

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des Science de Gestion



Mémoire de fin de cycle



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Analyses des déterminants de La satisfaction au travail et
La Fidélisation des salarises Cas Naftal**

Elaboré par :

BENHAMNA THANINA

Encadré par

Mme Malek ZAHIA

Membre de jury :

Mme Ouamar Sabrya MCB UMMTO, présidente

Mme Si mansour Farida, MCB, UMMTO, examinatrice

Mme Malek née BOUZIDA Zahia, MCB, UMMTO, rapporteur

Années Universitaire : 2021 /2022

Remerciements

Nous tenons à remercier :

- ✓ Dieu, le tout puissant de ma avoir accordé la patience jusqu'A l'aboutissement de mes études et l'accomplissement de mon travail.

- ✓ Madame Malek Zahia, ma promotrice qui a su m'accorder toute l'attention qu'il faut en vue de la bonne réussite de ce mémoire.

- ✓ Monsieur, le directeur de la direction de Naftal de la wilaya de TIZI-OUZOU).

- ✓ Mon encadreur qui n'a pas hésité à nous orienter tout au long de la réalisation de mon stage pratique, en se pourtant garante de moi au sein de la direction Naftal.

- ✓ L'ensemble du personnel de la direction des ressources humaines et tous le service de l'administration générale et des moyens qui ma bien accueillir durant mon stage pratique.

- ✓ Toute personne qui ma soutenue, guidé et encourager.

MERCI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents qui sont très chers à mes yeux et qui me soutiennent tout au long de mes études

Je vous remercie beaucoup.

A mes frères, Arezki et Madjid et mes sœurs, Nadia, Thassadith, Dalila et Lydia à mes oncles et tante, à mon cousin Ali qui m'a vraiment aidé, à mes amies qui m'ont aidée pour mener bien ce travail.

Mlle BENHAMNA THANINA

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : la satisfaction au travail

Introduction.....	2
Section 01 : généralités sur la satisfaction au travail.....	2
Section 02 : les théories de la satisfaction au travail.....	23
Section 03 : les déterminants de la satisfaction au travail.....	29
Conclusion.....	32

Chapitre II : la fidélisation des salariés dans l'entreprise

Introduction.....	36
Section 01 : généralités sur la fidélisation des employées.....	36
Section 02 : les théories de fidélisations des employées.....	52
Section 03 : des bonnes pratiques en RH pour fidélisé et impliquer les employées.....	59
Conclusion.....	65

Chapitre III : Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction.....	66
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil et cadre méthodologique.....	66
Section 02 : interprétation et analyses des résultats.....	80
Section 03 : les résultats de la recherche.....	122
Conclusion.....	124

Introduction générale

Introduction générale

Introduction :

La satisfaction au travail est l'un des plus anciens thèmes de recherche développé en psychologie de travail et des organisations, est un sentiment positif que le travailleur éprouve à différents degrés lorsque ses attentes par rapport au travail se réalisent.

Pour la plupart des managers, le thème de la satisfaction permet d'approcher au plus près la problématique de la fidélisation. Dans cette veine, l'existence d'une relation mécanique entre la satisfaction et la fidélité est couramment admise. C'est ainsi qu'au travers des enquêtes réalisées auprès de la clientèle, les spécialistes du marketing accordent un rôle important à la satisfaction procurée par la consommation d'un produit ou l'utilisation d'un service. Cette interrogation pénètre peu à peu d'autres domaines que celui de l'enquête sur la satisfaction du client, il est de plus en plus fréquent d'interroger les usagers d'un service public sur le degré de leurs satisfactions. On cherche ainsi à identifier les points d'achoppement source de progrès potentiel. La gestion des ressources humaines est également concernée par la satisfaction.

La fidélisation des salariés est un enjeu important faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises, auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources. La fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la gestion des ressources humaines ont compris qu'un salariés qualifiés et compétent constituer un capital humain spécifiques et offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique : les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offerte par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

La fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la GRH des entreprises, la fidélisation est un facteur de performance du moment où elle permet d'éviter la perte de compétence, de savoir et savoir-faire, ont compris qu'un capital humain qualifié et compétent constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Au terme de notre réflexion nous allons essayer d'analyser la satisfaction des salariés et d'identifier les facteurs de satisfactions et de l'insatisfaction des salariés, ainsi la fidélisation

Introduction générale

des employés. Notre travail de recherche est basé sur les fondements et méthodologie des travaux de HERZBERG et sa théorie bi factorielle, à savoir l'étude des facteurs de satisfactions et les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène. Afin de proposer des directions d'actions pour renforcer cette satisfaction et d'améliorer les facteurs d'hygiène, qui sont source d'implication et indirectement de performance pour l'entreprise. Parmi les raisons qui nous ont poussés à choisir le thème qui fait objet de notre étude, il y a certaines raisons qui sont primordiales comme il y en a d'autres qui sont accessoires. De prime abord, nous voulons étudier ce sujet parce que il nous semble un domaine pratique qui intéresse les salariés et les entreprises cela nous donne envie de faire la recherche et l'étude sur cette question. Tellement il n'y a pas eu suffisamment d'étude sur ce sujet en Algérie, notre intérêt s'est porté à l'étude de ce thème pour sensibiliser les responsables de nos entreprises sur l'importance de la satisfaction des salariés et la fidélisation des employés.

Notre intérêt sur l'étude de la satisfaction au travail et la fidélisation des salariés nous a porté à faire à une étude sur le terrain qui consiste à mesurer la volonté de savoir si les entreprises algériennes accordent de l'importance à la satisfaction au travail et la fidélisation de ses salariés cas de NAFTAL.

Nous avons mis en pratiques les principes édictés par la théorie de bi - factorielle de HERBZERG à cet effet , cette théorie nous a permis d'identifier les facteurs de la satisfaction et de l'insatisfaction des salariés et leurs impacts sur leurs comportements . En plus ça nous permet aussi de voir la portée de l'efficacité pratique de l'application de cette théorie. Pour approfondir l'étude dans notre thème à savoir l'analyse des déterminants de la satisfaction et la fidélisation des salariés cas de NAFTAL. Il nous semble très intéressant de répondre à la question suivante :

Comment l'entreprise peut-t-elle satisfaire et fidélisés ses employés ?

Comment mesurer les facteurs de satisfaction au travail et fidélisation des salariés de NAFTAL ?

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner la problématique et pouvoir répondre à la question du départ.

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses, selon François. Depelteau (2005), l'hypothèse est « est une réponse provisoire à la question de départ qui est issue de la théorie dans une démarche hypothéco-déductive.

Introduction générale

Afin d'aboutir aux objectifs de notre recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H 1 :« Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont satisfaits dans leur travail ».

H2 :« Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont fidèles dans leur travail ».

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté un plan en deux parties : la première partie sera consacrée à une revue de littérature sur les théories de la satisfaction au travail et les théories de la fidélisation des salariés constituer de trois chapitres.

Le premier chapitre

Sera consacrer à la satisfaction au travail. Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première propose les généralités de la satisfaction au travail. La deuxième section est consacrée les Théories de la satisfaction et la troisième section consacrée ales déterminants de la satisfaction au travail.

Le deuxième chapitre

Il portera sur La fidélisation des employées. Dans la première section, nous aborderons généralités sur la fidélisation des employées. La deuxième section est consacrée aux théories de la fidélisation, et la troisième section consacrée aux bonnes pratiques en RH pour fidélisé et impliquer les employées.

Le troisième chapitre

Sera consacré aux résultats de notre enquête auprès de l'entreprise NAFTAL. La première section sera consacrée à une présentation générale de l'entreprise NAFTAL et le cadre méthodologique. Dans la deuxième section, nous étudie l'interprétation et analyse des résultants et la troisième section nous ferons la restitution de nos résultats de la recherche.

Chapitre 01 : la satisfaction au Travail

Chapitre I :La satisfaction au travail

Dans ce chapitre on va éclairer la satisfaction au travail et son importance pour l'entreprise et ses salariés, les théories de la satisfaction et les différents déterminants de la satisfaction au travail, et enfin savoir la différence entre motivation et satisfaction et la relation qui existe entre eux.

Section 1 : généralités sur la satisfaction au travail

I. Différentes définitions de la satisfaction et la motivation au travail

I.1. La satisfaction au travail

- ✓ **Selon le dictionnaire « le Robert »** La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable ». ¹

I.1.1. Définition de la satisfaction au travail :

- ✓ **Selon Locke (1976, p, 1300)**

Définit la satisfaction au travail comme :« Un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu, ainsi, elle peut être considérée comme une réaction affective a son travail ». ²

Il s'agit donc d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. En fait, ce que nous jugeons bien ne produit pas nécessairement un sentiment de bonheur. Par exemple, nous pouvons juger que l'activité physique est bien pour nous tout en maudissant chaque séance.

La satisfaction au Travail est un concept dynamique, difficile à définir et qui permet d'estimer le bénéfice que tire une personne au travail en rapport avec les efforts et les coûts (notamment psychiques) engagés dans l'activité professionnelle.

L'idée est à associer à ce que Maslow appelle « Self actualisation », traduisant le fait d'éprouver un besoin de développement personnel et de concrétisation d'idéaux (estime de soi, autoréalisation). L'insatisfaction vécue au travail constitue un réel « mal - être » et un vrai

¹ Le dictionnaire « Le Robert »

² ACHETE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, chapitre facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, université dauphine, paris, 2010, p 66.

Chapitre I :La satisfaction au travail

problème dans la mesure où elle déstabilise ces valeurs individuelles et collectives, s'orientant alors autour des perspectives d'avancement et de transfert culturel et économique.³

✓ **Selon arouche et Delorme (1974 : p573)**

La satisfaction au travail définit comme : « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ». Sa définition est incomplète puisqu'elle ne renseigne pas sur la nature de la satisfaction au travail. Elle est plus tournée vers le concept d'attitude.

✓ **Selon Ivancevich et Donnelly (1968 : p172)**

Selon Beer (1964), in Larouche et La satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis - à - vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ». Leur définition est plutôt plus encrée sur le poste que joue le travailleur que sur d'autres composantes de la satisfaction au travail.

Pour Weiss (2002, p6), c'est un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle. Pour cet auteur, la satisfaction au travail peut être analysé de deux manières d'un côté comme un jugement et de l'autre coté comme étant un comportement affectif.

✓ **Selon Delorme (1974 : p573)**

Définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ». Sa définition est incomplète puisqu'elle ne renseigne pas sur la nature de la satisfaction au travail. Elle est plus tournée vers le concept d'attitude.

✓ **Selon Ivancevich et Donnelly (1968 : p172)**

La satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis - à - vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ». Leur définition est plutôt plus encrée sur le poste que joue le travailleur que sur d'autres composantes de la satisfaction au travail. ⁴

³GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Marc, les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio - culturels différents, in, les sciences de l'éducation, volume 38, Edition CERSE, université de Caen, 2005, p 05

⁴<https://www.Africmemoire.com>, consulté le 11 octobre.2022 à 9h30 min.

Chapitre I :La satisfaction au travail

I.2. Définition de la motivation au travail :

I.2.1. Définition de la motivation :

- ✓ **Le dictionnaire de la langue française (Le Robert) donne plusieurs définitions de la motivation :**
 - « Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur ».
 - « Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement ». ⁵

I.2.2. Définition de la motivation au travail :

- ✓ **Selon Lévy-Leboyer (1984, p, 31)**

Définit la motivation au travail comme étant «un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ».

- ✓ **Selon Pinder (1991, p. 8)**

« La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée ».

⁵ Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, édition ECONOMICA, Paris 1996, p 72, p 73.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Tableau N° 01 : Autres définitions de la motivation

Pour affiner d'avantage la notion de motivation, nous avons trouvé utile de donner d'autres significations d'autres auteurs où nous illustrons dans le tableau suivant :

Mayo : 1880-1946 Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines	<p>Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail.</p> <p>La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale</p>
Mc Gregor : 1906-1964	<p>Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité ; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités ; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser.</p> <p>Il faut décentraliser les responsabilités, obliger le personnel à s'engager et fixer des objectifs, savoir-faire confiance, et regrouper les tâches de façon optimales.</p>
Maslow : 1908-1970	<p>Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire ; c'est le besoin dominant qui conditionne son comportement. Il existe deux types de facteurs de motivation ; hygiène et motivateur.</p> <p>Hygiène : salaire, condition de travail, climat social.</p>

Chapitre I :La satisfaction au travail

	Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail. Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire de nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité
Victor Vroom	La motivation résulte de trois facteurs : espérance, contributions, force. Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès. Contribution : sentiment de l'individu. Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée. Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunis ; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisante pour ne pas mettre en œuvre son envie
Petit Robert	C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir
Petit Larousse	Ensemble des motifs qui expliquent un acte

- ✓ **Source : YUFELAN. « Motivation des salariés en chine : Établir un climat motivant dans l'entreprise », thèse pour obtention du grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, option gestion des ressources humaines, soutenue 2013, P.32-33.**

Chapitre I :La satisfaction au travail

II. Les origines de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail a trois origines relatives, au contenu de travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo sociologicus.⁶

II.1. L'homo faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction :

Comme le souligne Paugam (2000) : « si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ces qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestent sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue ».

Ce faisant dans ce champ de connaissances, on insiste sur le fait que les salariées puisent principalement leur satisfaction dans les actes se rapportant à ce qu'ils font objectivement dans leur travail. Ainsi, l'homo faber concentre-t-ils son intérêt sur le travail, entendu comme ensemble structuré de tâches, et sur le degré de liberté auquel le salarié est susceptible de prétendre. Ces deux aspects vont être successivement abordés.

Le travail lui-même est une source d'épanouissement, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelle ou collective en étant plus autonome.

L'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettant réellement au salariées de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence) et cela crée des formes de détresse psychologique.

II.2. L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction

Ce paradigme a engendré de nombreux développements. Il se construit sur un rapport au travail de type instrumental en accordant une importance particulière, exclusive de toute autre forme d'intérêt, pour deux sources principales de satisfaction : la rémunération et la promotion. Elles constituent bien deux formes de rétribution. La rémunération est une rétribution perçue par le salarié pour sa contribution à la vie économique de l'entreprise. La

⁶Pascal PAILLE, La Fidélisation des ressources humaines, édition ECONOMICA, Paris 2004, p 28.31.

Chapitre I :La satisfaction au travail

promotion est une forme d'une rétribution indirecte, dans la mesure où elle correspond à une forme de rapport anticipé par laquelle s'incarne la reconnaissance des services rendus.

Elle lie la satisfaction au travail à la rémunération. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service). Et les perspectives de développement professionnel.

II.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction

Le rapport social peut être abordé de différentes façons. La relation avec les collègues et l'ambiance dans le travail en constitue les deux principales dimensions. Ces dernières caractérisent selon Paugam deux niveaux d'intégration professionnelle. Le premier niveau concerne l'intégration du salarié au sein du collectif avec lequel il aura le plus de liens. Il peut s'agir d'un groupe formel constitué en vue d'un objectif précis et composé d'un nombre plus ou moins n'important de personnes ou selon le cas d'un groupe informel. Le deuxième niveau correspond à l'intégration de ce salarié au sein de l'entreprise. Ces deux niveaux d'intégration sont des mécanismes dotés d'une certaine forme d'autonomie.

En effet, toujours selon Paugam (2000, p. 54) « les relations entre collègues touchent à ce qui relève de la convivialité du travail. Le collègue est généralement du même statut, il occupe le plus souvent une fonction similaire ou complémentaire. L'ambiance dans le travail implique nécessairement d'autres équipes de travail ou d'autres niveaux de la hiérarchie. Les salariées peuvent se sentir solidaires de ceux qui partagent la même qualification ou la même culture professionnelle dans l'entreprise et être en désaccord avec la direction ou les équipes d'encadrement ».

II.4. Nature des liens entre les paradigmes de l'homo faber, de l'homo economicus et de l'homo sociologicus :

Les paradigmes de « l'homo faber », de « l'homo economicus » et de « l'homo sociologicus » donnent des rapports au travail une perspective correspondant pour chacune d'elles à une forme pure. Ces trois perspectives peuvent laisser supposer que les personnes développent des rapports de type monodimensionnel avec leur environnement de travail. Elles laisseraient également présager l'existence d'une segmentation des sources de satisfaction qui

Chapitre I :La satisfaction au travail

permettrait d'opérer une différenciation des personnes. Un salarié ne chercherait que la satisfaction des besoins directement attachés aux facteurs des autres paradigmes.

Ainsi, une personne déclarant sa préférence pour les dimensions de son emploi (homo faber) ne développerait-elle aucune forme d'intérêt pour les gratifications matérielles et économiques (homo economicus) ou encore n'attacherait aucune importance au tissu sociale participant de la structuration de son univers professionnel (homo sociologicus).

1. L'importance de la satisfaction au travail :

Dans le milieu du travail, il existe une forte corrélation entre la satisfaction et l'absentéisme, turnover et climat.

En premier lieu l'absentéisme dans le travail est un indicateur important car la baisse de son faux a des effets immédiates sur la productivité, ensuite on trouve la baisse de turnover évite les coûts remplaçants et permet à l'entreprise de conserver ses compétences, puis le climat a quant à lui des résultats sur la paix sociale.⁷

La plupart des recherches qui a été faites sur la satisfaction déclarent que cette dernière a une grande importance à savoir les résultats qui naissent tel que l'absentéisme, turnover et le stress ... le sujet de la satisfaction au travail est alors un impact sur l'épanouissement de la réussite au travail et la réalisation de soi tous cela poussent les spécialistes à bien gérer les relations et le climat de travail.

La satisfaction des salariés est parfois présentée dans le discours des managers comme le moyen le plus sûr pour obtenir la fidélité de leurs salariés. Les managers ont conscience de l'existence d'un impact de la satisfaction des salariés sur l'efficacité de leur entreprise.⁸

III.1. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction :

La satisfaction au travail contient plusieurs facteurs qui sont derrière ce sentiment de satisfaction ou aussi de l'insatisfaction qui existe aux différentes zones de travail. Dans ce champ on cite quelques facteurs que nous s'estime que se sont très importants :

⁷ COHEN-Hegel Annick, Ressources humaines, 2ème édition, Paris, 2010, p88.

⁸ Pascal PAILLE, op.cit., p 24

Chapitre I :La satisfaction au travail

III.1.1. Le travail lui - même :

Chaque salariés s'attend à ce que, par exemple la répartition de tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail. Sinon, il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres, d'où l'importance de la description des tâches.⁹

III.1.2. L'âge et de l'ancienneté

De façon générale, la satisfaction au travail a été liée aux deux facteurs suivants : l'âge et l'ancienneté. Il a été démontré que la satisfaction est plus élevée chez les sujets plus âgés et dont l'expérience est plus longue. Ceci signifie certainement du fait que les personnes plus âgées se plient plus aisément à l'autorité.

Ce simple résultat pourrait conduire un entrepreneur à n'embaucher que des personnes d'un certain âge. Or, cette corrélation est en grande partie expliquée par le fait que plus vous êtes âgés et plus vous augmentez votre statu professionnelle (hausse de responsabilité, du salaire, etc.).

III.1.3. Les facteurs liés aux différences de sexe :

Pour les différences entre les hommes et les femmes par rapport à la satisfaction au travail, il convient de remarquer que les recherches n'ont pu donner des résultats concluants. C'est - à - dire que les femmes ont un niveau de satisfaction au travail similaire à celui des hommes, et ce, malgré des conditions d'emploi et un salaire inégaux : les femmes détiennent en général des postes moins prestigieux et moins bien rémunérés que les hommes cela s'explique que les femmes pourraient avoir des attentes professionnelles moins fortes que celles des hommes, elles seraient donc plus facilement satisfaites par la pratique de leur métier.¹⁰

III.1.4. Les relations interpersonnelles :

Le salarié s'attend d'une part, à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétant au plan technique et des relations humaines et autre part, à avoir des relations interpersonnelles. Satisfaisantes avec ces collègues.

⁹ ALIS David et al, op.cit., p 446.

¹⁰ GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Mar, op.cit. 16

Chapitre I :La satisfaction au travail

III.1.4.1. L'environnement physique :

Chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'apparence acceptable. La raison est que le premier coup d'œil de nouvelle embauche est la première impression qu'il aura de son travail, la majorité des salariés ne peuvent choisir la couleur des murs ni les aires de travail ni être installé près d'une fenêtre mais il est souvent possible de personnaliser un poste de travail.¹¹

III.1.4.2. L'organisation

Chaque salariés s'attend à ce que les politiques de l'organisation soient clairement. Définies, que les salaires soient équitables autant au plan interne qu'externe, qu'il ait une sécurité d'emploi.¹²

Pour Herzberg, les facteurs de la satisfaction sont ceux qui concourent à la réalisation de certains besoins cité comme :

- ✓ Le besoin de se réaliser qui veut dire par une bonne exécution du travail, la résolution de problème ;
- ✓ On trouve le besoin d'effectué un travail intéressant c'est- à- dire qui peut être une tâche entière ou une tâche difficile à réaliser ;
- ✓ Le besoin de responsabilité et d'initiative s'explique par faire son propre travail de celui d'autrui, ou nouvelles responsabilités ;
- ✓ Le besoin de progression et de promotion réalisé par un changement de position hiérarchique ou de situation, se traduisant par un statut supérieur ou une augmentation de responsabilités enfin le besoin de reconnaissance vu à travers les témoignages de reconnaissance du supérieur, des confrères, de l'extérieur, sous forme verbale ou promotion ou rémunération supérieure.

¹¹ ALIS David et al, GRH, (une approche internationale) ,3eme édition de Boeck, Belgique, octobre 2011, p 446.

¹² PLANE Jean-Michel, théories des organisations, 2éme édition, paris, Dunod, 2003, p 42.

Chapitre I : La satisfaction au travail

III.2. Les facteurs de l'insatisfaction ou d'hygiène

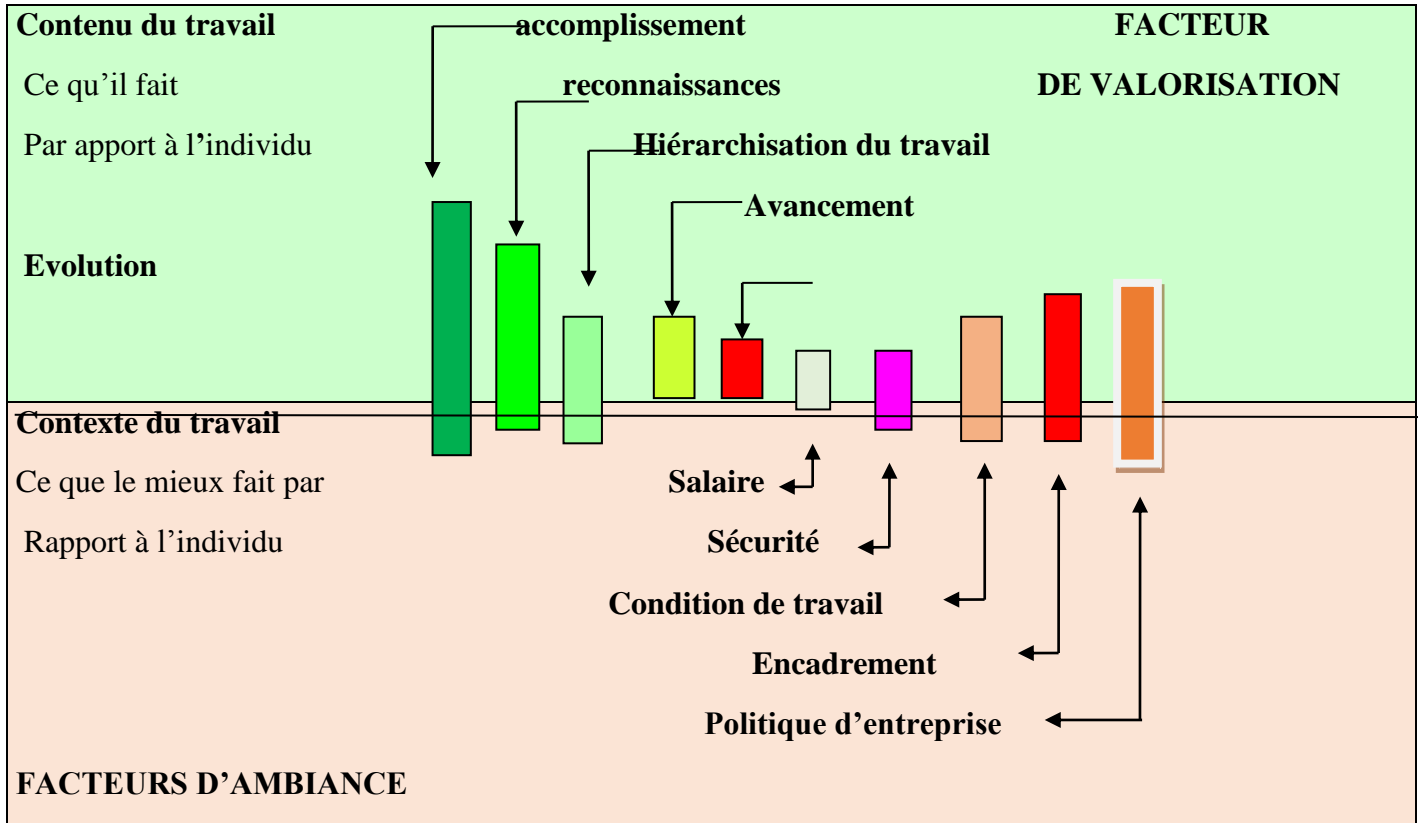


Figure N°1 : les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction au travail

Source : shs-app.univ-rouen.fr

III.2.1. Les conditions de travail :

Parmi les éléments évalués lors d'une enquête de satisfaction salariés, on s'intéresse de près aux conditions de travail au sein de l'entreprise. On s'aperçoit qu'il existe fréquemment un paradoxe : la législation sur le travail développe de nombreuses initiatives pour réduire la pénibilité au travail et veiller à une meilleure prise en charge de la santé des salariés (mutuelle d'entreprise obligatoire, etc.).

Et pourtant, paradoxalement, l'insatisfaction voire la souffrance au travail est un élément très souvent évoqué par des travailleurs de plus en plus nombreux.

En fait, la pénibilité du travail ne dépend pas que des caractéristiques physiques inhérentes au métier et aux moyens de prévention collectifs et individuels mis en œuvre pour se prémunir des risques, mais aussi de la charge mentale endurée lors de l'activité

Chapitre I :La satisfaction au travail

professionnelle , efforts de concentration , de compréhension , d'adaptation , d'attention , et pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité , délai , qualité d'exécution , à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations avec les collègues et les tiers .

On entend le plus souvent par condition du travail, l'ensemble de caractéristiques matérielles et réglementaires qui définissent le contexte du travail à savoir :

- ✓ Le cadre temporel ;
- ✓ Les contraintes physiques ;
- ✓ Santé et sécurité au travail.

III.2.2. La rémunération et sécurité de l'emploi :

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

a. Politique de rémunération :

« La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ». (J.M. Peretti, J.P. Magot, 2012).

L'importance de la politique de rémunération dans l'entreprise tient à l'importance des rémunérations dans la valeur ajoutée et à l'influence de la rétribution sur le comportement des salariés.

Une politique de rémunération est celle qui permet à une entreprise de mettre en avant certaines valeurs (Annick - Cohen - Haegel, 2006).

Ou une stratégie particulière et de fédérer ses salariés autour de cette approche, au moyen de paiement d'une rémunération appropriée en fonction des objectifs visés, la politique de rémunération va définir un système de rémunération particulier, qui peut être basé selon les cas sur le potentiel, soit sur la performance ou sur la compétence. (Annick - Cohen - Haegel, 2006).

b. L'élaboration d'une politique de rémunération :

Elle s'inscrit dans une démarche qui vise à prendre en compte des réalités économiques et sociales, dans la mesure où la rémunération possède une dimension à la fois économique et sociales ; économiques d'une part, puisque le salaire est la contrepartie d'un travail, ce qui

Chapitre I :La satisfaction au travail

renvoie à des notions de marché (compétitivité) et de rareté ; sociale d'autre part, car un salaire est aussi une récompense. En cela, la question de la rémunération fait appel à des notions telles que le mérite et la justice. (L. Cadin et A1 2012).

