

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

THEME

**La fidélisation du personnel comme déterminant
de la performance sociale au sein de l'entreprise
Algérienne : illustration par le cas de NAFTAL**

Réalisé par :

KHORSI Dyhia

HAMMOUTENE Yasmine

Dirigé par :

Mme. SI MANSOUR Farida

Les membres de jury :

Président : Mr. ZERKHEFAOUI Lyes,

MCB, FSECG, UMMTO

Rapporteur : Mme SI MANSOUR Farida,

MCB, FSECG, UMMTO

Examineur : Mme. SI SALAH KISSOUM Karima, ,

MCB, FSECG, UMMTO

Promotion : 2023

Remerciements

D'emblée, nous remercions profondément nos familles respectives de nous avoir apporté un soutien sans faille.

*Nous exprimons notre reconnaissance à notre encadrant, **Mme Farida SIMANSOUR**, maître de conférences «B» à l'UMMTO, qui a su nous orienter pour l'accomplissement de ce travail .Merci pour sa disponibilité sans faille.*

*Nous exprimons toute notre gratitude et notre reconnaissance à **Monsieur OUNASSI**, maître-assistant à l'UMMTO, qui nous a apporté une aide précieuse lors de la réalisation de notre enquête empirique.*

Nous remercions, la présidente et les membres du jury d'avoir bien voulu nous faire l'honneur de lire et d'évaluer ce travail.

*Nous remercions les responsables de l'entreprise NAFTAL, à leur tête **Monsieur ALILI** responsable des Ressources Humaines de nous avoir accueilli et ouvert les portes de cette entreprise pour accomplir notre étude empirique.*

Nos vifs remerciements au personnel qui ont répondu favorablement à l'ensemble de nos investigations, notamment, au questionnaire.

Dédicaces

*Je dédie ce travail à mes parents, Yanis,
Mohamed Lamine, Fairouz,*



Yasmine

Dédicaces

A la mémoire de mes grands-parents qu'ils reposent en paix.

Aux êtres les plus chers à mon cœur dans ce monde, mes parents auprès de qui j'ai trouvé affection et dévouement, merci pour tous les sacrifices que vous avez dû faire pour notre éducation.

A mes frères et sœurs que j'aime tant, Nabil, Hamza, Bélynda, Mélyssa.

A mes meilleures amies de toujours qui m'ont accompagnées dans toutes les étapes de ma vie : Kenza, Lynda, Céline.

A tous ceux et celles qui m'ont toujours épaulé, Walid, Mira, Liza, Daby.

Et à tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin.

Dyhia

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CO	Culture Organisationnelle
GC	Gestion des Carrières
GRH	Gestion des ressources humaines
IO	Implication Organisationnelle
JO	Justice Organisationnelle
PS	Performance Sociale
RH	Ressources Humaines
RRH	Responsable Ressources Humaines

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Introduction	7
Section1 : Fidélisation du personnel : cadre conceptuel	8
Section2 :Fidélisation, implication et culture organisationnelles	23
Conclusion	34

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel.

Introduction	38
Section 01 : Les fondements théoriques de la performance sociale de l'entreprise.....	39
Section 02 : la performance sociale et la fidélisation du personnel...49	
Conclusion.....	63

Chapitre III :L'analyse de l'impact de la fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Introduction	65
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche empirique.....	66
Section 2 : Présentation et analyse des résultats	76
Conclusion.....	111
Conclusion générale	113

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines	18
Tableau 02 : Définition de la culture selon les théories organisationnelles.....	24
Tableau N°3 : Les indicateurs de la performance sociale selon Mars-Lab	41
Tableau N°4 : Domaines d'applications de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise	46
Tableau n°5 : Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)	59
Tableau 6 : fiche technique de NAFTAL	62
Tableau 7 : les principaux agrégats de gestion de District GPL de TIZI-OUZOU 2023.....	71
Tableau N°8 : Le corps du questionnaire de l'enquête	73
Tableau N°9 : Répartition par sexe	79
Tableau N°10 : Répartition par âge	80
Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	81
Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance	81
Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon par poste occupé	82
Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon par ancienneté	82
Tableaux 15 : Développement des compétences	84
Tableaux 16 : formation du personnel	85
Tableaux 17 : Evaluation post formation.....	85
Tableau N°18 : GC et satisfaction professionnelle	88
Tableau N° 19 : Le maintien des employés par le climat social.....	94
Tableau N° 20 : Représentation des attitudes requises selon les enquêtés pour bien faire leur travail.	94
Tableau N°21 : Représentation des devoirs de l'entreprise envers les employés.....	96
Tableau N° 22 : L'influence du niveau d'aptitude sur la performance sociale	98

Liste des illustrations

Tableaux 23 : Justice organisationnelle	102
Tableau N° 24: Respect des obligations	104
Tableau N°25 : Les relations hiérarchiques et la fidélisation	107
Tableau N° 26: le lien entre l'amélioration du niveau d'aptitudes/compétences et la fidélisation	109
Tableau N° 27: Le lien entre la fidélisation et la PSE	109
Tableau N28 : le lien entre le niveau de motivation des salariés et la fidélisation	110

Liste des figures

Figure n°1: L'équation de la compétence selon LECOEUR.....	50
Figure n°2: La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	53
Figure n3 : Schéma actuel d'organisation d la société NAFTAL	69
Figure N° 4: les structures opérationnelles de l'unité	70
Figure N°5 : les étapes de la démarche méthodologique	72
Figure N°6 : Représentation de la répartition par sexe	80
Figure N°7 : Changement de poste	86
Figure N°8 : Nature des conditions de travail dans l'entreprise	89
Figure N° 9: Existence de moyens et équipements au niveau de l'entreprise	91
Figure N10 : Nature des relations hiérarchiques	92
Figure N°11 : La nature des relations entre les employés.....	93
Figure N°12 : Représentation de l'impact du maintien sur le niveau d'aptitude et des compétences des enquêtés	97
Figure N°13: Représentation du soutien organisationnel pour fidéliser	101
Figure N°14 : Le respect des obligations réciproques et la PS	105
Figure N° 15: La confiance interpersonnelle et la PS	106
Figure N° 16: Les relations hiérarchiques et la PS	108

