Lancement des nouveaux projets
- La formation
- La communication interne
- La sécurité nationale WISE

**IV-4 Responsable de la communication interne et Event :**

Chargé de :

- L'événementiel
- Gérer la communication interne de l'entreprise
- Relayer, quand nécessaire, la communication émanant du groupe

**V- Les missions et les objectifs de Danone Djurdjura :**

Toute entreprise qui veut être performante doit avoir une mission et se fixer des objectifs à atteindre

**V-1 Les missions de l'entreprise :**

Danone Djurdjura se voit adopté « les six réseaux » ou l'on touche aux six axes englobant les missions de l'entreprise en question :

- 1- For all : action DDA pour tous.
- 2- Nature : tel que l'implantation d'arbre, le traitement des eaux usées avant de les libérés dans la nature.
- 3- People : le développement des hommes.
- 4- Heath crédibilité : DDA la politique de la sécurité alimentaire est à la fois une fin en soit comme elle est un moyen pour préserver la santé des consommateurs et elle veille à la conformité des produits transférés à la livraison est une exigence.
- 5- Croissance et développement durable : à long terme elle veille sur la vigueur du contrôle et gestion.
- 6- Stratégie de marque : préserver la qualité des produits en assurant le respect des bonnes pratiques étant le moyen le plus efficace pour garder l'emblème de la marque Danone toujours haute.

**V-2 Les objectifs :**

Pour ce qui concerne les objectifs de la DDA, nous citons, la mise en place d'une politique pour le développement d'une production sans cesse et durable comme elle vise aussi la rentabilisation optimale des factures de production, le ZERO « 0 » accident de travail par le système de sécurité « WISE » ; c'est-à-dire que c'est un système de management de sécurité.

# **chapitre IV: analyse et interprétation des résultats**

### I- les caractéristiques de l'échantillon

**Tableau n° 1** : la répartition des salariés selon le sexe :

sexe	effectif	%
masculin	72	90%
féminin	8	10%
total	80	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Sur les 80 personnes qui constituent notre échantillon, 72 parmi eux sont des hommes et 8 sont des femmes. Le tableau ci-dessus nous montre également une domination large pour le sexe masculin avec un pourcentage de 90%, contre 10% seulement pour le sexe féminin ; cela s'explique d'un côté, par la pénibilité du travail surtout ceux qui travaillent en équipe c'est-à-dire (3\*8) qui demande des efforts physique très élevés Cela ne favorise pas les femmes. De l'autre côté, revient à notre culture qui permet pas aux femmes d'aller travailler la nuit.

**Tableau n°2** : la répartition de la population de l'étude selon l'âge :

âge	effectif	%
Moins de 25 ans	5	6%
25-35 ans	26	32%
36-45 ans	43	54%
46-55 ans	6	8%
total	80	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Nous remarquons que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre (36-45 ans) avec 54%, sont en effet dans l'étape de socialisation du stade de développement professionnel, qui selon PASCAL PAILLE est l'étape la plus importante dans la biographie professionnelle des salariés. C'est l'endroit où l'entreprise doit se concentrer pour retenir et maintenir la motivation des salariés tant qu'ils sont au sommet de leurs efficacités

professionnelles. Suivi de la tranche d'âge (25-35 ans) avec un pourcentage de 32%, 8% pour la catégorie (46-55 ans) et 6% pour les moins de (25 ans).

Les résultats nous montrent clairement que les enquêtés ont affronté l'étape de l'intégration pour se concentrer dans la seconde étape qui se caractérise par l'implication et la stabilité des salariés.

**Tableau n°3** : la répartition des salariés selon la situation patrimoniale :

Situation patrimoniale	effectif	%
célibataire	24	30%
marié	55	69%
divorcé	1	1%
veuf	/	/
total	80	100%

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés sont des mariés avec un pourcentage de 69%, suivi des célibataires avec une représentativité de 30% et 1% pour les divorcés.

On note également que les mariés sont majoritaires, cela revient à la catégorie d'âge dominante, celle qui cherche une stabilité dans l'entreprise. Elle est également stable aussi dans leur vie privée. Aussi revient aux conditions offertes par l'entreprise qui favorisent la stabilité de ses salariés.

**Tableau n°4** : la répartition des salariés selon l'expérience professionnelle :

Expérience professionnelle	effectif	%
Moins de 5 ans	22	27%
6-10 ans	11	14%
11-15 ans	37	47%
Plus de 15 ans	10	12%
total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

Sur les 80 personnes interrogés, 47% d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre (11 à 15 ans) suivis par la catégorie de (6 à 10 ans) avec un pourcentage de 27%, 14% pour les (6 à 10 ans) et en fin, 12% pour les plus de 15 ans.

On remarque d'après les données du tableau que notre échantillon, ont une ancienneté significative au sein de l'entreprise. Cela explique que les interrogés sont stables et fidèles à l'entreprise qui les emploie. En effet, la définition de PERETTI. J. M nous confirme également cela « un salarié fidèle doit justifier d'une ancienneté au sein de l'organisation. » Tout cela revient aux conditions offertes par l'entreprise qui permettent l'épanouissement des salariés.

**Tableau n°5** : catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	effectif	%
cadre	12	15%
Agent de maîtrise	32	40%
Agent d'exécution	36	45%
total	80	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe un rapprochement entre les deux catégories, celle des agents d'exécution et celle des agents de maîtrise. 45% pour la catégorie d'exécution et 40% pour la maîtrise, cela s'explique par la répartition désordonnée de nos questionnaires suite au refus d'accéder au lieu de travail. En fin, la catégorie des cadres avec un pourcentage de 15%.

On remarque la domination de deux catégories (maîtrise et exécution), cela s'explique par la nature de travail que demande un nombre significatif d'effectifs pour faire exécuter les tâches. Tandis que la fonction des cadres qui sont chargés des affaires d'administration et de contrôle ne nécessite pas assez d'effectifs.

**Tableau n°6** : la répartition des salariés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	effectif	%
primaire	9	11%
moyen	24	30%
secondaire	31	39%
universitaire	12	15%
autre	4	5%
total	80	100%

**Source** : enquête par questionnaire

Les données du tableau nous montrent également le niveau d'instruction de notre échantillon, un taux de 39% d'entre eux ont un niveau scolaire secondaire, suivis de ceux qui ont le niveau d'instruction moyen avec 30%, contre 15% pour les universitaires, 11% pour le niveau primaire, et en fin 5% ont suivis des formations dans les centres.

La nature de travail nous s'explique également cela. La facilité d'exécution des tâches et la manipulation simple des machines, ne demande pas un niveau d'instruction plus élevé. Aussi, revient à la domination de deux catégories (exécution et maîtrise) qui ne nécessite pas d'avoir un niveau scolaire très élevé.

## II- analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises, on a procédé à l'analyse statistique, et l'interprétation des résultats de nos tableaux.

**La première hypothèse** : <<la politique de rémunération développée par l'entreprise DANONE-DJURDJURA permet la rétention de ses salariés. >>

**Tableau n° 1** : le rapport entre la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction du salaire

Catégorie socioprofessionnelle	Satisfaction des salariés de leurs salaires					
	satisfait		Pas satisfait		Total	
	f	%	F	%	f	%
cadre	9	<b>75%</b>	3	<b>25%</b>	12	<b>100%</b>
maitrise	14	<b>43,75%</b>	18	<b>56,25%</b>	32	<b>100%</b>
exécution	13	<b>36,11%</b>	23	<b>63,89%</b>	36	<b>100%</b>
Total	36	<b>45%</b>	44	<b>55%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque que 55% des salariés interrogés ne sont pas satisfait de leurs salaire, tandis que 45% d'entre eux sont satisfait du salaire qu'ils perçoivent chaque mois.

Les réponses des salariés selon leurs catégorie socioprofessionnelle montrent que la majorité des cadres (75%) sont satisfait de leurs salaire, et seulement (36,11%) de l'ensemble des agents d'exécution disent qu'ils sont satisfait de leurs salaire. Cela montre que la catégorie des cadres est la mieux rémunérer dans l'entreprise, ce qui leur permet d'accéder à un niveau de vie élevé. Par contre, (63,89%) des agents d'exécution et (56,25%) des agents de maitrises, expriment leurs insatisfactions à l'égard de leurs salaires, et uniquement un quart des cadres (25%) qui ne sont pas satisfait. Cela montre que la catégorie des exécutants est la moins rémunéré, ce qui ne leur permet pas de reprendre à leurs besoins vitaux.

La rémunération, est l'un des moyens dont dispose les entreprises pour retenir et répondre aux attentes des salariés, elle reste belle et bien le premier outil de reconnaissance et de motivation. Une proportion de 10% de différence entre ceux qui ne

sont pas satisfait de leurs salaires (55%) de ceux qui le sont (45%), pourraient être une source de frustration et de démobilité des salariés.

**Tableau n° 2 :** le rapport entre la catégorie du salaire selon le poste, et la comparaison du salaire par rapport aux autres entreprises

catégorie du salaire	Le salaire est comparable ou meilleur à celui que pourront avoir les salariés d'une autre entreprise					
	comparable		N'est pas comparable		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
20,000/25,000DA	3	<b>75%</b>	1	<b>25%</b>	4	<b>100%</b>
25,000/30,000DA	5	<b>45,45%</b>	6	<b>54,55%</b>	11	<b>100%</b>
30,000/35,000DA	12	<b>34,29%</b>	23	<b>65,71%</b>	35	<b>100%</b>
PLUS DE 35,000DA	12	<b>40%</b>	18	<b>60%</b>	30	<b>100%</b>
TOTAL	32	<b>40%</b>	48	<b>60%</b>	80	<b>100%</b>

**Source :** enquête par questionnaire

Sur les 80 personnes interrogées, 60% voient que leurs salaires est inférieur par rapport aux niveaux des salaires pratiqués sur le marché, ils estiment en effet qu'ils peuvent avoir une offre supérieure dans les autres entreprises. Par contre, 40% d'entre eux disent que leurs salaires est supérieur aux niveaux des salaires sur le marché.