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

c. La satisfaction par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires :

L'effet des incitations monétaires sur l'effort, la satisfaction et la performance des travailleurs au sein de l'entreprise est à l'origine d'une importante littérature économique, psychologique et sociale. Gagner plus pour travailler plus ? L'effet des incitations monétaires sur l'effort des travailleurs constitue l'un des mécanismes incitatifs qui soulève plusieurs débats et oppositions. La théorie économique a longtemps développé l'idée qu'en présence d'asymétrie d'information au travail, les incitations monétaires et les sanctions permettent de résoudre les problèmes d'aléas moral en conduisant notamment le travailleur à fournir l'effort nécessaire à l'accroissement de la productivité de l'entreprise (Akerlof 1984, Lazear, 2000). Sous l'impulsion des études effectuées par les psychologues, les sociologues ou les anthropologues, les développements récents en économie ont relativisé cette idée. Ces études soulignent l'existence d'un effet d'adaptation selon lequel l'individu tendrait à s'habituer à son revenu, ainsi que l'effet ambigu des comparaisons de rémunérations inter salariés soulignant l'importance du revenu relatif des individus.

Le débat sur l'effet des incitations monétaires se révèle donc complexe. « Ce n'est pas parce qu'on a un salaire correcte que le travail procure de la satisfaction, en revanche un salaire insuffisant est une source d'insatisfaction. » Frédérique Alexandre - Baillt et al. , 2006).

d. La place du salaire dans la théorie de Herzberg :

La place du salaire dans l'analyse de Herzberg est fortement critiquable. Bien qu'il ait recensé pratiquement autant de situations où le salaire avait été identifié comme facteurs d'hygiène et comme facteur de motivation. Herzberg a arbitrairement classé le salaire d'hygiène. A l'appui de son choix Herzberg soutient que lorsque le salaire a été identifié comme source de motivation, c'est qu'il était la traduction d'une reconnaissance particulière et que c'est ce facteur qui devait donc être considéré. De plus, il juge que l'effet motivateur du

Chapitre I :La satisfaction au travail

salaires s'estompent rapidement, alors que lorsqu'il crée de l'insatisfaction, l'effet perdure davantage. Cette constatation conférerait à Herzberg les motifs suffisants à justifier son choix. (Maurice Veillet, 1995).

e. La sécurité de l'emploi :

Le concept de sécurité de l'emploi proposé par le L.R.L.R. (Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération) se résume ainsi : la sécurité de l'emploi est l'assurance relative, détenue par un employé, qu'il est à l'abri des dommages qu'occasionnerait la perte de son emploi. La sécurité de l'emploi est aussi une condition de travail résultant de facteurs qui ne sont assimilables à un élément de rémunération. Comme condition de travail, elle pourrait justifier une différence compensatoire dans la rémunération globale à verser, en équité ou selon les lois du marché.

Si plusieurs études analysent l'influence de la stabilité de l'emploi sur la satisfaction au travail en comparant les salariés ayant un contrat à durée indéterminée à ceux ayant un emploi temporaire, peu se focalisent sur l'impact direct des institutions du marché du travail sur le sentiment de sécurité de l'emploi. Clark et Postel - Vinay (2009),

III.2.3. La supervision :

La Supervision s'intéresse au fonctionnement professionnel des salariés comme à celui de leurs encadrants (Coordinateurs, Chef de service, Directeur ...). Elle peut être individuelle ou collective. Lorsque la supervision est collective, elle est généralement appelée Supervision d'équipe.

Ses objectifs sont l'amélioration des compétences professionnelles, des conditions de travail, de l'ambiance qui y règne, de l'organisation des diverses tâches à accomplir et enfin des prestations offertes. Elle renforce chez le ou les supervisés la conscience d'eux - mêmes, de leur engagement, de leurs actes et de leurs conséquences, de leurs responsabilités, ainsi que de leurs capacités à instaurer des liens constructifs et de qualité. Elle permet aussi de mesurer et de renforcer la capacité à poser les justes limites dans les relations. Elle permet de clarifier ce qui appartient à chacun en favorisant la mise à distance dans les situations complexes. La Supervision offre la possibilité de tirer les leçons de l'expérience, de mobiliser de nouvelles options et ressources et d'en intégrer les apprentissages.¹³

¹³Michel BARABEL, Manageor, Edition, DUNOD, 2006.

Chapitre I :La satisfaction au travail

III.2.4. Le climat social :

Le climat social est définie comme « une traduction d'un ensemble de manifestations de l'état de l'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une 37/109 parmi les membres de l'organisation, Cet état d'esprit est lui - même variables multiples environnement , culture , style de direction , condition de travail , présence syndicale , etc. ». ¹⁴ .

« Le climat social désigne l'expression (formelle ou non) de la perception qu'ont les collaborateurs, des conditions sociales qui règnent au sein d'une entreprise à un moment donné ». ¹⁵

On comprend par le climat social ; le degré de bien - être qui règne dans l'entreprise, une notion complexe et vaste. D'une part elle renvoie souvent à l'ambiance générale, ambiance du service, ambiance avec la hiérarchie, la charge de travail, moyens mis à la disposition des salariés et de l'autre part le climat social est un capital immatériel qu'elle doit savoir préserver pour reste performante.

III.3. Les facteurs de la satisfaction au travail :

III.3.1. La reconnaissance :

La question de la reconnaissance est centrale aussi bien pour les individus que pour les entreprises ; elle est un levier fort de l'engagement au travail. Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démobilisation, de mal - être et de contre - performance productive. La reconnaissance au travail est un échange qui se joue à plusieurs , une interaction qui recouvre la manière dont l'individu perçoit les marques de considération qui lui sont portées par son manager , ses collègues ou son client ainsi que les attentions qu'il porte lui - même aux autres ... ¹⁶

a. La pratique de la reconnaissance :

La pratique de la reconnaissance est un outil très puissant pour mobiliser les personnes. Reconnaître une personne pour son travail, ses efforts ou ses compétences, c'est l'aider à entretenir une image positive d'elle - même et à poursuivre ses actions dans ce sens.

¹⁴Eline Nicolas, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, juin 2014.

¹⁵www.peoplebase.com/Fr/p.leclimat-social.html. consulter le 10-08-2022 à 13h40min.

¹⁶www.rh.sia-partners.com/reconnaissance-au-travail. consulter le 11-08-2022 à 15h30min.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Encouragé à développer ses compétences et à continuer ses efforts pour surmonter les difficultés de son quotidien, un salarié qui se sent reconnu sera plus motivé et plus engagé au sein de son entreprise.

La reconnaissance se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle, et se manifeste de façon formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, financière ou non. Du point de vue bénéfice, la reconnaissance peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière.¹⁷

b. Les composantes de la reconnaissance au travail :

Brun et Dugas (2002) propose huit sous- catégories de reconnaissance ou travail qui s'expriment dans les rapports humains :

- ✓ Formelle : Reconnaissance qui est faite de façon officielle et qui suit une structure bien établie (par exemple, la possibilité de participer à des colloques) ; Informelle : Reconnaissance qui est faite de façon spontanée et qui peut se situer sur une base quotidienne (par exemple, marque de politesse et de civilité) ;
- ✓ Public Reconnaissance qu'offre de la visibilité (par exemple, cérémonie de reconnaissance, affichage des résultats d'équipe) ;
- ✓ Privée : Reconnaissance qui est faite de façon personnalisé envers un individu ou un groupe d'employés (lors d'une intervention ciblée), en particulier au sein de l'organisation (Par exemple, carte d'anniversaire, lettre ou courriel pour remercier ou féliciter) ;
- ✓ Monétaire : Reconnaissance tangible (par exemple, rétribution financière, journée de congé additionnelle et bon d'achat) ;
- ✓ Non monétaire : Reconnaissance qui peut être transmise à l'aide de rétroaction verbales (par exemple, mandater un employé à la réalisation d'une tâche intéressante et convoitée) ;
- ✓ Individuelle : Reconnaissance attribuée à une seul personne (par exemple, lettre de recommandation ou lettre personnalisée) ; Collective : Reconnaissance en vers un

¹⁷ Brun J.P et Dugas N, la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université Laval, Québec, 2000.

Chapitre I :La satisfaction au travail

groupe d'employés (par exemple, organisation d'activités sociales ou des aires de travail) ;

c. La reconnaissance et la satisfaction au travail :

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance est une source importante de motivation et de satisfaction au travail chez les employés. La reconnaissance a pour effet de mettre les compétences des employés en évidence, ce qui guidera leur comportement au travail.

L'étude d'Apple Baum et Kamal (2000) abonde dans ce sens, cette étude, réalisée auprès de 33 employés (02 propriétaires, 05 gestionnaires, 24 employés, démontre que la reconnaissance est associée positivement à la satisfaction au travail.

La théorie bi factorielle de Herzberg propose également que la reconnaissance est un facteur de motivation, ce qui contribue à la satisfaction des employés (Rossel, 2000).

Dans tous les cas, la gestion et le pilotage RH de la reconnaissance sont désormais des enjeux majeurs de la gouvernance des organisations.

III.3.2. L'accomplissement :

Le besoin d'auto - accomplissement correspond au besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus.¹⁸

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

a. l'accomplissement dans la théorie de Maslow :

La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins. Dans cette théorie, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits.

¹⁸www.Alainbattardier.free.fr. Consulter le 03-09-2022, à 9h45min.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Par exemple, à partir du moment où un individu est assuré de manger et de boire, il cherchera à garantir sa sécurité, mais dans le cas contraire, il pourrait compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique. Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît que l'individu s'efforcera de satisfaire. C'est le principe de manque. La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins.

Maslow postule que la réalisation de soi comporte le besoin de faire quelques expériences variées, d'être créatif, d'assumer des responsabilités, de vaincre des difficultés et de prendre certaines risques.¹⁹

b. L'accomplissement dans la théorie de Herzberg :

L'accomplissement cela implique d'aider et de placer les employés dans une position qui leur permet d'utiliser leurs talents sans les placer face à l'échec. Cela est obtenu en fixant des objectifs et des normes clairs et réalisables pour chaque poste, en veillant à ce que les employés sachent ce que ces objectifs et stratégie constituent.

Les individus devraient également recevoir des feedbacks régulièrement sur la façon dont ils travaillent et les challenges que le travail implique au quotidien.

L'accomplissement serait un des facteurs de la satisfaction des travailleurs. Herzberg (1987) le décrit comme la possibilité pour tous employés d'être placé dans un emploi correspondant à ses compétences. C'est aussi avoir des objectifs clairs à atteindre et la possibilité de recevoir un feedback sur les résultats de son travail. (Nishimwe, Francine, 2016)

Selon Jrojo et al (1989), le besoin de se réaliser est le seul véritable facteur de motivation pour atteindre, mais pour dépasser l'objectif qu'on a fixé car ici la satisfaction est intrinsèque, c'est à dire qu'elle est directement proportionnelle à la bonne performance alors que la satisfaction des besoins inférieurs est extrinsèque puisque elle ne dépend qu'indirectement, voire pas du tout, de la performance. Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, il faut leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, autonomie et des responsabilités.

¹⁹J. rojot, Comportement et Organisation, Bergmann librairie Vuibert, paris 1989.

Chapitre I :La satisfaction au travail

c. Réalisation de soi, l'appartenance à une organisation :

Les travaux de l'école des relations humaines avaient mis en évidence l'importance de l'adéquation entre les aspirations professionnelles et le positionnement social obtenu par le travail. Ainsi, celui qui ' acquiert dans l'entreprise une position inférieure à celle à laquelle il aspirait, de par son milieu familial et son ambition personnelle, peut facilement démotiver, de même celui qui obtient une position supérieure à celle qu'il avait imaginée, peut se trouver confronté à des difficultés par rapport à son milieu d'origine, ce qui est aussi source de démotivation.²⁰

III.4. L'autonomie des individus dans l'organisation :

« Le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer » ou encore en droit, on parle d'autonomie pour désigner un Etat régi par ses propres lois » (Bevort A et al, 2012).

La Fondation de Dublin (Eurofound) a publié en 2013 un rapport sur les organisations du travail et la participation des salariés, reposant sur un corpus de données vaste et robuste.

Elle y définit la notion de « high involvement working organisation » (enfrançais, 33 « organisation de travail participative », résumé par l'acronyme, OTP) comme une organisation du travail favorable à l'autonomie, qui procure aux salariés un espace d'implication et de participation directe sur leur travail, selon deux modalités :²¹

- ✓ La définition des tâches qu'ils ont à effectuer (déterminée par les réponses données par les salariés à des questions sur la latitude dont ils disposent pour intervenir sur la séquence ment de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail).
- ✓ L'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent (questions sur la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe et sur la capacité d'influer sur les décisions qui concernent leur travail).

²⁰Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgerois, Jean pierre Gruère, Natalie Raulet-croset, Christine Ronald- Lévy, comportements humaines et management, 2ème édition, Pearson, France 2006.

²¹www.Managementrse.com consulté le 15-09-2022 à 16h30.

Chapitre I :La satisfaction au travail

L'autonomie est un processus totalement humain. Cela signifie que l'homme qui vit en société avec les autres, eux - mêmes détenteurs de la raison. L'autonomie est donc le processus qui consiste à se donner ses propres lois au sein de la société (Frédérique Alexandre - Bailly, 2001).

a. L'autonomie dans la théorie de Herzberg :

Herzberg, (1978) stipule que Ce qui motive les salariés, c'est la nature même du travail à accomplir, ainsi que sa signification sociale. Si le travail est intéressant en soi, s'il apporte quelque chose aux acteurs par rapport à ce qu'ils en attendent, alors ils seront motivés à bien travailler (Herzberg, 1978).

Dans cette théorie de la motivation naissent les notions d'élargissement et d'enrichissement des tâches, qui permettent de redonner un sens au travail. L'atomisation du taylorisme laisse la place à des travaux moins découpés. Du même coup, l'individu retrouve une partie de son identité, liée au fait de pouvoir mieux s'appropriier le fruit de son travail, de pouvoir dans le cas, très rare, de l'enrichissement, décider d'une partie de la conception des tâches et, dans le cas de l'élargissement, de pouvoir ne plus s'abrutir à répéter sans cesse la même opération. De la diversité du travail renaît du jeu, de l'espace, de la liberté, grâce à laquelle le sujet se constitue et trouve par là une motivation à travailler pour lui, pour se créer.

Ainsi, l'étude des motivations conclut à la nécessité de redonner de l'autonomie pour que les acteurs puissent se constituer une identité, et que ce mouvement devienne une motivation à avoir du cœur à l'ouvrage. Cette autonomie n'a pas de motif humaniste ou social. Il ne s'agit pas de faire cela pour le bien des acteurs, mais simplement pour qu'ils produisent mieux. En cela, les auteurs qui reconnaissent les avantages de l'élargissement des tâches insistent sur le fait que ce qu'on perd en économies d'échelles, on le regagne par la motivation, notamment du point de vue de la qualité des produits (Frédérique Alexandre - Bailly, 2001).

Par ailleurs, la question de la coordination de ces acteurs plus autonomes n'est pas vraiment posée, car l'organisation ne modifie pas vraiment ses outils de gestion lorsqu'elle élargit les tâches, elle ne fait que distribuer le travail autrement sans gérer les individus différemment. Il s'agit d'une opération de rustine qui ne modifie pas en profondeur la division verticale des tâches.

Chapitre I :La satisfaction au travail

En effet, les acteurs sont un peu moins éclatés, ils regagnent un peu en autonomie, dans la mesure où ils dépendent moins des autres pour travailler sur le produit et leur identité individuelle s'en trouve renforcée.

Pour Gilbert de Terssac l'autonomie des acteurs est devenue « une condition de l'efficacité des ensembles techniques » (Terssac, 1992). Cet auteur travaille sur les conséquences de l'automatisation sur le travail humain. Il montre, à travers l'utilisation de la théorie de la régulation conjointe développée par Jean - Daniel Reynaud, que l'organisation qui va avec l'automatisation, loin de marginaliser l'homme, lui donne au contraire une nouvelle fonction. Tout ce qui peut être rationalisé l'est par les machines. D'un poste divisé et strictement défini, la tâche humaine s'élargit à une mission plus vaste, qui est de superviser le bon fonctionnement des ensembles techniques et de pallier les aléas inévitables de la production automatisée. Autrement dit, plus le travail est automatisé, plus l'autonomie est reconnue comme une condition d'efficacité du système technique. Plus on rationalise la production, plus on doit réfléchir au mode d'association de l'être humain à cette rationalisation.

Cette reconnaissance du rôle de l'autonomie et de l'initiative humaine ne se fait pourtant pas naturellement. Il s'agit au contraire d'une négociation continue entre régulation de contrôle et régulation autonome, à tous les niveaux de l'entreprise.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Section02 : les Théories de la satisfaction :

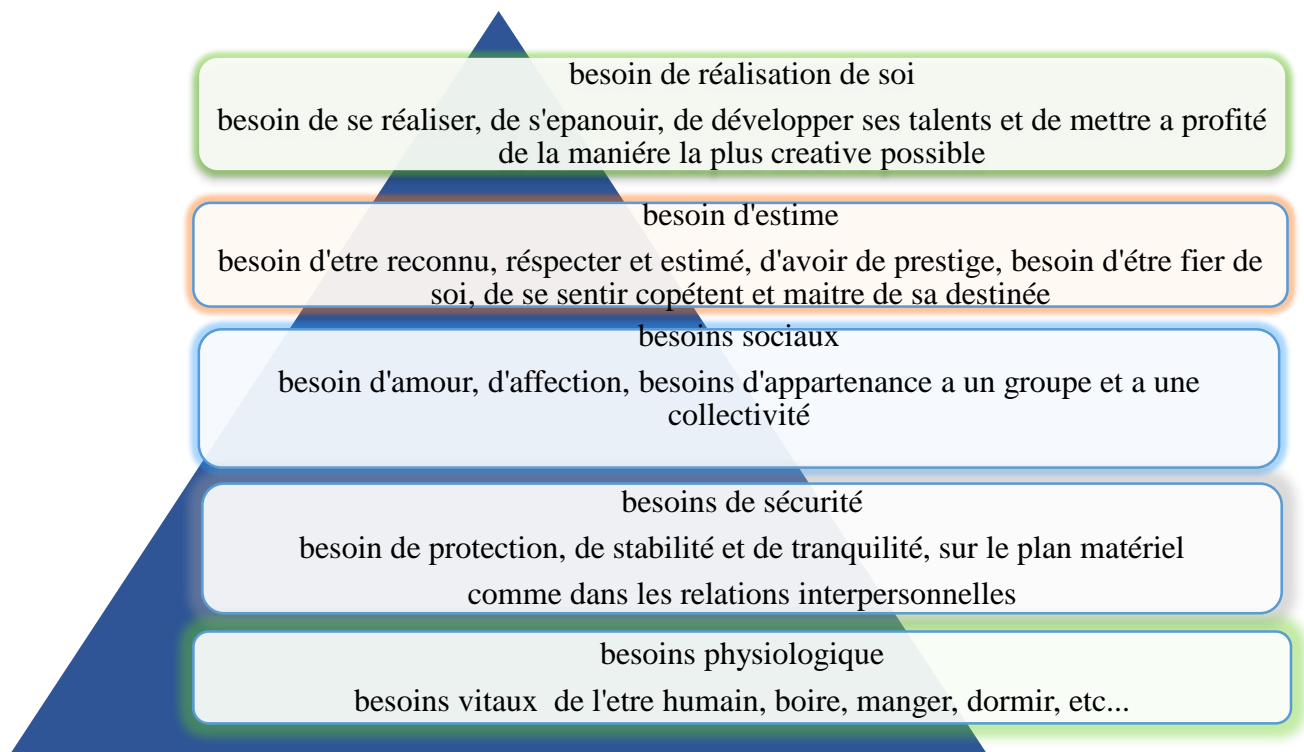
Il existe différent théories qui a traité le sujet de la satisfaction au travail mais aussi en trouve d'autre théories qui rassemble le sujet de la satisfaction et la motivation au travail et permet ces études théoriques on cite : ²²

I.1. La théorie de MASLOW 1908-1970) :

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation cliniques, a l'origine était une théorie de la motivation humaine, elle trouvera par la suite des applications dans le domaine de la motivation de l'homme au travail. ²³

La théorie de Maslow a comme un véritable retentissement au milieu industriel, Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humaines, Maslow distingue Cinqe catégorie de besoins hiérarchisés :

Figure N° 1 : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : J.R. Schermerhorn et al. Comportement Humain et Organisation. 2006, p 135.

²² Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, Ed. ECONOMICA, Paris 1996, p 34.37.

Chapitre I :La satisfaction au travail

a. Les besoins physiologiques :

Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se produire... ce sont des besoins de survie lié à des pulsions instinctives.

b. Les besoins de sécurité :

Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989, p, 148) explique : « dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions a un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurance de toutes sortes ».

c. Les besoins d'appartenance (les besoins d'amour) :

Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

d. Les besoins d'estime :

Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui, ils traduisent aussi l'estime de soi et le gout de pouvoir.

e. Les besoins d'accomplissement ou bien les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi :

Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...

Lorsqu'un type de besoin est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation. Quand les besoins physiologiques sont satisfaits, la préoccupation de l'individu est de chercher à se protéger, l'instinct de sécurité se substitue alors à l'instinct de survie. Sa motivation à assouvir ce deuxième type de besoin se prolonge tant qu'il n'est pas parvenu à le satisfaire.

Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire la troisième classe de besoin qui est constituée des besoins d'amour. Et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, c'est-à-dire les besoins réalisation de soi. Le laps de temps nécessaire pour satisfaire chaque catégorie de besoin peut être fort long. Rares sont les personnes qui peuvent parvenir à satisfaire le besoin de réalisation de soi.

Chapitre I :La satisfaction au travail

L'hypothèse centrale de Maslow est que une fois que besoins physiologique et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour aussi un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits.

I.2. La théorie ERD de C Alderfer (ERG, ESC)

Cette théorie propose la théorie de ERD (Existence, Relatedness and Growth) l'existence, Rapport sociaux et développement personnel qui a été basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer propose que la motivation et la satisfaction se base sur trois catégorie de besoins qui sont comme suit :

a. Les besoins d'existence :

Ils expriment les désirs d'ordre, physiologique et matériel et correspondant aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est - à - dire les besoins physiologiques et de sécurité, il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail son salaire ou ses avantages divers au milieu organisationnel.

b. Les besoins de rapport sociaux :

Il s'agit des besoins qui poussent un individu a des relations avec d'autre personnes, Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie, ces besoins s'exprime par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions ... etc. , ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu a chercher à le satisfaire.

En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher des contacts avec autrui, de participer à des activités syndicales. Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux proposés par Maslow.

c. Les besoins de développement personnel :

Ce type de besoins s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tel qu'ils ont été défini par Maslow. Cependant, il faut relever une nuance. Pour Maslow l'actualisation de son potentiel inné, chez Alderfer, le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement à fin de l'examiner, de l'explorer et de le maîtriser (Pinder, 1984, p.54).

Chapitre I :La satisfaction au travail

Tableau N° 02 : Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins

Nature des besoins	Enjeu	Exemples
Besoins physiologiques	Se nourrir	Salaire, rémunération, tickets restaurants.
Besoins de sécurité	Se protéger	Paiement des frais de transport statu, taux de syndicalisation, produits d'épargne entreprise
Besoins d'appartenance	Se faire accepter / s'intégrer au sein d'un groupe	Type de formation, cursus, style de vêtements, type de langage comme signe de reconnaissance sociale
Besoins d'estime / de reconnaissance	Etre reconnu / valorisé	Statu, avantage, primes, positionnement, comme signe de reconnaissance sociale
Besoins de réalisation d'accomplissement personnel	Etre libre / se réaliser personnellement	Activité culturelles, sportive intellectuelle (à savoir des activités proches des aspirations du personnel).

Source : Michel BARABEL, Manageor, Edition, DUNOD, 2006

III.3. La théorie Mc Gregor (théorie x et y) 1906-1964) :

Selon Gregor les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de management non pas en fonction du contenu de la formation, mais de la conception qu'ils se font des hypothèses implicites sur la nature humaine au travail qui guident leur conception du management, Gregor propose deux conceptions de l'homme au travail. Qu'ils appellent la théorie x et y.

➤ La théorie x :

Cette conception de l'homme au travail est pour lui largement dominante aux États - Unis et repose sur trois hypothèses implicites :

L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter :

Chapitre I :La satisfaction au travail

- ✓ à cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- ✓ L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses sont en réalité de véritables postulats pour les dirigeants et constituent une idéologie dominante.²⁴
- **La théorie x est basée sur les postulats suivants :**
- ✓ L'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il doit donc être contrôlé, dirigé soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire, seul le salaire peut compenser la désutilité du travail.
- ✓ L'homme préfère être dirigé, il évite toute responsabilité.
- ✓ Il a peu d'ambition et il préfère la sécurité, il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien. À partir de ce diagnostic, il propose de nouvelles hypothèses, de nouveaux postulats opposés à la théorie X qui est la théorie Y elle s'explique comme suite :
- **La théorie y :**

Elle repose sur quatre principes :

- ✓ La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme elle peut s'auto-diriger et s'autocontrôler ;
- ✓ L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux l'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- ✓ La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- ✓ Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour Mc Gregor, ces deux approches induisent deux styles de gestion et de management différenciés. Il développe la thèse suivant laquelle la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur la motivation plus profonde.

²⁴ PLANE Jean - Michel, op.cit., p 40.

Chapitre I :La satisfaction au travail

III.4. Théorie bi-factorielle de Herzberg :

La théorie bi-factorielle ou théories des deux facteurs et aussi appelé la théorie valorisants-ambiance (Herzberg, 1971).

Dans ce modèle il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu a agir, a être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ces besoins.

Herzberg et al (1959) distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes dans le mécanisme de la motivation :

- ✓ La première catégorie de facteurs a non seulement la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés mais ils sont aussi considérés comme des facteurs de motivation, car ils incitent l'individu à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Les facteurs de motivation sont : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet de travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.
- ✓ La seconde catégorie de facteurs n'a pas la capacité d'apporté de la satisfaction, au mieux, elle suscite de l'indifférence et peut générer de l'insatisfaction.

L'incapacité d'apporter de la satisfaction fait que ces facteurs sont défavorables à la motivation. Ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance.

Le terme d'hygiène est une analogie au « concept d'hygiène mentale en psychiatrie car ses facteurs correspondent à des situations nécessaires, mais pas suffisantes, pour le bon équilibre (de l'individu).

Ces facteurs d'hygiènes ou d'ambiance sont, selon Herzberg, 1971 :

Le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

III.5. La théorie de l'équité :

Introduire par Adams, la théorie de l'équité se focalise sur le rôle de mécanisme de la perception dans l'évaluation des rapports d'un salarié a son travail.

Selon Adams, un salarié se livre à un double examen de sa situation professionnelle. Les conclusions qu'en tire le salarié, contribuent directement à générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Le premier examen concerne sa propre situation professionnelle et porte sur l'évaluation du rapport entre les avantages reçus et les contributions versées.

Le deuxième examen reprend les résultats de l'évaluation du premier examen qui sont confrontés à un modèle de référence (collègues ou employés d'une autre entreprise).

Le rapport entre les deux examens donne les conditions subjectives desquelles le salarié établit que sa situation est sources d'équité.²⁵

III.6. Les théories qui axent leur approche sur l'expectation, l'instrumentalité et la valence :

Celles-ci s'appuient sur plusieurs hypothèses qui combinées contribuent au processus de satisfaction. Elles insistent sur le rôle de l'expectation, c'est-à-dire le fait pour un individu de formuler une auto-évaluation anticipée des efforts qu'il aura à fournir pour la réalisation d'une tâche particulière, d'un ensemble de tâches ou d'une mission. L'instrumentalité correspond au dosage de l'effort de travail que cette personne pense devoir donner en rapport avec la récompense qu'elle attend. Enfin, la valence détermine la valeur que l'individu associe à la récompense visée.

Section 03 : Les déterminants de la satisfaction au travail :

Malgré ces quelques efforts théoriques, les recherches sur la satisfaction ont été largement abstraites elles se sont contentées de rechercher des liens empiriques entre la satisfaction et différents résultats de travail. Les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction sont la performance au travail, le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme, l'engagement. Dans l'organisation, l'engagement dans le travail.

I. Les déterminants de la satisfaction au travail :

I.1. La performance au travail :

Une des croyances les plus partagées chez les psychologues est celle qui consiste à voir un lien entre la satisfaction et la performance au travail. En fait cette idée très répandue pose quelques problèmes. Premièrement, il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que de recherches qui montrent l'absence de lien. Etant donné le grand nombre d'études sur ce domaine, le méta - analyse est l'outil idéal pour tirer des conclusions fiables de ce genre de recherches. Or, elles montrent que le lien entre les deux

²⁵ Pascal PAILLE, Op.cit., p 27, p28.