Liste des diagrammes

Diagramme N°01: Représentation de la rémunération comme déterminant de la satisfaction professionnelle	83
Diagramme N°02 : La réponse des enquêtés par rapport à la promotion après une évaluation post-formation	86
Diagramme N°3 : La nature de mobilité.....	87
Diagramme N°4 : Les moyens de communication	89
Diagramme N°5 : La nature des moyens de communication au sein de Naftal	90
Diagramme N° 6: Application du Code du travail	92
Diagramme N°7 : Représentation du lien existant entre le maintien et le niveau de motivation	98
Diagramme N°8 : Les éléments motivants	99
Diagramme N 9: Représentation du lien entre la motivation et la performance sociale.	100
Diagramme N10 : Les avantages accordés aux salariés.	101
Diagramme N°11 : Le respect de la JO au cours de la carrière professionnelle	103
Diagramme N°12 : JO et PS	103
Diagramme N° 13: La confiance interpersonnelle et la fidélisation.....	105

Introduction générale

Introduction générale

Face à l'intensification de la concurrence, le raccourcissement du temps de cycle de vie du produit sous l'effet de l'accélération de l'innovation et la montée en puissance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), les entreprises ont compris l'importance de se doter de ressources humaines compétentes afin de relever de nouveaux défis, de faire face à de nouveaux enjeux, d'assurer le succès des stratégies organisationnelles et d'atteindre une performance globale et sociale.

Le capital humain est au centre d'un débat passionnant. Les chefs d'entreprises sont actuellement convaincus que la survie de leurs organisations est conditionnée par la qualité de ce capital devenu un facteur clé de succès. Sa gestion a reçu au fil du temps plusieurs appellations : de gestion du personnel, à administration du personnel, à enfin Gestion des ressources humaines (GRH)¹. Pour PERRETI (2010) « *Le changement d'appellation est un changement de perspectives et de pratiques* »².

Les questions liées à la ressource humaine sont parmi les aspects les plus difficiles à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires. Elles se placent au cœur des préoccupations des responsables d'entreprises qui aspirent à une bonne gestion des ressources humaines : celle qui assure un climat de travail motivant et stimulant, qui mobilise le personnel autour des objectifs de l'organisation, qui maximise l'engagement des employés et qui assure l'adhésion à la mission.

Etant un ensemble d'éléments, d'outils et d'activités qui permettent d'acquérir, de développer et de motiver les compétences afin d'atteindre les objectifs individuels et organisationnels, la GRH ne se limite pas qu'à recruter le personnel, mais vise en plus à mettre en place une relation de confiance et une volonté d'adaptation comme garantie d'un sentiment de fidélité de la part des salariés.

C'est dans l'espoir d'assurer la durabilité de la relation entre l'organisation et le salarié que le sujet de la fidélisation du personnel a commencé à susciter l'intérêt des chercheurs et des professionnels. Selon PERETTI (2013), la fidélisation des salariés est « *l'ensemble des dispositions permettant de réduire les départs volontaires de ces derniers* »³.

¹ MAACHA –AKKACHE, D. « Cours de gestion de l'entreprise », édition EL-AMEL, 2019, P188

² PERETTI, J.M. « Ressources humaines », édition Vuibert, N°12,2010, P12

³ BOUBAKARY, B., « Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME Camerounaises » Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, édition Eska, N°62, 2019, P10.

En GRH, la fidélisation est considérée comme une mission cruciale et une préoccupation majeure de nombreuses organisations⁴.

En poursuivant l'objectif classique de rétention des salariés, la fidélisation du personnel constitue pour l'entreprise un facteur important de performance sociale. Cette dernière est la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. Elle prend en compte le facteur humain au travail selon au moins trois axes ⁵: la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

1 .L'objet du travail

Dans ce contexte général, l'objet de notre recherche est d'étudier les répercussions de la fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne. Le choix de ce sujet est motivé par le fait que ce champ de recherche reste encore peu exploré en Algérie.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser au cas de l'entreprise publique NAFTAL. .

2. Problématique et hypothèses de recherche

De nombreux travaux (MEKSEM, 2017 ; MELBOUCI et SOUKI, 2015) se sont intéressés à la problématique de la gestion des compétences et mettent en avant leur déperdition dans les entreprises publiques algériennes. Pour diverses raisons, ces entreprises peinent à retenir leurs employés. Dans ces conditions, l'entreprise algérienne gagnerait à valoriser, former et motiver son personnel pour se prémunir de cette perte en compétence.

C'est un acte à réaliser dans le cadre d'un processus dont la finalité sera de réussir à fidéliser les RH pour garantir une certaine performance sociale. « **La fidélisation du personnel contribue-t-elle à l'amélioration de la performance sociale dans l'entreprise Algérienne ?** » Tel est le questionnement principal auquel ce travail se propose de répondre.

De ce questionnement central découlent les trois questions sous-jacentes suivantes :

⁴ GIRAUD, L., ROGER, A. et THOMINES, S., «La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique», Revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, N°84,2012, P44.

⁵ SUTTER, P.E. « La performance sociale des entreprises », Revue Psychologues et psychologies, N°238, 2015, P 16.

Introduction générale

1. Est-ce que la fidélisation du personnel fait partie des priorités de la politique RH de l'entreprise Algérienne ?
2. Que fait l'entreprise Algérienne pour fidéliser son personnel ?
3. Les efforts consentis par l'entreprise Algérienne pour fidéliser son personnel génèrent-ils de la performance sociale ?

Pour répondre à toutes ces questions de recherche, nous avons émis deux hypothèses qui vont guider notre recherche :

Hypothèse 1 : les mesures prises par l'entreprise Algérienne pour la fidélisation de son personnel demeurent limitées.

Hypothèse 2 : l'effet de ces mesures en termes de performance sociale reste faible.

4. Méthodologie de recherche

Cette recherche est centrée sur l'influence exercée par le processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale dans l'entreprise. Pour ce faire, la démarche méthodologique retenue s'articule autour de deux axes fondamentaux :

- **Revue de la littérature :** dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons mobilisé les travaux consacrés à la GRH, à la fidélisation, à la satisfaction au travail et à la performance sociale (PERETTI, J.M, 2010 ; PAILLE, P, 2004). Le but étant de construire un cadre conceptuel et de dégager les approches théoriques traitant de notre sujet. Fondamentalement, il s'agit de mettre en perspective les articulations qui existent entre ces différents champs d'études, et ce, pour comprendre le phénomène étudié.
- **Etude empirique :** portant sur le cas d'une entreprise Algérienne, en l'occurrence, NAFTAL District GPL. Pour le recueil des données, nous avons mobilisé deux types de sources : secondaires et primaires. En effet, nous avons exploité tous les documents mis à notre disposition par les responsables de l'entreprise enquêtée, de même que, nous avons opté pour une méthode d'enquête combinant une approche qualitative et quantitative. Dans ce cadre, nous avons élaboré un questionnaire visant à interroger une population d'enquêtés et un guide d'entretien pour avoir les appréciations du responsable RH.