On constate d'après les réponses données par les salariés, selon leurs grille de salaire que 65,71 de ceux qui situe leurs salaire dans la catégorie (30.000/35.000DA) et 60% des salariés qui perçoivent plus de (35,000DA), jugent que leurs salaire n'est pas comparable ou meilleur par rapport aux niveaux des salaires versés dans d'autres entreprises. Cela revient à la nature du poste qu'ils occupent dans l'entreprise et que les taches qu'ils exécutent sont mieux rémunérés dans d'autres entreprises. Par ailleurs, 75% des salariés qui situent leurs salaires dans la catégorie (20.000/25.000DA) disent que leurs salaires est meilleur à celui qu'ils peuvent avoir dans une autre entreprise. Cela peut s'expliquer par leurs statuts dans l'entreprise, ils sont généralement des agents d'exécutions. Qui, en effet mieux rémunérer en les comparent aux autres salariés du même statut dans d'autres entreprises.

Aussi on peut interpréter cela par la concurrence accrue sur le marché de l'emploi, où chaque entreprise essaye de revoir sa politique de rémunération et de pratique salariale supérieure aux niveaux du marché ce que laissent les salariés reste dans l'entreprise. En effet, «une rémunération sensiblement au-dessous des niveaux du marché est souvent une source d'inquiétude ou de frustration pour un salarié et qu'une rémunération bien supérieure aux <<grilles>> l'incitera à être fidèle à son entreprise, une rémunération normal, voire légèrement supérieure, ne le fera pas à elle seule de rester. >> Nous constatons d'après les résultats du tableau ci-dessus que le niveau du salaire accordé par l'entreprise DDA à ses salariés est inférieur par rapport aux niveaux des salaires pratiqués dans d'autres entreprises, cela pourrait être une source de frustration et de démobilité pour les salariés, ce que les incitera à quitter l'entreprise. Donc il est important pour l'entreprise de revoir sa politique de rémunération et de jeter un coup d'œil sur les niveaux des salaires sur le marché.

**Tableau n°3** : la catégorie socioprofessionnelle et l'équité du salaire

catégorie socioprofessionnelle	l'équité du salaire					
	équitable		non équitable		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
cadre	4	<b>33,33%</b>	8	<b>66,67%</b>	12	<b>100%</b>
maitrise	15	<b>48,39%</b>	16	<b>51,61%</b>	31	<b>100%</b>
exécution	20	<b>56%</b>	16	<b>44%</b>	36	<b>100%</b>
TOTAL	39	<b>49,37%</b>	40	<b>50,63%</b>	79	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que 50,63% parmi les salariés interrogés déclarent que leurs salaires ne sont pas équitables par rapport à leurs collègues du même secteur. Par contre 49,37% pensent que le salaire est équitable.

Parmi les salariés qui jugent leurs salaires injustes par rapport à leurs collègues, on trouve à la première position la catégorie des cadres avec un pourcentage de 66,67%, suivis de la catégorie de maîtrise avec un taux de 51,61%. En fin uniquement 44% d'agents

d'exécution qui partage cet avis. Par contre, 56% parmi ces derniers voient que le salaire dont ils bénéficient est équitable avec leurs collègues.

On peut déduire donc d'après ce qui a été expliqué précédemment que la catégorie des cadres jugent davantage l'iniquité de leurs salaires, cela peut s'expliquer par les différentes récompenses et les promotions qu'ils perçoivent, cela se détermine à base de divers critères ce qui fait la différence sur les salaires que perçoivent. Par contre les agents d'exécution voient le contraire, c'est-à-dire ils perçoivent tous le même salaire, cela veut dire qu'ils occupent le même poste, exécutent les mêmes tâches ce qui les amène à avoir le même salaire.

En effet, l'équité du salaire est l'objectif ultime de toute politique de rémunération, donc il est important pour les dirigeants de DANONE-DJURDJURA de revoir leur politique de rémunération et d'offrir à leurs salariés des salaires équitables, ce qui les inciterait à rester dans l'entreprise, et les motiver plus dans leur travail.

**Tableau n° 4 :** l'accord ou le non accord des récompenses aux salariés quand ils réussissent dans leur travail.

la direction accorde des récompenses aux salariés	Effectif	%
Accorde des récompenses	67	<b>83,75%</b>
N'accorde pas les récompenses	13	<b>16,25%</b>
total	80	<b>100%</b>

**Source :** enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus nous montre clairement une proportion plus élevée des salariés qui ont répondu que leur direction leur accorde des récompenses lorsqu'ils réussissent dans leur travail, cela est montré par un pourcentage de 83,75%, contre 16,25% seulement de ceux qui ignorent cela, ainsi ils déclarent que la direction ne leur accorde pas de récompenses lorsqu'ils réussissent dans leur travail.

Cela explique que la direction de l'entreprise DDA accorde une grande importance et une reconnaissance aux efforts fournis par ses salariés. Elle s'appuie en effet sur le

système de bonification pour récompenser les performances des salariés (bonus mensuel, bonus annuel à l'atteinte des objectifs) et d'autres primes qui sont liées aux journées fériés et aux journées de fêtes.

La rémunération variable est en effet, l'endroit où l'entreprise doit se concentrer lorsqu'elle travaille à retenir ses salariés. L'entreprise DDA accorde en effet à ses salariés des récompenses, ce qui leur permet d'être plus performants et stables dans leur travail.

**Tableau n° 5** : le rapport entre la catégorie du salaire, la satisfaction et la stabilisation

catégorie du salaire et la satisfaction			la stabilisation par le salaire		
			Permet la stabilisation	Ne permet pas la stabilisation	TOTAL
20,000/25,000DA	satisfait	F	/	/	/
		%	/	/	/
	Pas satisfait	F	1	3	4
		%	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
25,000/30,000DA	satisfait	F	2	2	4
		%	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
	Pas satisfait	F	1	5	6
		%	<b>16,67%</b>	<b>83,33%</b>	<b>100%</b>
30,000/35,000DA	satisfait	F	7	3	10
		%	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>
	Pas satisfait	F	6	18	24
		%	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
PLUS DE 35,000DA	satisfait	F	8	1	9
		%	<b>88,89%</b>	<b>11,11%</b>	<b>100%</b>
	Pas satisfait	F	10	13	23
		%	<b>43,48%</b>	<b>56,52%</b>	<b>100%</b>
TOTAL		F	35	45	80
		%	<b>43,75%</b>	<b>56,26%</b>	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats de ce tableau, on constate que sur les 80 salariés interrogés 56,26% déclarent que le salaire dont ils bénéficient ne leur permet pas d'être stables dans leur travail. Par contre 43,75% parmi eux voient que ce salaire contribue à leur stabilisation.

Les données du tableau exposent clairement les réponses de nos enquêtés, selon leur catégorie du salaire, ainsi leur satisfaction à l'égard de leur salaire. D'où nous remarquons que 88,89% parmi les salariés qui sont satisfaits de leur salaire, ce dernier qui dépasse les (35,000DA) par mois, reconnaissent son importance sur leur stabilité au travail. Par contre, 83,33% parmi les salariés qui n'éprouvent pas le sentiment de satisfaction à l'égard de leur salaire qui varie entre (30,000/35,000DA) ainsi 75% de ceux qui ne sont pas aussi satisfaits de leur salaire qui se situe dans la catégorie (20,000/25,000DA), disent que le salaire qu'ils perçoivent ne les aide pas à être stable dans leur travail.

A cet effet, on peut déduire que plus de la moitié des salariés interrogés n'éprouvent pas le sentiment de satisfaction à l'égard de leur salaire comme il ne contribue pas à leur stabilisation. Ainsi la catégorie du salaire joue un rôle important dans la satisfaction des salariés, et leur stabilité. Cela est montré clairement dans la catégorie des (plus de 35.000DA) où 89% d'entre eux sont satisfaits de leur salaire et stables dans leur travail. Par contre les autres catégories n'éprouvent pas ce sentiment, comme ils ne leur permettent pas d'être stable. Cela s'explique par la non correspondance des salaires par rapport aux efforts fournis et l'insuffisance du salaire à couvrir les achats dû à la vie chère.

**Tableau n° 6 :** la suffisance du salaire de couvrir les achats des salariés, permet leurs stabilisation au travail.

suffisance du salaire	stabilisation par le salaire					
	Permet la stabilisation		Ne permet pas la stabilisation		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
suffit	10	<b>62,50%</b>	6	<b>37,50%</b>	16	<b>100%</b>
Ne suffit pas	6	<b>23,08%</b>	20	<b>76,92%</b>	26	<b>100%</b>
ça dépend	20	<b>53%</b>	18	<b>47%</b>	38	<b>100%</b>
TOTAL	36	<b>45%</b>	44	<b>55%</b>	80	<b>100%</b>

**Source :** enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus montre que 55% des salariés interrogés, leur salaire ne leur permet pas d'être stable au travail. Par contre 45% d'entre eux pensent que le salaire dont ils perçoivent contribue à leur stabilisation.