Chapitre I :La satisfaction au travail

concepts est très faible mais d'autres auteurs montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit lorsque ma performance est liée à ma rémunération, alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance.

I.2.Le turnover :

Quand on parle de turnover il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélé un bon prédicateur du turnover volontaire. Si la relation entre satisfaction et turnover est importante, la satisfaction n'est néanmoins pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas. Leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités du faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes.

I.3. L'absentéisme :

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta - analyses effectuées n'ont jamais révélé de lien forts ou pas de liens du tout (Leigh, 1991) entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre Insatisfaction et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses paires. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.

Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes. Ainsi, si l'entreprise paye jusqu'à 10 jours d'absence dans l'année, il n'est pas impossible qu'un groupe de travail crée une norme de 6 jours d'absence dans l'année.

I.4. L'engagement organisationnel :

L'engagement dans l'organisation est le degré de désir qu'un individu qu'un individu a de rester dans une entreprise donnée. On trouve des corrélations positives entre satisfaction et l'engagement organisationnel.

Chapitre I :La satisfaction au travail

✓ L'engagement dans le travail :

Alors que l'engagement organisationnel correspond à l'implication des salariés dans l'entreprise, l'engagement dans le travail correspond à la force de l'identification de l'employé avec son travail (sa tâche de travail, le fait de faire de la mécanique pour un mécanicien). Là encore, les recherches révèlent des corrélations positives entre la satisfaction et l'engagement dans le travail, ce qui signifie que si vous êtes très satisfait de votre travail vous augmenterez probablement votre intérêt pour votre travail, vous y consacrerez plus de temps, etc. les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction.²⁶

II. La relation entre la motivation et la satisfaction :

Le concept de motivation représente le constitutif hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, l'intensité et la pertinence d'un comportement.

La satisfaction est l'état d'un esprit de quelqu'un dont les besoins et les désirs sont satisfaits, elle suppose une confrontation des attentes avec les résultats affectivement obtenus, l'idée est que si les attentes dépassent ce qui est obtenu, la satisfaction est grande elle paraît qu'un individu ne peut être satisfait de son travail si les valeurs sont petites, ce qui signifie à l'employé qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération plus de considération) ;

En revanche il peut être motivé sans être satisfait si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure des attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre car y'attend une grande valeur inversement.

La satisfaction peut être élevée par ce que l'on obtient ce qu'on attend après plusieurs déceptions mais n'y tient plus car l'on a trop attendu des résultats en fin obtenus pour la motivation elle est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc établir un état d'équilibre.

²⁶<https://www.choixdecARRIERE.com> , consulté le 01/08/2022 à 11h30min.

Chapitre I :La satisfaction au travail

Donc pour distinguer la motivation de la satisfaction, il faudra savoir que la motivation est le stimulant qui pousse les travailleurs à satisfaire ses besoins c'est - à - dire avoir un besoin objectif à atteindre, motivé l'individu et pousse à atteindre la satisfaction.²⁷

Une autre réflexion, ces deux concepts repose sur le facteur humain en milieu organisationnel, porte sur la recherche des causes du niveau faible élevé de la performance fournie par les salariés.

Les salariés sont satisfaits et motivés non seulement par la rémunération qu'ils touchent mais aussi par d'autres facteurs comme l'autonomie, la considération les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables.

Donc la satisfaction réfère aux attitudes du salarié alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié, en effet, un salarié satisfait n'est pas forcément motivé puisque celui qui est motivé devient facilement satisfait.

D'après Weiss déclare : « le peu de différences entre la satisfaction et la motivation se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail, l'attitude d'un individu se manifeste positivement devant certains facteurs comme la rémunération toutefois une augmentation de salaire se traduit rarement par une meilleure performance. »²⁸ Car il y'a d'autres attentes salariales de la part du salarié.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (MICHEL 1989).

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

La satisfaction au travail est définie par Locke (personnel attitudes and motivation, 1976). Comme « un état émotionnel positif ou plaisant relevant de l'évaluation faite par une personne dans son travail ou des expériences de travail », elle dépend du niveau de divergence

²⁷WEISS Dimitri, Ressource Humaine, 2ème édition, d'organisation, paris, 2003, p 349.

²⁸ALIS David et al, op.cit., p 445.

Chapitre I :La satisfaction au travail

entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire, l'idée du rapport contribution/ rétribution, est mise en relief, cette idée se retrouve dans les théories de processus.²⁹

Conclusion :

La satisfaction au travail est une composante importante de l'exercice professionnelle. D'une part elle permet de donner des éclaircissements sur l'organisation, les conditions de travail et le climat social et d'autres parts, elle révèle des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel, vis-à-vis de plusieurs aspects de l'emploi.

²⁹Thèse de doctorat, MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES : La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, soutenue par : Mme OUYAHIA Zoubida, dirigé par : Mr CHOUAM Bouchama, Université d'Oran, le 17/6/2014, p 58.

Chapitre II : la fidélisation des Employées

Ce chapitre a pour objet de présenter le concept de fidélisation des R.H est son rôle dans l'entreprise. Dans la section introductive nous allons tout d'abord explorer le concept précise, par la suite nous enchainons avec la notion de fidélisation des salariés et ses enjeux, nous allons ensuite aborder les visions de la fidélisation des salariés à son entrepris, et enfin nous terminons ce chapitre par présenter les bonnes pratiques, les composantes des fidélisations et la politique de promotions, rémunération des salariés à fidéliser.

Section 01 : Généralités sur la fidélisation des employées

I. Historique : Première apparitions des formes de fidélisation : participation et intéressement :

L'émergence moderne du concept de fidélité est le résultat d'une lente évolution de la pratique des entreprises et des recherches universitaires. Les premières esquisses d'outils de fidélisation ne sont pas récentes et sont apparues dès la fin du XIXème siècle. Ces procédés ne portaient à l'époque pas les marques de la fidélisation comme aujourd'hui, et n'avaient. D'ailleurs pas pour objectif de fidéliser les salariés, mais ils constituent les ancêtres de ce que sont devenus par la suite les outils de fidélisation. A l'époque où les premières idées de nouveaux périphériques de rémunération sont apparues, à savoir entre le XIXème et le XXème siècle, la société était fortement industrialisée, et était en pleine lutte de classes. Tirillée entre bourgeoisie et prolétariat.

Les premières volontés d'associer les travailleurs au capital ont donc été émises par l'école des Saint - simoniens , dont la doctrine consiste à dire que le profit de l'entrepreneur ne résulte pas de l'exploitation des ouvriers , qu'il est le salaire du travail de direction mais qu'il peut être excessif et que , dans ce cas , l'ouvrier est exploité . La doctrine de Saint - Simon tient son nom de Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint Simon, et est parfois considérée comme la pensée fondatrice de la société industrielle française.

Nous retrouvons dans cette doctrine, toutes les esquisses des idées que développeront ultérieurement les socialistes du XIXème siècle.

En 1830, les Saint - simoniens ont adressé une lettre au Président de Chambre des députés, dans laquelle ils synthétisaient leur programme de la façon suivante :

«Les Saint-simoniens demandent que tous les instruments de travail, les terres et les capitaux, qui forment aujourd'hui le fonds morcelé des propriétés particulières, soient réunis en un

fonds social, et que ce fonds soit exploité par association et hiérarchiquement , de manière que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la en un fonds social, et que ce fonds soit exploité par association et hiérarchiquement, de manière que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la mesure de ses œuvres ». ¹

II. Définitions des concepts clés :

II.1. La fidélité :

La notion de fidélité peut être abordée du point de vue des financiers et des chercheurs sur la gouvernance d'entreprise .la gouvernance d'entreprise est un système qui recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernant conduite des dirigeants et délimitent leur l'attitude discrétionnaire. De ce fait, elle consiste à limiter les pouvoirs et les opportunités des dirigeants face aux actionnaires. ²

Paillé définit le salarié fidèle à son organisation lorsque-il justifié d'une ancienneté significative et d'un intérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'ils adoptent, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégié les efforts continus et évite tous acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation.

Peretti définit le salarié fidèle comme celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emplois extrêmes, et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort.

II.2. La fidélisation :

✓ Selon Peretti

Le dispositif de fidélisation des salariés est ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

✓ Selon Paillé

La fidélisation amène l'entreprise a mobilisé des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés.

¹Marine Georgelet, la fidélisation des salaries : le cas de l'entreprise X (spécialisée dans le bâtiment), busines administration, Edition Hall, 2012, p 11-12.

²G. Charreaux et P. Desbrieres, Gouvernances des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale, Finance contrôle stratégie, 1998, P.59.

Le terme fidélisation évoque des pratiques positives ; il fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur.

Elle consiste à créer un environnement de travail qui tiendra l'attachement des employées à long terme ; en fait, favoriser la fidélisation veut dire donner un goût à l'employé de rester dans l'organisation.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.³

Pour un salarié, maintenir une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

✓ Selon (Louart, 1991)

La fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ».

Autrement dit, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ».

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.⁴

³ Meyssonier R, l'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences, Le cas des ingénieurs, Thèse de Doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

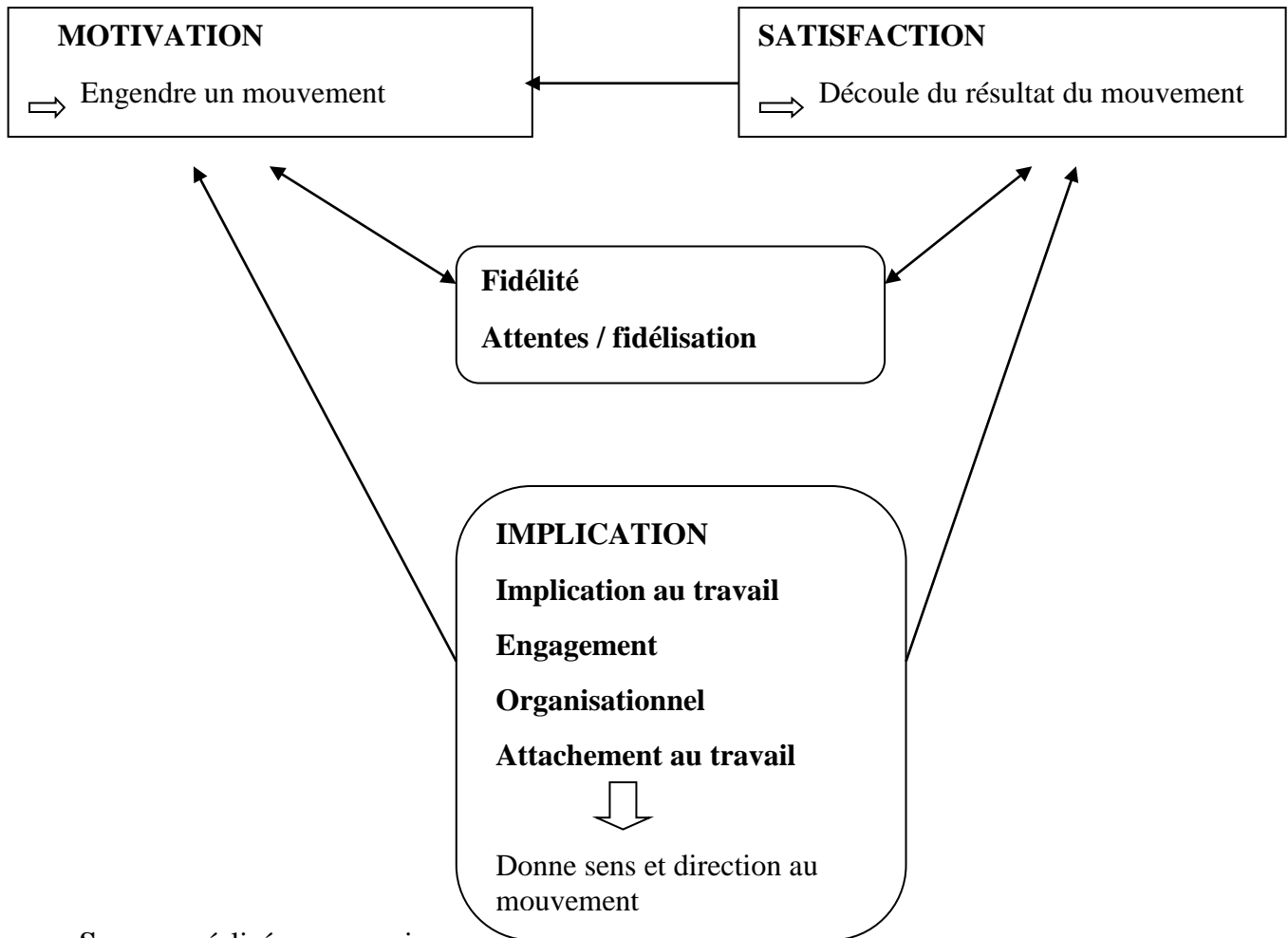
⁴ Chaminade, B. Identifier et fidéliser vos salariés de Talent. Afnor.

Tableau N°3 : Différence entre motivation et fidélisation.

	Motivation	satisfaction	implication
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la Performance individuelle	Développer le projet Commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	général
L'entreprise veut développer	Sa performance a travers le bien des salariés.	Différentes motivations	Opportunités + adhésion
Mots clés	objectifs	résultats	projet

Source : Thévenet (1983, p 28-35).

Figure N°2 : lien entre motivation, implication, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail



Source : réalisé par nos soins

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé, 2005), réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement.

III. Diversités objectifs assignés à la fidélisation des employées :⁵

Tableau n° 4 : exemple d'objectifs assignés à la fidélisation des salariés

Type d'entreprise	Objectif(s) déclaré(s) aux mesures de fidélisation
Groupement de cliniques	Générer de la confiance Offrir de bonnes conditions d'emploi
Assureur sociétaire	Image de qualité à l'égard des sociétaires
Entreprise industrielle	Satisfaction de la clientèle

Le nom des entreprises sollicitées au titre des illustrations ou des exemples a été systématiquement modifié.

Source : pascal PAILLE : la fidélisation des ressources humaines p18.

En ce qui concerne le Groupement de cliniques, comme l'évoque la personne en charge du personnel, la fidélisation des ressources humaines poursuit deux objectifs principaux : obtenir la confiance du personnel et lui offrir de bonnes conditions de travail. Ces deux objectifs répondent à des finalités diverses. Le Groupement de cliniques rassemble plusieurs composantes. Il emploie 350 personnes dont 280 appartiennent au corps des personnels de soins. Récemment, cette organisation a dû faire face à d'importantes difficultés qui se sont traduites par un plan draconien de réduction des emplois. Un quart de l'effectif, soit 120 salariés, ont été cernés par cette mesure. Les efforts entrepris pour reclasser ces personnes ont été couronnés de succès. La plupart d'entre elles ont retrouvé un emploi chez un des fournisseurs du groupement ou dans des entreprises géographiquement proches. Le personnel épargné par le plan social doit faire l'objet d'une attention particulière. Il s'agit pour le Groupement de cliniques de conserver un pouvoir de rétention auprès de son personnel au travers de mesures susceptibles de les détourner de l'attraction élevée que représente le centre hospitalier local.

Les deux autres exemples montrent une différence avec le cas précédent. Les résultats que l'on tire de la fidélisation des salariés apparaissent comme une dimension implicite du marketing qui consiste à générer de la satisfaction chez les usagers d'un service ou les consommateurs d'un produit manufacturé, laquelle satisfaction permettrait de maintenir l'intérêt des consommateurs. C'est l'idée, par ailleurs relativement répandue, si l'on en croit les

⁵ PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, paris, Janvier 2004, P 17. P21.

résultats d'une enquête réalisée auprès de directeurs de ressources humaines de plusieurs pays, de l'existence d'une relation.

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels.

Réduction des dysfonctions sociales et développement de la valeur organisationnelle constitue l'ossature de ce sous paragraphe.

III.1. Réduction des dysfonctions sociales :

Le dysfonctionnement social peut se définir comme étant une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés.

Selon cette définition, l'individu détient une part importante de responsabilités dans la mesure où il est présenté comme un des artisans à l'origine des conditions qui conduisent à la « pathologie organisationnelle ».

Des disciplines comme la psychologie du travail ou l'ergonomie montrent que, les salariés identifient des sources de perturbations et prennent à leur charge, l'écart entre le prescrit et le réel en trouvant des solutions pour que le système fonctionne. Si le caractère social de la dysfonction renvoie aux aspects humains, celui - ci concerne non seulement les personnes dans leurs rapports à leur travail quotidien, mais également les liens des individus entre eux dans un univers de travail.

III.2. Développement de la valeur organisationnelle :

Apprécier le facteur humain en termes de ressource 68/160 mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les **RH** sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement.

Selon le modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur.

L'efficacité au travail étant le premier niveau de participation de Ressources Humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation. Dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production.

L'apport des RH à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau. Celui expliqué par des comportements volontaires de retrait. Ces comportements correspondent à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi considérées comme nuisibles, destinées à accroître la distance physique et ou psychologique entre l'employé et l'organisation.

Le rôle des pratiques de management des Ressources Humaines est ici essentiel. Elles contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel. En vue d'assurer leur bien être professionnel.

III.3. Le concept de fidélisation des RH vers des nouvelles approches de définition :

Peretti souligne que les meilleures pratiques ressources humaines favorisant la fidélisation doivent répondre à cinq logiques :

a. La personnalisation :

Cela se traduit par un système de GRH personnalisé à chaque collaborateur sur le plan rémunération, gestion des carrières, formation et évaluation. A ce propos, il s'agit de mettre en œuvre des PPP (projet personnel professionnel). Des PIF (plan individuel de formation), des BPP (bilan professionnel personnalisé).

b. L'adaptation :

afin d'assurer la fidélisation de ses collaborateurs les plus précieux et répondre aux nouvelles exigences des ressources humaines , l'entreprise doit s'adapter en recherchant une flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée , intérim ...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel ...), flexibilité qualitative fonctionnelle (mobilité , polyvalence ...), externalisation (sous-traitance interne et externe , ...) Flexibilité salariale (intéressement, rémunération individuelle ...).

c. La mobilisation :

Elle repose d'une part sur l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver les collaborateurs et, d'autre part, sur la capacité et sa volonté à déployer son énergie au service de son entreprise. Ceci implique trois conséquences : l'amélioration continue, l'alignement stratégique et la coordination spontanée du salarié.

d. Le partage :

La fonction RH s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise. La fidélisation des salariés.

e. L'anticipation :

La complexité de l'environnement et la guerre des talents implique une démarche anticipatrice favorisant l'adaptation aux événements imprévus.⁶

IV. Les enjeux de la fidélisation en ressources humaines

Dans bien des entreprises encore, les salariés sont considérés comme un moyen de production coûteux et non un investissement qu'il faut savoir gérer, or l'enjeu économique est de taille.

IV.1. Enjeu économique :

Le premier enjeu économique est le turn-over, le maîtriser, réduit l'impact en terme de coût du départ du salarié, d'où l'importance de garder les salariés qui apportent de la valeur ajoutée à l'entreprise.

En effet, le coût du turn-over ne se réduit pas seulement au coût du recrutement, de la formation et de l'intégration du nouveau salarié.

La personne qui part donne un avantage à la concurrence et par là même favorise la concurrence.

La nouvelle recrue quant à elle, pourra disposer des compétences sans avoir l'expérience, ce qui demandera une formation en tout état de cause il lui faudra du temps pour s'intégrer, savoir à qui s'adresser ...

⁶Jean, Marie, PERETTI, Gestion Des Ressources Humaines, Edition, Vuibert, paris, 6eme édition, 2007.

Ajoutons qu'un départ affecte le moral de ceux qui restent, si le taux de turn-over est un indicateur précis, il n'existe pas de turn-over idéal, tout dépend de la taille de l'entreprise, de l'activité et de la situation du marché, d'ailleurs dans certaines entreprises, le turn-over peut être souhaité, aussi un taux de turn-over bas peut être néfaste par manque de renouvellement de créativité, de nouvelles idées.

On peut identifier le coût financier du départ imprévu d'un collaborateur par des coûts directs comme, les charges administratives liées au départ, le pot de départ, l'entretien de départ et la négociation financière. Mais il y a aussi des coûts indirects, auxquels on ne pense bien souvent pas comme l'impact négatif sur les collaborateurs restants, la perte d'efficacité du démissionnaire les mois précédents son départ et la perte des compétences et des connaissances du salarié qui quitte la société.

Il en est de même pour les coûts de remplacement du salarié parti. Les coûts directs sont l'actualisation de la description de la fonction, les frais de communication du poste à pourvoir, la sélection des candidatures et les entretiens, la négociation du nouveau salaire, peut - être plus élevé, l'embauche éventuelle de personnel de travail temporaire et pourquoi pas la prime de cooptation s'il y a lieu.

Quant aux coûts indirects, ils sont multiples, il y a bien sûr l'impact négatif sur les collaborateurs restants, avec le risque que d'autres suivent cet exemple, la perte de temps du manager. (Entretiens, assurer continuité du service) et la perte de temps des RH (recrutement).

Quant aux coûts indirects, il s'agira de la perte de temps du service, la perte d'efficacité entre le départ de l'ancien salarié et le retour à la productivité initiale, l'impact négatif sur l'image de l'entreprise, et l'inexpérience. Perte de temps du service.

La fragilité existe dans la mesure où les investissements réalisés par une entreprise pour le maintien de la valeur de ses RH peuvent se transformer en coûts et peser sur son efficacité en cas de dysfonctionnements.⁷

Le seuil d'efficacité professionnel sera atteint, lorsque le salarié, commence à apporter de la valeur ajoutée à son entreprise, c'est à dire en quelque sorte quand les phases de remplacement, d'intégration et de formation éventuelles sont amorties.

⁷PAILLE Pascal, op.cit. p 22.

IV.2. Enjeu démographique :

Si on dresse l'état des lieux de la situation du marché de l'emploi, la guerre des talents s'installe peu à peu, le talent doit être un comportement, une aptitude particulière qui permet de faire face à une situation donnée. Dans le langage courant, le mot talent est associé aux compétences.⁸

Le talent s'apprécie dans la durée, alors que le potentiel se fonde sur des possibilités futures de réussite.

Pour autant le talent ne suffit pas forcément, il faut également. Correspondre à la caractéristique, au critère précis, au moment où elle est recherchée et le faire savoir.⁹

L'idéal est de faire correspondre le bon talent au bon emploi, après avoir défini clairement les talents dont l'entreprise a besoin.¹⁰

Devenir employeur de référence, serait avoir une image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation.

IV.3. Enjeu sociale :

Le développement durable a été défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.¹¹

La responsabilité sociale de l'entreprise s'engage dans le développement durable qui est la capacité des générations actuelles à satisfaire leurs besoins en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs.

Les 3 logiques de l'entreprise citoyenne concernent :

- ✓ Le développement économique, outre la rentabilité, les entreprises s'engagent à respecter les valeurs autres que financières dans leurs relations avec les autres.
- ✓ L'épanouissement des hommes et l'équité sociale.
- ✓ Le respect de l'environnement, les activités économiques ne doivent pas nuire aux hommes.¹²

⁸G. LE BOTERF, Ingénieur des compétences, Edition D'organisation, 2eme édition, 1999, p 22.

⁹B.CHAMINADE, Identifier et Fidéliser vos salariés de Talent, AFNOR, Paris, 2003, p74

¹⁰G.LE BOTER, Op.cit. . . . 1999, p.23.

¹¹(A.B. CARROL, corporate social responsibility, Evolution of definitional construct, business et society, 1999, p 290).

Même si le profit à court terme reste la préoccupation principale d'une entreprise, ces dernières réalisent que c'est au détriment du bien-être des salariés et de l'entreprise à plus long terme.

VII. Les facteurs de la fidélisation des salariées :

Les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à fidéliser le personnel et à réduire l'absentéisme et surtout le turn-over.

VII.1. Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser :

Avec la satisfaction, la fidélité revêt un caractère physique c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise.

L'objectif consistant à fidéliser les collaborateurs et réduire les risques de démission est à la portée des entreprises, du moins jusqu'à un certain point.

Les conditions de travail sont l'ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur.

Elles peuvent être regroupées en trois rubriques : les conditions physiques, les conditions organisationnelles et les conditions sociales et financières.

a. Les conditions physiques :

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail, l'environnement de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail.

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son job, le connaître parfaitement et éviter la routine.

Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité.

Ainsi la hiérarchie doit Adopter des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail c'est la rotation et la polyvalence des postes.

¹²I. TCHOTOURIAN, Aspect Environnementaux et Sociaux de la RSE et Management Des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, Revue Management et Avenir, N°10, septembre 2006, p 60.

Elle est enrichissante et considérée comme une technique de formation pour améliorer les qualifications, les compétences des salariés et accroître leur rendement.

Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est l'enrichissement des postes.

Il sera plus intéressant pour le salarié de se valoriser, d'avoir l'impression de faire un travail intéressant ce qui lui permettra de retrouver de l'harmonie et de l'envie de s'épanouir convenablement dans l'entreprise.

Une confusion doit être évitée entre autonomie et indépendance. Etre autonome ne signifie pas être indépendant des autres personnes, mais plutôt percevoir un sentiment de volonté et de choix dans ses comportements.¹³

L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail.

Toutes ces conditions ont des répercussions (positives et / ou négatives) sur la performance de l'entreprise, la mise en place des bonnes conditions physiques de travail permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel.

b. Les conditions organisationnelles

C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement.

Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective. Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail, et les procédures.

¹³R. Colle, Le rôle du sentiment d'auto - détermination dans la fidélisation des salariés, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes.

- **Le temps de travail :**

Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée,

Alis et Dumas (2003, p.52) considèrent que « le bien- être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et / ou familiaux. L'articulation vie privée vie professionnelle peut être atteinte lorsque les individus parviennent à répartir leur temps et leur énergie pour satisfaire les demandes de chaque domaine.

- **Les procédures :**

Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique. Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

c. Les conditions sociales et financières :

C'est un ensemble de mécanismes qui visent entre autre à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs , l'entreprise et les autres partenaires , et entre l'employé et l'employeur . On distingue par exemple les relations sociales, les conditions financières.

- **Le climat social :**

Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle ... si immatérielles soient- elles, sont vivement ressenties par chaque salariés.

- **Les conditions financières**

Ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu a toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité. Nous distinguerons

deux types de conditions financières, le premier est relatif à la rétribution, le second a trait à la participation des salariés au capital de l'entreprise.

- **La rétribution**

La rétribution est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée. Elle peut être matérielle ou immatérielle.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des Ressources Humaines. Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des Ressources Humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

- ✓ **L'aspect matériel de la rétribution :**

Cet aspect matériel concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. Elle est également la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu.¹⁴

ADAMS, J.S. auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « contribution / rétribution ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

Par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ; Par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe.

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des absences. Des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe.

Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe, sans toutefois négliger le coter immatériel de la rétribution.

¹⁴Citeau, J. - P. (2002), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Ed. A. Colin.

✓ **L'aspect immatériel de la rétribution :**

Cet aspect provient d'une certaine considération que les dirigeants ont vis - à - vis de leurs employés.

Selon HELLRIEGEL et AL. (1992), la considération est la « mesure dans laquelle les dirigeants sont enclins à entretenir avec les subordonnés des relations de travail caractérisées par une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les employés, à l'attention portée aux sentiments de ces derniers ».

Considérer un individu en milieu professionnel revient à reconnaître, encourager ses efforts et les récompenser. Ainsi, quelques modes de considération sont distingués :

Les félicitations et les encouragements qui sont des messages adressés à un employé, un collègue, un collaborateur par la hiérarchie ou autres collègues pour un travail bien fait. Ils peuvent avoir lieu devant un auditoire (modèle à suivre) ou dans un cadre plus restreint.

Des primes (primes de rendement, de représentation, de suggestion ...) représentant une rémunération incitative, compensatoire ou un intéressement supplémentaire.

Des avancements de grade ou promotions qui constituent un changement de catégorie professionnelle soit pour ancienneté, soit au terme d'une formation.

• **Les techniques de participation des salariés au capital :**

Ces techniques d'être aussi des actionnaires c'est - à - dire détenteurs des actions dans le capital de l'entreprise. Dans les limites possibles pour l'entreprise, les avantages financiers de type participation, intéressement, stock - options entre autres, représentent des arguments de poids. Pour tout employeur et une rémunération non négligeable pour les salariés.

De la motivation des salariés dépend la qualité de l'offre de service. Et de cette dernière dépend la satisfaction des clients. Bref, une politique de fidélisation des salariés est une démarche dans laquelle tout le monde trouve son bonheur.