5. Plan de travail

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier s'intitule : fidélisation du personnel : approche conceptuelle et théorique. Ce chapitre comportera deux sections. Après quelques définitions, la première section abordera les déterminants de la satisfaction professionnelle. La seconde s'intéressera, quant à elle, à l'étude de la relation entre la fidélisation du personnel , la culture organisationnelle et l'implication organisationnelle.

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons à la fidélisation du personnel et son rapport avec la performance sociale. Il est scindé en deux sections. La première suggère un éclairage sur la performance sociale de l'entreprise et ses fondements théoriques. La deuxième section explore le lien existant entre les deux concepts clés autour desquels s'articule notre problématique de recherche, à savoir : la fidélisation du personnel et la performance sociale.

Le troisième et dernier chapitre consiste en une étude empirique réalisée au sein de NAFTAL District GPL. La première section propose une présentation de l'entreprise, objet de l'étude empirique et de la méthodologie d'enquête. La deuxième consiste, quant à elle, en une restitution et une analyse des résultats obtenus.

Chapitre I:
Fidélisation du personnel :
cadre conceptuel et approche
théorique

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Introduction

La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble des domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Pour Perreti (2004), cette dernière « est partagée et se répartit dans l'organisation générale. Tous ceux qui assument des responsabilités dans le management y participent »¹.

On définit la GRH comme la capacité de l'entreprise à trouver une compatibilité entre ses richesses humaines et le développement constant de ses besoins en compétences². La fonction RH est sollicitée pour mener le changement dans sa dimension sociale et appliquer une politique d'attachement efficace de la RH.

De nos jours, la fidélisation du personnel est devenue une priorité pour tout dirigeant visant la détention d'un avantage concurrentiel et aspirant à la pérennité de son entreprise. Elle conduit l'entreprise à mobiliser des mécanismes de management susceptibles de décrocher la fidélité des salariés.

L'objet de ce chapitre est d'étudier le concept de fidélisation du personnel dans tous ses aspects. Il s'agira de construire un cadre conceptuel et d'examiner les modèles théoriques sur le sujet.

¹ PERETTI, J, M., «*Gestion des ressources humaines*», édition Vuibert, N°12 ,2004 .

² MAACHA, D ., « Cours de gestion de l'entreprise », édition EL-AMEL , 2019 , p188

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Section1 : Fidélisation du personnel : cadre conceptuel

La fidélisation du personnel est un ensemble de stratégies mises en place par les entreprises pour maintenir leurs employés actuels et les encourager à rester dans l'entreprise à long terme. Les entreprises utilisent des outils de fidélisation du personnel tels que des avantages sociaux, des programmes de formation et de développement professionnel, des horaires de travail flexibles, des salaires et des primes compétitifs, des programmes de reconnaissance et de récompense, des opportunités de participation et d'engagement des employés et des environnements de travail agréables et stimulants.

La fidélisation du personnel est importante pour les entreprises car elle leur permet de réduire les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés, de maintenir des employés expérimentés et compétents, d'améliorer la productivité et la qualité du travail et de renforcer la culture d'entreprise et la loyauté des employés envers l'entreprise.

1. Fidélisation et fidélité

La fidélisation des salariés fait référence aux efforts déployés par une entreprise qui consacre une partie non négligeable de ses ressources pour encourager ses employés à rester dans l'entreprise sur le long terme. La fidélité des salariés, quant à elle, fait référence à l'attachement et à l'engagement des employés envers leur entreprise. En d'autres termes, la fidélisation des salariés est un processus actif qui implique des actions de la part de l'entreprise pour encourager la fidélité des employés, tandis que la fidélité des salariés est un résultat de ce processus qui se manifeste par un attachement et un engagement plus forts des employés envers leur entreprise.

Pour saisir les enjeux de cette fidélisation, il faut comprendre la nature de la fidélité et la replacer dans le contexte organisationnel car les deux concepts sont étroitement liés. De ce point de vue, PAILLE (2004), a distingué la fidélisation de la fidélité en ce sens que *«la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés»*¹.

L'auteur ajoute que : *«le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes,*

¹ PAILLE, P., «La fidélisation des ressources humaines », édition Economica, 2004, p15.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »¹.

Pour cerner ce phénomène aussi complexe que multi forme, PAILLE (2005), distingue trois formes de fidélités au travail : la fidélité réelle, conditionnelle et de façade. La fidélité réelle, c'est le lien qui existe entre l'entreprise et ses salariés. En effet, les salariés se sentent dans l'organisation comme citoyen de cette dernière, qui comme résultat, obtient une plus grande cohésion d'équipe. Ceci permet d'améliorer le climat de travail et fait augmenter l'envie de rester dans l'entreprise.

La fidélité conditionnelle dépend du sentiment éprouvé par le salarié par rapport aux récompenses matérielles qu'il reçoit. Le but étant de valoriser les efforts fournis pour accomplir au mieux la tâche qui lui est assignée, se développer professionnellement et être employable.

Enfin, dans la fidélité de façade, le salarié reste dans l'entreprise pas par sa propre volonté, mais par obligation, par peur de ne pas pouvoir trouver un autre poste de travail qui lui conviendrait le mieux.

1.1. La fidélisation : Éléments de définition

Une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à chercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort². La fidélisation a pour premier enjeu la diminution du taux de turnover dans l'entreprise qui peut très vite coûter très cher à cette dernière.

La fidélisation et la rétention sont deux concepts étroitement liés, mais qui réellement peuvent être différenciés. La rétention, c'est le fait d'encourager les salariés à rester en leur assurant de bonnes conditions et des avantages souvent monétaires.

Etant positive, la fidélisation est l'ensemble des pratiques en œuvre pour créer un lien et une relation forte entre l'employé et l'employeur en entretenant le climat, les conditions de travail ...C'est un aspect important de la gestion des ressources humaines

¹ Idem, p9

² COLLE, R., « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés, le rôle de sentiment d'auto-détermination », thèse de doctorat en sciences de gestion, institut des entreprises, université Paul CEZZANE Aix-Marseille 3, 2006, p37.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

(GRH) qui consiste à maintenir les employés actuels en élevant le niveau des mécanismes incitatifs dans l'entreprise.

L'importance de la fidélisation se décline en plusieurs points, à savoir :

- Elle permet de réduire les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés ;
- Elle favorise la continuité et la stabilité de l'entreprise en maintenant des employés expérimentés et compétents ;
- Elle améliore la productivité et la qualité du travail en augmentant la satisfaction et la motivation des employés ;
- Elle renforce la culture d'entreprise et la loyauté des employés envers l'entreprise.