En effet, les réponses des salariés selon la suffisance de leurs salaires montrent que la majorité de ceux qui voient que leur salaire ne parvient pas à couvrir leurs dépenses, ne leur permet pas la stabilité sont de 76,92% sur les 26 interrogés dans cette catégorie, suivis de 47% sur les 38 interrogés qui disent qu'ils varient d'un mois à l'autre, tout dépend de la nature des achats. 37,50% seulement sur les 16 salariés qui arrivent à couvrir leurs achats, ignorent la contribution du salaire à leur stabilité au travail. Par ailleurs, 62,50% du reste des salariés qui arrivent à faire face à leurs dépenses, reconnaissent la contribution de leur salaire sur leur stabilité. Uniquement 23,08% de ceux qui le salaire ne suffit pas disent que il leur permet d'être stable au travail.

Cela explique que la capacité des salariés à accéder à un niveau de vie meilleur, au moins pouvoir répondre à leurs besoins, joue un rôle important dans la stabilité ou l'instabilité des salariés au sein de l'entreprise. Cela est montré clairement dans le tableau, où 76,92% de ceux qui jugent que leur salaire est insuffisant ne leur permet pas d'être stables au travail et cela revient au niveau du salaire qu'ils perçoivent, dont il ne leur permet pas de faire face à la vie chère. Par contre 62,50% de ceux qui voient que leur salaire est suffisant, leur permet en effet d'être stable au travail. Cela revient au niveau élevé de leur salaire qui leur suffit à couvrir leurs achats.

Enfin, on peut déduire d'après ce qui est expliqué précédemment que plus d'une moitié des salariés interrogés ne sont pas stable dans leur travail, cela est dû à l'insuffisance du salaire à couvrir leurs achats. En effet, l'instabilité au travail amène les salariés à changer d'entreprise dès qu'ils auront l'occasion.

**Tableau 7** : le rapport entre la correspondance du salaire et la stabilisation

Correspondance du salaire par rapport aux efforts fournis	STABILISATION PAR LE SALAIRE					
	Permet la stabilisation		Ne permet pas la stabilisation		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Correspond	22	<b>70,97%</b>	9	<b>29,03%</b>	31	<b>100%</b>
Ne correspond pas	14	<b>28,57%</b>	35	<b>71,43%</b>	49	<b>100%</b>
TOTAL	36	<b>45%</b>	44	<b>55%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessus nous montre que 55% des salariés parmi les 80 enquêtés, voient que leur salaire ne contribue pas à leur stabilisation au travail, 45% voient que ce salaire contribue à leur stabilisation.

On constate que parmi les salariés qui voient que leurs salaire ne leurs permet pas la stabilité au travail, on trouve 71,43% de ceux qui voient que leur salaire ne correspond pas à l'effort fournit, et 29,03% de ceux qui ont répondu que leurs salaire correspond aux efforts fournis au travail, cela est expliqué par les salariés qu'ils travaillent plus et gagnent moins, et si on compare leurs rendement ils méritent d'avoir plus. Par contre, 70,97% de ceux qui disent que leur salaire correspond aux efforts fournis, disent que ce dernier leur permet cette stabilisation. Cela reflète le niveau élevé de leurs salaires, quelle que soit la nature de leur travail, ce salaire élevé leur permet d'oublier la pénibilité du travail.

On remarque que, plus de la moitié des salariés interrogés, leur salaire ne leur permet pas d'être stable au travail, cela revient à la pénibilité du travail et à la non correspondance du salaire aux efforts fournis par les salariés.

**Tableau n°8** : le rapport entre l'équité du salaire, la stabilisation des salariés : quitter l'entreprise pour une offre supérieure par une autre entreprise.

l'équité du salaire et la stabilisation par le salaire			quitter l'entreprise pour une offre supérieure d'une autre entreprise		
			Prêt à quitter	Ne quitter pas	TOTAL
équitable	Permet la stabilisation	F	9	8	17
		%	<b>52,94%</b>	<b>47,06%</b>	<b>100%</b>
	Ne permet pas la stabilisation	F	13	8	21
		%	<b>61,90%</b>	<b>38,10%</b>	<b>100%</b>
Pas équitable	Permet la stabilisation	F	7	11	18
		%	<b>38,89%</b>	<b>61,11%</b>	<b>100%</b>
	Ne permet pas la stabilisation	F	18	6	24
		%	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>
TOTAL		F	47	33	80
		%	<b>58,75%</b>	<b>41,25%</b>	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus montrent clairement, la volonté des salariés de quitter l'entreprise pour aller travailler ailleurs où le niveau du salaire est élevé à celui dont ils bénéficient dans leur entreprise actuelle. 58,75% des salariés enquêtés confirment également cela. Parmi les salariés qui ont répondu qu'ils sont prêt à quitter l'entreprise on trouve 75% de ceux qui voient que leur salaire n'est pas équitable par rapport à leurs collègues et ne leur permet pas la stabilisation, contre 38,89% de ceux qui jugent leur salaire non équitable mais leur permet la stabilité au travail. En fin 61,90% de ceux qui voient que leur salaire est équitable mais ne contribue pas à leur stabilisation. En revanche, 41,25% du reste des salariés interrogés éprouvent leurs attachements à l'entreprise et n'accorde aucune importance aux opportunités externe. Cela est confirmé clairement par le reste des salariés qui jugent leurs salaire non équitable et malgré cela leur permet d'être stable au travail avec un taux de 61,11%, aussi par ceux qui voient leur salaire équitable et contribue à leur stabilité.

On peut déduire d'après ce qui est dit précédemment qu'une proportion élevée des salariés qui veulent changer l'entreprise pour s'installer où les salaires sont plus élevés. Cela revient d'un côté à l'insatisfaction des salariés de DDA du salaire dont ils bénéficient, de l'autre côté, cela s'explique par l'injustice des salaires. En effet 75% de ceux qui sont prêt à quitter l'entreprise voient que leur salaire n'est pas équitable par rapport à leurs collègues.

**Tableau n° 9** : le rapport entre la comparaison du salaire et quitter l'entreprise pour une offre supérieure d'une autre entreprise

comparaison du salaire	quitter l'entreprise pour une offre supérieure d'une autre entreprise					
	Prêt à quitter		Ne pas quitter		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
comparable	19	<b>61,29%</b>	12	<b>38,71%</b>	31	<b>100%</b>
N'est pas comparable	30	<b>61,22%</b>	19	<b>38,78%</b>	49	<b>100%</b>
TOTAL	49	<b>61%</b>	31	<b>39%</b>	80	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 61% des salariés interrogés sont prêt à quitter l'entreprise une fois reçu une offre supérieure d'une autre entreprise. Par contre, 39% sur les salariés enquêtés éprouvent le sentiment d'attachement à leur entreprise même s'ils ont une proposition supérieure d'une autre entreprise.

Selon l'avis des salariés, le niveau du salaire par rapport aux autres salaires pratiqués sur le marché, montre que quel que soit le jugement qu'ils apportent sur leurs salaire : comparable ou non comparable. Ils sont prêts à quitter l'entreprise pour aller travailler où les salaires sont plus élevés, cela dès qu'ils ont l'opportunité. Cet avis est illustré par un taux de 61% chacun. Les 39% qui restent des deux avis disent qu'ils restent travailler pour leur entreprise, ainsi ne pas accorder de l'importance aux propositions externes.

On remarque d'après les données du tableau que le niveau du salaire n'a aucune influence sur le choix des salariés de rester ou quitter l'entreprise. Les proportions élevées pour les répondants par oui ou non que leur salaire est comparable ou non comparable éprouvent leur volonté de quitter l'entreprise, 61% pour chacune. Cela explique qu'ils existent d'autres facteurs mis à part du salaire qui ne permet pas l'épanouissement aux salariés. Cela signifie que notre population d'étude n'éprouvent aucun attachement ou fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui l'emploi. Cela en effet, ne convient pas, à ceux qui nous a conseillé ROBERT HALF (conseiller RH) qui selon lui : *l'entreprise doit pratiquer des salaires légèrement supérieur au marché ce que motiveras les salariés d'investir davantage dans leur travail et d'empêcher les bon éléments de partir chez un concurrent.*

**Tableau n° 10** : le rapport entre la satisfaction du salaire et quitter l'entreprise si elle baissera les salaires

satisfaction de salaire	quitter l'entreprise si elle baissera les salaires					
	Prêt à quitter		Ne pas quitter		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
satisfait	13	<b>54,17%</b>	11	<b>45,83%</b>	24	<b>100%</b>
Pas satisfait	37	<b>66,07%</b>	19	<b>33,93%</b>	56	<b>100%</b>
TOTAL	50	<b>63%</b>	30	<b>38%</b>	80	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

On constate d'après les données du tableau que 63% des personnes interrogés expriment leurs volontés de quitter l'entreprise dans le cas où elle baissera les salaires. 38% d'entre eux disent ne pas quitter même s'il y a une baisse du salaire.

En effet, le tableau ci-dessus montre le choix des salariés de rester ou quitter l'entreprise selon leurs satisfactions du salaire. Où nous remarquons 66,07% de ceux qui ne sont pas satisfait de leur salaire disent quitter l'entreprise s'il y a une baisse du salaire, suivis par ceux qui sont satisfait de leurs salaires 54,17% parmi eux qui disent qu'eux aussi prêt à quitter. Par contre 45,83% de ceux qui sont satisfait de leur salaire ne vont pas la quitter.