Colle (2006), évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés :

- Choix relatifs à la rémunération (répartition entre rémunération directe et compléments de rémunération, choix dans la mutuelle complémentaire,
- choix relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise ...).

- Choix relatifs à l'organisation du travail (degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail, dans le découpage de l'activité, dans les décisions à prendre ...).
- Choix relatifs aux temps de travail (horaires à la carte, recours au travail à temps partiel choisi, choix des dates de congés, présence d'un compte épargne temps ...)
- Choix relatifs à la formation (possibilité de demander à suivre une formation de choisir le contenu de la formation, de participer à l'élaboration du plan de formation...).
- Choix relatifs à la carrière (évolution horizontale/verticale dans l'entreprise, mobilité géographique, retraite...).
- Choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail.

Section 02 : les théories de la fidélisation

I. Les théories de la fidélisation :

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition. Elles peuvent être appréhendées suivant les approches étymologiques, courante et GRH.

I.1.Approche étymologique :

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

I.2. Approche courante :

Fidéliser est le fait de rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit (dictionnaire Robert 1993). De fait, fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés (LAROUSSE 2003).

I.3.Approche de la GRH :

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par divers auteurs et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés. La fidélisation des

salaries. La fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation (LOUART, 1991). Autrement dit, la fidélisation serait l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (JEAN M. P. dictionnaire, 2001).

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés.

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle - même. En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu «captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention.

En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise. Et fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.¹⁵

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

Selon CHAMINADE montre l'équation de la fidélisation suivant ce modèle : **Fidéliser attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.**

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

¹⁵ BRUNETEAUX, J.B, Gestion des ressources humaines et Communication, Presses de l'UCAC, collection Apprendre, 3eme édition revue corrigée et augmentée, 2005.p15.

II. Planification du système de fidélisation :

Il ne s'agit pas de vouloir à tout prix fidéliser tout le monde, et il n'y a pas que l'argent pour répondre à la satisfaction individuelle. La fidélisation, c'est obtenir l'attachement du salarié à long terme, il faut donc personnaliser la fidélisation.

II.1. Responsabilité et leadership :

Chaque acteur engage sa responsabilité dans la fidélisation, les objectifs doivent être clairs.

L'engagement de la direction est fixé sur le long terme et est obligatoire, il repose sur les valeurs solides et légitimes et une mission qui justifie la raison d'être de l'entreprise.

L'engagement des ressources humaines va de pair avec l'engagement de la direction, la concertation est primordiale, et l'engagement des managers est tout aussi important, la réussite passe par la mobilisation de tous les intervenants.

Fidéliser ce n'est pas garder le salarié au même poste pendant sa carrière durant, le manager doit aussi personnaliser l'expérience professionnelle de ses collaborateurs avec les exigences et besoin de l'entreprise.

II.2. Le diagnostic de fidélisation :

C'est l'analyse par la société de sa capacité à fidéliser ou non, de connaître ses forces et faiblesses en matière de fidélisation et pouvoir trouver des propositions d'amélioration.

II.3. Mise en œuvre de la fidélisation :

Elle se fait grâce à l'implication de tous les acteurs et services et s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise pour y associer toutes les compétences.

Pour attirer les nouvelles recrues, l'entreprise doit communiquer sur ses avantages et son image d'employeur, cette image sociale donnera une représentation aux parties prenantes et assurera une attractivité envers des candidats potentiels.

L'autre démarche de fidélisation la formation, le salarié qui fait la demande souhaite progresser dans son emploi ou dans son entreprise, l'entreprise devra apporter une réponse personnalisée, pour le faire évoluer dans l'entreprise, afin d'éviter son départ.

III. Les visions de la fidélisation des salariés :

Paillé distingue 3 formes de fidélité au travail :

III.1. La fidélité réelle :

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

Ceci caractérise la « vision autonome » suppose que la fidélisation soit voulue, librement consentie. L'individu désire, après mure réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif.

Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne).

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attirait à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ».

a. La fidélité conditionnelle :

Est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité, le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ».

b. La fidélité de façade :

Caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelle existantes sur le marché de l'emploi ». ¹⁶

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels.

March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même à une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement.

La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formation suivies, ...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même.

IV. Les conséquences du processus biographique pour l'étude de la fidélisation des salariées :

Nous allons sobrement exposer les conséquences de la dynamique des préférences professionnelles sur la fidélisation des salariés. Il nous semble. Utile de montrer la nature des relations entre les différentes variables sollicitées jusqu'à présent et leur implication sur la stabilité des conduites. Comme nous l'avons spécifié, fidéliser les salariés consiste pour une entreprise à installer une relation professionnelle dans la durée. Rapport au travail l'enjeu consiste pour l'entreprise crée les conditions d'emploi qui favorisent la stabilité pendant la période du temps. Pour les salariés, les bénéfices attendus concernant le développement de leur employabilité et, pour les entreprises, ils portent sur la garantie d'un investissement sans faille de ses salarié dans leur activité professionnelle.

Nous avons tenté de montrer l'interprétation de déférentes données empiriques, comment les attentes à l'égard du travail évoluent au fur à mesure de l'enrichissement de l'expérience professionnelle, et également le contact prolongé d'un salarié avec son

¹⁶Paillé, Pascal. (2004), la fidélisation des ressources humaines, Economica, Paris, p 304.

entreprise favorise son identification. Si au début de la biographie professionnelle les préférences sont très nettement marquées pour les gratifications matérielles, entrées sur leurs influences diminuent avec le temps. A partir de cette tendance, peut en détruire qu'une politique centrée sur la fidélisation des ressources humaines peut légitimer ses pratiques en orientant plus spécifiquement ses efforts sur tel groupe d'attentes en fonction du profil des salariés visés.

En cela, une réflexion approfondie sur la fidélisation des salariés présente des enjeux importants. Une relation à l'égard de l'organisation fondée sur un engagement calculé, basé sur la recherche de la maximalisation des attentes professionnelles de type extrinsèque (rémunération et avantages connexes), n'est pas forcément incompatible avec une conduite fidèle. Le salarié sera fidèle tant qu'il estimera en sa faveur l'équilibre entre l'avantage reçus des contreparties des contributions versées. Cette situation est caractéristique d'une participation de type conditionnel. De manière comparable, un rapport fondé sur un engagement affectif, c'est - à - dire basé sur le partage des valeurs organisationnelles, ne constitue pas pour l'entreprise une garantie systématique de la fidélité de ses salariés. Comme nous l'avons suggérer que la fidélité ne peut être que de façade. Les individus concernés peuvent maintenir leur relation professionnelle dans la durée parce qu'ils y sont contraints dans cette situation, leur participation peut se présenter alors sous une forme conflictuelle. ¹⁷

V. La satisfaction au travail moteur de fidélisation :(les conditions de travail)

Avec la satisfaction au travail, la fidélité revêt un caractère physique c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils sont satisfaits des conditions du travail offert par l'entreprise.

V.1. Les conditions physiques :

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail. C'est également tout ce qui caractérise une situation de travail et favorise ou freine l'activité des travailleurs. (CITEAU J.P, 1997).

L'environnement de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs ou alors contribuent à leurs épanouissement dans leur lieu de travail.

¹⁷Pascal Paillé, op.cit., p 91.92.

V.1.1. facteur de dégradation de la santé :

C'est dans cette optique qu'intervient l'ergonomie qui consiste à rechercher une meilleure adaptation de l'homme, compte tenu de sa constitution physique, au lieu de travail, poste de travail afin de réduire la fatigue, l'épuisement et le stress professionnels.

Aussi, il a été créé des bureaux, des sièges qui prennent en compte la visibilité (vue), les postures (mal de dos), l'aération (la respiration) et bien d'autres conditions capables de retarder le rythme de travail, la productivité et par conséquent les performances de l'organisation.

V.1.2. Facteur d'épanouissement :

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son job ou travail, le connaître parfaitement et éviter la routine. Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité. La hiérarchie doit pour cela, prendre en considération les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT).

Adopter la méthode qui vise à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail et / ou réduire l'ennui éprouvé par le salarié : c'est la rotation et la polyvalence des postes. Elle est enrichissante et considérée comme une technique de formation pour améliorer les qualifications, les compétences des salariés et accroître leur rendement.

Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est l'enrichissement des postes. Il sera plus intéressant pour le salarié de se valoriser, d'avoir l'impression de faire un travail intéressant ce qui lui permettra de retrouver de l'harmonie et de l'envie de s'épanouir convenablement dans l'entreprise.

V.2. Les conditions organisationnelles :

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

Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail, les procédures

-Le temps de travail : l'entreprise s'est longtemps attribué une très large part dans la répartition du temps dans la vie de ses collaborateurs. Cette part s'est progressivement réduite, du fait de l'allongement de la durée de la vie et de l'action combinée de quatre facteurs :

- ✓ L'entrée plus tardive dans la vie active :
- ✓ L'abaissement de l'âge de la retraite et la cessation anticipée d'activité ;
- ✓ La réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire :
- ✓ L'accroissement des congés annuels et des possibilités d'absence.

Section 03 : des bonnes pratiques en RH pour fidéliser et impliquer les employées

I. Les bonnes pratiques en RH pour fidéliser et impliquer les employées

I.1. Clarifier la proposition de valeur :

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

I.1.1. Adapter le recrutement :

La phase de recrutement est un enjeu majeur pour l'entreprise pour communiquer son offre de valeur » aux candidats.

I.1.2. Aider les salariés à gérer leurs carrières :

La responsabilité de l'évolution du salarié est du ressort de lui-même. Cependant, l'entreprise peut lui apporter un soutien dans une optique de motivation et d'implication en passant par trois types d'actions :

a. Favoriser la mobilité interne :

Les salariés deviennent plus fidèles si leurs entreprises leur permettent de renforcer continuellement leur valeur sur le marché du travail. Par conséquent, un salarié performant qui se sent bloquer n'hérite pas à changer son entreprise pour le risque de stagner professionnellement.

b. Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun :

La fidélisation des salariés. L'entreprise peut aider chacun à piloter son évolution professionnelle en instaurant un système de feedback régulier permettant à chacun de se positionner selon les compétences requises pour les différents types de postes.

I.1.3. Cibler la formation :

La proposition des entreprises aux salariés en matière de formation destinée à développer leur niveau général de compétences devient de moins en moins justifiée à cause du coût élevé et des résultats mitigés en termes de fidélisation. Pour cet objectif, il s'agit de se focaliser plutôt sur une formation portant sur un problème concret et en rapport immédiat avec l'amélioration des performances

I.1.4. Rémunérer les performances :

Le système de rémunération au mérite souffre de certain problème car il ne permet de s'attacher les meilleurs et il n'indexe le salaire que sur la performance passée. Introduisant ainsi des distorsions entre la valeur actuelle procurée par le salarié et celle qu'il reçoit de l'entreprise. Ainsi, il s'agit de procéder par trois types d'interventions :

a. Découpler compétences et performance :

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

b. Diversifier les mécanismes d'initiations :

Une étude du cabinet McKinsey mis en évidence les limites du recours aux récompenses de nature financière pour promouvoir un équilibre entre efficacité opérationnelle présente et

qualité de la contribution à l'avenir. Ainsi, il s'agit, pour l'entreprise, de diversifier ses mécanismes d'incitations de nature non financière comme : l'accès à des responsabilités, des tâches intéressantes, des opportunités de développement personnel, des participations au capital, etc.

I.1.5. Adapter l'organisation du travail :

L'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariés et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel. Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et de s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de employabilité des salariés et la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances.¹⁸

II. Les composantes de la fidélisation :

Pour aborder une situation préoccupante de pénurie de personnel, il s'agit de mettre en œuvre des moyens et de développer des actions prenant en compte les conditions spécifiques de l'entreprise, de la branche, de l'époque les solutions en kit universellement valables n'existent pas.

Il s'agit de faire du sur - mesure... De plus , l'importance des changements qui sont intervenus cette dernières années et qui ne cessent de bousculer nos organisations et entreprises fait que les modèles et les solutions qui avaient du succès précédemment face aux collaborateurs ne constituent plus des réponses pertinentes . Parmi ces changements qui exigent des modifications des stratégies et des pratiques de gestion, notons à titre d'exemple :

-Les environnements économique et politique qui imposent des moyens limités et exigent de faire plus avec moins ;

-Les fournisseurs qui deviennent de plus en plus exigeants (qualité totale, transparence, etc.), voire des usagers dont les comportements frisent l'incivilité (situation des chauffeurs de bus ou des enseignants en zone difficile) :

-Les concurrents qui sont de plus en plus agressifs ; L'environnement technologique et les connaissances qui imposent des maîtrises de plus en plus élevées et une accélération des mises à jour :

¹⁸Jean M.P. op.cit. P 20-21.

-Les modes de gestion ou les impératifs de management qui mettent l'accent sur la responsabilisation, les évaluations, les objectifs à atteindre.

-Quant aux collaborateurs, leurs aspirations en matière de vie privée ont évolué .Nous attendons de notre travail des possibilités de développement et d'épanouissement, ainsi qu'une compatibilité vie privée

- vie professionnelle. Nous attendons des relations hiérarchiques basées sur la compétence de nos supérieurs et donc un management convaincant.la simple soumission ne fonctionne plus. La fidélisation des salaries. En situation de pénurie, les approches et outils de GRH rationnels ne sont plus suffisants. De ce point de vue, une meilleure compréhension de ce qui fonde les comportements des collaborateurs

- et le comportement de fidélité en particulier- peut être une aide précieuse .Ce comportement de fidélité est le résultat d'un certain nombre de composantes dont on va tenter d'identifier les principales. De la même manière que les composantes de l'infidélité et les mutations d'environnements sont plurielles, interdépendantes et complexes, la notion de fidélisation ne saurait être abordée sans se pencher sur un ensemble de comportements individuel en interaction et dont découle la fidélité à l'entreprise, elle - même permettant l'atteinte d'une meilleure performance et d'une qualité de service accrue. Abordons brièvement ces 4notion que sont¹⁹

-La motivation ;

-La satisfaction :

-L'Engagement ;

-L'Attachement.

III. L'élaboration des politiques en fidélisation :

III.1. La politique de promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion au coup par coup » et la promotion organisée. Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que

¹⁹ C.Hirsch & L.Firoben, HEG-Vd, printemps, Atelier Gestion Des RH et fidélisation du personnel, Edition CCRH-Plénière de Paris 2002, p 06.

lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

III.1.1. La promotion au coup par coup :

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se relèvent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la promotion.

III.1.2. La promotion organisée :

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions et une étude des appelées à succéder au titulaire en cas de changement. On peut distinguer quatre types de promotion :

III.1.3. La promotion dans la catégorie :

Entraine un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.

III.1.4. La promotion de catégorie :

Signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

III.1.5. La promotion de salaire :

S'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant.

III.1.6. La promotion collective :

Touche tous les salariés d'un accord d'entreprise²⁰

III.2. La politique salariale comme le choix offert en matière et la fidélisation des salaires :

La rémunération s'inscrit dans la mesure où possède une dimension à la fois économique et sociale.

²⁰ Jean marie Peretti, op.cit., p 28

La politique salariale par son champ, ainsi on peut dire que ce champ concerne dans l'ordre d'apparition, les politiques de travail, la protection sociale, les politiques de formation professionnelle et de l'emploi ainsi que des politiques dite transversales comme la mise en place de la revenue minimum d'insertion.²¹

Elaboré une politique de rémunération remplit donc d'autres objectifs que la seule détermination des niveaux de salaire. L'entreprise peut viser au moins deux autres objectifs : attirer la main d'œuvre qualifiée et fidéliser le personnel présent dans l'entreprise. Nous expliciterons et présenterons dans un premier temps les principales réponses à des enjeux « économique et sociaux ».

III.2.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

Sur le plan économique deux enjeux existent deux enjeux existent :

✓ Le premier concerne la fixation des niveaux de rémunération. Dans la mesure où l'entreprise évolue dans un système concurrentiel et que les rémunérations constituent des charges importantes, les niveaux de rémunération ne doivent pas mettre en péril la compétitivité de l'entreprise. La fixation de ces niveaux peut ainsi se révéler délicate si l'entreprise peine à attirer certaines compétences, a contrario, quand le marché de l'emploi devient plus difficile et que les candidats peinent à trouver un emploi, il est tentant de démunir les salaires d'embauche, voire de les rapprocher des minimas conventionnels, dans ces cas - là, les conditions imposées dans le marché risquent de mettre en péril l'équité interne.

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et / ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts. Les enquêtes de salaire commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération (Hay. Hewitt) ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leur propre rémunération par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents.²²

✓ Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération :

Dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à partager entre les salariés et les

²¹ BOUDON Raymond, 1989 et 1993, p 180.

²² RANCIS Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion Ressource Humaine, Dunod Paris, 3ème édition, 2007, P 267.

clients par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle - même, c'est - à - dire ses actionnaire d'une part et son auto financement d'autre part. Les hausses de salaire sont donc les résultats d'arbitrages effectués par l'entreprise pour satisfaire différent types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

Conclusion :

La fidélisation des salariés est un enjeu majeur auquel de nombreuses entreprises consacrent une partie non négligeable de leurs ressources en contre partie a pour objectif final la rétention des salariés, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur le long terme. Dans cette partie a été exclusivement consacrée aux mécanismes psychologiques qui participent selon nous de la fidélité des salariés. Pour cela, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail ont été particulièrement sollicités. La complémentarité entre ces deux attitudes professionnelles est assurée par les modalités relationnelles auxquelles elles renvoient, Car avec la satisfaction au travail, la relation des personnes à leur er professionnel s'inscrit dans une logique de régulation.



Spa

BRANCHE COMMERCIALISATION

DISTRICT TIZI OUZOU

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction

Après avoir développé dans le chapitre précédant le concept de la satisfaction au travail et la fidélisation des salariés qui constitue la référence théorique et méthodologique de notre travail de recherche. Pour qu'on puisse mener à bien notre recherche sur l'analyse de la satisfaction des salariés de Naftal. Il est utile de décrire la méthodologie générale de la recherche dans ce chapitre. Ce dernier sera axé sur les principales activités de réalisation de cette recherche, de méthodologie de recherche, la démarche, la population, l'échantillon de la recherche, l'instrument de mesure et les techniques d'analyse de données.

Ce chapitre est divisé en deux sections :

- Dans la première section, on présente l'organisme d'accueil ; l'entreprise Naftal.
- Dans la deuxième section, nous abordons la méthodologie générale de notre travail de recherche qui nous a permis de réaliser notre étude.

Les salariés de toutes catégories de niveaux d'instruction de Naftal sont les cibles de notre étude. Notre choix est motivé par le fait que les tous les employés de Naftal sont concernées pour nôtres études, cela nous permet de généralisés les résultats pour toutes l'entreprise qui leurs permettent de répondre aux énoncés questionnaire afin d'obtenir des résultats plus fiable probant.

I.1 Historique de l'organisme d'accueil :

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers) a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution.

La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

A partir de 1998, elle change de statut et devient Société par actions (SPA) filiale à 100% de SONATRACH.

Un autre plan de restructuration s'est traduit par la création des divisions, selon ses principaux produits à savoir :

(Décision N° 5540 du 15/12/1990)

- CLP (Carburant Lubrifiant Pneumatique).
- GPL (GAZ de Pétrole Liquéfié).
- AVM (Aviation Marine).
- Division bitumes.

Pour assurer convenablement ses missions, NAFTAL dispose de moyens matériels, humains et financiers adéquats. Elle applique aussi un système décentralisateur en instaurant des districts dont le District COM de Tizi-ouzou.

I.2 Présentation du district COM Tizi-ouzou :

Le District COM de Tizi-ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville).

Il gère deux centres de stockages **CSD** (Centre de Stockage et de Distribution) et **CMP** (Centre Multi Produits) et un réseau de seize stations en gestion directe (GD). En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

I.3 Mission et activité de l'organisme d'Accueil :

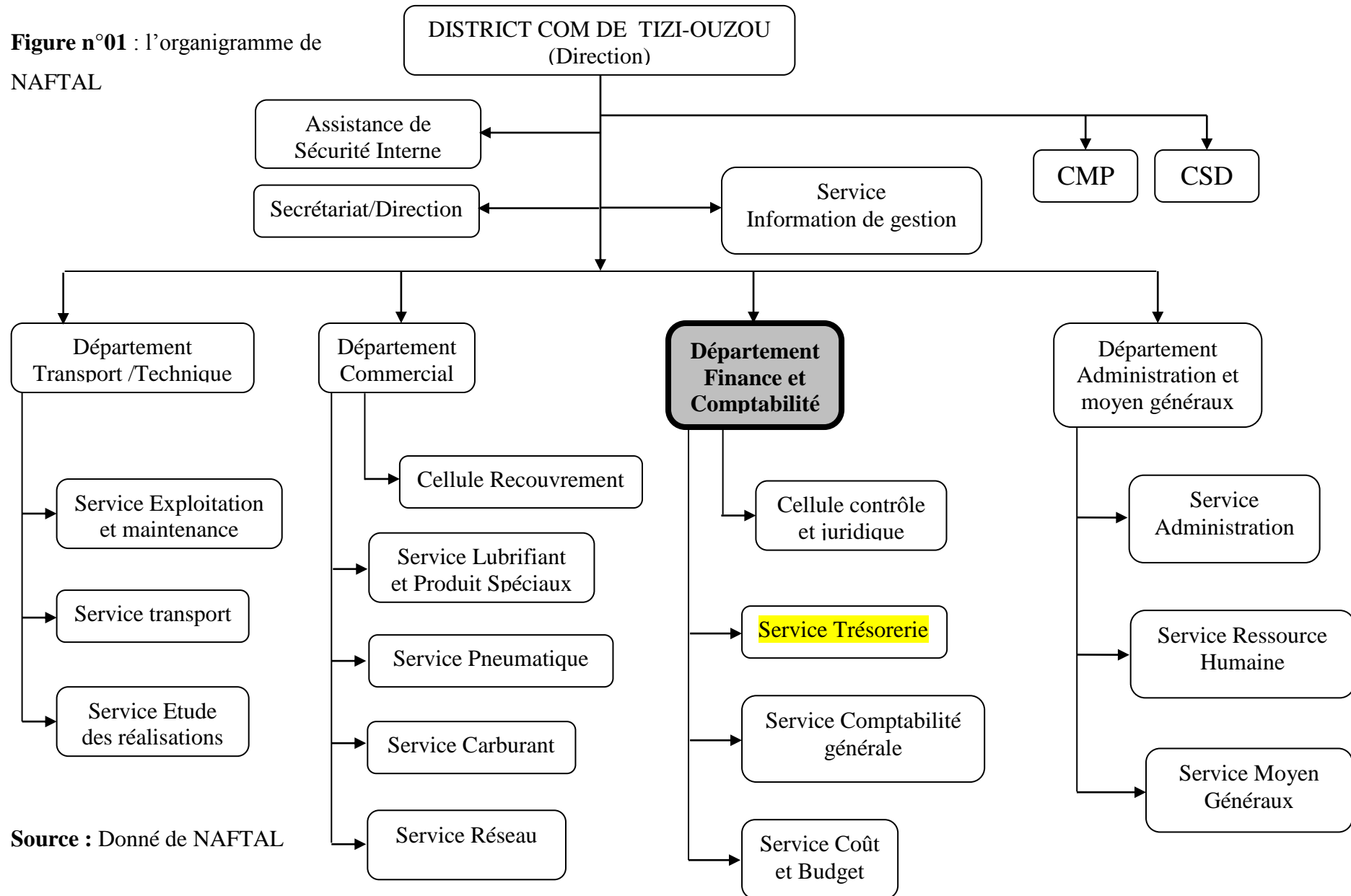
NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines :

- *de l'enfûtage GPL*
- *de la formulation de bitumes*
- *de la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.*
- *du transport des produits pétroliers.*

I.4. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU

Figure n°01 : l'organigramme de NAFTAL



Source : Donné de NAFTAL

I.5. Description de l'organigramme général

5.1/ Présentation des différents départements :

A/Département commercial :

En terme simple, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- Les points de vente NAFTAL.

A.1/cellule recouvrement : C'est une cellule rattachée directement au département. Elle a pour fonction principale :

- Elle Suit et contrôle le règlement des clients à terme.
- Elle Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- Elle établie les reçus d'encaissement et saisis éventuellement les clients retardataires.

Pour ce faire. Elle est en contact permanent avec les autres services.

A.2/Service carburants : chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistre, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

A.3 /Service lubrifiants et produits spéciaux : il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.
- Elaboration des plans d'approvisionnements, de distributions et répond aux doléances des clients.

A.4 /Service pneumatique : il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

A.5 /Service réseau : chargé de :

- Gérer les réseaux des stations service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

B / Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

B.1/ Cellule contrôle et juridique : Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

B.2 /Service trésorerie : chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

B.3/ Service comptabilité générale : Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

B.4/ Service coût et budget : chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

C / Département administration et moyens généraux :

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

C.1/ Service moyens généraux : il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

C.2/ Service administration : charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

C.3/ Service ressources humaines : son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

D/ Département transport et technique :

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

D.1/ Service exploitation et maintenance : Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

D.2/ Service transport : chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

D.3/ Service d'études et réalisations : son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

5.2/ Présentation du centre Multi Produit (CMP) :

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est située sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre ville de Tizi-ouzou.

5.3/ Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD) :

Le CSD de Tizi-ouzou est implanté sur une surface de dix (10) hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, environ 10km à l'est de cette ville, chef lieu de la wilaya. Administrativement, il fait parti de la commune de Tizi-ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 3000 m de carburants et de 500 m et 200 m d'huile usagée.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

I.6. Situation informatique de l'organisme d'accueil :

- **L'aspect Humain** : District COM dispose de :
 - ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique dans le service ING (Information de gestion).
 - ✓ Deux ingénieurs d'état en informatique au niveau de service réseau et le CSD.

▣ L'aspect logiciel :

Plusieurs applications ont été développées parmi elles :

- ❖ **SGC** : Système de Gestion des Créances applicable au niveau de la cellule recouvrement.
- ❖ **NaftCompta** : système pour le service Comptabilité Générale.
- ❖ **Imosys** : Système de Gestion des Investissements.
- ❖ Le logiciel paie.
- ❖ **GRH** : le logiciel Gestion des Ressources Humains.
- ❖ **WINCANAL** : pour le service coûts et budget.
- ❖ **NAFT COM** : logiciel de la facturation installer au niveau des centres.
- ❖ **AMORT** : logiciel de gestion des amortissements.

Cadre méthodologique

Afin de mettre en pratique les notions théoriques que nous avons abordées dans les chapitres précédents nous avons opté pour deux instruments de collecte d'informations pour nous faciliter l'accès aux services de l'unité qui a fait l'objet de cette recherche à savoir l'entretien et le questionnaire.

II.1. L'entretien

Durant notre période de stage à l'unité froid au sein de NAFTAL, pour accomplir notre enquête, nous avons procédé à des entretiens avec les responsables de la cellule RH.

Selon ces responsables, les déterminants de la satisfaction et la fidélisation des salariés au travail occupe une place primordiale dans l'entreprise, en effet, elle veille sur le respect de la réglementation ainsi sa participation aux études de danger et à la prévention des risques professionnels. La cellule RH a pour mission principale :

- ✓ Gérer la paie du personnel et les déclarations sociales. Collecter et intégrer les éléments variables de paie. ...
- ✓ Gérer administrativement le personnel de l'entreprise. ...
- ✓ Gérer et développer les ressources humaines. ...
- ✓ Gérer les problèmes des salariés

La commission effectue des réunions ordinaires mensuellement dont l'ordre du jour est discuté entre les différents membres, qui sont souvent sanctionnées avec des procès-verbaux (PV) de réunions.

Comme elle effectue des réunions d'urgence en cas d'accident. Les responsables RH nous ont confirmé que les salariés de l'entreprise rencontrent des difficultés pendant l'exécution de leurs tâches (nuisance générée par l'utilisation des machines) et ils ne cessent de réclamer l'amélioration des conditions de travail au responsable de l'entreprise.

Ces enquêtes nous ont également confirmé qu'ils sont toujours au service des employés en leur fournissant une protection nécessaire, les sensibilisant aux risques pouvant résulter de l'utilisation des machines afin d'assurer leur sécurité et travailler confortablement. Ajoutons à cela, les responsables nous ont expliqué aussi la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leur Effet et de leur Criticité) qui est utilisée pour l'analyse des risques, ayant pour but d'assurer une production améliorée est une diminution des risques inhérents au système étudié et l'utilisation de document unique pour l'évaluation des risques professionnels (voir l'annexe).