En somme, la fidélisation du personnel est un élément clé de la GRH qui contribue à la réussite à long terme de l'entreprise. Elle peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, même si cette dernière demeure essentielle. Dans le même sillage, certains travaux (Mobley, 1982; Dalton, Todor et Krachkardt, 1982 ; Hollenbeck, 1986; Cascio, 1991) ont pu montrer que le roulement de la main-d'œuvre peut avoir des effets bénéfiques pour l'entreprise, car cela permet le départ des employés non performants et le recrutement de personnes plus compétentes.

Le modèle de Price (1977) ¹ suggère que certains facteurs déterminants de la satisfaction professionnelle peuvent favoriser le maintien en poste pour le personnel. Ces facteurs sont : la rémunération et les avantages sociaux, l'intégration et les relations organisationnelles, la communication instrumentale liée au travail et à son caractère officiel, la communication formelle et la centralisation ou la concentration du pouvoir décisionnel. Dans le modèle de Mobley (1978)², le travailleur pèse le pour et le contre avant de prendre la décision de partir. Il met en balance le rapport perte/ bénéfice entre la satisfaction personnelle de son travail actuel et les nouvelles opportunités d'emploi.

1.2. Les déterminants de la satisfaction professionnelle

La rétention des salariés est l'un des principaux objectifs de la GRH. La fidélisation augmente le sentiment d'attachement réciproque entre l'entreprise et son personnel

¹ Cité par Colle (2006), Op.Cit, P16.

² Idem, P 16.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

compétent. C'est donc le fait d'attirer et de retenir durablement la RH et la pousser à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation. Pour ce faire, il est important de s'assurer que les employés soient satisfaits. A ce propos, il n'existe pas de méthode unique pour mesurer la satisfaction du personnel. Cependant, les sondages et les entretiens individuels sont les deux méthodes les plus couramment utilisées.

Les déterminants de la satisfaction professionnelle peuvent être divers, comme le salaire, l'équilibre travail-vie personnelle, la reconnaissance, la sécurité de l'emploi, l'environnement du travail, le climat social, la communication ...

Il est important que les salariés prennent du plaisir à travailler et qu'ils soient épanouis comme le laisse entendre un dirigeant d'entreprise *« je pense que , pour garder ses employés le plus longtemps que possible, il est indispensable de rendre son entreprise attractive en restant permanemment à l'écoute de ses collaborateurs et surtout d'y faire régner un climat social de plus en plus favorable à l'épanouissement de ses salariés »*¹ .

1 .2.1 . La rémunération comme déterminant de la satisfaction

La rémunération est la compensation financière que le salarié reçoit en contre partie d'un travail accompli. Elle peut être fixe ou variable et peut inclure des avantages sociaux tels que l'assurance maladie, les vacances payées et les régimes de retraite. Les employeurs peuvent également offrir des bonus ou des primes en fonction de la performance ou des résultats de l'entreprise.

La rémunération présente un aspect stratégique plutôt qu'un aspect technique, elle permet de remplir une double fonction : celle de satisfaire les besoins matériels et sociaux des travailleurs (besoin de sécurité économique, besoin de renaissance, d'équité et de justice) et celle de satisfaire les besoins d'efficacité des organisations (besoin d'attirer et de motiver, de retenir le personnel compétent et de rétribuer selon la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs de l'organisation)² .

Au milieu des années 1970, la rémunération a connu des évolutions avec l'apparition de nouvelles formes (selon la qualification, l'habilité), la modification et l'actualisation d'anciennes formes (rémunération au mérite, suivant la participation). Quoi qu'il en soit, la

¹ BOUBAKARY, B., Op, Cit, 2019, p118.

² AUDET.M et DEOM, E et DESCHENES.J-P, «Les défis de la rémunération», édition les presses de l'université Laval, 2004 , p1.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

rémunération occupera toujours une place privilégiée dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion des relations de travail.

Elle peut être basée sur les compétences. De ce point de vue, les niveaux de rémunération sont déterminés en fonction de la nature, de la variété des connaissances ou compétences spécialisées que les employés acquièrent, démontrent ou appliquent sur le lieu de travail. Plusieurs auteurs (Donnadieu et Denimal 1993 ; Gomez-Mejia et Balkin 1992 ; Heneman et Dixon ,2001) suggèrent que les dirigeants et les organisations qui poursuivent certaines stratégies commerciales spécifiques (par exemple, l'accent mis sur la qualité, le prospecteur, la réduction des coûts, les stratégies basées sur les personnes) sont plus susceptibles d'adopter des systèmes de rémunération basés sur les compétences. La vision de l'entreprise basée sur les ressources, nous amène à penser que la rémunération fondée sur les compétences est plus susceptible de constituer un élément concurrentiel et stratégique (Barney 1991 ; Collins et Clark 2003 ; Snell, Youndt et Wright 1996 ; Wright, Dunford et Snell 2001). Celle ci peut également conduire à une meilleure gestion de la performance¹.

Si la rémunération est souvent perçue comme le principal élément de fidélisation utilisé par les employeurs, la plupart des experts sur le sujet, s'entendent pour affirmer que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas.

1.2.2 . La formation comme déterminant de la satisfaction

La formation est un processus qui permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, connaissances et attitudes pour améliorer leur performance au travail. Elle peut être formelle ou informelle et peut être offerte en ligne, en présentiel ou sur le tas.

Dans leur définition de la formation, Dhenin et Fournier (1998) la présentent comme « *un facteur d'adaptation de l'individu à l'entreprise et de l'entreprise à l'environnement économique. On peut le considérer comme un investissement immatériel dans la mesure où les coûts de formation doivent produire des gains de productivité* »².

¹ St-ONGE, S., Haines, Y. et Klarsfeld, A. « *La rémunération basée sur les compétences : Déterminants et incidences* », édition ERUDIT, volume 59, automne 2004, p 3.

² DHENIN, J-F. et FOURNIER, B. « *50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise* », édition Bréal, Paris, 1998, p15.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Dans ce domaine, la confiance que possède l'apprenant en ses capacités à réussir, joue un rôle crucial dans son engagement et ses performances. Cet aspect est mis en avant par la plupart des courants de recherche en psychologie de l'éducation (Bong & Skaalvik, 2003 ; Wiegfield & Eccles, 2002 ; Viau, 1994) qui, même si les approches sont différentes, s'accordent sur l'importance du sentiment de compétence.