On peut déduire donc que la variable du salaire joue un rôle important dans la rétention des salariés, cela le montre clairement les résultats du tableau : 63% des salariés enquêtés sont prêt à quitter l'entreprise si elle baissera les salaires. 66,07% parmi eux n'éprouvent pas le sentiment de satisfaction à l'égard de leur salaire, cela reflète l'inadaptation des salaires accordés par l'entreprise DDA aux attentes et besoins de ses salariés, ce qui n'encourage pas leur attachement à l'entreprise.

**Tableau n° 11** : l'importance des récompenses et leur indispensabilité pour la stabilisation

l'importance des récompenses	stabilisation par des récompenses					
	Permet la stabilisation		Ne permet pas la stabilisation		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Importantes	44	<b>88 %</b>	6	<b>12%</b>	50	<b>100%</b>
N'est pas importantes	18	<b>60%</b>	12	<b>40%</b>	30	<b>100%</b>
TOTAL	62	<b>78%</b>	18	<b>23%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus, qu'une proportion plus élevée pour les salariés qui voient que les récompenses que la direction leurs accorde, ont un impact sur leur stabilité au travail. 78% des salariés qui confirment également cela, et 23% des salariés disent le contraire, que les récompenses n'ont aucun effet sur leur stabilité. 88% de ceux qui voient que les récompenses sont importantes, disent que ces dernières contribuent à la stabilisation, Et 40% seulement de ceux qui ignorent l'importance des récompenses, disent qu'elles ne contribuent pas à leur stabilisation.

En effet, on peut déduire que la majorité de nos enquêtés reconnaissent l'importance des récompenses, ainsi que leurs contribution à la stabilisation et à la rétention des salariés. Cela revient à la prise en considération de l'entreprise aux efforts fournis par les salariés.

**Conclusion partielle de la première hypothèse :**

A travers les réponses des salariés des différentes catégories socioprofessionnelles, on constate que la politique de rémunération développée par l'entreprise DANONE-DJURDJURA ne servira pas ses salariés.

Les réponses obtenus sur la satisfaction des différentes catégories socioprofessionnelle du salaire qu'ils perçoivent, montre en effet l'insatisfaction de ces derniers avec un taux de 55%.

En ce qui concerne la comparaison de leurs salaire, on trouve que 60% des interrogés selon les catégories de leurs salaire jugent que ce dernier est inférieur par rapport à celui qu'ils peuvent avoir dans d'autres entreprises.

Pour la contribution du salaire à la stabilisation des salariés, on a constaté que 56,26% des interrogés selon la catégorie de leurs salaire, ainsi la satisfaction qu'ils expriment à l'égard de ce dernier, disent qu'il ne leurs permet pas la stabilisation.

En ce que concerne l'avis des salariés de quitter l'entreprise pour une offre supérieure d'une autre entreprise, on a trouvé que 58,75% des salariés enquêtés selon l'équité de leurs salaires et la contribution de ce dernier à leurs stabilités, disent qu'ils sont prêts à quitter l'entreprise dès qu'ils auront l'occasion.

On a constaté aussi que 63% des interrogés sur satisfaction ou pas de leurs salaire, expriment leurs volonté de quitter l'entreprise dans le cas où elle baissera les salaires.

Quand, à la contribution des récompenses accordées aux salariés à leurs stabilité au travail, on a constaté que 78% des interrogés selon leurs avis sur l'importance de ces dernières, voient que les récompenses sont indispensables pour leurs stabilités.

On déduit d'après ce qu'on a vu, que la politique de rémunération de l'entreprise DANONE-DJURDJURA ne reprend pas aux attentes et besoins de ses salariés. Ce que nous amène à dire que notre première hypothèse est infirmée d'après les résultats de l'enquête.

**III- analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse**

**Deuxième hypothèse** : <<la qualité des relations de travail qui règnent au sein de l'entreprise contribue à la fidélisation de ses salariés. >>

**Tableau n°1** : l'avis des catégories socioprofessionnelles sur le climat social de l'entreprise :

catégorie socioprofessionnelle	le climat social											
	très bon		bon		moyen		mauvais		très mauvais		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	0	/	6	<b>50,%</b>	6	<b>50%</b>	/	/	/	/	12	100%
Maitrise	3	<b>9,38%</b>	8	<b>25%</b>	13	<b>40,63%</b>	4	<b>12,5%</b>	4	<b>12,5%</b>	32	100%
exécution	3	<b>8,33%</b>	4	<b>11,11%</b>	26	<b>72,22%</b>	3	<b>8,33%</b>	/	/	36	100%
TOTAL	6	<b>7,50%</b>	18	<b>22,50%</b>	45	<b>56,25%</b>	7	<b>8,75%</b>	4	<b>5%</b>	80	100%

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que la majorité des salariés enquêtés voient que le climat social de l'entreprise est moyen, avec un taux de 56,25% sur les 80 salariés interrogés, suivis par ceux qui voient ce dernier qu'il est bon, avec un taux de 22,50% d'entre eux, et seulement 5% de ceux qui jugent que le climat social de l'entreprise très mauvais.

En effet, le jugement qu'apportent les salariés sur le climat social de l'entreprise varie en fonction de leurs catégories socioprofessionnelles. On constate que la majorité des agents d'exécution interrogés disent que le climat social de l'entreprise est moyen cela est d'un pourcentage de 72,22%, et 40,63% des agents de maitrise qui confirment également cela. Par contre, 50% des cadres interrogés voient que le climat social de leur entreprise est bon. On remarque aussi que la catégorie de maitrise est l'unique à répondre que le climat social est très mauvais, 12,5% d'entre eux confirment cela.

On peut déduire donc, d'après ce qu'on n'a vu précédemment que la majorité des interrogés, quelle que soit leurs statut, disent que le climat social est moyen. Cela explique

que les salariés ne sont pas vraiment satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues ainsi que vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques. Par contre ils ne le jugent pas le climat très mauvais au point où ils n'osent pas y être chaque matin à leur travail.

**Tableau n°2** : les salariés s'écoutent lorsqu'ils vivent une situation difficile, se que permet l'entente entre eux :

les salariés s'écoutent lorsqu'ils vivent une situation difficile	l'entente des salariés							
	S'entendent		Ne s'entendent pas		S'entendent parfois		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Les salariés s'écoutent	40	<b>86,96%</b>	/	/	6	<b>13,04%</b>	46	<b>100%</b>
Les salariés ne s'écoutent pas	/	/	/	/	4	<b>100%</b>	4	<b>100%</b>
Des fois s'écoutent	16	<b>53,33%</b>	/	/	14	<b>46,67%</b>	30	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>70%</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>24</b>	<b>30%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

Sur les 80 salariés interrogés, 70% d'entre eux disent qu'ils s'entendent avec leurs collègues. Par contre 30% du reste ont répondu qu'ils s'entendent parfois avec ces derniers.

On constate en effet, que parmi les salariés qui disent qu'ils s'entendent avec leurs collègues, on trouve un taux très élevé 86,96% parmi ceux qui confient que leurs collègues les écoutent lorsqu'il vive une situation difficile, suivis par ceux qui disent qu'il ne les écoute pas souvent mais des fois, cela est de 53,33%. Par contre, 100% de ceux qui déclarent que leurs collègues ne les écoutent pas affirment qu'ils s'entendent parfois avec leurs collègues.

On peut dire d'après ces résultats que la majorité des salariés interrogés s'entendent avec leurs collègues, cela revient à l'aide qu'apportent les salariés à leurs collègues et le partage des problèmes entre eux, ce qui leur permet de s'entendre. En effet, l'entente des salariés leur donne l'envie de rentrer à l'entreprise ainsi qu'à déployer leurs efforts au travail.

**Tableau n°3** : le rapport entre la façon dont le chef traite les salariés et la manière dont il applique les décisions

la façon dont il traite les salariés	la manière dont le chef applique les décisions					
	uniforme		Pas uniforme		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Avec respect et dignité	28	<b>71,79%</b>	11	<b>28,21%</b>	39	<b>100%</b>
Pas avec respect et dignité	/	/	11	<b>100%</b>	11	<b>100%</b>
des fois avec respect et dignité des fois non	7	<b>23%</b>	23	<b>77%</b>	30	<b>100%</b>
TOTAL	35	<b>43,75%</b>	45	<b>56,25%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 56,25% des salariés enquêtés jugent que leur chef n'applique pas les décisions de manière uniforme pour tous les salariés. Parmi les salariés qui voient également cela, on trouve 100% de ceux qui disent qu'ils ne sont pas traités avec respect et dignité, et 77% de ceux qui confient qu'ils ne sont pas traités souvent avec respect. Cela revient au statut le plus bas qu'ils occupent au sein de l'entreprise ce qui ne nécessite pas au chef d'apporter une vigilance accrue sur eux.

Par contre, 43,75% du reste des salariés interrogés voient que leur chef applique les décisions uniformément sur tous les salariés. En effet, 71,79% de ceux qui disent qu'il les traite avec respect et dignité confirment également cela. Cela s'explique par le niveau élevé de ces salariés et les postes clés qu'ils occupent, ce qui nécessite au supérieur d'apporter un intérêt sur eux.