II.2. La taille de l'échantillon

L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon, et pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude de phénomène. Il permet d'économiser le temps, et l'effort et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée. Dans ce contexte l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentation de ce dernier dans la population de la recherche. Nous avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, pour un intervalle de confiance de 95% et une marge d'erreurs de 10% pour NAFTAL. Ce qui signifie respectivement, 45 employés au sein de NAFTAL.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P)}{d^2 N - 1} + \frac{X^2 P (1 - P)}{d^2}$$

S = la taille de l'échantillon nécessaire

X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416

N = la taille de la population

P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal) d = degré de précision accepté (0,05).

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats :

Tableau n°01 : l'échantillon de l'étude

	Population mère	L'échantillon de l'étude (RH)	
		En nombre	En %
NAFTAL	1383	90	10

Source : Réalisé par soin

- Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées dans cette entreprise. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et exécutants) :

- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = l'ensemble des membres de la catégorie professionnel / la taille de la population d'origine*100
- La taille de strate dans l'échantillon = taille de l'échantillon * pourcentage de strate dans la communauté d'origine.

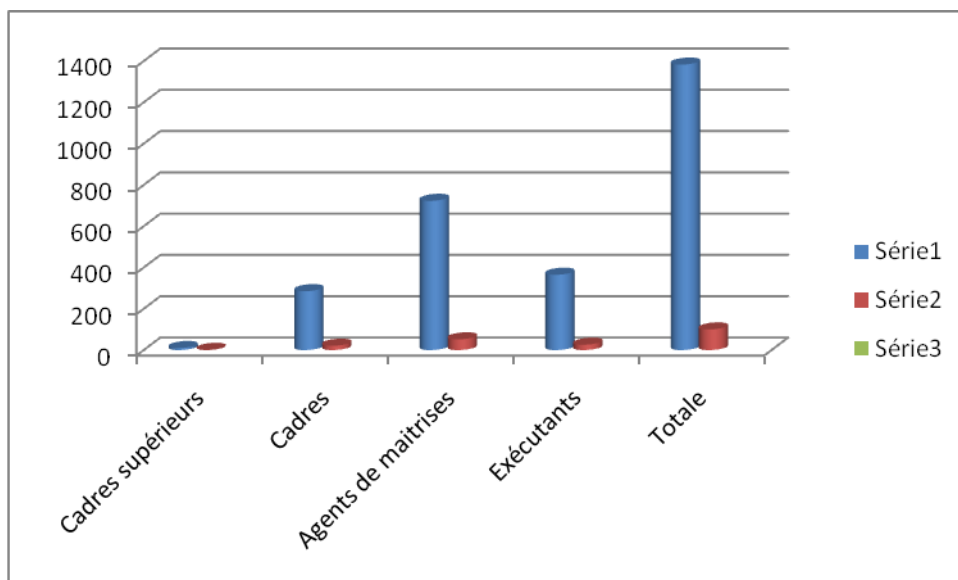
Selon cette méthode, la distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant :

Tableau n° 02 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (NAFTAL)

CSP	RH/ CSP	
	En nombre	%
Cadres supérieurs	10	1
Cadres	285	21
Agents de maîtrises	723	52
Exécutants	365	26
Totale	1383	100

Source : réalisé par soin.

Figure n°02 : la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (NAFTAL)



Source : réalisé par soin

Sur cette base, la distribution et la récupération des questionnaires ont commencé à compter du 16 octobre à 20 octobre afin de permettre aux membres de l'échantillon de remplir avec soin.

Ainsi, il est à signaler que 90 questionnaires ont été distribués dont 84 ont été récupérés. Sur ces derniers, 8 ont été exclus à cause du manque de validité pour l'analyse.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre de questionnaire distribués, récupérés, écartés et maintenus dans l'entreprise.

Tableau n°03 : la synthèse d'état des questionnaires personnels dans l'entreprise

Entreprise	Questionnaires personnels							
	Distribuer		Récupérée		Ecartés		Maintenus	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	Nombre	%
NAFTAL	90	100	84	93	8	9	76	84

Source : réalisé par nos soins

Comme cela indiqué précédemment, le principal motif du non prise en compte des questionnaires récupérés et que ceux-ci non pas rempli le minimum de réponses requises que nous nous somme fixés. C'est-a-dire, rempli au moins a 30% des principaux axe du questionnaire.

A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total 90 questionnaires, environ 84% de totale de questionnaires récupérés.

II.3. Le questionnaire :

Pour mener bien notre enquête, un questionnaire est établi et renseigné par 84employés sur 90 de l'entreprise NAFTAL.

Notre questionnaire est réparti en 03 axes principaux :

AXE 01 : Présentations des données personnelles

AXE 02 : La satisfaction au travail

AXE 03 : la politique de fidélisation du personnel

Section 02 : interprétation et synthèse des résultats

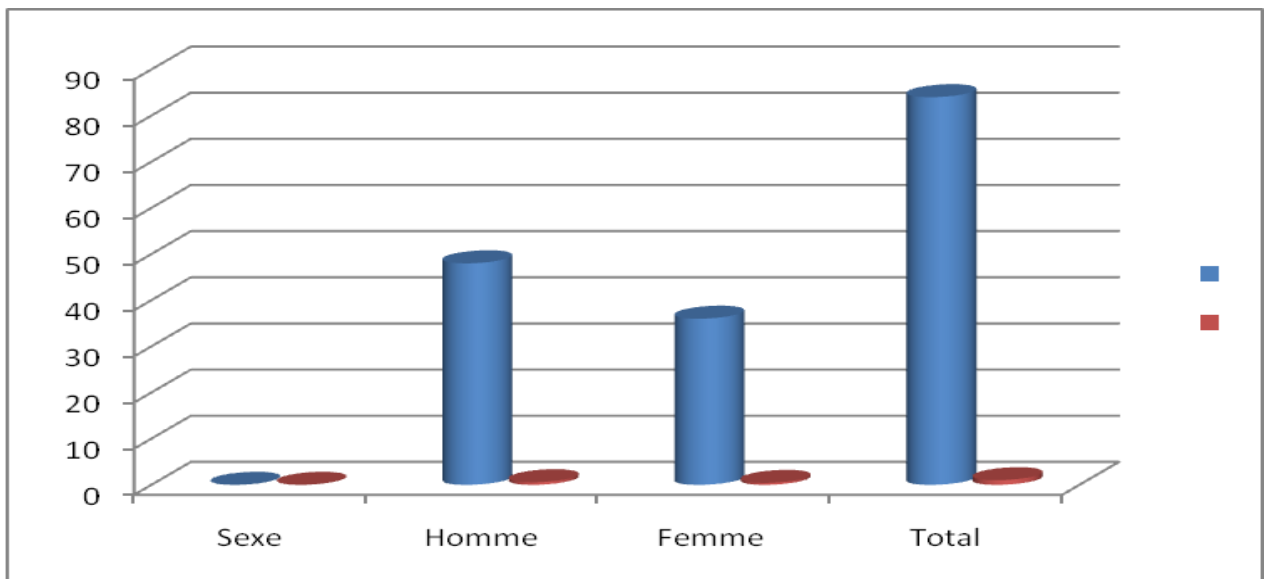
AXE 01 : identification du répondant

Tableau n°4 : la répartition de l'effectif selon le sexe

Sexe	Effectif	pourcentage
Homme	48	57%
Femme	36	43%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous soins, résultat de l'enquête.

Figure n°03 : la répartition de l'effectif selon le sexe



Source : réalisé par nos soins résultat de l'enquête.

A partir de ce tableau, nous constatons que la catégorie la plus dominante est celle des hommes avec un pourcentage de 57%. Par contre, la présence des femmes est faible, avec un pourcentage de 43%.

D'après cette analyse nous constatons que cela est dû à la nature des activités exercées à l'entreprise « NAFTAL » qui exige une capacité et une force physique pour mener une tâche, le travail de nuit, les déplacements. Ainsi ces activités peuvent provoquer un danger sur la santé du travailleur dans la mesure où ils sont exposés au risque, comme le bruit, les blessures, etc. c'est pour cela que l'entreprise « NAFTAL » recrute les hommes sur les zones de production afin, d'accroître, la productivité et diminuer les risques professionnels.

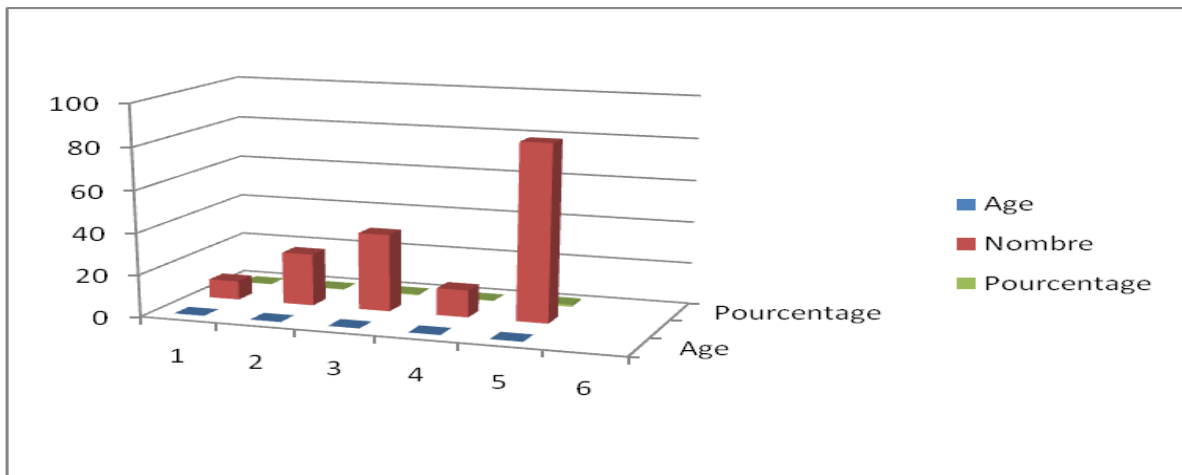
Entre autre, le taux faible des femmes s'explique par la limitation de leur travail à l'administration et aux laboratoires, suite à la fragilité et irrésistible pour le travail qui demande l'effort physique.

Tableau n°5 : la répartition de l'effectif selon l'âge

Age	Nombre	Pourcentage
Moins de 30ans	9	11%
De 30ans a 40ans	25	30%
De 40ans a 50ans	37	44%
De 50ans a 60ans	13	15%
Total	84	100%

Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

Figure n°04 : la répartition de l'effectif selon l'âge



Source : réalisé par nous soins, résultats de l'enquête.

D'après les données de la figure, nous remarquons que la classe d'âge 40ans-50ans est la plus élevée par un taux de 44%, puis les personnes âgées entre 30ans-40ans avec 30%, 15% représente les personnes âgées entre 50ans-60ans, enfin les personnes âgées de Moins de 30ans avec un taux de 11%.

Donc nous constatons que NAFTAL donne l'importance à les personnes âgées de 40ans-50ans, sans oublier l'importance accordée a la catégorie expérimentée, a l'âge de 30ans-40ans, qui vient en deuxième place.

Tableau n° 06 : présentation de niveau d'instruction du personnel

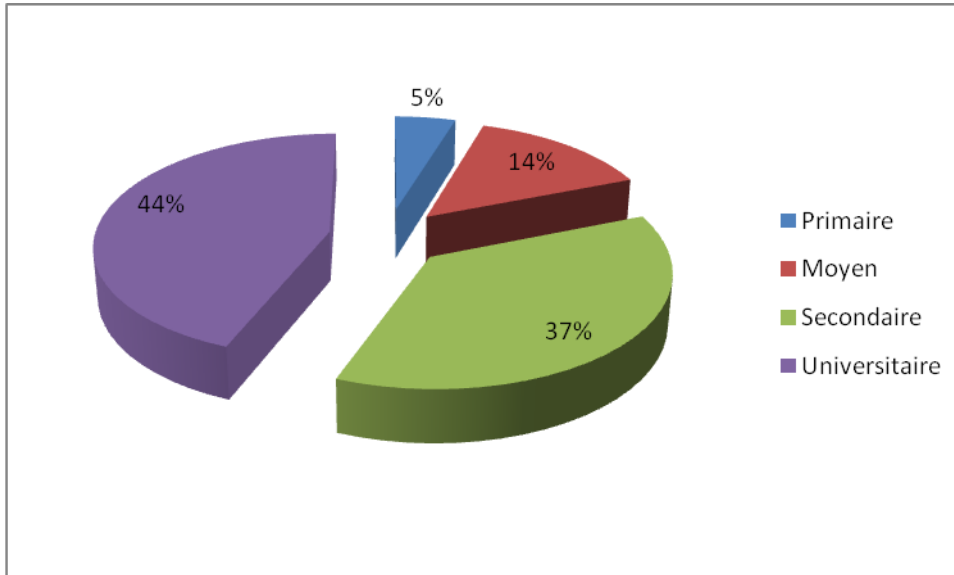
Niveau d'instruction	Effectif	pourcentage
Primaire	4	5%
Moyen	12	14%
Secondaire	31	37%
Universitaire	37	44%
Total	84	100%

Source : réalisé par nous soins, résultat de l'enquête.

Ce tableau montre que nos enquêtes ont des niveaux d'instruction différents, le plus élevés dans cette enquête est le niveau universitaire avec 44%, le second niveau est le

secondaire avec un taux de 37%, ainsi 14% dans le niveaux moyen et enfin le niveau primaire avec un taux faible de 5%.

Figure n°05 : la présentation de niveau d'instruction du personnel



Source : réalisé par soins, résultat de l'enquête

D'après les données de la figure, nous remarquons que le niveau universitaire est le plus élevé par un taux de 44%, puis les personnes d'un niveau secondaire avec un taux de 37%, 14% représente les personnes ayant un niveau moyen, enfin avec un taux faible de 5% les personnes ayant un niveau primaire.

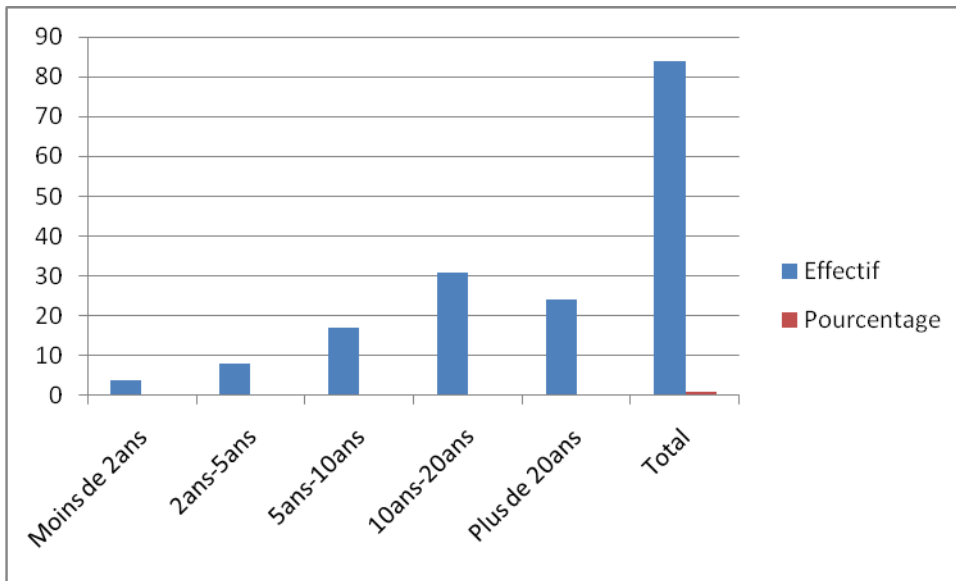
Donc nous constatons que « NAFTAL » donne boccax plus l'importance à les personnes ayant un niveau universitaire, sans oublier l'importance accordées a les personnes dont un niveau secondaire, qui vient en deuxième place.

Tableau n°07 : présentation de niveau d'ancienneté du personnel

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 2ans	4	5%
2ans-5ans	8	10%
5ans-10ans	17	20%
10ans-20ans	31	37%
Plus de 20ans	24	28%
Total	84	100%

Source : réaliser par nous soins, résultats de l'enquête.

Figure n°06 : présentation de niveau d'ancienneté du personnel



Source : réalisé par nous soins, résultats de l'enquête.

D'après les données de la figure, nous remarquons que le niveau d'ancienneté de 10ans-20ans est le plus élevé par un taux de 37%, puis les personnes d'un niveau d'ancienneté de plus de 20ans avec un taux de 37%, 20% représente les personnes ayant un niveau d'ancienneté de 5ans-10ans, ainsi avec un taux de 10% les personnes ayant un niveau d'ancienneté de 2ans-5ans, enfin avec un taux très faibles de 5% les personnes ayant un niveau d'ancienneté de moins de 2ans. .

Donc nous constatons que « NAFTAL » donne boccax plus l'importance à les personnes ayant un niveau d'ancienneté qui ont aussi boccax d'expérience de 10ans-20ans, sans oublier l'importance accordées a les personnes dont un niveau d'ancienneté de plus de 20ans, qui vient en deuxième place.

AXE 02 : inventaire sur la satisfaction au travail

Tableau n°08 : réponse n°1

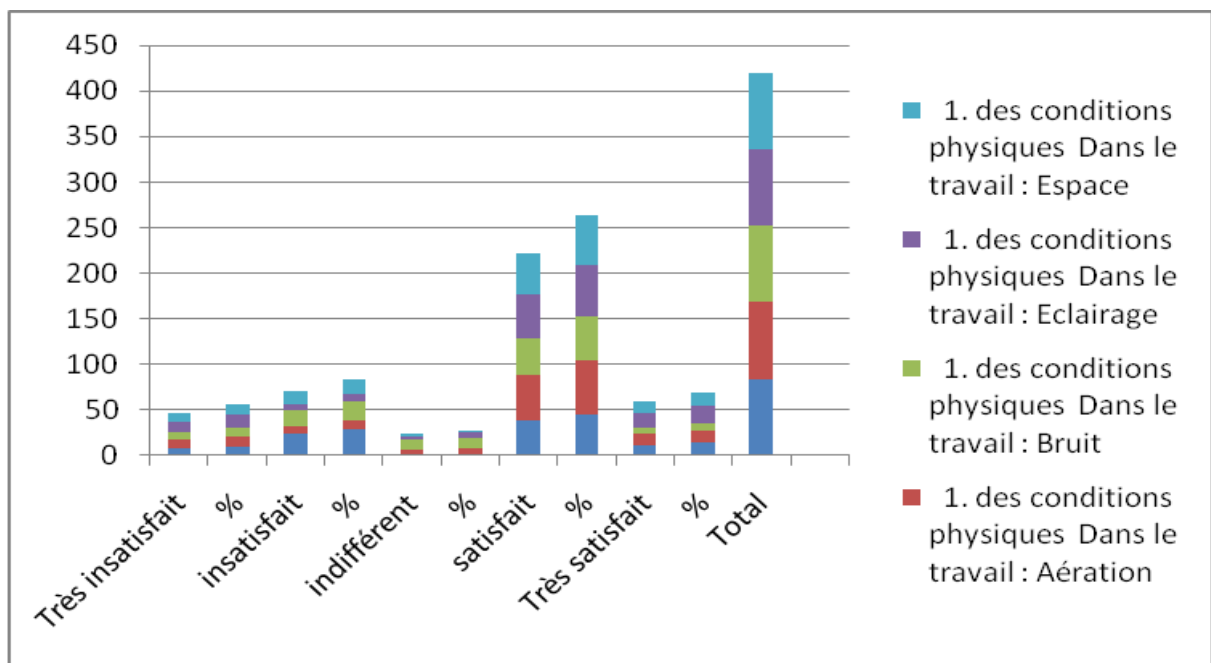
1. des		1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Total
conditions physiques Dans le travail :	Chaleur	8	10	24	29	2	2	38	45	12	14	84
	Aération	9	11	8	10	5	6	50	59	12	14	84
	Bruit	8	10	18	21	10	12	41	49	7	8	84
	Eclairage	12	14	6	7	4	5	47	56	15	18	84
	Espace	9	11	14	17	3	3	45	54	13	15	84

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

Clés :

- 1 : très insatisfait
- 2 : insatisfait
- 3 : indifférent
- 4 : satisfait
- 5 : très satisfait

Figure n°07 : réponse n°1



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait des conditions de travail tel que la chaleur avec un taux de 45%, aération avec un taux de 59%, le bruit avec un taux de 49%, l'éclairage avec un taux de satisfaction de 56%, l'espace avec un taux de 54%.

Ils existent aussi des employées qui sont très satisfaits de leurs conditions de travail, exemple : les cadres et les cadres supérieurs.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui ne sont très insatisfaits et ceux qui non pas satisfaits de leurs conditions de travail, mais avec un taux faible, cela ca dépend de leurs poste de travail exemple : ceux qui travail comme des agents d'exécutions, agents d'exécution.

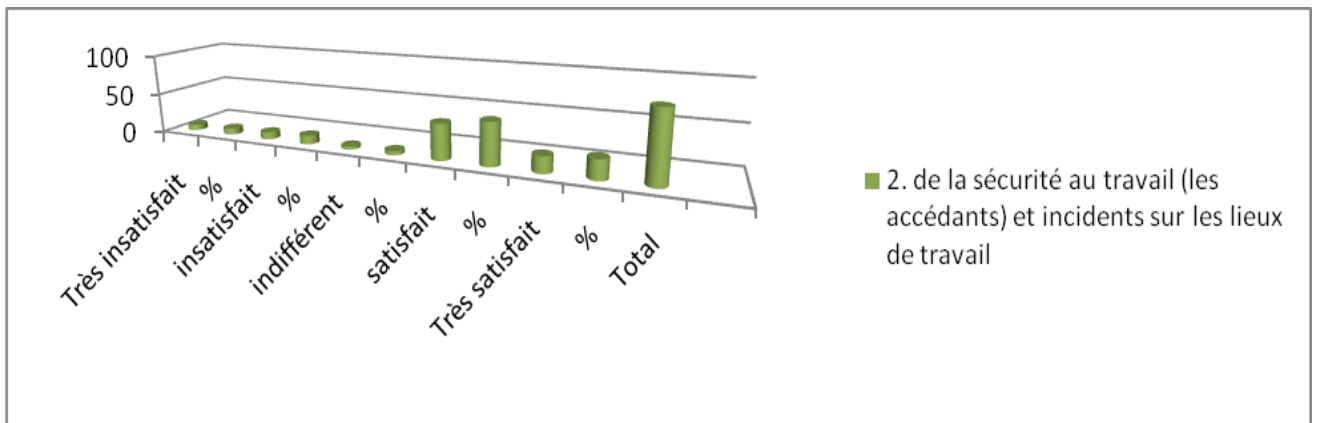
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leurs conditions de travail.

Tableau n°09 : réponse 02

		Très insatisfait	Insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
2. de la sécurité au travail (les accédants) et incidents sur les lieux de travail	Nombre	7	9	4	44	20	84
	%	8	11	5	52	24	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°08 : réponse N° 02



Source : relaié par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de la sécurité au travail (les accédants) et incidents sur les lieux de travail avec un taux de 52%, ils existent des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 24%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 11%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui ne sont très insatisfaits et ceux qui sont indifférent de leurs sécurités au travail (les accédants) et incidents sur les lieux de travail, mais avec un taux faible de 8% et 5%, cela ça dépend de leurs postes de travail.

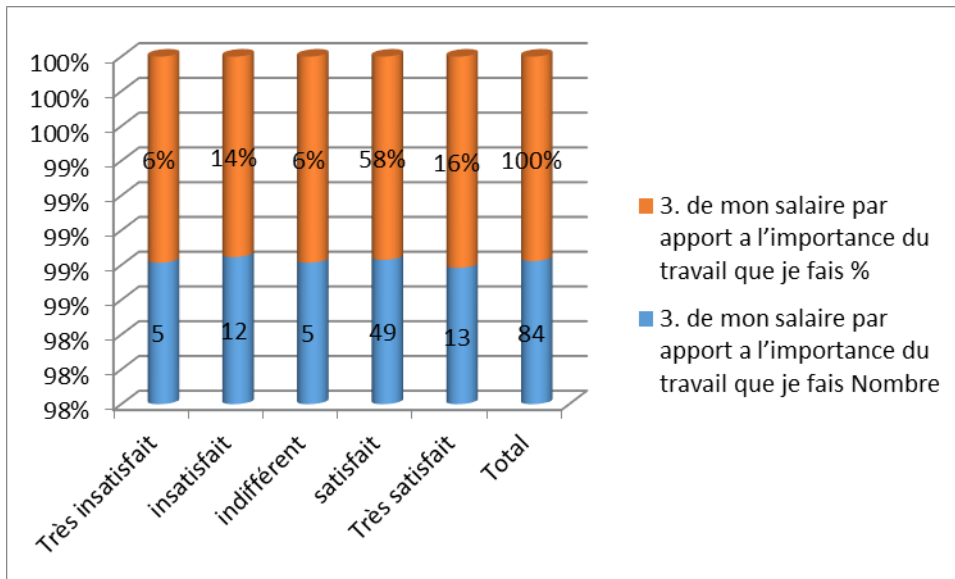
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leurs sécurité au travail (les accédants) et incidents sur les lieux de travail.

Tableau n°10 : réponse 03

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
3. de mon salaire par rapport a l'importance du travail que je fais	Nombr e	5	12	5	49	13	84
	%	6	14	6	58	16	100%

Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

Figure n° 09 : réponse 3



Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de leurs salaire par apport a l'importance du travail qu'ils font avec un taux de 58%, ils existent des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 16%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui ne sont très insatisfaits et ceux qui sont indifférent de leurs sont satisfait de leurs salaire par apport a l'importance du travail qu'ils font, mais avec un taux faible de 6% et 5%, cela ça dépend de leurs postes de travail.

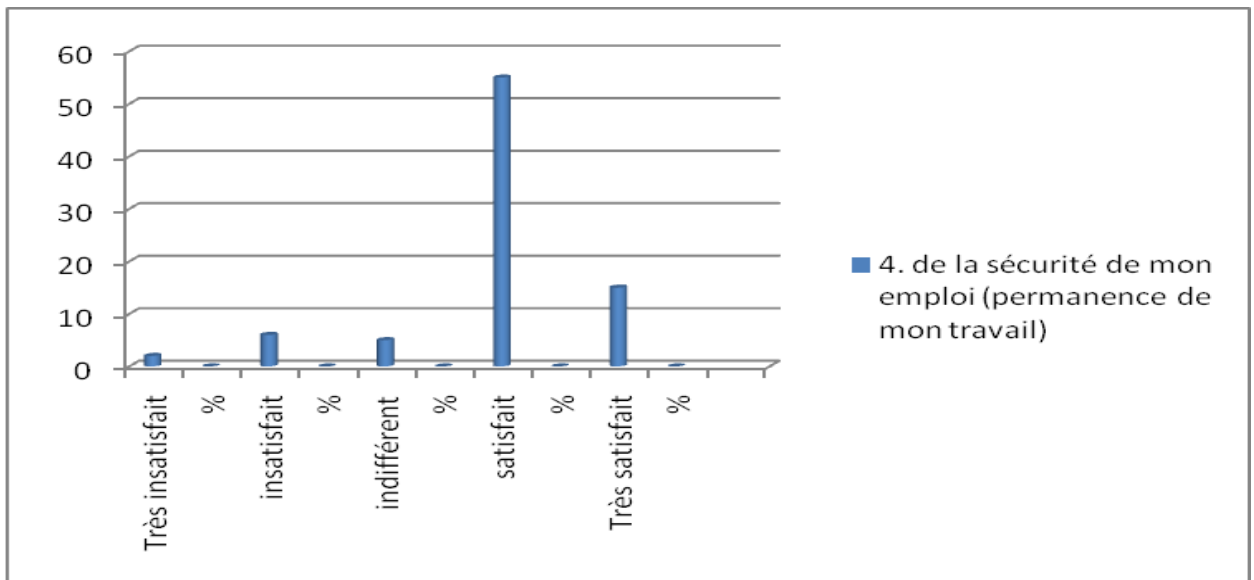
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leurs sont satisfait de leurs salaire par apport a l'importance du travail qu'ils font.

Tableau n° 11 : réponse 4

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
4. de la sécurité de mon emploi (permanence de mon travail)	Nombre	2	6	5	55	15	84
	%	2.38	7.14	5.95	65.47	17.85	100%

Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

Figure n° 10 : réponse n° 04



Source : réalisé par soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de leurs sécurité de leurs emplois (permanence de travail) avec un taux de 64.47%, ils existent des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 17.85%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 7.14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui ne sont très insatisfaits et ceux qui sont indifférent de leurs sont satisfait de leurs sécurité de leurs emplois (permanence de travail), mais avec un taux faible de 5.95% et 2.38%, cela ca dépend de leurs poste de travail.