On peut définir la formation comme étant un changement de l'individu (acquisition de connaissances, adoption d'attitudes ou apprentissage de gestes) caractérisé par la diffusion de nouveaux contenus de pensée. Il existe une différence de poids entre la formation et le perfectionnement : la formation est le développement de capacités nouvelles, tant dis que le perfectionnement est l'amélioration des capacités en exercice.

Giscard, (date) estime que la formation du personnel touche à tous les secteurs d'activités (industriel, commercial, administratif, syndical et même militaire), mais c'est dans le secteur industriel que la formation du personnel est plus répandue¹. Selon l'auteur, *«la formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement des entreprises constituent les processus de développement ou d'amélioration des capacités, des connaissances, et des attitudes des Hommes qui ont, dans la situation de travail, la responsabilité hiérarchique d'autres Hommes»*².

C'est un élément clé pour le développement des compétences et des connaissances des employés, ce qui peut améliorer leur performance et leur satisfaction au travail. Il existe plusieurs types de formations dont le personnel peut bénéficier:

A. La formation en présentiel : c'est le type de formation le plus courant. Le salarié est présent avec son formateur pour bénéficier de sa formation individuellement ou collectivement. Le fait que l'apprentissage se réalise en présentiel impose le déplacement du formé suivant un planning arrêté par les responsables.

B. La formation e-learning : la formation à distance recouvre l'ensemble des actions permettant aux salariés d'acquérir des compétences par le recours aux moyens informatiques et électroniques. Réalisée en ligne via des plateformes e-learning, cette formation est souple et peut s'adresser à tout public.

¹ GISCARD, P-H., «La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement», 81 rue de Miromesnil-Paris 8^e, p2.

² Idem, p3.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

C. La formation blended-learning : c'est un apprentissage mixte, en ce sens que c'est une combinaison entre la formation en présentiel et en ligne. Grâce au blended-learning, il est possible de tirer le meilleur parti de la complémentarité et des avantages des deux types de formation.

D. La formation qualifiante : c'est une formation continue qui poursuit un but professionnel. Elle ne délivre pas de certification, mais peut faire acquérir au salarié une compétence, un diplôme ou un titre professionnel qu'il utilisera en entreprise pour être immédiatement opérationnel dans son activité .

E. La formation professionnelle : ce type de formation du personnel en entreprise peut viser un changement d'activité, un développement des compétences dans le travail ou même l'intégration d'une nouvelle entreprise. Il permet au salarié de se former tout au long de sa carrière professionnelle.

F. La formation certificat de qualification professionnelle : C'est une formation très appréciée par les entreprises car elle produit des compétences qui correspondent à la réalité et aux problématiques de leurs métiers. C'est donc une formation indispensable qui vient colmater un manque professionnel en permettant aux salariés d'être compétitifs dans leur entreprise.

G. La formation de validation des acquis de l'expérience (VAE) : Ce n'est pas à proprement parler une formation, mais d'un point de vue professionnel, on la considère comme telle. La VAE permet à des personnes non qualifiées d'obtenir une certification suite à leur expérience. Elle valide en quelque sorte, l'apprentissage « sur le tas » pour des personnes n'ayant pas pu effectuer des études¹.

L'évaluation post formation est une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,...) ne peut se contenter de « former pour former ». En effet, former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser. Malgré cela, il existe encore des entreprises qui négligent l'évaluation post formation ou la limitent à un questionnaire de satisfaction à la fin de la formation. Ce constat s'explique par deux raisons :

¹ <https://pro.global-exam.com/fr/blog/les-11-types-de-formation-existantes> consulté le 15/05/2023 à 12 h et 27mn.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

- La complexité de l'action d'évaluation de la formation ;
- Un manque dans les outils opérationnels d'évaluation.

Sans prétendre faire référence à un quelconque modèle, l'évaluation de l'efficacité de la formation se fait généralement en trois niveaux ¹ :

- **Le premier niveau** ou « l'évaluation des acquis » : les évaluateurs cherchent à savoir si les participants ont acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation.
- **Le deuxième niveau** ou « transfert » : les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent en œuvre les compétences acquises lors de la formation.
- **Le troisième niveau** ou « l'impact de la formation » : à ce niveau, on cherche à vérifier si les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain.

L'intérêt d'un suivi post formation réside dans la possibilité d'assurer une maîtrise parfaite des thèmes et des sujets dispensés. En outre, ce suivi permet de rester informé de tout changement apporté à leur contenu, d'accompagner et d'assister les participants afin de leur permettre de convertir les compétences acquises en résultats tangibles.

Etant conscientes de l'importance de la formation pour leur compétitivité et leur performance, les entreprises tendent de plus en plus à prioriser son ingénierie. Cette dernière consiste en une analyse complète du travail visant à monter un projet de formation adapté qui pourrait aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante tout en assurant la progression du personnel.

Selon ARDOUINE (2006), l'ingénierie de la formation représente « *une démarche socioprofessionnelle où l'ingénierie –formation consiste, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et /ou systèmes de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels* »². Ces actions, dispositifs

¹ GERARD, F.-M. « L'évaluation de l'efficacité d'une formation », Revue Gestion, Vol 20, n°3, 2000, P 30.

² ARDOUIN, T « Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer », édition DUNOD, 2006, P22.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement de l'organisation et des personnes. Au final, l'ingénierie de la formation (niveau organisationnel) « se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique) »¹.

1.2.3 . La communication comme déterminant de la satisfaction

La communication d'entreprise peut regrouper toutes les formes de communication d'une organisation en direction de tous ses publics (internes et externes). C'est une action intentionnelle de propager, de transmettre et de recevoir des messages dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et avec son environnement ². Un sens plus restrictif au terme de communication d'entreprise peut être utilisé par opposition à la notion de communication marque ou produit y compris les services. Celle-ci vise l'amélioration de l'image et le renforcement des relations avec la clientèle. Peretti(2001), propose de «considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production »³.

La communication est la base de toute stratégie car elle est un moyen important pour motiver et fidéliser les salariés. Elle permet de créer un environnement de travail positif et de renforcer les relations entre les employés et les managers. En effet, les salariés se sentent plus impliqués et valorisés lorsqu'ils sont régulièrement informés des projets et des objectifs de l'entreprise, ainsi que de leur rôle dans leur réalisation. De plus, la communication peut aider à résoudre les conflits et à améliorer la collaboration et la productivité.

La transmission de l'information peut également permettre aux salariés de se sentir plus connectés à l'entreprise et à sa culture. Elle peut aider à transmettre les valeurs et les normes de l'entreprise, ainsi que les opportunités de développement personnel et professionnel. Les salariés qui se sentent connectés et valorisés sont plus susceptibles de rester fidèles à leur entreprise, ce qui peut aider à réduire les coûts de recrutement et de formation.