On peut déduire d'après ce qui est vu précédemment que plus de la moitié des interrogés ne sont pas satisfaits du style de commandement de leur supérieur, cela est démontré clairement dans le tableau. En effet, le dirigeant doit veiller à entretenir au sein de son entreprise un climat social apaisé, chercher à comprendre comment motiver ses salariés et avoir un personnel stable et impliqué. Cela ne convient pas aux réponses données par les salariés.

**Tableau n°4** : l'entente des salariés, l'envie de déployer les efforts et la stabilisation

l'entente des salaires et l'envie de déployer les efforts			La relation avec les collègues permet la stabilisation au travail		
			Permet la stabilisation	Ne permet pas la stabilisation	TOTAL
Les salariés s'entendent	Ont l'envie	F	44	1	45
		%	<b>97,78%</b>	<b>2,22%</b>	<b>100%</b>
	N'ont pas l'envie	F	5	6	11
		%	<b>45,45%</b>	<b>54,55%</b>	<b>100%</b>
Ne s'entendent pas	Ont l'envie	F	/	/	/
		%	/	/	/
	N'ont pas l'envie	F	/	2	2
		%	/	<b>100%</b>	<b>100%</b>
S'entendent parfois	Ont l'envie	F	4	1	5
		%	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
	N'ont pas l'envie	F	4	13	17
		%	<b>23,53%</b>	<b>76,47%</b>	<b>100%</b>
TOTAL		F	57	23	80
		%	<b>71,25%</b>	<b>28,75%</b>	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la majorité des salariés interrogés voient que la bonne relation qu'ils entretiennent avec leurs collègues leur permet la stabilité au travail, 71,25% parmi les 80 salariés enquêtés qui confirment cela. Par contre, 28,75% seulement du reste des interrogés, voient que cette relation ne leur permet pas la stabilité.

Parmi les salariés qui disent que la relation avec les collègues permet la stabilité au travail, on trouve un taux très élevé 97,78% de l'ensemble des salariés qui s'entendent avec leurs collègues et qui voient que la relation avec ces derniers leurs donnent l'envie de déployer leurs efforts au travail. Suivis par 80% parmi les salariés qui s'entendent parfois avec leurs collègues et que leurs relations avec leurs collègues les encouragent à déployer leurs efforts. Cela s'explique par la relation d'entraide et d'écoute qui réunis les salariés de l'entreprise DDA ce que permet l'instauration d'un climat favorable pour l'épanouissement et la motivation des salariés ainsi que leurs stabilités au travail. Par contre, 100% de l'ensemble des salariés qui ne s'entendent pas avec leurs collègues, disent que leurs

relations avec ces derniers ne les encouragent pas à déployer leurs efforts, ignorant ainsi la contribution que peut apporter cette relation à leurs stabilités. 76,47% du reste des salariés qui s'entendent parfois avec leurs collègues, mais parmi ceux qui disent que la relation avec leurs collègues ne leurs donnent pas l'envie de déployer leurs efforts au travail, ignorent eux aussi la contribution de cette relation à leurs stabilité au travail. Cela montre que certain salariés n'entretiennent pas des bonnes relations avec leurs collègues, cela s'explique d'un coté par les conflits existants au sein de toute organisation, de l'autre coté par la nature de personnalité de ces salariés. Leurs comportement ne leurs permet pas de s'entendent avec tout les salariés et de s'intégrer dans le tissu relationnel de l'organisation.

On peut déduire en effet, d'après ce qui est expliqué précédemment que la majorité des interrogés s'entendent entre eux, ce qui leur permet la stabilité au travail.

**Tableau n° 5** : le soutien qu'apportent les salariés pour les nouveaux, les empêchent de quitter l'entreprise

Les salariés apportent du soutien pour les nouveaux	la relation avec les collègues les empêchent de quitter l'entreprise					
	Les empêchent		Ne les empêchent pas		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Ils apportent du soutien	23	<b>34%</b>	44	<b>66%</b>	67	<b>100%</b>
N'apportent pas du soutien	1	<b>8%</b>	12	<b>92%</b>	13	<b>100%</b>
TOTAL	24	<b>30%</b>	56	<b>70%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On constate d'après les résultats du tableau ci-dessus qu'une proportion très élevée, 70% sur les 80 salariés interrogés, disent que la relation avec les collègues ne les empêchent pas de quitter l'entreprise. En effet, les salariés qui voient cela, on trouve 92% de l'ensemble des salariés qui n'ont pas bénéficiés du soutien de la part de leurs collègues lors de leurs premiers jours dans l'entreprise, et 66% parmi ceux qui ont bénéficiés du soutien. Par ailleurs, 30% des interrogés disent que la relation qui les réunis avec leurs collègues ne les incites pas à quitter l'entreprise cela est montré clairement par les 34% du reste des salariés qui ont répondu que leurs collègues leur ont apportés du soutien, et 8% seulement sur ceux qui ont répondu qu'ils ne leur ont apportés pas du soutien.

On peut dire d'après ce qui est expliqué précédemment que le choix des salariés de quitter l'entreprise dépend d'eux-mêmes, le soutien qu'apportent les salariés aux nouveaux n'a pas d'influence sur leurs choix. On trouve que ceux qui n'ont pas bénéficiés du soutien ont répondu davantage qu'ils ne les empêchent pas de quitter, cela s'explique d'un coté par l'inexistence de solidarité entre les salariés de DDA et de l'autre coté revient à l'instauration des parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs de la part des responsable de l'entreprise et l'absence des moyens et des outils qui facilite l'adaptations et l'intégrations des salariés dans la culture de l'entreprise. En effet << un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice a aller voir ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui. >>

**Tableau n° 6** : le rapport entre l'amitié des salariés, le fait de les regretter s'il quitte l'entreprise et la stabilisation

l'amitié entre les salariés	la relation avec les collègues permet la stabilisation des salariés au travail					
	oui		non		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
sont des amis	42	<b>89,36%</b>	5	<b>10,64%</b>	47	<b>100%</b>
ne sont pas des amis	15	<b>45,45%</b>	18	<b>54,55%</b>	33	<b>100%</b>
TOTAL	57	<b>71,25%</b>	23	<b>28,75%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des interrogés voient que les relations qu'ils partagent avec leurs collègues contribuent à leurs stabilités avec un taux de 71,25% parmi eux, par contre 28,75% du reste des salariés enquêtés disent que leurs relations ne leur permettent pas d'être stable au travail.

Les données de ce tableau montrent également les réponses des salariés selon le jugement qu'ils portent à l'égard de leurs collègues, d'où nous remarquons que parmi les salariés qui disent que la nature des relations qui les réunissent avec leurs collègues permettent leurs stabilités au travail. On trouve 89,36% parmi les salariés qui jugent leurs collègues comme des amis et 45,45% de l'ensemble des salariés qui ne considèrent pas leurs collègues comme des amis. Cela s'explique par le contact entre les salariés de DDA, et l'existence des lieux de détente où se rencontrent et créent des liens entre eux. On remarque aussi que parmi les salariés qui voient que la relation avec leurs collègues ne leur permet pas la stabilisation, 54,55% du reste des salariés qui ne considèrent pas leurs collègues comme des amis, et uniquement 10,64% parmi ceux qui disent que leurs collègues sont aussi leurs amis.

On déduit d'après ce qui est vu et expliqué précédemment que la majorité des interrogés partagent avec leurs collègues une relation d'amitié ce qui leur permet la stabilisation au travail. En effet, la relation d'amitié reflète l'entraide, la convivialité et l'écoute entre les salariés, cela favorise l'implication et l'engagement des salariés ainsi que leurs attachements.

**Tableau n° 7** : l'entraide des salariés, leurs donnent l'envie de rentrer chaque matin à l'entreprise

Les salariés apportent du l'aide pour leurs collègues lorsqu'ils débordent dans leurs travail	La relation avec les collègues donne l'envie aux salariés de rentrer chaque matin a l'entreprise					
	Donne l'envie		Ne donne pas l'envie		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Apportent du l'aide	36	<b>92,31%</b>	3	<b>7,69%</b>	39	<b>100%</b>
N'apportent pas du l'aide	3	<b>25%</b>	9	<b>75%</b>	12	<b>100%</b>
Apportent parfois du l'aide	13	<b>45%</b>	16	<b>55%</b>	29	<b>100%</b>
TOTAL	52	<b>65%</b>	28	<b>35%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 65% sur les 80 salariés interrogés disent que leurs relation avec leurs collègues, leurs donnent l'envie d'être au travail chaque matin. Par contre, 35% du reste des interrogés ne leurs donnent pas l'envie.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon l'entraide entre eux, d'où nous constatons que parmi les salariés qui disent qu'ils ont l'envie de travailler chaque matin, 92,31% presque la majorité des salariés disent que leurs collègues leurs apportent de l'aide lorsqu'ils débordent dans leur travail, et 45% parmi ceux qui disent qu'ils leurs apportent parfois de l'aide. Cela s'explique par la bonne relation qui réunis les salariés et l'entente entre eux ce que les laissent partager la charge du travail. Par contre parmi les salariés qui n'ont pas envie de rentrer chaque matin, 75% parmi les salariés qui disent qu'il n y a pas d'aide entre eux, et 55% du reste des salariés qui disent que leurs collègues leurs apportent parfois de l'aide.

On peut dire que la majorité des enquêtés ont l'envie de rentrer chaque matin à l'entreprise, cela est dû à l'entraide et la bonne relation qui les réunis. Cela signifie que ces derniers ont évolués dans un environnement de travail agréable qui permet leurs stabilités et leurs implications.