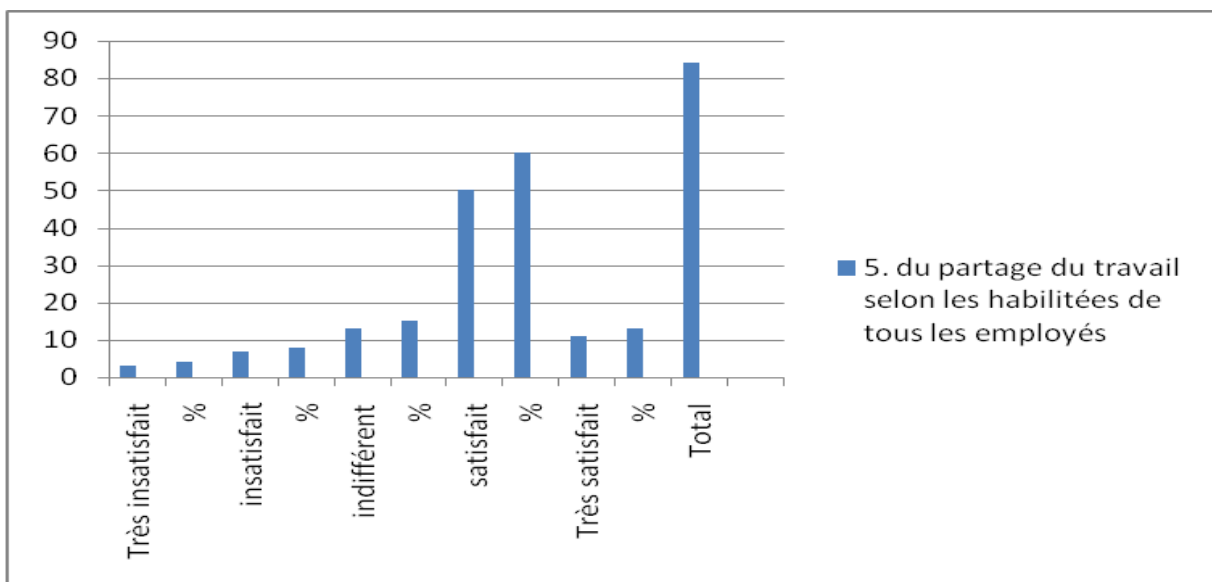
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leurs sécurités de leurs emplois (permanence de travail).

Tableau n°12 : réponse n° 05

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
5. du partage du travail selon les habilités de tous les employés	nombre	3	7	13	50	11	84
	%	4	8	15	60	13	100%

Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

Figure n°11 : réponse N° 05



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de partage du travail selon les habilités de tous les employés avec un taux de 60%, ils existent des employés qui sont indifférent avec un taux de 15%, ainsi ceux qui sont très satisfaits avec un taux de 13%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employées qui sont insatisfaits et ceux qui sont très insatisfait de partage du travail selon les habilitées de tous les employés mais avec un taux faible de 8% et 4%.

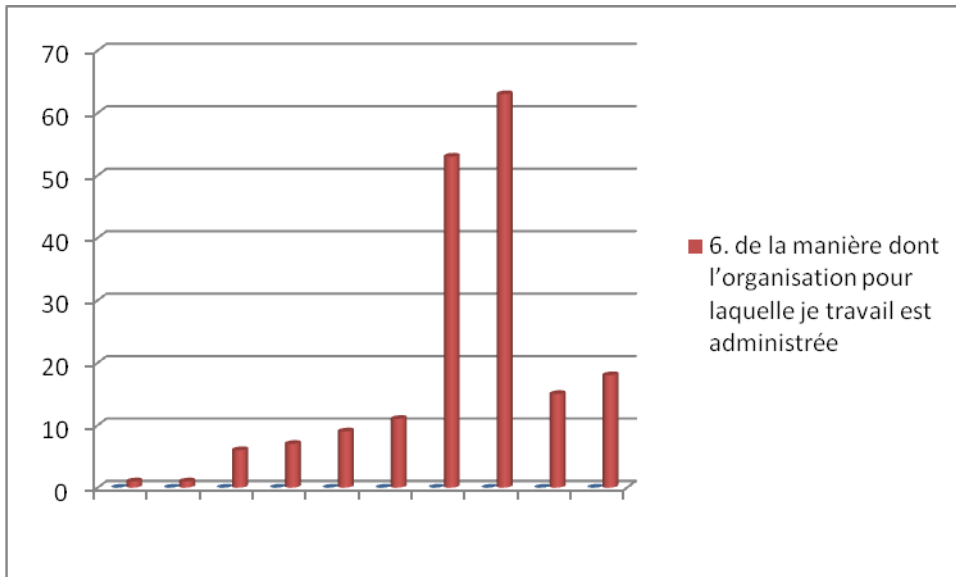
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA sont satisfaits de partage du travail selon les habilitées de tous les employés.

Tableau n°13 : réponse n° 06

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
6. de la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée	Nombre	1	6	9	53	15	84
	%	1	7	11	63	18	100%

Source : réalisé par nos soins, résultat de l'enquête

Figure n°12 : réponse N° 06



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTA sont satisfait de la manière dont l'organisation pour

laquelle je travail est administrée avec un taux de 63%, ils existent des employés qui sont très satisfait avec un taux de 18%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 11%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont insatisfaits et ceux qui sont très insatisfait de la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée mais avec un taux faible de 7% et 1%.

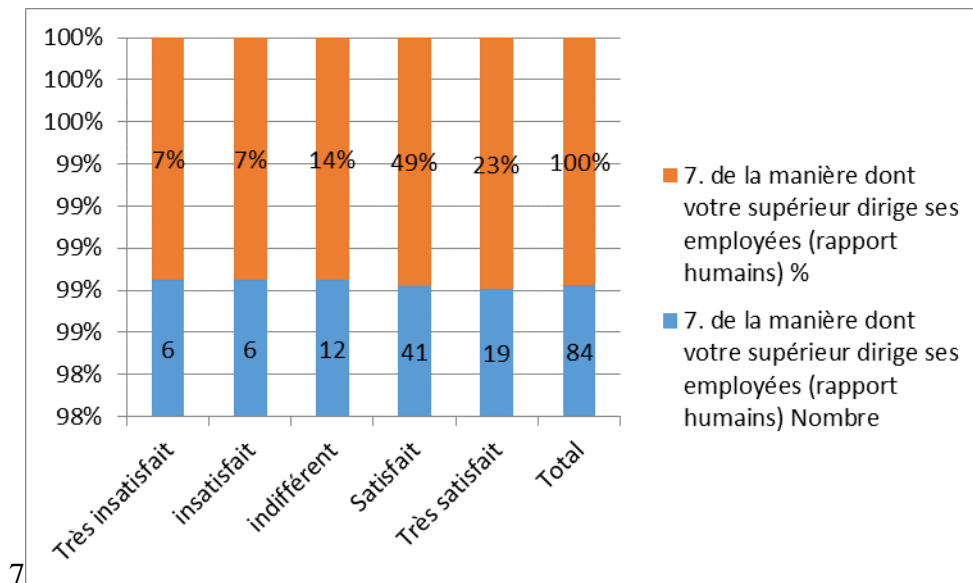
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée.

Tableau n° 14 : réponse n°07

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	Satisfait	Très satisfait	Total
7. de la manière dont votre supérieur dirige ses employées (rapport humains)	Nombre	6	6	12	41	19	84
	%	7	7	14	49	23	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

Figure n° 13 : réponse



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains) avec un taux de 49%, ils existent des employés qui sont très satisfait avec un taux de 23%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont insatisfaits et ceux qui sont très insatisfait de la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée mais avec un taux faible de 7%.

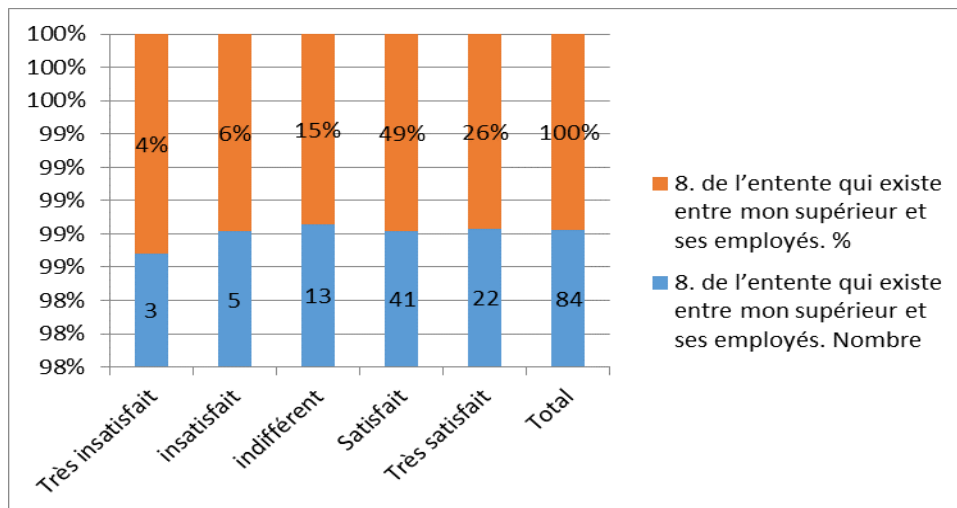
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains).

Tableau n°15 : réponse n°08

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	Satisfait	Très satisfait	Total
8. de l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés.	Nombre	3	5	13	41	22	84
	%	4%	6%	15%	49%	26%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 13 : réponse n°08



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains) avec un taux de 49%, ils existent des employés qui sont très satisfait avec un taux de 23%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont insatisfaits et ceux qui sont très insatisfait de la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée mais avec un taux faible de 7%.

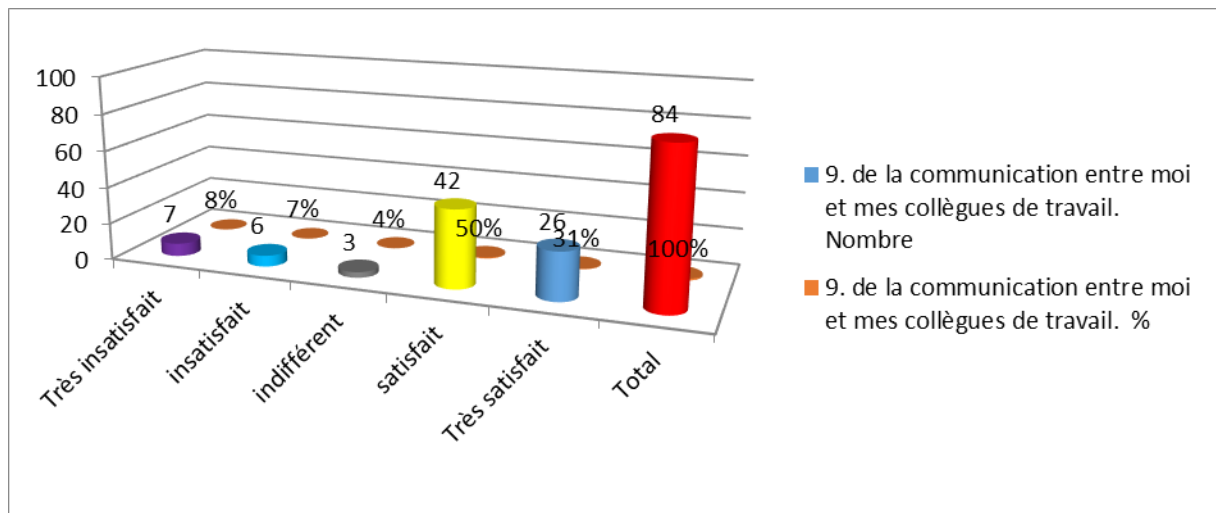
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humains).

Tableau n° 16 : réponse n°08

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
9. de la communication entre moi et mes collègues de travail.	Nombre	7	6	3	42	26	84
	%	8%	7%	4%	50%	31%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

Figure n° 14 : réponse N°09



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de la communication entre eux et leurs collègues de travail. Avec un taux de 50%, ils existent des employés qui sont très satisfait avec un taux de 23%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 31%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont très insatisfaits et ceux qui sont insatisfait de la communication entre eux et leurs collègues de travail mais avec un taux faible de 8% et 7%.

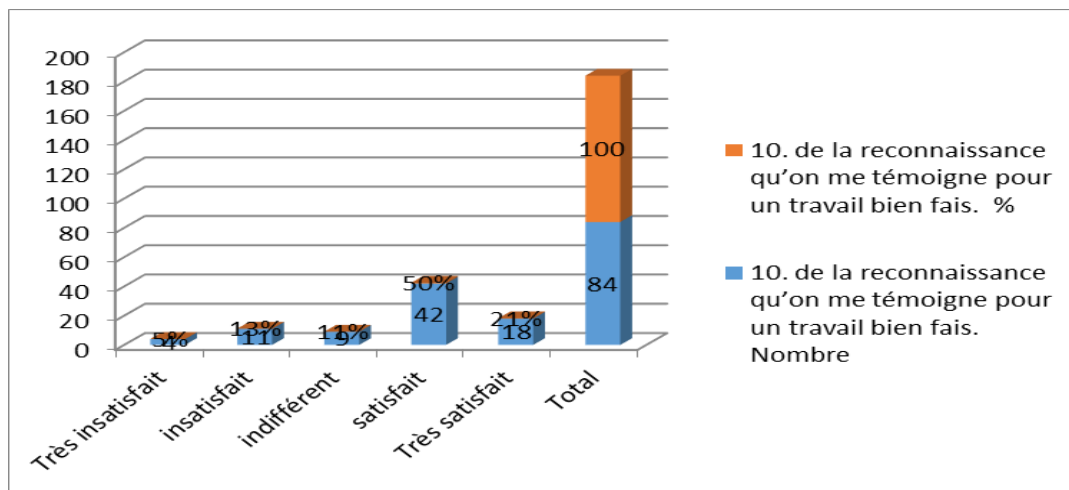
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de la communication entre eux et leurs collègues de travail.

Tableau n° 17 : réponse n° 10

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
10. de la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fais.	Nombre	4	11	9	42	18	84
	%	5	13	11	50	21	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 15 : réponse n°10



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de la reconnaissance qu'on leur témoigne pour un travail bien fais, Avec un taux de 50%, ils existent des employés qui sont très satisfait avec un taux de 21%, ainsi ceux qui sont insatisfait avec un taux de 13%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employés qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de la reconnaissance qu'on leur témoigne pour un travail bien fais mais avec un taux faible de 11% et 5%.

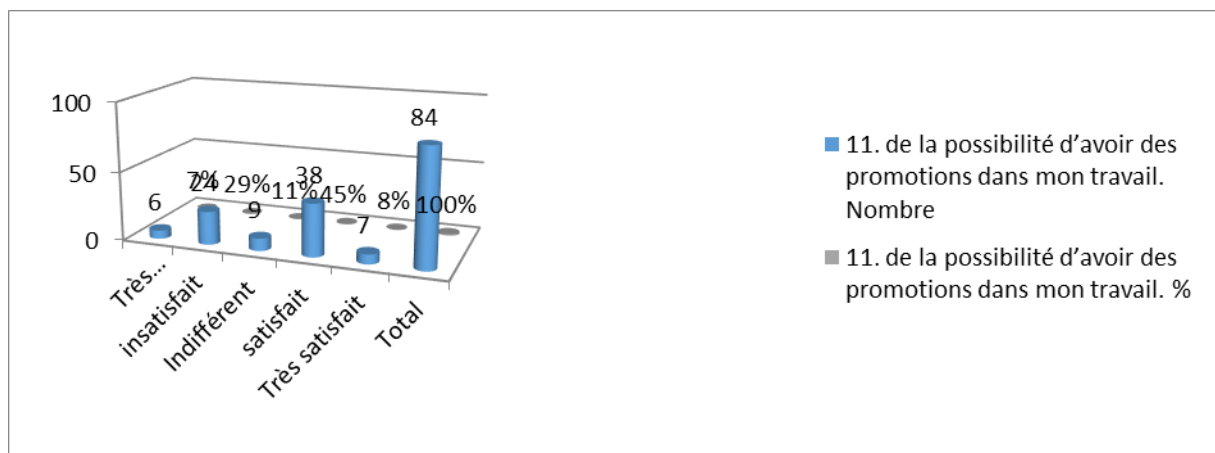
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA sont satisfaits de la reconnaissance qu'on leur témoigne pour un travail bien fais.

Tableau n° 17 : réponse n°11

		Très insatisfait	insatisfait	Indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
11. de la possibilité d'avoir des promotions dans mon travail.	Nombre	6	24	9	38	7	84
	%	7	29	11	45	8	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°16 : réponse n° 11



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTA sont satisfaits de la possibilité d'avoir des promotions dans leurs travaux, Avec un taux de 45%, ou contraire ils existent des employés qui sont insatisfait avec un taux de 29%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 11%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employés qui sont très satisfait et ceux qui sont très insatisfait de la possibilité d'avoir des promotions dans leurs travaux, mais avec un taux faible de 8% et 7%.

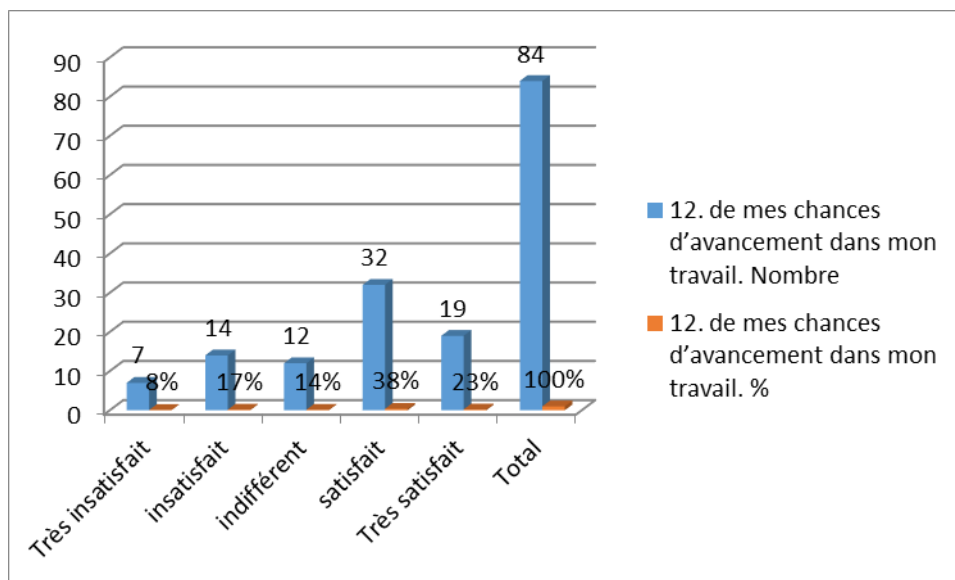
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA soient satisfaits de la possibilité d'avoir des promotions dans leur travail.

Tableau n° 18 : réponse n°12

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
12. de mes chances d'avancement dans mon travail.	Nombre	7	14	12	32	19	84
	%	8%	17%	14%	38%	23%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

Figure n° 17 : réponse 12



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTA sont satisfait de leurs chances d'avancement dans leurs travaux, Avec un taux de 38%, ils existent aussi des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 23%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employées qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de leurs chances d'avancement dans leurs travaux, mais avec un taux faible de 12% et 7%.

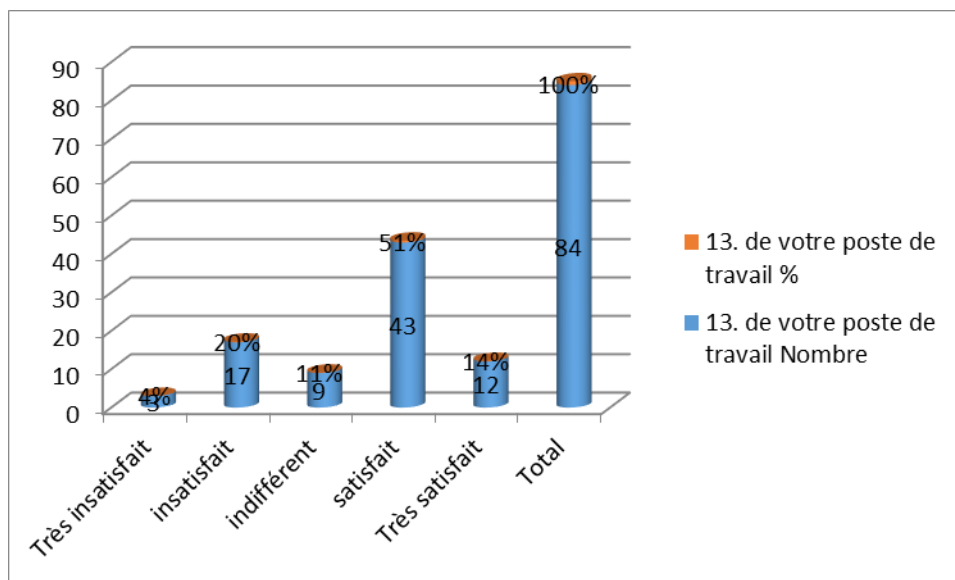
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA sont satisfaits de leurs chances d'avancement dans leur travail.

Tableau n° 19 : réponse N°13

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
13. de votre poste de travail	Nombre	3	17	9	43	12	84
	%	4	20	11	51	14	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 17 : réponse 13



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTA sont satisfait de leur poste de travail, Avec un taux de 51%, ils existent aussi des employés qui sont insatisfaits avec un taux de 20%, ainsi ceux qui sont très satisfaits avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employées qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de leurs chances d'avancement dans leurs travaux, mais avec un taux faible de 11% et 4%.

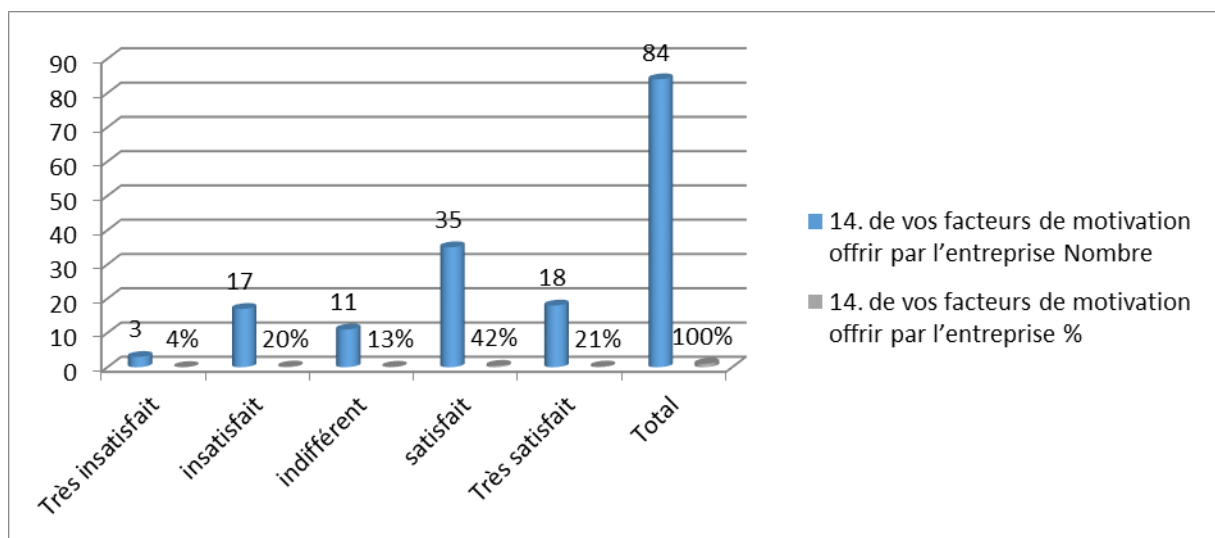
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA sont satisfaits de leur poste de travail.

Tableau n° 18 : réponse N°14

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
14. de vos facteurs de motivation offrir par l'entreprise	Nombre	3	17	11	35	18	84
	%	4	20	13	42	21	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 17 : réponse 14



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTA sont satisfait **de leur facteurs de motivation offrir**

par l'entreprise, Avec un taux de 42%, ils existent aussi des employés qui sont insatisfaits avec un taux de 20%, ainsi ceux qui sont indifférents avec un taux de 13%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employées qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de leur facteur de motivation offrir par l'entreprise, mais avec un taux faible de 13% et 4%.

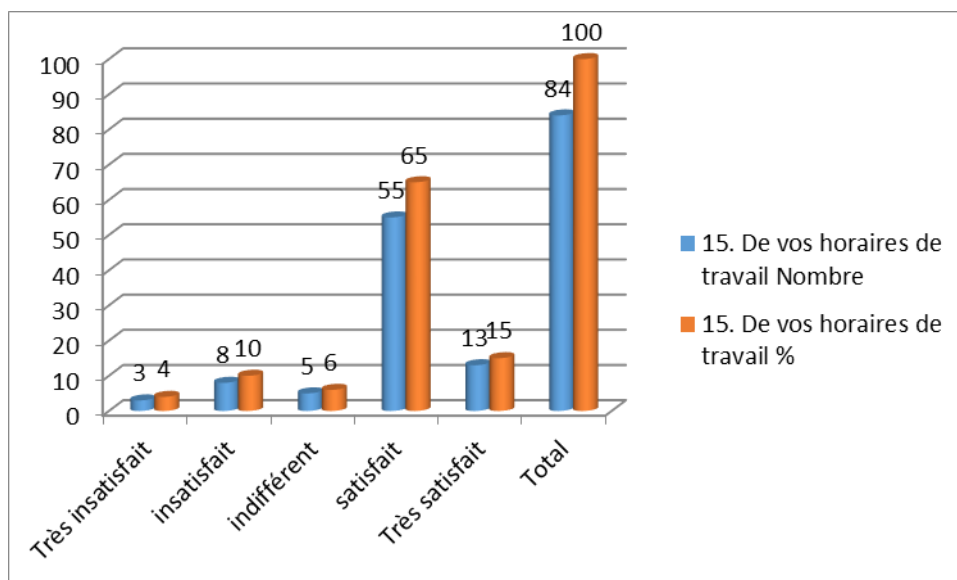
Enfin, en peut généraliser par apport aux résultats obtenus que les employés de NAFTA soient satisfaits de leur poste de travail.

Tableau n° 19 : réponse N°15

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
15. De vos horaires de travail	Nombre	3	8	5	55	13	84
	%	4	10	6	65	15	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 18 : réponse 15



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTA sont satisfait de leur horaires de travail avec un taux de

65%, ils existent aussi des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 15%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 10%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de leur horaire de travail, mais avec un taux faible de 6% et 4%.

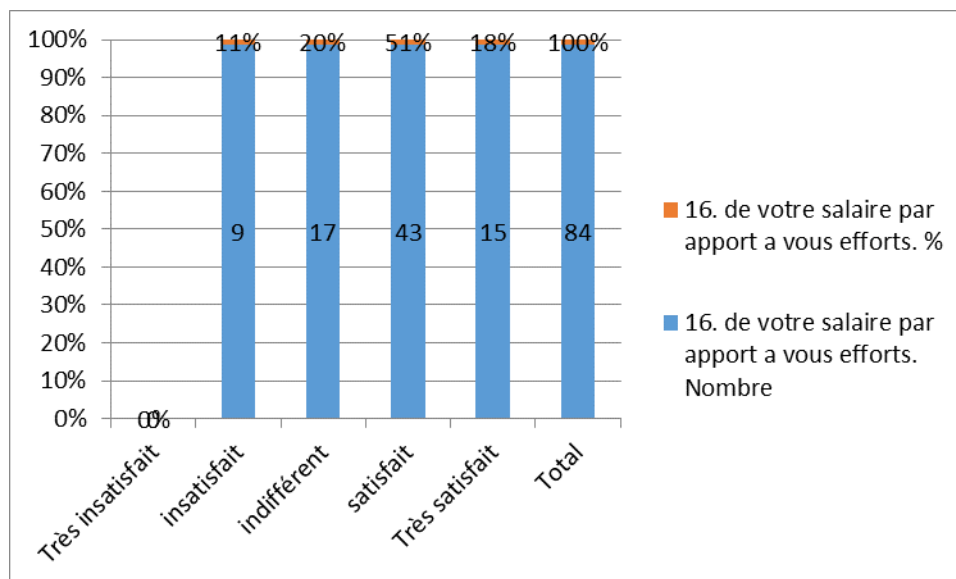
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leur horaire de travail.