La communication avec l'extérieur est aussi importante pour l'entreprise. Elle entretient une image employeur attractive en communiquant sur les actions qu'elle réalise et

¹ Idem, P 23.

² LIBAERT, T et WESTPHALE, M.H., «Communication», 6ème édition Dunod, Paris, 2012, p13.

³ PERETTI, J.M, «Tous DRH», 2ème édition, édition d'organisation, 2001, P517.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

sur ses valeurs (la protection de l'environnement, la responsabilité sociale d'entreprise...) et en informant le public sur ses résultats et sur sa politique RH (rémunération, condition de travail, prise en compte du bien-être...). Ceci augmente le sentiment de confiance entre les salariés et l'entreprise¹.

1.2.4 . La gestion des carrières comme déterminant de la satisfaction

Le personnel est un capital de l'entreprise qu'il importe de sélectionner, d'exploiter de la meilleure façon qui soit, de développer, de motiver et de fidéliser. La gestion des ressources humaines inclut la gestion des carrières (GC) .La première est un ensemble de pratiques et de politiques qui visent à gérer les employés d'une entreprise, tandis que la seconde se concentre sur le développement et la progression des employés dans leur carrière.

La GC est l'ensemble des actions et des stratégies mises en place pour aider les individus à réaliser leurs objectifs professionnels. Pour CERDIN (2000), la GC «regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »².

La GC est souvent présenté comme une succession d'emplois et d'affectations. Dans ce cadre, elle se définit comme « *une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution* »³. Dans le même sillage, PERETTI (1999) parle d'une «succession d'emplois qu'occupe un individu dans le passé, le présent et l'avenir »⁴.

Sur un plan pratique, la GC a pour rôle de déplacer les employés, soit latéralement, ou verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et

¹ GUERFEL, HENDA, S. et GUILBERT, L., «La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire »AGRHR, Dakar, 2008, p63.

² CERDIN, Jean-Luc « *gérer les carrières* », édition EMS, Paris, 2000, p27.

³ SHIMON, L ET AUTRES, « *La gestion des ressources humaines* »-3^{ème} édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – «3^{ème} Edition »- Pearson Education- Montréal, 1999, p 137.

⁴ Peretti, J.M. « *Ressources humaines et gestion du personnel* », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, p116.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

formatrices¹. Sa conception peut changer suivant la discipline. Dans ce sens, Cardin (2000) récapitule les différentes conceptions de la GC dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Définitions de la carrière selon différentes disciplines

Disciplines	Définitions
Sciences économiques	Réponses aux forces du marché
Sciences politiques	Représentation de l'intérêt personnel
Sociologie	Succession de rôles sociaux
Anthropologie	Changement de statut
Histoire	Interaction personnes-circonstances
Géographie	Réponses aux circonstances géographiques
Gestion	Succession d'emplois dans l'entreprise

Source : Cardin, Jean-Luc « Gérer les carrières », édition EMS, paris, 2000, P25

Pour montrer l'importance de la GC, certains travaux (Guérin et Wills, 1993), ne manquent pas de mettre en avant les répercussions de celle ci tant sur les individus que sur l'organisation. Pour les individus, la GC leur permet de jouir d'une sécurité d'emploi pour pouvoir développer leurs compétences, s'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière et satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance. En somme, la GC constitue pour eux une occasion pour se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leurs capacités et aptitudes.

Pour l'organisation, la GC représente un moyen pour utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. Elle peut améliorer sa flexibilité, augmenter sa performance et ses savoirs faire tout en mettant en place une relève de qualité. En outre, la GC peut renforcer sa culture et mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

¹ SAFI, Y et HAMIDI, L.S. « La gestion des carrières en termes de fidélisation du personnel à l'épreuve du développement du capital humain : cas d'un établissement hospitalier du secteur public », Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 1, Numéro 6, 2020, p 257

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Cependant, la GC doit tenir compte de plusieurs exigences. Fondamentalement, il convient de ne pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de leurs caractéristiques individuelles (la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe,...). Par conséquent, l'entreprise n'a pas intérêt à traiter des questions liées à la carrière de la même façon pour tous ses salariés. Aussi, les organisations peuvent vivre des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à afficher des cheminements de carrière stable et prévisible.

La GC est un élément clé de la fidélisation du personnel. En aidant les employés à atteindre leurs objectifs professionnels, ces derniers se sentent valorisés et, par conséquent, plus favorables à rester dans l'entreprise à long terme. Cela lui permet de retenir les employés les plus talentueux et les plus expérimentés.

En effet, le sentiment réel ou perçu de certaines personnes de ne pas réussir peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs¹. Cela peut se manifester à travers différents comportements : refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, résister au changement organisationnel, s'absenter sans raison valable, manquer de ponctualité, contester le système, faire preuve de zèle intempestif, faire semblant d'être occupé, manquer d'éthique... Résultat, ces individus insatisfaits de leurs carrières en viendront à exprimer plus que les autres l'intention de laisser leurs emplois.

1.2.5 . Le climat social comme déterminant de la satisfaction

Tendu, lourd, froid, triste ou chaleureux, le climat renvoie généralement au temps qu'il fait. D'ailleurs, au sens propre, le terme « climat » renvoie à un ensemble de phénomènes météorologiques (température, humidité, ensoleillement, pression, vent, précipitations, etc.) qui caractérisent l'état moyen de l'atmosphère dans un lieu donné à un moment donné. Au sens figuré, le climat (l'ambiance, le moral, l'atmosphère) fait référence à l'ensemble des circonstances dans lesquelles on vit².

Le climat social est l'ensemble des relations entre les différents groupes de personnes dans une société. Cela peut inclure les relations entre les différents groupes ethniques, les

¹ SAFI, Y et HAMIDI, L.S, Op.Cit, 2020, Op.Cit, P 260

² OBERLE, D et DROZDA-SENKOWKA, E« *Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ?*», édition presses universitaires de Liège ,2006.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

classes sociales, les religions, etc. Suivant la qualité de ces relations, le climat social peut être positif ou négatif.

Dans une entreprise, le climat social peut être influencé par de nombreux facteurs tels que la communication interne, la qualité de l'environnement de travail, les avantages sociaux, la rémunération, etc. Un bon climat social peut contribuer à la productivité, à la satisfaction et au bien-être des employés. Pour toutes ces raisons, il est important d'améliorer le climat social en puisant dans la culture d'entreprise pour créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

Le climat social peut affecter la fidélisation des employés. Un environnement de travail favorable, peut encourager les employés à rester plus longtemps dans l'entreprise, tandis qu'un environnement de travail défavorable peut les inciter à chercher des opportunités ailleurs.