**Tableau n° 8** : le travail en groupe avec le chef et les collègues, empêchent les salariés de quitter l'entreprise

un travail en groupe avec le chef et les collègues	la relation avec les collègues empêche les salariés de quitter l'entreprise					
	Les empêchent		Ne les empêchent pas		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Travaillent en groupe	21	<b>34,43%</b>	40	<b>65,57%</b>	61	<b>100%</b>
Ne travaillent pas en groupe	4	<b>21,05%</b>	15	<b>78,95%</b>	19	<b>100%</b>
TOTAL	25	<b>31,25%</b>	55	<b>68,75%</b>	80	<b>100%</b>

Source : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que 68,75% des salariés interrogés, voient que la relation qui les réunit avec leurs collègues ne les empêchent pas de quitter l'entreprise, parmi les salariés qui confirment cela, on trouve un taux élevé 78,95% de l'ensemble des salariés qui disent qu'ils ne travaillent pas en groupe avec les collègues et le responsable, et 65,57% de l'ensemble des salariés qui disent qu'ils exécutent le travail ensemble avec la présence du chef et les collègues. Par contre, 31% du reste des salariés enquêtés n'arrivent pas à changer d'entreprise et laisser leurs collègues. On trouve en effet, parmi les salariés qui pensent comme ça, 34,43% du reste des salariés qui disent qu'ils travaillent en groupe, et 21,05 seulement parmi ceux disent qu'ils ne travaillent pas en groupe.

On remarque en effet, que la majorité des enquêté disent que la relation avec leurs collègues n'a aucune influence sur leur choix de quitter ou de rester dans l'entreprise, cela est montré clairement dans le tableau. Soit pour ceux qui travaillent en groupe ou ceux qui travaillent pas en groupe, cela ne les empêchent pas de quitter. Seulement on remarque que ceux qui ne travaillent pas en groupes ont répondu davantage qu'ils ne les empêchent pas de changer d'entreprise, cela s'explique par l'isolement et la non participation des salariés dans la prise des décisions.

**Tableau n° 9** : le rapport entre le style de commandement et son intervention en cas d'un obstacle au travail.

le style de commandement du chef encourage les salariés à être motivés	le chef règle les problèmes qui nuisent au travail des salariés					
	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
encourage la motivation	31	<b>79,49%</b>	8	<b>20,51%</b>	39	<b>100%</b>
n'encourage pas la motivation	0	0,00	41	<b>100%</b>	41	<b>100%</b>
TOTAL	31	<b>38,75%</b>	49	<b>61,25%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On remarque d'après les résultats du tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés, annonce l'absence de leurs chef dans la résolution des problèmes qui nuisent à leur travail, 61,25% parmi les salariés interrogés. Par contre, seulement 38,75% du reste des salariés interrogés qui reconnaissent le rôle que joue leur chef en cas d'un obstacle au travail.

On constate également d'après les réponses du tableau que tous les salariés 100% qui voient que le style de commandement de leur chef ne les encouragent pas à être motivés au travail, disent que ce dernier ne règle pas leurs problèmes au travail. Par Contre 79,49% de ceux qui voient que le style de commandement de leur chef les encourage à être motivés au travail, disent que leur chef est toujours présent pour régler les problèmes qui nuisent à leur travail.

On remarque en effet, qu'un taux significatif pour ceux qui ignorent le rôle du chef dans la résolution des problèmes des salariés au travail cela est justifier clairement par ceux qui jugent son style de commandement qu'il n'encourage pas la motivation des salariés. Cela revient à la charge du travail d'un coté, et de l'autre coté au grand nombre de l'effectifs de la DDA, ce que ne permet pas aux responsable de surveiller et résoudre tous les problèmes qui nuisent au travail des salariés.

**Tableau n° 10** : le rapport entre le style de commandement du chef et la manière dont elle applique les décisions

le style de commandement du chef permet la stabilisation des salariés	le chef applique les décisions de manière uniforme					
	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
permet la stabilisation	28	<b>66,67%</b>	14	<b>33,33%</b>	42	<b>100%</b>
ne permet pas la stabilisation	4	<b>10,53%</b>	34	<b>89%</b>	38	<b>100%</b>
TOTAL	32	<b>40%</b>	48	<b>60%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On constate d'après les données du tableau ci-dessus que 60% parmi les salariés interrogés disent que leur chef n'applique pas les décisions de manière uniforme sur tous les salariés. Par contre, 40% du reste des salariés enquêtés disent qu'il applique les décisions uniformément sur tous les salariés.

Parmi les salariés qui disent que leur chef n'applique pas les décisions uniformément, on trouve un taux très élevé 89% de l'ensemble des salariés qui juge que son style de commandement qu'il ne permet pas la stabilisation des salariés, et 33,33% seulement parmi ceux qui disent que son style de commandement permet cette stabilisation. Cela s'explique par le non résolution des problèmes qui contrarient les salariés et la mécontente entre le supérieur et son subordonné, ce que laissent les salariés juger son style de commandement pas favorable. Par contre, pour ceux qui disent que leur chef applique les décisions de manière uniforme, 66,67% du reste des salariés qui disent que le style de commandement de leur chef leurs permettent d'être stables au travail. Cela revient aux différentes équipes qu'on a interrogées, certains responsables permettent à ses salariés avec leurs styles de commandement d'être stable au travail ce qui laissent ces derniers d'apporter un jugement positif sur leurs style de commandement.

Donc on peut déduire que plus de la moitié des salariés disent que leur chef les traitent pas de manière uniforme et que son style de commandement ne leur permet pas la stabilisation. En effet, les responsables sont les premiers concernés pour mettre en place un

environnement motivant et fidélisant, car le premier facteur de satisfaction des salariés est la relation salariés/encadrement. Cela ne convient pas aux résultats dégagés par le tableau

**Tableau n° 11** : le rapport entre le style de commandement du chef et son accessibilité

le style de commandement du chef permet la stabilisation des équipes au travail	l'accessibilité du chef					
	accessible		pas accessible		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
permet la stabilisation	39	<b>88,64%</b>	5	<b>11,36%</b>	44	<b>100%</b>
ne permet pas la stabilisation	19	<b>52,78%</b>	17	<b>47,22%</b>	36	<b>100%</b>
TOTAL	58	<b>72,50%</b>	22	<b>27,50%</b>	80	<b>100%</b>

**Source** : enquête par questionnaire

On constate d'après les résultats du tableau ci-dessus que la majorité des salariés enquêtés disent que leur chef est accessible lorsqu'ils ont besoin de lui parler 72,50% parmi eux. Par contre, uniquement 27,50% du reste des salariés interrogés disent que leur chef n'est pas accessible.

On remarque également d'après les données de ce tableau que parmi les salariés qui voient l'accessibilité de leur chef, on trouve un taux très élevé 88,64% de l'ensemble des salariés qui disent que son style de commandement permet la stabilisation des salariés au travail, et 52,78% parmi ceux qui confient que son style de commandement ne permet pas leurs stabilité. On constate aussi que parmi les salariés qui ignorent l'accessibilité de leur chef, on trouve : 47,22% du reste des salariés qui disent que le style de commandement de leur chef ne permet pas la stabilisation des salariés, et seulement 11,36% du reste de ceux qui disent que son style de commandement permet la stabilisation.

On peut dire, d'après ce qui est expliqué précédemment que la majorité des interrogés reconnaissent l'accessibilité de leur chef, ce qui leurs permet en effet d'être stable au travail. Cela s'explique par l'entente et la prise en considération des préoccupations des salariés ce que les laissent sentir bien et reconnaissant au sein de l'organisation. En effet, <<écouter les salariés, comprendre leurs problèmes, distinguer les attentes réalisables de celles qui ne le sont pas et essayer au mieux d'y répondre, c'est la base de la fidélisation. >>

**Conclusion partielle de la deuxième hypothèse :**

A travers les résultats obtenus durant notre enquête, on a déduit que le climat social dont les salariés de l'entreprise DANONE-DJURDJURA évoluent est moyen et que la relation horizontale qui règne entre les collègues favorise l'écoute et l'entente entre eux (tableau n°02). Par contre, la relation d'encadrement manque un peu de fiabilité, cela est montré dans le tableau n°3.

Les résultats de l'enquête montre que l'entente entre les salariés est un facteur déterminant pour l'épanouissement et la convivialité au sein des équipes, cela encourage les salariés à être motivés et stable dans leurs travail. Par contre, rien ne les empêchent de quitter l'entreprise même s'ils ont bénéficié d'un soutien lors de leurs premiers jours dans l'entreprise.

En ce qui concerne les questions relatives aux styles de commandement du chef, on a constaté que 60% des salariés interrogés voient que leur chef n'applique pas les décisions de manière uniforme sur tous les salariés (tableau n°10). Quand, à son accessibilité 70% des interrogés disent qu'il est accessible lorsqu'ils ont besoin de lui parler. Cela montre la prise en considération les problèmes des salariés.

D'après l'interprétation des résultats obtenus, on peut déduire qu'une chose est sûre, quelle que soit la nature des relations qu'entretiennent les salariés, cela ne les empêchent pas de quitter l'entreprise. Quand, aux autres indicateurs employés pour confirmer ou infirmé notre hypothèse, on a obtenus des réponses non fiable, elle manque de transparence. Ce que nous amène à dire que notre deuxième hypothèse est confirmée et infirmé au même temps à 50% pour chacun des avis. Cela nécessite en effet, une autre enquête plus approfondie pour dévoiler la réalité des relations de travail qui règnent au sein de l'entreprise DANONE-DJURDJURA, ainsi leurs contributions à la fidélisation des salariés.

**conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### **Conclusion générale :**

Comme nous l'avons signalé précédemment, que s'engager dans une politique de fidélisation des salariés est synonyme de nombreux gains pour l'entreprise : minimiser la fuite des compétences, renforcer sa marque d'employeur pour être attractive sur le marché, stabiliser les équipes en place et renforcer sa relation client pour être compétitive. Et cela par la prise en considération des besoins et aspirations des salariés.

Ceci nous a conduits à puiser dans une littérature afin de connaître l'importance de fidélisation d'un salarié et par quel moyen on peut garantir sa fidélité, d'évaluer par une enquête la réelle relation qui se manifeste entre la politique de rémunération et la qualité des relations de travail qui règnent au sein de l'entreprise DANONE-DJURDJURA et la fidélisation de ces derniers.

A la lumière de ce qui a été vu dans le chapitre II, le salaire reste bel et bien le premier facteur de fidélisation et d'implication des salariés. Les salariés lui accordent une grande importance dans leurs choix de l'entreprise dans laquelle ils demeurent. Aussi, l'environnement de travail apaisé, où les salariés prennent plaisir à travailler, encourage en effet ces derniers à être motivés, deviennent plus performant et s'impliquent dans la vie de l'entreprise. Cela amène à la pérennité des relations entre les salariés et l'entreprise.

Tout au long de notre travail, nous avons pris ces deux variables ; la politique de rémunération et le climat social et nous avons essayé de faire un lien avec les indicateurs de fidélisation des salariés.

Les résultats ressortis dans notre enquête, nous indiquent que l'entreprise DANONE-DJURDJURA n'adopte pas une politique de rémunération attractive, qui permet de répondre aux besoins et aspirations des ses salariés. Elle ne leurs accorde pas des salaires équitables et comparables par rapport aux autres entreprises, ce qui incite les salariés à changer d'entreprise dès qu'ils auront une occasion. Cela infirme en effet, notre première hypothèse qui stipule que la politique de rémunération développée par l'entreprise DANONE-DJURDJURA permet la rétention des ces salariés.

Comme ces résultats nous indiquent aussi, le climat social dans lequel évoluent les salariés ne favorise pas absolument l'épanouissement de ces derniers au point qu'ils les empêchent de quitter l'entreprise. Mais il contribue relativement à la stabilisation des

## Conclusion générale

---

salariés, cela nous a amenés à laisser le champ ouvert aux études à venir pour mener des enquêtes plus approfondies afin de dévoiler la réelle relation existante entre le climat social et la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise DANONE-DJURDJURA. Quand à notre enquête, nous avons arrivés à confirmer relativement, pas absolument notre deuxième hypothèse qui stipule que la qualité des relations de travail qui règnent entre les salariés de l'entreprise DANONE-DJURDJURA contribue à la fidélisation des ses salariés.

On peut dire finalement, d'après ce qui a été vu et obtenu comme réponses dans notre enquête que l'entreprise DDA, malgré sa représentation sociale positive et sa notoriété d'une société multinationale, il lui reste quelques éléments à développer et à mettre en œuvre, elle doit en effet revoir sa politique de rémunération et d'offrir à ses salariés des salaires attractifs qui répondent à leurs attentes et aspirations, et qui correspondent à leurs efforts fournis au travail. Comme elle doit faire de son entreprise, un environnement où ses salariés prennent plaisir à travailler et encourager les relations d'entraide, de convivialité et d'écoute entre eux. Ce qui les laisseraient sentir qu'ils appartiennent au même groupe et à la même famille et d'agir ensemble pour atteindre un objectif commun qui est la réussite et la pérennité de l'entreprise.

# **liste bibliographique**

## *La liste bibliographique*

### **Les ouvrages :**

- AKTOUF.O, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, ED les presses de l'université, Québec, 2006
- ANGERS.M, initiation pratique a la méthode des sciences humaines, ED casbah, Alger, 1997
- BENJAMIN.C, identifier et fidéliser vos salariés de talent, ED AFNOR, la plaine saint Denis, 2003
- BENJAMIN.C, RH & compétence dans une démarche qualité, ED AFNOR, France, 2005
- CODE DU TRAVAIL, Art 02 lois n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail complété et modifier, ED BERTI, ALGER, 2001
- JEAN.M.S, les relations salariés-employeurs : quel partage des valeurs ?, édition L'HARMATTAN, in MARTORY ET CROZET (2001), paris, 1999
- MADELEINE.G, méthode des sciences sociales, 2eme éd, ED Dalloz, Paris, 1974
- MADELEINE.G, lexique des sciences sociales, 07eme édition, ED Dalloz, paris, 2000
- MADELEINE.G, méthode des sciences sociales, 11eme édition, ED DALLOZ, Paris, 2001
- MORIN.P, organisation et motivation, ED CHIHAB, ALGER, 1995
- PASCAL.P, la fidélisation des ressources humaines, ED ECONOMICA, paris, 2004
- PERETTI.J.M, dictionnaire des ressources humaines, ED Vuibert, paris, 1999
- PERETTI.J.M, gestion des ressources humaines, 8<sup>e</sup>édition, ED Vuibert, paris, 2003-2004
- PHILIPPE.C ET ERIK.P, entreprise sociale et solidaire, édition organisation, paris, 2011

### **Les dictionnaires**

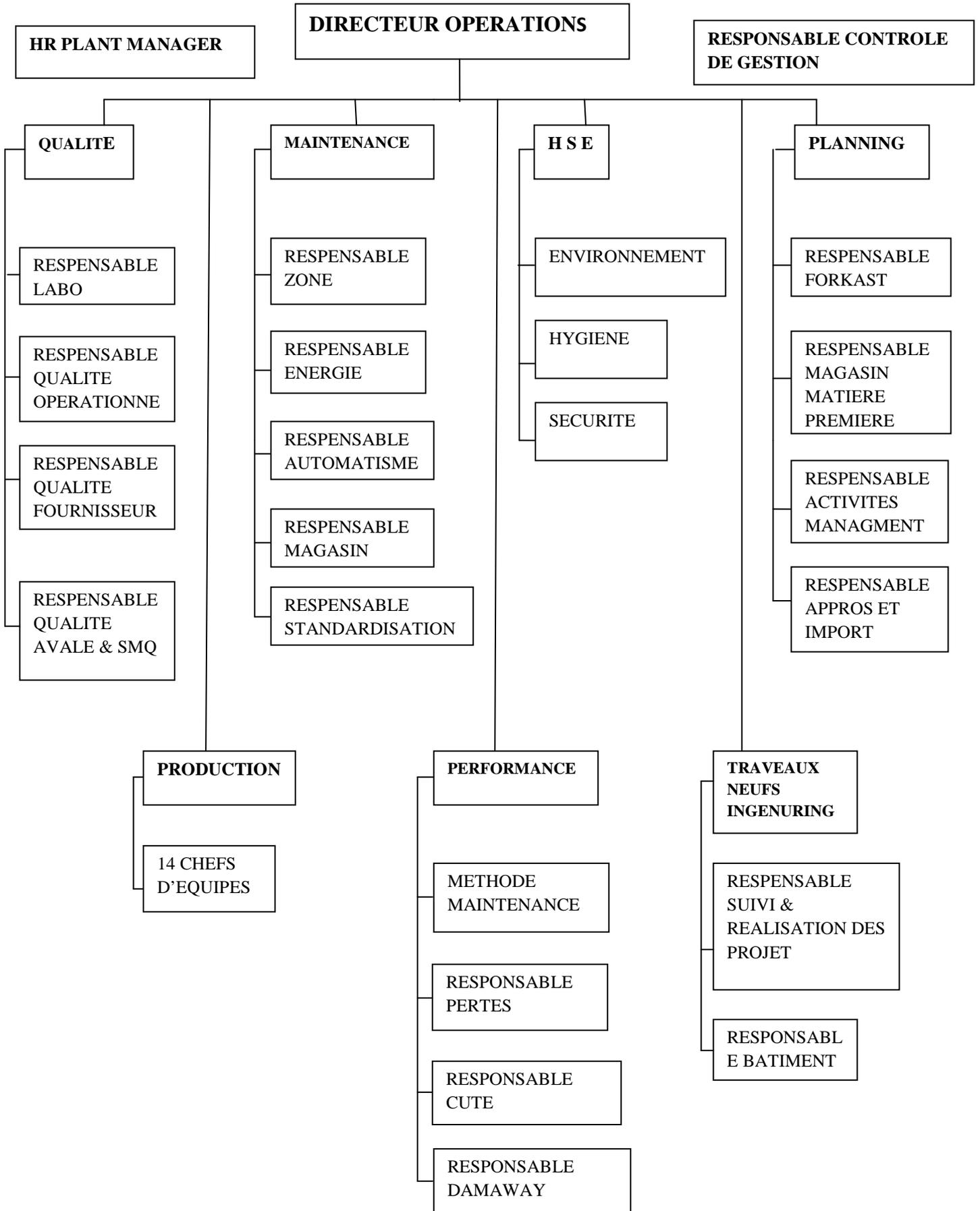
- ALAIN.B, dictionnaire économique et science sociale, ED ELLIPSES, PARIS, 2005,
- ANDRE.A, PIERE.A, le robert sociologique, ED le seuil robert, 1999
- Petit Larousse 2010