Tableau n° 20 : réponse n°16

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
16. de votre salaire par rapport a vous efforts.	Nombre	0	9	17	43	15	84
	%	0	11	20	51	18	100

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°19 : réponse 16



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de leur salaire par apport a leurs efforts avec un taux de 51%, ils existent aussi des employés qui sont indifférents avec un taux de 20%, ainsi ceux qui sont très satisfaits avec un taux de 18%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont insatisfait de leur salaire par apport à leurs efforts, mais avec un taux faible de 11%. Alors qu'en a pas enregistré ceux qui ne sont pas très insatisfait 0%.

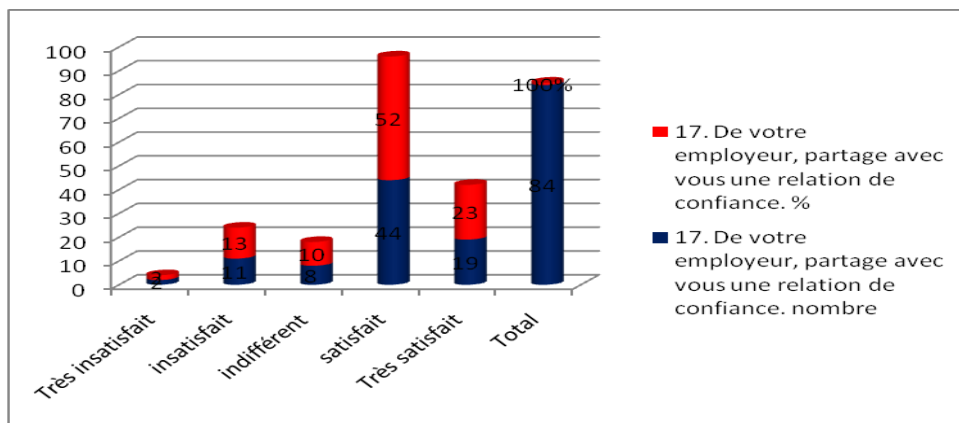
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leur salaire par apport à leurs efforts.

Tableau n°21 : réponse N°17

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
17. De votre employeur, partage avec vous une relation de confiance.	nombre	2	11	8	44	19	84
	%	2	13	10	52	23	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°20 : réponse 17



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont satisfait de leur de votre employeur, partage avec vous une relation de confiance, avec un taux de 52%, ils existent aussi des employés qui sont très satisfaits avec un taux de 23%, ainsi ceux qui sont insatisfaits avec un taux de 13%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de votre employeur, partage avec vous une relation de confiance, mais avec un taux faible de 13% et 2%.

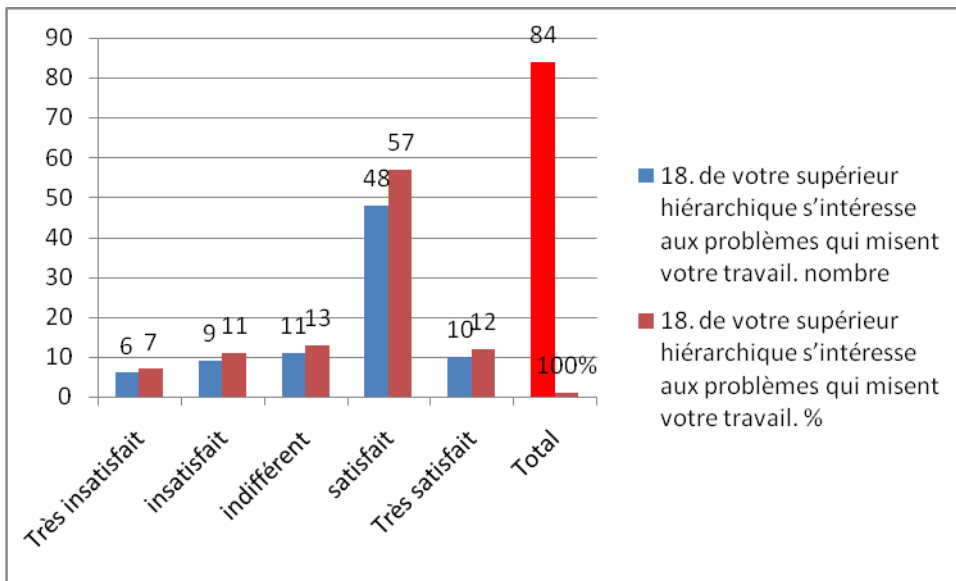
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de votre employeur, partage avec vous une relation de confiance.

Tableau n° 22 : réponse n°18

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
18. de votre supérieur hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui misent votre travail.	nombre	6	9	11	48	10	84
	%	7	11	13	57	12	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°21 : réponse 18



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de leur supérieur hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui mettent leur travail, avec un taux de 57%, ils existent aussi des employés qui sont indifférents avec un taux de 13%, ainsi ceux qui sont très satisfaits avec un taux de 12%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont indifférents et ceux qui sont très insatisfait de votre supérieur hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui mettent leur travail, mais avec un taux faible de 13% et 7%.

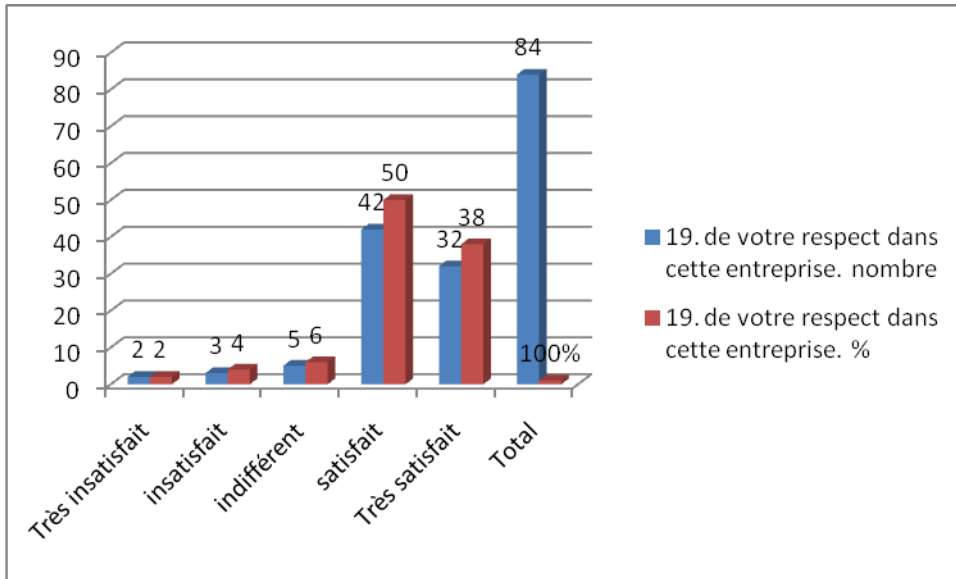
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont satisfaits de leur supérieur hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui mettent leur travail.

Tableau n°23 : réponse n°19

		Très insatisfait	insatisfait	indifférent	satisfait	Très satisfait	Total
19. de votre respect dans cette entreprise.	nombre	2	3	5	42	32	84
	%	2	4	6	50	38	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°22 : réponse 19



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont satisfait de leur respect dans cette entreprise, avec un taux de 50%, ils existent aussi des employés qui sont très satisfait avec un taux de 38%, ainsi ceux qui sont indifférents avec un taux de 6%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont insatisfait et ceux qui sont très insatisfait de leur respect dans cette entreprise, mais avec un taux faible de 4% et 2%.

Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL, sont satisfaits de leur respect dans cette entreprise.

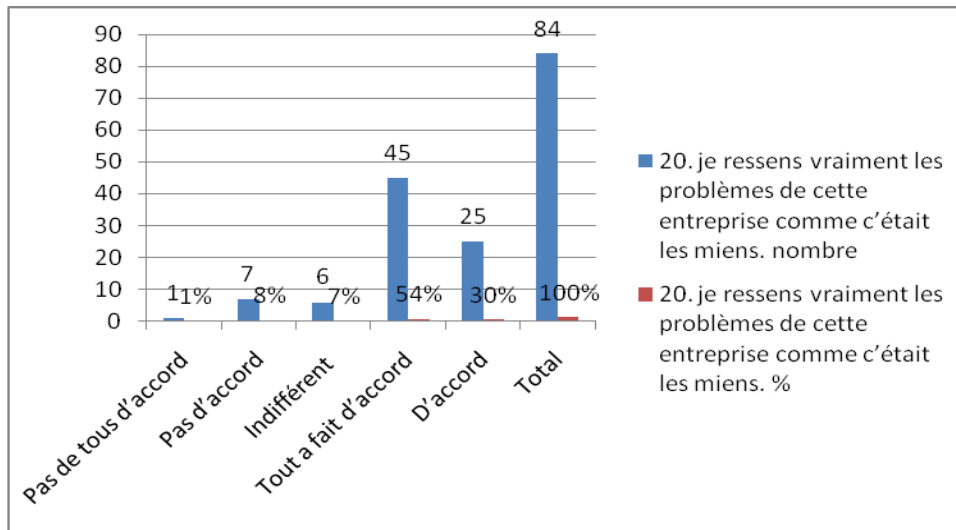
AXE 03 : la politique de fidélisation du personnel

Tableau n°24 : réponse n°20

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
20. je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme c'était les miens.	nombre	1	7	6	45	25	84
	%	1	8	7	54	30	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°23 : réponse n° 20



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord qu'ils ressentent vraiment les problèmes de cette entreprise comme c'était les miens avec un taux de 54%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 30%, ainsi ceux qui ne sont pas d'accord avec un taux de 8%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employés qui sont indifférent et ceux qui ne sont pas de tous d'accord qu'ils ressentent vraiment les problèmes de cette entreprise comme c'était les miens, mais avec un taux faible de 4% et 2%.

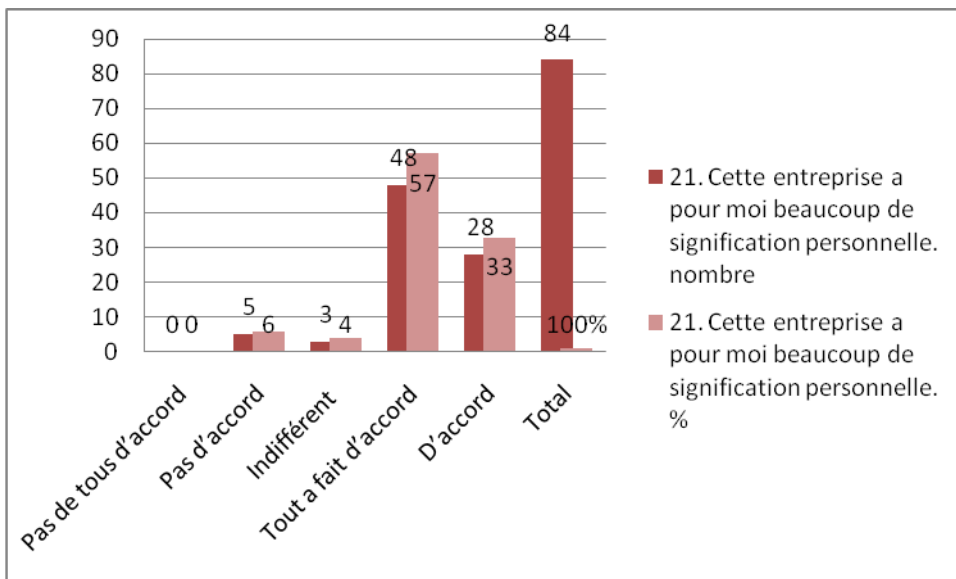
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA sont tout à fait d'accord qu'ils ressentent vraiment les problèmes de cette entreprise comme c'était les miens.

Tableau n°25 : réponse N°21

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
21. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.	nombre	0	5	3	48	28	84
	%	0	6	4	57	33	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°24 : réponse n° 21



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont tout à fait d'accord que Cette entreprise a pour eux beaucoup de signification personnelle, avec un taux de 57%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 33%, ainsi ceux qui ne sont pas d'accord avec un taux de 6%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont indifférent que cette entreprise a pour eux beaucoup de signification personnelle, mais avec un taux faible de 6%.

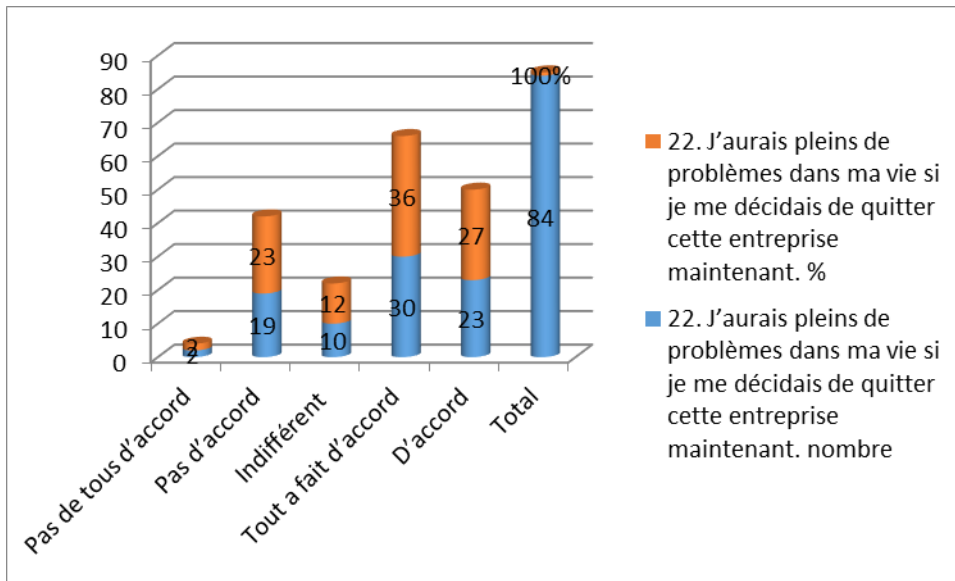
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord cette entreprise a pour eux beaucoup de signification personnelle.

Tableau n° 26 : réponse n°22

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout à fait d'accord	D'accord	Total
22. J'aurais pleins de problèmes dans ma vie si je me décidais de quitter cette entreprise maintenant.	nombre	2	19	10	30	23	84
	%	2	23	12	36	27	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°25 : réponse n° 22



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord qu'ils auraient pleins de problèmes dans leur vie s'ils décidaient de quitter cette entreprise maintenant, avec un taux de 36%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 27%, ainsi ceux qui ne sont pas d'accord avec un taux de 23%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont indifférent et ceux qui ne sont pas de tous d'accord qu'ils auraient pleins de problèmes dans leur vie s'ils décidaient de quitter cette entreprise maintenant, mais avec un taux faible de 12% et 2%.

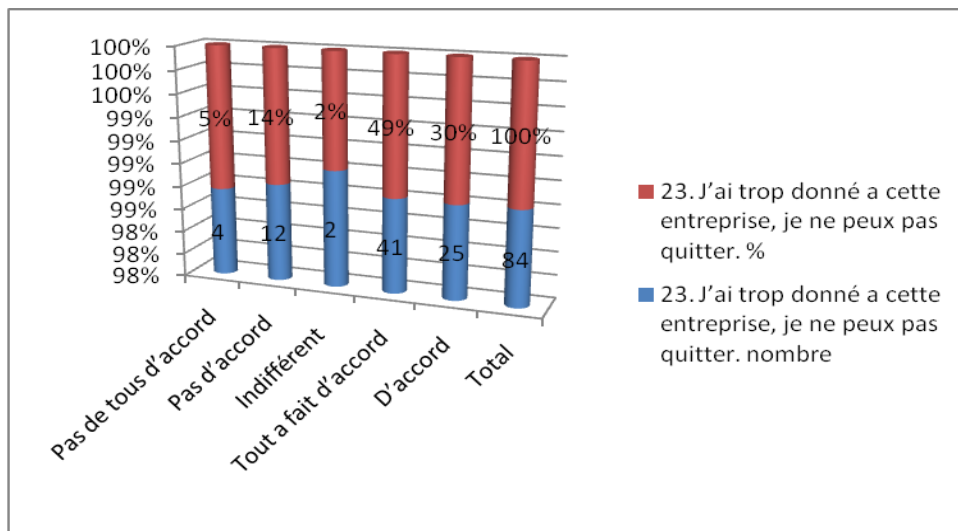
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord qu'ils auraient pleins de problèmes dans leur vie s'ils décidaient de quitter cette entreprise maintenant.

Tableau n°27 : réponses n°23

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
23. J'ai trop donné a cette entreprise, je ne peux pas quitter.	nombre	4	12	2	41	25	84
	%	5%	14%	2%	49%	30%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°26 : réponse 23



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont tout à fait d'accord qu'ils ont trop donné a cette entreprise, ils ne peuvent pas quitter, avec un taux de 49%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 30%, ainsi ceux qui sont pas d'accord avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont pas de tout d'accord et ceux qui sont indifférent qu'ils ont trop donné a cette entreprise, ils ne peuvent pas quitter, mais avec un taux faible de 5% et 2%.

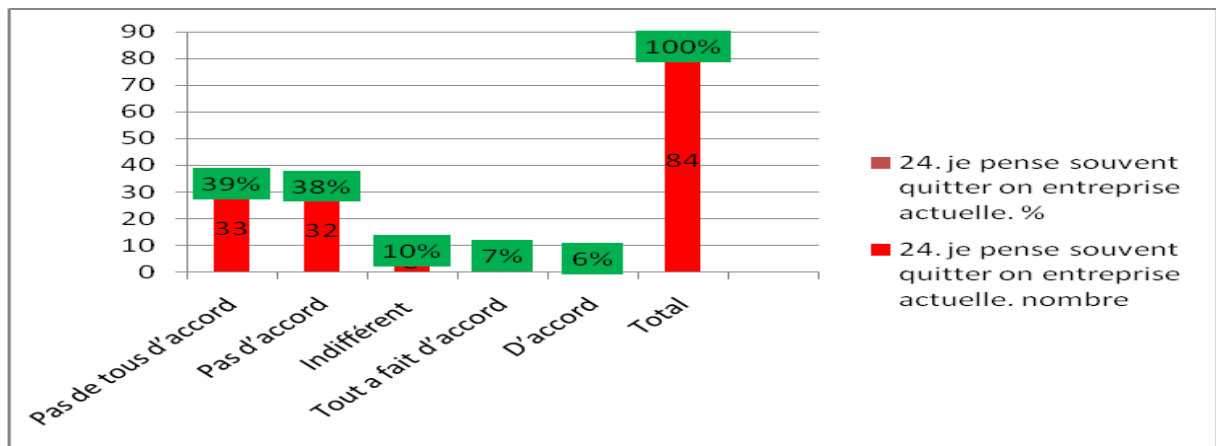
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord qu'ils ont trop donné à cette entreprise, ils ne peuvent pas quitter.

Tableau n° 28 : réponse n°24

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout à fait d'accord	D'accord	Total
24. je pense souvent quitter on entreprise actuelle.	nombre	33	32	8	6	5	84
	%	39%	38%	10%	7%	6%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°27 : réponse 24



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont pas de tout d'accord qu'ils pensent souvent quitter ont entreprise actuelle, avec un taux de 39%, ils existent aussi des employés qui sont pas d'accord avec un taux de 38%, ainsi ceux qui sont indifférents avec un taux de 10%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont pas de tout à fait d'accord et ceux qui sont d'accord qu'ils pensent souvent quitter ont entreprise actuelle, mais avec un taux faible de 7% et 6%.

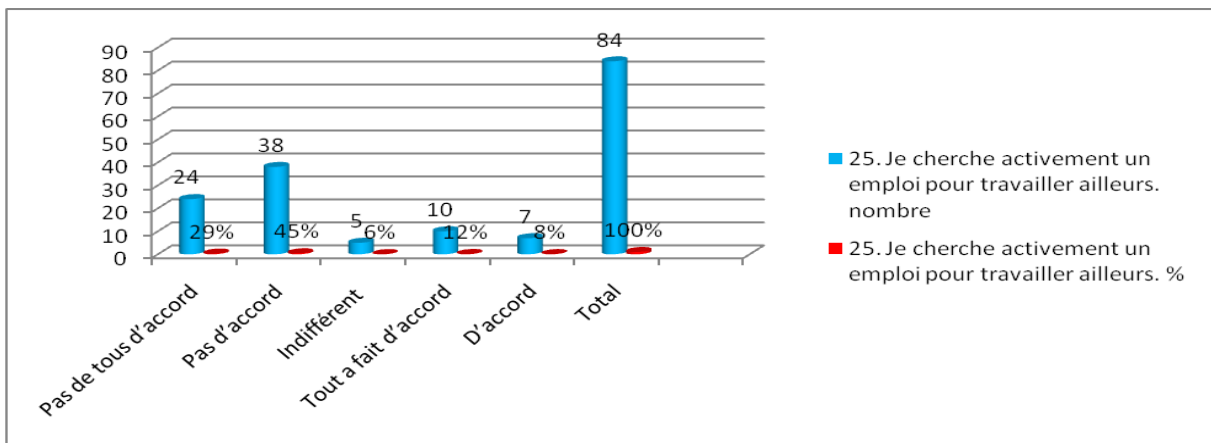
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL sont pas de tous d'accord qu'ils pensent souvent quitter ont entreprise actuelle.

Tableau n°29 : réponse n°25

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
25. Je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs.	nombre	24	38	5	10	7	84
	%	29%	45%	6%	12%	8%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

Figure n°28 : réponse n° 25



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête.

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont pas d'accord qu'ils cherchent activement un emploi pour travailler ailleurs, avec un taux de 45%, ils existent aussi des employés qui sont pas de tous d'accord avec un taux de 29%, ainsi ceux qui sont tous a fait d'accord avec un taux faible de 12%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont d'accord et ceux qui sont indifférent qu'ils cherchent activement un emploi pour travailler ailleurs, mais avec un taux faible de 8% et 6%.

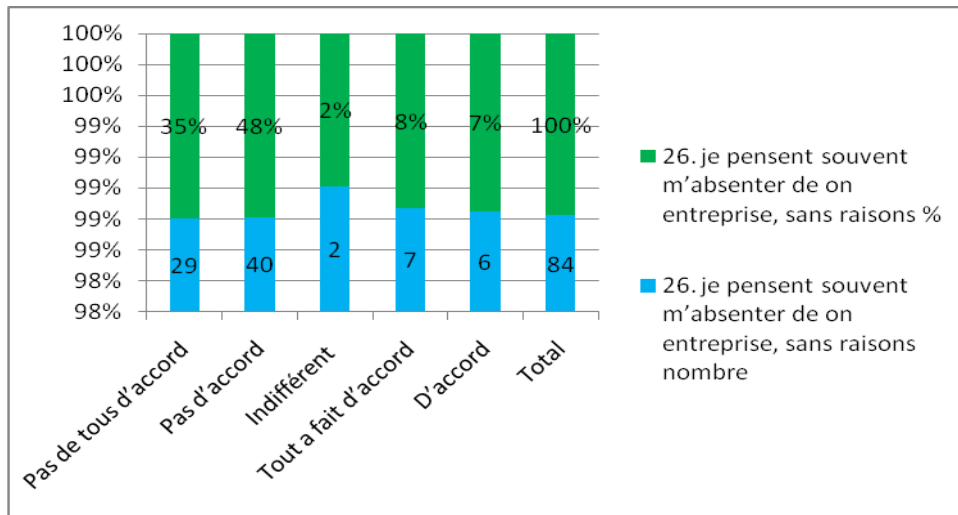
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA ne sont pas d'accord qu'ils cherchent activement un emploi pour travailler ailleurs.

Tableau n°30 : réponse N°26

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
26. je pense souvent m'absenter de mon entreprise, sans raisons	nombre	29	40	2	7	6	84
	%	35%	48%	2%	8%	7%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 29 : réponse 26



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTA sont pas d'accord qu'ils pensent souvent d'absenter de l'entreprise, sans raisons, avec un taux de 48%, ils existent aussi des employés qui sont pas de tous d'accord avec un taux de 35%, ainsi ceux qui sont tous a fait d'accord avec un taux faible de 8%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont d'accord et ceux qui sont indifférent qu'ils pensent souvent d'absenter de l'entreprise, sans raisons, mais avec un taux faible de 7% et 2%.

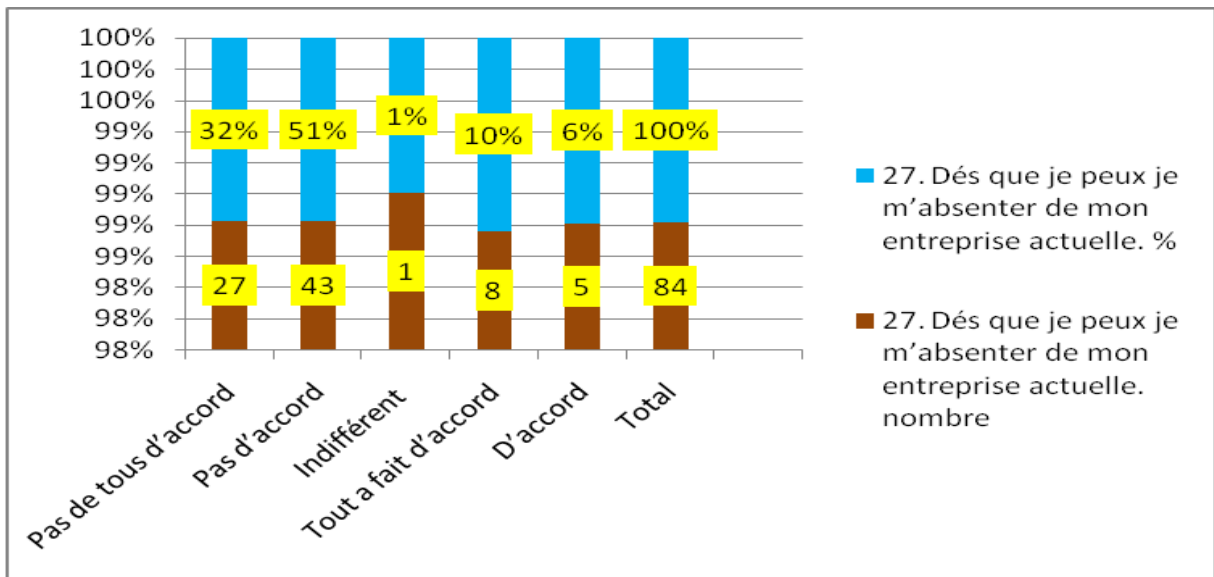
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL, pas d'accord qu'ils pensent souvent d'absenter de l'entreprise, sans raisons.

Tableau n° 31 : réponse n°27

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
27. Dès que je peux je m'absenter de mon entreprise actuelle.	nombre	27	43	1	8	5	84
	%	32%	51%	1%	10%	6%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 30 : réponse 27



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont pas d'accord qu'ils ne peuvent pas s'absenter de leur entreprise actuelle, avec un taux de 51%, ils existent aussi des employés qui sont pas de

tous d'accord avec un taux de 32%, ainsi ceux qui sont tous a fait d'accord avec un taux faible de 10%.

Comme ils existent dans NAFTA, des employés qui sont d'accord et ceux qui sont indifférent qu'ils ne peuvent pas s'absenter de leur entreprise actuelle, sans raisons, mais avec un taux faible de 6% et 1%.

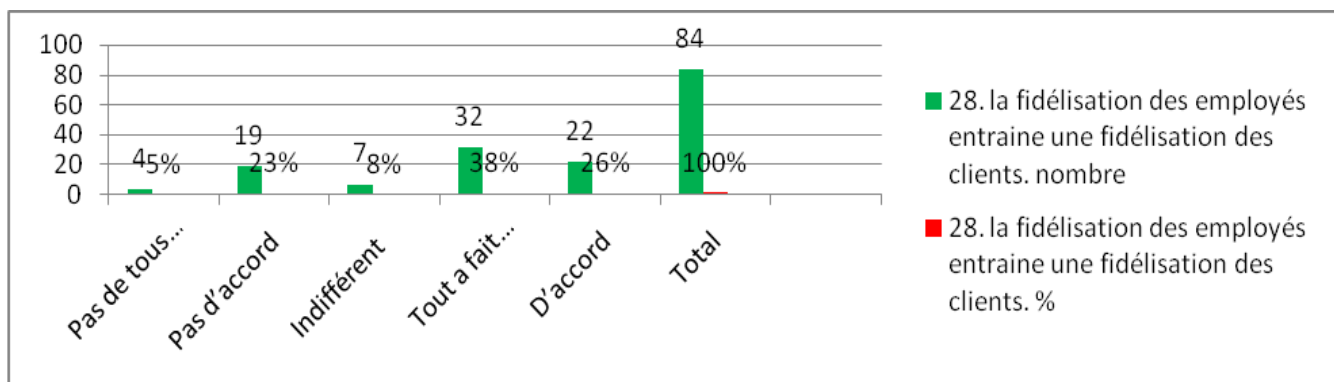
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTA, pas d'accord qu'ils ne peuvent pas s'absenter de leur entreprise actuelle.