Un bon climat social peut également contribuer à réduire le stress et les conflits au travail, ce qui peut améliorer la santé mentale et physique des employés. Les employés qui travaillent dans un environnement de travail favorable, peuvent être plus susceptibles de recommander leur entreprise à d'autres personnes, ce qui peut aider l'entreprise à attirer de nouveaux talents.

1 .2.6. Le droit du travail comme déterminant de la satisfaction

Le droit du travail est l'ensemble des lois et des règlements qui régissent les relations entre les employeurs et les salariés. Il définit les droits et les obligations des employeurs et des salariés, notamment, en matière de contrat de travail, de salaire, de durée de travail, de congés payés, de protection sociale, de licenciement, etc. Son but principal est de protéger les travailleurs et de garantir des conditions de travail justes et équitables.

Les obligations des employeurs et des salariés sont très importantes en droit du travail. Les connaître peut aider les deux parties à travailler ensemble de manière harmonieuse, équitable et productive.

Pour le salarié, les obligations se déclinent en les points ci dessous :

- Effectuer personnellement le travail ;
- Respecter la discipline et, notamment, le règlement intérieur ;

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

- Exécuter consciencieusement les tâches dans le respect des ordres donnés ;
- Veiller à l'obligation de loyauté (ne pas nuire à l'entreprise) et à l'obligation de discrétion et de réserve.

Pour l'employeur, les obligations tiennent aux points ci après ¹ :

- Procurer le travail convenu et les moyens nécessaires à son exécution ;
- Verser une rémunération au taux et à la date convenus ;
- Respecter la réglementation du travail.

S'agissant de la sureté et sécurité au travail, l'employeur a en charge une obligation générale de sécurité envers ses salariés. L'article L 4121-1 du code du travail impose, en effet, à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

C'est une obligation de résultat qui incombe à l'employeur. Ceci implique donc qu'il doit tout mettre en œuvre pour prévenir les accidents du travail ou les maladies professionnelles dont pourraient souffrir les salariés. Mais, la survenance d'un risque professionnel ne traduit pas forcément un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité. À cette obligation d'ordre général, s'ajoute celle de propreté des locaux qui doivent être aménagés de façon à assurer la sécurité. Cette obligation se décompose en trois volets : des mesures de prévention, d'information et de formation.

Le premier devoir de l'employeur, c'est la prévention des risques. Il doit, sous peine d'une sanction, tenir un document unique d'évaluation des risques (DUER) contenant une identification des dangers et une analyse des risques au niveau de chaque unité de travail. Ce document doit être mis à la disposition du CSE ou, à défaut, de toute personne soumise à un risque pour sa santé ou sa sécurité, du médecin du travail, de l'inspection, des services de prévention, des organismes de sécurité et des médecins inspecteurs. Il doit être mis à jour annuellement et actualisé quand une décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail est prise. De plus, le DUER doit être conservé pendant au moins 40 ans (dépôt dématérialisé sur un portail numérique) et transmis au service de prévention et de santé au travail.

¹ RONDET, N., *Le droit du travail en schémas*. Ellipses, « *Le droit en schémas* », 2022, p12.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Le second devoir que doit accomplir l'employeur est celui d'organiser et de donner des formations sur les risques pour la santé et la sécurité ainsi que sur les mesures prises à cet effet. Il convient d'informer le CSE sur les formations tout en associant la médecine du travail. Les formations peuvent être organisées pendant le temps de travail et toucher plus particulièrement les nouveaux salariés, les salariés temporaires ayant des postes présentant des risques particuliers, ceux qui changent de poste ou de technique ou sur demande du médecin du travail aux salariés reprenant le travail après un arrêt de 30 jours¹.

Le droit du travail peut affecter la fidélisation du personnel en raison des avantages sociaux et des conditions de travail offerts par l'entreprise. Si une entreprise offre des avantages sociaux et des conditions de travail qui sont conformes aux normes du droit du travail, cela peut aider à fidéliser les employés.

¹ ROY, V., « *Droit du travail en 28 fiches* » édition Dunod, Malakoff, 2023, p9.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Section2 : Fidélisation, implication et culture organisationnelles

La fidélisation du personnel est le processus par lequel une entreprise s'efforce de maintenir ses employés en poste pendant une longue période de temps. Cela peut être accompli en offrant des avantages sociaux, des conditions de travail positives, des opportunités de croissance professionnelle, etc.

La culture organisationnelle peut jouer un rôle important dans la fidélisation du personnel. Si une entreprise a une culture organisationnelle forte et positive, cela peut aider à fidéliser les employés. Ces derniers sont plus susceptibles de rester dans une entreprise qui a une culture organisationnelle qui correspond à leurs valeurs et à leur vision du monde. L'implication organisationnelle est le phénomène par lequel un employé est attaché à son travail et à l'entreprise pour laquelle il travaille. Les employés qui sont impliqués dans leur travail et leur entreprise sont plus susceptibles de rester fidèles à celle-ci. Par conséquent, l'implication organisationnelle peut avoir un impact positif sur la fidélisation du personnel.

1. Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle, c'est l'ensemble des valeurs, des croyances et des comportements qui régissent le fonctionnement d'une entreprise. Cela peut inclure la façon dont les employés interagissent entre eux, les politiques, les objectifs et les attentes de l'entreprise, et bien plus encore.

La culture organisationnelle peut avoir un impact important sur les employés de l'entreprise ainsi que sur les clients et les partenaires commerciaux. Elle peut influencer la façon dont les employés travaillent ensemble, la qualité du travail qu'ils produisent et même leur motivation à rester dans l'entreprise. En somme, c'est un aspect important de la vie d'une entreprise. Selon Bélanger (1986) la CO représente « *une configuration plus au moins homogène ou cohérente de représentations et de significations ou de postulats, qui ont cours à un moment donné dans une organisation de travail, qui sont partagés par les diverses catégories professionnelles et qui orientent et donnent un sens à leur action dans un contexte socioculturel donné* »¹.

Schein considère la CO comme étant : « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en prenant à surmonter ses*

¹ CARRE, P., et FENOUILLET, F., «*Traité de psychologie de la motivation*», édition Dunod, 2009, p225.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne , valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et , à ce titre , être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir , réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »¹.

La CO est un système de valeurs, de croyances, de comportements et de pratiques. Ce système amène un ensemble de règles, connues de tous, mais souvent surdéterminent les façons de concevoir et se conduire. Selon Darbet et al (2009) , la CO :*«correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise .La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation»².*

Les principales approches qui dominent actuellement les réflexions sur la culture des organisations sont les réflexions et les interventions organisationnelles de type mécaniste, humaniste, systémique, politique, culturelle et cognitif.