### **Sites internet :**

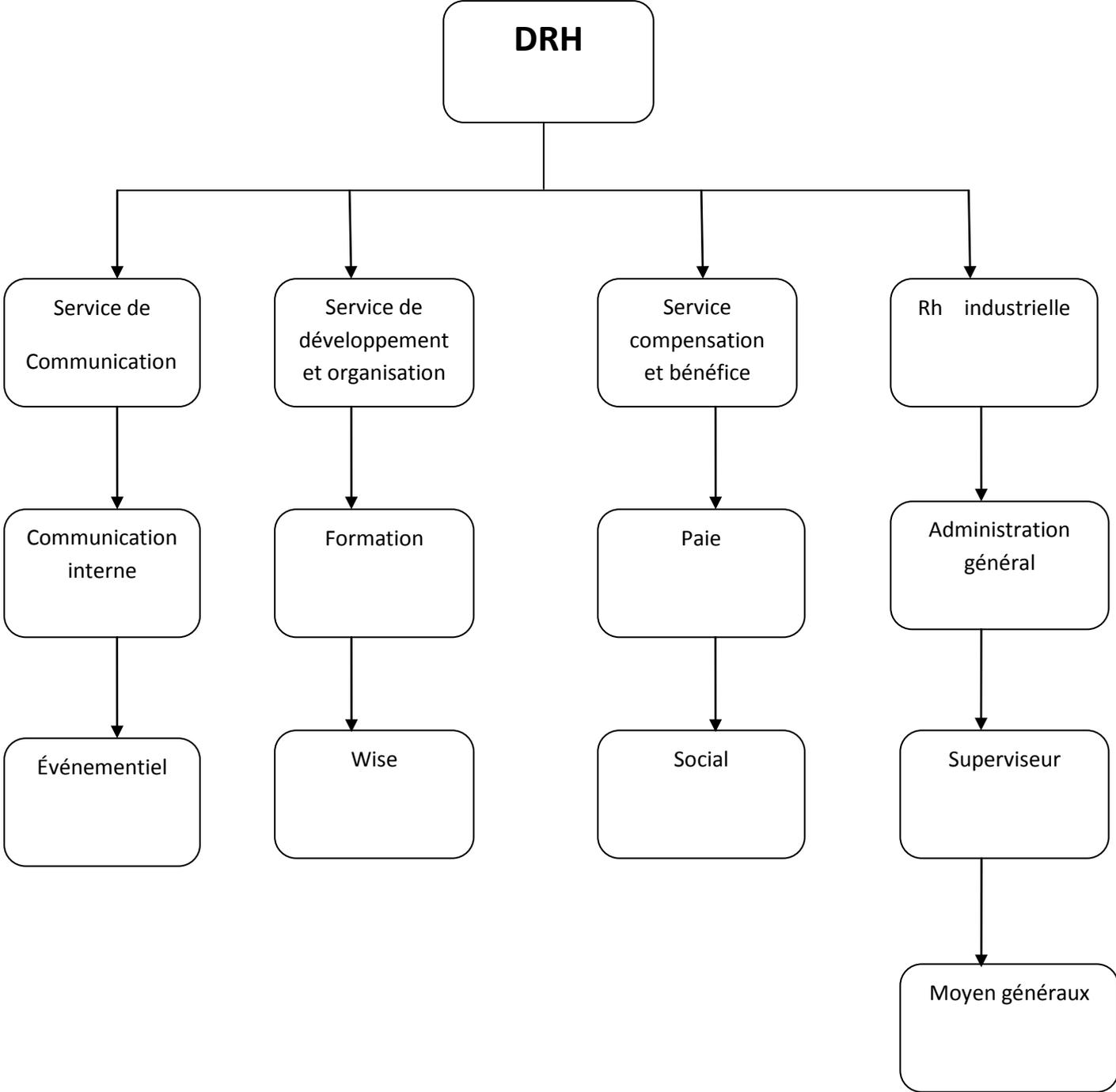
- <http://recruteurs.apec.fr>
- [www.audigny.net](http://www.audigny.net)
- <http://excerpts.numilog.com>
- <http://www.cci92-idf.fr>
- <http://www.cerclerh.com>
- <http://www.reims-ms.fr>
- <http://www.cestp.aract.fr>
- [www.pechesmaritimes.org](http://www.pechesmaritimes.org)
- <http://www.metis-europe.eu>
- <http://www.dynamique-mag.com>
- <http://www.easyrh.fr>
- <http://centremagellan.univ-lyon3.fr>
- <http://www.reims-ms.fr>
- <http://www.merezo-normandie.com>
- <http://www.reims-ms.fr>
- <http://www.roberthalf.fr>
- <http://veille-strategique.eolas-services.com>

**annexes**

# ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



# Organigramme de structure de la direction des ressources humaines



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Science Humaines et sociales

Département des sciences humaines et sociales

**Questionnaire soumis aux différentes catégories sociales professionnelles.**

**L'apport de la politique de  
rémunération et le climat social  
a la fidélisation des salariés**

**Présentation :**

Je suis un étudiant en sociologie « option organisation du travail », je prépare un mémoire de fin de cycle portant sur « l'apport de la rémunération et le climat social a la fidélisation des salariés ».

Je vous seriez reconnaissant de bien répondre à ces questions dont l'objectif est typiquement scientifique ainsi que l'anonymat est totalement garanti.

**Nous vous remercions à l'avance pour votre contribution à notre recherche.**

Préparé par :

**Mr: Benboudjema Akli**

promoteur :

**Mr: Ahouari Zahir**

**I) Données socioprofessionnelles :**

**1) Sexe :**

a) Masculin

b) Féminin

**2) Age :**

a) moins de 25 ans

b) 25-35 ans

c) 35-45 ans

d) 45-55 ans

**3) situation matrimoniale :**

a) Célibataire

b) Marié

c) Divorcé

d) Veuf

**4) Expérience professionnel :**

a) moins de 5 ans

b) 6 a 10 ans

c) 11 a 15 ans

d) plus e 15 ans

**5) Catégorie socioprofessionnelle :**

a) Cadre

b) agent de maitrise

c) agent d'exécution

**6) Niveau d'instruction :**

a) primaire

b) moyen

c) secondaire

d) universitaire

e) autre

**Préciser :** .....

## II) Pratiques de rémunérations et de récompenses :

7) Votre salaire se situe dans la catégorie :

- a) 20.000/ 25.000 DA       b) 25.000/ 30.000 DA   
c) 30.000/ 35.000 DA       d) plus de 35.000 DA

8) Votre salaire vous suffit de couvrir vos achats ?

- a) oui       b) non       c) ça dépend

9) Votre salaire, conforme t-il avec vos efforts au travail ?

- a) oui       b) no

10) Pensez vous que votre salaire est équitable par rapport à vos collègues du même secteur ?

- a) oui       b) non

11) Votre salaire est comparable ou meilleur à celui que vous pourrez avoir dans une autre entreprise ?

- a) oui       b) non

12) Etes vous satisfait de votre salaire ?

- a) oui       b) non

- Dans les deux cas précisez :

.....  
.....  
.....  
.....

13) Pensez vous que le salaire dont vous bénéficiez contribue à vous stabiliser ?

- a) oui       b) non

14) Vous êtes prêt à quitter l'entreprise une fois vous avez reçu une offre supérieure d'une entre entreprise ?

- a) oui       b) non

15) Si l'entreprise baisseras les salaires, pensez vous de quitter l'entreprise ?

- a) oui       b) non



### III) réalité du climat social de l'entreprise :

19) Le climat social est il :

- a) Très bon                       b) bon   
c) moyen                       d) mauvais  e) très mauvais

20) vous entendez vous bien avec vos collègues ?

- a) oui                       b) non   
c) parfois

21) vous-ont-ils apportés leur soutiens les premiers jours lorsque vous été entré dans l'entreprise ?

- a) oui                       b) non

22) considérez vous que vos collègues est aussi vos amis ?

- a) oui                       b) non

23) vos collègues vous apporte du l'aide lorsque vous déborder dans ton travail ?

- a) oui                       b) non   
c) parfois

24) vos collègues vous écoutent lorsque vous vivez une situation difficile ?

- a) oui                       b) non   
c) des fois

25) votre relation avec vos collègues vous donne l'envie de déployer vos efforts ?

- a) oui                       b) non

26) votre relation avec vos collègues vous donne l'envie à rentrer chaque matin ?

- a) oui                       b) non

27) votre relation avec vos collègues vous empêche de quitter l'entreprise ?

- a) oui                       b) non

**28) votre relation avec vos collègues vous permet-elle d'être stable dans le travail ?**

a) oui

b) non

**29) Est-ce que vos chefs ou supérieurs vous traitent avec beaucoup de respect et dignité ?**

a) oui

b) non

c) Des fois

**30) votre chef s'exprime-t-il de manière franche et directe ?**

a) oui

b) non

**31) votre chef applique-t-il les décisions de manière uniforme pour tous les employés ?**

a) oui

b) non

**32) est-il facilement accessible, lorsque vous avez besoin de lui parler ?**

a) oui

b) non

**33) considérez-vous que vous travaillez en équipe avec votre chef et vos collègues ?**

a) oui

b) non

**34) votre chef règle rapidement les problèmes qui nuisent à ton travail ?**

a) oui

b) non

**35) s'assure-t-il d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent ?**

a) oui

b) non

**36) son style de commandement vous encourage-t-il à être motivé plus dans le travail ?**

a) oui

b) non

**37) son style de commandement permet-il de stabiliser les équipes au travail ?**

a) oui

b) non