Tableau n° 32 : réponse n°27

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
28. la fidélisation des employés entraine une fidélisation des clients.	nombre	4	19	7	32	22	84
	%	5%	23%	8%	38%	26%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n° 31 : réponse n°28



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employés de NAFTAL sont tout à fait d'accord que la fidélisation des employés entraîne une fidélisation des clients, avec un taux de 38%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 26%, ainsi ceux qui ne sont pas d'accord avec un taux de 23%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employés qui sont indifférent et ceux qui ne sont pas de tout d'accord que la fidélisation des employés entraîne une fidélisation des clients, mais avec un taux faible de 8% et 5%.

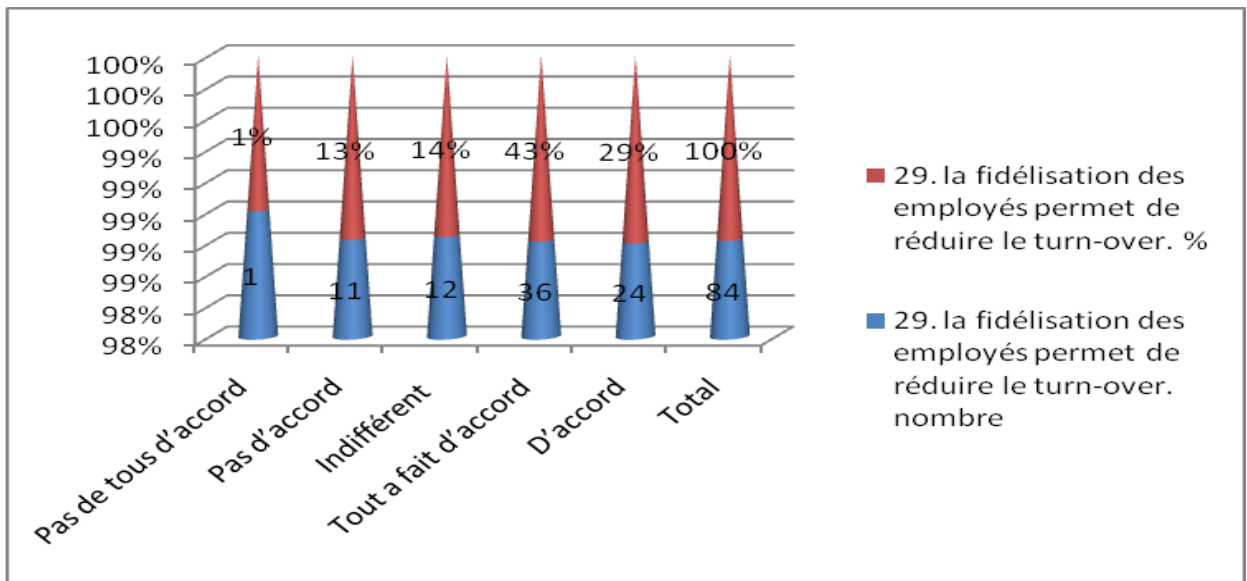
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL, tout à fait d'accord que la fidélisation des employés entraîne une fidélisation des clients.

Tableau n° 33 : réponse N°29

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout à fait d'accord	D'accord	Total
29. la fidélisation des employés permet de réduire le turn-over.	nombre	1	11	12	36	24	84
	%	1%	13%	14%	43%	29%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°32 : réponse n°29



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont tout à fait d'accord que la fidélisation des employés permet de réduire le turn-over, avec un taux de 43%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 29%, ainsi ceux qui sont indifférent avec un taux de 14%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont d'accord et ceux qui sont pas de tout d'accord que la fidélisation des employés permet de réduire le turn-over, mais avec un taux faible de 13% et 1%.

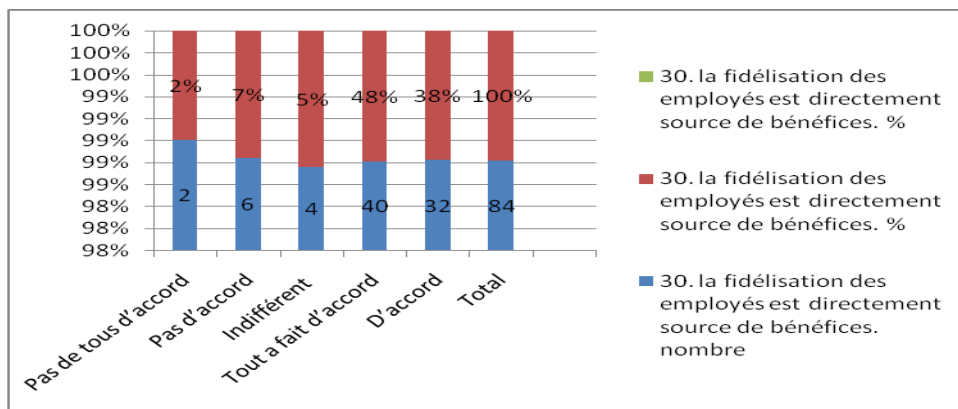
Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL, tout à fait d'accord que la fidélisation des employés permet de réduire le turn-over.

Tableau n°34 : réponse N°30

		Pas de tous d'accord	Pas d'accord	Indifférent	Tout a fait d'accord	D'accord	Total
30. la fidélisation des employés est directement source de bénéfices.	nombre	2	6	4	40	32	84
	%	2%	7%	5%	48%	38%	100%

Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

Figure n°33 : réponse 30



Source : réalisé par nos soins, résultats de l'enquête

L'interprétation des données ci-dessus, nous permet de dresser un constat que les majorités des employées de NAFTAL sont tout à fait d'accord que la fidélisation des employés est directement source de bénéfices, avec un taux de 48%, ils existent aussi des employés qui sont d'accord avec un taux de 38%, ainsi ceux qui ne sont pas d'accord avec un taux de 7%.

Comme ils existent dans NAFTAL, des employées qui sont indifférent et ceux qui ne sont pas de tout d'accord que la fidélisation des employés est directement source de bénéfices avec un taux faible de 5% et 2%.

Donc, les résultats obtenus montrent que les employés de NAFTAL tout à fait d'accord que la fidélisation des employés est directement source de bénéfices.

Section 03 : les résultats de la recherche

L'objectif de notre étude est de comprendre l'analyse des déterminants de satisfaction au travail et la fidélisation des salariés. Nous allons présenter les principaux résultats obtenus à partir de notre analyse des données collectées sur le terrain.

Avant ceci, nous rappelons que les hypothèses que nous avons supposées au début de notre recherche, sont en nombre de deux et sont suivantes :

- ✓ Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont satisfaits dans leur travail.
- ✓ Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont fidèles dans leur travail.

Afin de confirmer nos hypothèses, nous avons procédé à l'analyse qualitative et thématique de 90 questionnaires auprès des salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou (Mais on a récupéré juste 84 questionnaires). On a pu donc déduire que les salariés de NAFTAL sont satisfaits dans leurs travaux et cela confirmé par la majorité des salariés de cette entreprise : de leurs conditions de travail, la sécurité de leurs emplois... etc.

Concernant la deuxième hypothèse, qui concerne, Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont fidèles dans leur travail, on a déduit que d'après les réponses des enquêtés que la majorité des employés sont fidèles à l'entreprise. (De ne pas s'absenter, ne pas quitter... etc.).

Conclusion

Les données quantitatives sont analysées à l'aide de logiciel EXCEL. Après avoir présenté les caractéristiques de répondants aux questionnaires.

Nous avons effectué une analyse factorielle sur l'inventaire de la satisfaction des salariés et la fidélisation des employés qui a fait ressortir une satisfaction importante et que les salariés ont été fidèles à NAFTAL.

L'analyse des résultats obtenus montre une satisfaction générale des salariés et aussi la fidélité des salariés de NAFTAL.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement concurrentiel ou il se trouve, aucune entreprise ne peut aujourd'hui se soustraire à l'obligation de prendre en considération la satisfaction de ses salariés.

La satisfaction au travail est une composante importante de l'exercice professionnelle. D'une part les conditions de travail et le climat social d'autre part, elle révèle des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel vis - à vis de plusieurs aspects de l'emploi.

L'objet de cette recherche était d'étudier l'analyse des déterminants de la satisfaction au travail et la fidélisation des employées.

Les résultats ont montré qu'ils existent une relation entre la satisfaction au travail et la fidélisation des salariés.

Ainsi la présence de conditions favorables à l'entreprise tel que la rémunération, les conditions de travail, le climat sociale, la formation, la motivation, les promotions, la manière dont le manager gère les salariés peut avoir une influence sur la satisfaction et la fidélisation des salariés aux seins de l'entreprise.

Notre méthodologie de recherche est une approche quantitative, il nous a permis de produire des données chiffrées dans une logique hypothéco - déductive. Ce qui nous a permis de faire une analyse descriptive des statistiques obtenues.

L'instrument de mesure fut utilisé est le questionnaire, les données recueillies sont analysées à l'aide du logiciel Excel. L'analyse effectuée est l'étude des liens entre les variables indépendantes composées des caractéristiques personnel et professionnelle des salariés et les variables dépendantes composées des facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction des salariés de Naftal .

Les résultats des analyses des hypothèses ont confirmé dont voici :

- ✓ Confirme l'hypothèse que Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont satisfaits dans leur travail.
- ✓ Confirme l'hypothèse que Les salariés de l'entreprise NAFTAL de Tizi-Ouzou sont fidèles dans leur travail.

Pour la première hypothèse en a constaté que la majorité des employés sont satisfait dans leur travail par plusieurs variables : les conditions de travail, la sécurité au travail, de leurs reconnaissances para ports a les efforts fournis, les facteurs de motivation, salaire, de la communication entre eux.

Pour la deuxième hypothèse en a constaté que la majorité des employés sont fidèles dans l'entreprise ce qui permet : réduire le turn-over, la fidélisation comme source direct des bénéfices pour l'entreprise, réduire les départs involontaire.

En conclusion et en réponses a notre problématique de recherche, Naftal satisfait ses employées par des politiques de rémunération (salaire) par leurs facteurs de motivation et par offrir les condition de travail favorables pour ses salariés afin qu'il doivent satisfaits et fidèle a l'entreprise , après avoir fidélisé ses salariés , Naftal a un avantage important pour leur bénéfice ce qui en a obtenu dans les résultats de recherche que la fidélisation des salarié est directement sources de bénéfices pour l'entreprise.

Bibliographie

Références bibliographiques

Ouvrages

- A.B. CARROL, corporate social responsibility, Evolution of definitional construct, business et society, 1999.
- ACHETE Isabelle et al, comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, chapitre facteur déterminant de bien-être et performance individuelle, université dauphine, paris, 2010.
- ALIS David et al, GRH, (une approche internationale) ,3eme édition de Boeck, Belgique, octobre 2011.
- B.CHAMINADE, Identifier et Fidéliser vos salaires de Talent, AFNOR, Paris, 2003
- Brun J.P et Dugas N, la reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, université Laval, Québec, 2000.
- BRUNETEAUX, J.B, Gestion des ressources humaines et Communication, Presses de l'UCAC, collection Apprendre, 3eme édition revue corrigée et augmentée, 2005
- C.Hirsch & L.Firoben, HEG-Vd, printemps, Atelier Gestion Des RH et fidélisation du personnel, Edition CCRH-Plénière de Paris 2002.
- Citeau, J. - P. (2002), Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Ed. A. Colin.
- COHEN-Hegel Annick, Ressources humaines, 2eme edition, Paris, 2010
- Eline Nicolas, Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, juin 2014.
- Frédérique Alexandre-Bailly, Denis Bourgerois, Jean pierre Gruère, Natalie Raulet-croset, Christine Ronald- Lévy, comportements humaines et management, 2ème édition, Pearson, France 2006.
- GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Marc, les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio - culturels différent, in, les sciences de l'éducation, volume38, Edition CERSE, université de Caen, 2005.
- G. Charreaux et P. Desbrieres, Gouvernances des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale, Finance contrôle stratégie, 1998.

Bibliographie

- G. LE BOTERF, Ingénieur des compétences, Edition D'organisation, 2eme édition, 1999.
- I. TCHOTOURIAN, Aspect Environnementaux et Sociaux de la RSE et Management Des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, Revue Management et Avenir, N°10, septembre 2006.
- Jean, Marie, PERETTI, Gestion Des Ressources Humaines, Edition, Vuibert, paris, 6eme édition, 2007
- J. rojot, Comportement et Organisation, Bergnann libraire Vuibert, paris 1989.
- Marine Georgelet, la fidélisation des salaries : le cas de l'entreprise X (spécialisée dans le bâtiment), busines administration, Edition Hall, 2012.
- Michel BARABEL, Manageor, Edition, DUNOD, 2006
- PAILLE Pascal, la fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, paris, Janvier 2004.
- Patrice ROUSSEL, Rémunération, Motivation et satisfaction au travail, Ed. ECONOMICA, Paris 1996.
- PLANE Jean-Michel, théories des organisations, 2ème édition, paris, Dunod, 2003.
- RANCIS Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion Ressource Humaine, Dunod Paris, 3ème édition, 2007.
- R. Colle, Le rôle du sentiment d'auto - détermination dans la fidélisation des salariés, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes.
- WEISS Dimitri, Ressource Humaine, 2ème édition, d'organisation, paris, 2003.

Mémoire et thèse :

- Thèse de doctorat, MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES : La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, soutenue par : Mme OUYAHIA Zoubida, dirigé par : Mr CHOUAM Bouchama, Université d'Oran, le 17/6/2014.
- Meyssonnier R, l'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences, Le cas des ingénieurs, Thèse de Doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

Bibliographie

Dictionnaire :

Le dictionnaire français « le Robert »

Site internet :

- <https://www.Africmemoire.com>, consulter le 11 octobre.2022 à 9h30 min.
- www.peoplebase.com/Fr/p.leclimat-social.html. consulter le 10-08-2022 à 13h40min.
- www.rh.sia-partners.com/reconnaissance-au-travail. consulter le 11-08-2022 à 15h30min.
- www.Alainbattardier.free.fr. Consulter le 03-09-2022, à 9h45min.
- www.Managementtrse.com consulté le 15-09-2022 à 16h30.
- <https://www.choixdecARRIERE.com> , consulter le 01/08/2022 à 11h30min.

Liste d'abréviation

Listes d'abréviation :

BPP : Bilan professionnel personnalisé.

ERD : Existence, Relatedness and Growth l'existence, Rapport sociaux et développement personnel.

GRH : Gestion des ressources humaines.

L.R.L.R. : Institut de Recherche et d'Information sur la Rémunération.

NFOT : Nouvelles formes d'organisation du travail.

OTP : Organisation de travail participative

PPP : Projet personnel professionnel.

PIF : Plan individuel de formation.

RH : Ressources humaines.

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableaux	Titre	Page
Tableau N°01	Autres définitions de la motivation	3.4.5
Tableau N °02	Enjeu spécifique en fonction de la nature des besoins	24
Tableau N°03	différence entre motivation et fidélisation	39
Tableau N°04	exemple d'objectifs assignés à la fidélisation des salariés	41

Listes des figures

Liste des figures :

Figure	Titre	page
Figure n° 1	les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction au travail	P12
Figure n° 2	la pyramide des besoins d'Abraham Maslow	P 23
Figure n° 3	lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail	P 39

Annexe



Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou Faculté des sciences

Économiques, commerciales et de sciences de gestion

Département de sciences de gestion

Questionnaires

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'élaboration de mon mémoire de fin de cycle Master II Gestion des Ressources Humaines, sous le thème de :

« Analyses des déterminants de satisfaction au travail et la fidélisation des salariés »

Cas de l'entreprise NAFTAL TIZI-OUZOU

Dans le but de recueillir les informations nécessaires qui serviront ma recherche, je serais très reconnaissante de bien vouloir répondre objectivement au questionnaire que je vous adresse et je vous assure que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique.

Année universitaire 2021/2022

Questionnaire

I- Identification du répondant

1. quel est votre genre ?

Masculin

Féminin

2. quel âge avez-vous :

Moins de 30ans

30-40 ans

40-50 ans

50-60 ans

3. votre niveau d'instruction :

Primaire

moyen

Secondaire

universitaire

Autres, précisez

4. Quelle est votre grade ?

Agent de maîtrise

agent d'exécution

Cadre

cadre supérieure

Autres, précisez.....

5. depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

Moins de 2ans

2-5 ans,

5-10 ans,

10-20 ans,

Plus de 20 ans

II- inventaire de la satisfaction :

Demander-vous si vous êtes satisfait (e) ou non de votre travail. Décret par l'énoncé.

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?		Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	satisfait	Très satisfait
1. des conditions physiques dans le travail :	Chaleur					
	aération					
	bruit,					
	éclairage					
	espace					
2. De la sécurité au travail (les accidents) et incidents sur les lieux de travail						
3. De mon salaire par rapport à l'importance du travail que je fais.						
4. De la sécurité de mon emploi (permanence de mon travail)						
5. Du partage du travail selon les habilités de tous les employés						
6. De la manière dont l'organisation pour laquelle je travail est administrée						
7. De la manière dont votre supérieur dirige ses employées (rapport humains)						
8. De l'entente qui existe entre mon supérieur et ses employés						
9. De la communication entre moi et mes collègues de travail						
10. De la reconnaissance qu'on me témoigne pour un travail bien fais						
11. de la possibilité d'avoir des promotions dans mon travail						
12. de mes chances d'avancement dans mon travail						
13. de votre poste de travail						
14. de votre motivation dans l'entreprise						
15. de vos horaires de travail						
16. de votre salaire para ports à vous efforts fournis						
17. de votre employeur, partage avec vous une relation de confiance						
18. De votre supérieur supérieure hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui misent votre travail						
19. de votre respect dans cette entreprise						

III) la politique de fidélisation du personnel

Concernant vos liens personnels avec cette entreprise, quel est votre degré d'accord ?	Très d'accord	D'accord	indécis	Pas d'accord	Très en désaccord
20. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme c'étaient les miens					
21. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle					
22. J'aurais pleins de problèmes dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant					
23. J'ai trop donné à cette entreprise, je ne peux pas la quitter					
24. Je pense souvent quitter on entreprise actuelle					
25. Je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs					
26. Je pense souvent m'absenter de mon entreprise, sans raisons					
27. Dès que je peux je m'absente de mon entreprise actuelle					
28. la fidélisation des employés entraine une fidélisation des clients					
29. la fidélisation des employés permet de réduire le turnover					
30. la fidélisation des employés est directement source de bénéfices					

MERCI

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Sommaire

Introduction générale..... I

Chapitre I : la satisfaction au travail

Introduction.....2

Section 1 : généralités sur la satisfaction au travail.....2

I. Différentes définitions de la satisfaction et la motivation au travail2

I.1. la satisfaction au travail.....2

I.1.1. définition de la satisfaction au travail2

I.2. Définition de la motivation au travail.....4

I.2.1. Définition de la motivation.....4

I.2.2. définition de la motivation au travail.....4

II. Les origines de la satisfaction au travail.....6

II.1. l'homo faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction6

II.2. L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction.....7

II.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction.....8

II.4. Nature des liens entre les paradigmes de l'homo faber, de l'homo economicus et de l'homo sociologicus.....8

1. L'importance de la satisfaction au travail.....9

III.1. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction9

III.1.1.Le travail lui – même.....9

III.1.2. L'âge et de l'ancienneté.....10

III.1.3. Les facteurs liés aux différences de sexe10

III.1.4. Les relations interpersonnelles	10
III.1.4.1.L'environnement physique.....	11
III.1.4.2. L'organisation.....	12
III.2.1. Les conditions de travail.....	13
III.2.2. La rémunération et sécurité de l'emploi.....	13
a. Politique de rémunération.....	13
b. L'élaboration d'une politique de rémunération.....	13
c. La satisfaction par les outils de rémunération, l'effet des incitations monétaires.....	14
d. La place du salaire dans la théorie de Herzberg.....	14
e. La sécurité de l'emploi.....	15
III.2.3. La supervision.....	15
III.2.4. Le climat social.....	16
III.3. les facteurs de la satisfaction au travail.....	16
III.3.1. la reconnaissance	16
a. La pratique de la reconnaissance.....	16
b. Les composantes de la reconnaissance au travail.....	17
c. La reconnaissance et la satisfaction au travail.....	18
III.3.2.L'accomplissement.....	18
a. l'accomplissement dans la théorie de Maslow.....	18
b. L'accomplissement dans la théorie de Herzberg.....	19
c. Réalisation de soi, l'appartenance à une organisation.....	20
III.4. L'autonomie des individus dans l'organisation.....	21
a. L'autonomie dans la théorie de Herzberg	22

Section02 : les Théories de la satisfaction...	23
I.1. La théorie de MASLOW (1908-1970)	23
a. Les besoins physiologiques	24
b. Les besoins de sécurité	24
c. Les besoins d'appartenance (les besoins d'amour)	24
d. Les besoins d'estime	24
e. Les besoins d'accomplissement ou bien les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi	24
I.2. La théorie ERD de C Alderfer (ERG, ESC)	25
a. Les besoins d'existence	25
b. Les besoins de rapport sociaux	25
c. Les besoins de développement personnel	25
III.3. La théorie Mc Gregor (théorie x et y) 1906-1964	26
III.4. Théorie bi-factorielle de Herzberg	28
III.5. La théorie de l'équité	28
III.6. Les théories qui axent leur approche sur l'expectation, l'instrumentalité et la valence	29
Section 03 : Les déterminants de la satisfaction au travail	29
I. Les déterminants de la satisfaction au travail	29
I.1. La performance au travail	29
I.2. Le turnover	30
I.3. L'absentéisme	30
I.4. L'engagement organisationnel	30
II. La relation entre la motivation et la satisfaction	31
Conclusion	32

Chapitre II : la fidélisation des employées

Introduction	36
Section 01 : généralités sur la fidélisation des employées	36
I. Historique : première apparitions des formes de fidélisation : participation et intéressement.....	36
II. Définitions des concepts clés	37
II.1. La fidélité	37
II.2. La fidélisation.....	37
III. Diversités objectifs assignés à la fidélisation des employées.....	41
III.1. Réduction des dysfonctions sociales.....	42
III.2. Développement de la valeur organisationnelle.....	42
III.3. Le concept de fidélisation des RH vers des nouvelles approches de définition.....	43
a. La personnalisation.....	43
b. L'adaptation.....	43
c. La mobilisation.....	44
d. Le partage.....	44
e. L'anticipation.....	44
IV. Les enjeux de la fidélisation en ressources humaines	44
IV.1. Enjeu économique.....	44
IV.2. Enjeu démographique.....	46
IV.3. Enjeu sociale.....	46
VII. Les facteurs de la fidélisation des salariées.....	47
VII.1. Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser.....	47
a. Les conditions physiques.....	47

b. Les conditions organisationnelles	48
c. Les conditions sociales et financières.....	49
Section 02 : les théories de la fidélisation.....	52
I. Les théories de la fidélisation.....	52
I.1.Approche étymologique.....	52
I.2. Approche courante.....	52
I.3.Approche de la GRH	52
II. Planification du système de fidélisation	54
II.1. Responsabilité et leadership	54
II.2. Le diagnostic de fidélisation.....	54
II.3. Mise en œuvre de la fidélisation.....	54
III. Les visions de la fidélisation des salariés	55
III.1. La fidélité réelle.....	55
a. La fidélité conditionnelle.....	55
b. La fidélité de façade.....	55
IV. Les conséquences du processus biographique pour l'étude de la fidélisation des salariées	56
V. La satisfaction au travail moteur de fidélisation :(les conditions de travail.....	57
V.1. Les conditions physiques	57
V.1.1. facteur de dégradation de la santé	58
V.1.2. Facteur d'épanouissement.....	58
V.2. Les conditions organisationnelles.....	58
Section 03 : des bonnes pratiques en RH pour fidélisé et impliquer les employées.....	59
I. Les bonnes pratiques en RH pour fidélisé et impliquer les employées.....	59

I.1. Clarifier la proportion de valeur	59
I.1.1. Adapter le recrutement.....	59
I.1.2. Aider les salariés à gérer leurs carrières.....	59
a. Favoriser la mobilité interne.....	59
b. Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun.....	60
I.1.3. Cibler la formation	60
I.1.4. Rémunérer les performances	60
a. Découpler compétences et performance.....	60
b. Diversifier les mécanismes d'initiations	60
I.1.5. Adapter l'organisation du travail.....	61
I. Les composantes de la fidélisation	61
III. L'élaboration des politiques en fidélisation	62
III.1. La politique de promotion	62
III.1.1. La promotion au coup par coup.....	63
III.1.2. La promotion organisée.....	63
III.1.3. La promotion dans la catégorie.....	63
III.1.4. La promotion de catégorie.....	63
III.1.5. La promotion de salaire	63
III.1.6. La promotion collective.....	63
III.2. La politique salariale comme le choix offert en matière et la fidélisation des salaires	63
III.2.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux	64
Conclusion	65

Chapitre III : présentation de l'organisme d'accueil

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	66
Introduction	66
I.1 Historique de l'organisme d'accueil	67
I.2 Présentation du district COM Tizi-Ouzou.....	68
I.3 Mission et activité de l'organisme d'Accueil	68
I.4. Organigramme général du DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU	
I.5. Description de l'organigramme général.....	71
5.1/ Présentation des différents départements	71
A/Département commercial	71
A.1/cellule recouvrement	71
A.2/Service carburants	71
A.3 /Service lubrifiants et produits spéciaux.....	71
A.4 /Service pneumatique.....	72
A.5 /Service réseau.....	72
B / Département finances et comptabilité.....	72
B.1/ Cellule contrôle et juridique	72
B.2 /Service trésorerie	72
B.3/ Service comptabilité générale.....	73
B.4/ Service coût et budget	73
C / Département administration et moyens généraux.....	73
C.1/ Service moyens généraux	73
C.2/ Service administration	73
C.3/ Service ressources humaines	73

D/ Département transport et technique.....	74
D.1/ Service exploitation et maintenance.....	74
D.2/ Service transport	74
D.3/ Service d'études et réalisations	74
5.2/ Présentation du centre Multi Produit (CMP)	74
5.3/ Présentation du centre de stockage et de distribution (CSD)	74
I.6. Situation informatique de l'organisme d'accueil	75
II. Cadre méthodologique.....	75
II.1. L'entretien	75
II.2. La taille de l'échantillon	76
II.3. Le questionnaire.....	79
Section n° 02 : interprétation des résultats.....	80
AXE 01 : Identification du répondant.....	80
AXE 02 : Inventaire de la satisfaction.....	85
AXE 03 : La politique de fidélisation du personnel.....	109
Section n° 03 : les résultats de la recherche.....	122
Conclusion.....	124
Conclusion générale.....	125
Références bibliographiques	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Listes des figures	
Annexe	

Résumé :

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la question de la satisfaction au travail et la fidélisation des employés aux seins de l'entreprise Naftal.

Notre recherche est de nature quantitative afin de produire des statistiques descriptives, qui nous permet d'analyser la satisfaction au travail et la fidélisation des employés de Naftal.

Les données quantitatives sont analysées à l'aide du logiciel Excel. Après avoir présenté les caractéristiques des répondants aux questionnaires, nous avons effectué une analyse générale sur la satisfaction au travail et la fidélisation des salariés de Naftal qui a fait ressortir une satisfaction générales dans leur condition de travail, la sécurité de leur emploi aussi de leur salaire...etc. ainsi que en a déduit que la majorité des salariés sont fidèles a l'entreprise de Naftal et cela par apport a l'effort qu'il fournit l'entreprise pour fidélisés ses employés .

Abstract:

The subject of this research paper focused on the issue of job satisfaction and employee loyalty within the company Naftal. Our research is quantitative in nature in order to produce descriptive statistics, which allows us to analyze the job satisfaction and retention of Naftal employees. Quantitative data are analyzed using Excel software. After having presented the characteristics of the respondents to the questionnaires, we carried out a general analysis on the satisfaction at work and the loyalty of the employees of Naftal which highlighted a general satisfaction in their working conditions, the security of their job also of their salary. ... Etc. As well as deduced that the majority of employees are loyal to the company of Naftal and this by contribution to the effort that it provides the company to retain its employees.