Tableau 02 : Définition de la culture selon les théories organisationnelles

Mécaniste	La culture est un ensemble de fées qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation
Humaniste	La culture et l'ensemble des comportements valorisés et partager par des personnes dans une organisation
Systémique	la culture et un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe
Politique	La culture et l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans une organisation
culturelle	La culture et l'ensemble des symboles et des mythes des croyances et des valeurs partagées par des personnes qui ont définissent une organisation
Cognitive	La culture est l'ensemble des connaissances qui oriente la pensée et l'action d'une organisation

Source : BERTRAND, Y., «Culture organisationnelle», collection communication organisationnelle, presse l'université du Québec, 1991, p8.

¹ ARDAS, J.C., «Comprendre et organiser, quels apports des sciences humaines et sociales », édition Harmattan, 2007, p63.

² DARBET, M et al, «Essentiel sur le management »,5eme édition, 2009, p266.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

La culture organisationnelle peut être influencée par de nombreux facteurs tels que l'historique de l'entreprise, la personnalité du fondateur ou du PDG, les valeurs de l'entreprise, les politiques internes, les relations entre les employés et les clients et bien plus encore. Elle peut avoir un impact important sur la façon dont les employés travaillent, la qualité du travail qu'ils produisent et leur motivation à rester dans l'entreprise.

1.1. L'origine de la culture organisationnelle

Pour comprendre l'origine de la CO, nous nous référons à la définition proposée par Bertrand (1991) selon laquelle elle serait la *«la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent ses membres afin d'être en mesure de comprendre et d'apprendre à agir»*¹.

La culture organisationnelle est née de la nécessité pour les entreprises de créer un environnement de travail cohérent pour les employés. Cela aide à établir des normes et des valeurs communes et à améliorer la communication et la collaboration. Elle peut également aider à renforcer l'engagement des employés en créant un sentiment d'appartenance et en favorisant le bien-être au travail. De plus, elle peut aider à différencier une entreprise de ses concurrents en créant une image de marque unique et en renforçant la réputation de l'entreprise.

L'origine de la culture organisationnelle vient de l'image et du plan que se fixe l'entreprise sur ce qu'elle est sensée devenir. Les pionniers et les premiers grands théoriciens des organisations n'ont jamais parlé explicitement de la culture organisationnelle puisque ce concept est apparu au milieu des années 60. On pourrait appeler ses théoriciens comme culturalistes et autonomes. Cependant, ils ont proposé des changements majeurs au concept des organisations, changements que nous qualifierons aujourd'hui de culturels. Ils avaient compris, en effet, que tout changement organisationnel important reposait sur une transformation des valeurs, des idéologies et des perceptions de l'organisation. C'est-à-dire, les principaux éléments de ce que nous appelons désormais la culture organisationnelle.

¹ BERTRAND, Y., *«Culture organisationnelle»*, collection communication organisationnelle, presse l'université du Québec, 1991, p5.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

1.2. Le portrait de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle désigne les valeurs, les principes, les traditions et les pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres. Dans le même sillage, Robbins et al (2011) soulignent que « *dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnement en grande partie «comment les choses se font ici»¹.*

Le portrait de la culture organisationnelle se réfère à la description et à la compréhension des valeurs, des croyances, des normes, des comportements et des pratiques qui caractérisent une organisation. Il s'agit de l'ensemble des éléments qui définissent l'identité et la personnalité d'une organisation, influençant ainsi la manière dont les employés interagissent, travaillent et prennent des décisions au sein de cette organisation.

La culture organisationnelle peut varier d'une entreprise à l'autre et est souvent influencée par des facteurs tels que l'histoire, la vision, les objectifs, la structure organisationnelle, les valeurs fondamentales et les pratiques de gestion. Voici quelques éléments clés qui peuvent être inclus dans le portrait de la culture organisationnelle :

A. Les valeurs fondamentales : ce sont les principes et les croyances centraux qui guident les actions et les comportements des membres de l'organisation.

B. Les normes et les comportements : ce sont les attentes partagées quant aux comportements appropriés et inappropriés au sein de l'organisation. Ils peuvent inclure des normes de travail, des politiques de communication, des pratiques de collaboration, etc.

C. La communication : la manière dont l'information circule au sein de l'organisation : la transparence, les canaux de communication utilisés et la manière dont les problèmes et les conflits sont abordés.

D. Le leadership : la façon dont les dirigeants exercent leur autorité, communiquent leur vision, interagissent avec les employés et favorisent un environnement de confiance et de motivation.

E. L'engagement envers les employés : la manière dont l'organisation valorise ses employés, les reconnaît, les récompense et favorise leur développement professionnel.

¹ ROBBINS .S et, DECENZO .D, et COULTER, M, Op, Cit, 2011, p205.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

F.L'adaptabilité et l'innovation : la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements, à encourager l'innovation, à prendre des risques calculés et à apprendre de ses erreurs.

G.L'environnement physique : l'aménagement des espaces de travail, la disposition des bureaux, l'utilisation de la technologie et d'autres facteurs physiques qui peuvent influencer la culture de l'organisation.

Il est important de noter que la culture organisationnelle peut évoluer au fil du temps en fonction des influences internes et externes. Une compréhension claire de la culture organisationnelle peut aider les dirigeants et les employés à mieux travailler ensemble, à prendre des décisions alignées sur les valeurs de l'organisation et à créer un environnement de travail positif et productif.

La CO s'analyse à travers sept dimensions suivant le degré de leur importance, cette analyse permet de dresser le portrait de sa culture ¹ :

- Attention portée aux détails : degré de valorisation de la précision par les membres ;
- Intérêt pour le résultat : l'importance accordée aux résultats par rapport aux techniques et aux moyens d'y parvenir ;
- Intérêt pour les personnes : à quel degré les conséquences des décisions sur les membres de l'organisation sont prises en compte ;
- Intérêt pour le groupe : dans quelle mesure le travail et les tâches sont organisés en groupe ;
- Agressivité : Attitude concurrentielle /coopérative : dans quelle mesure, les membres partagent une attitude concurrentielle par rapport à la collaboration ;
- Stabilité : dans quelle mesure les décisions, les actions favorisent le maintien de la situation (conflit entre stabilité et instabilité) ;
- Innovation et prise de risque : dans quelle mesure les membres sont encouragés à faire preuve d'initiative, d'innovation et prendre des risques.

L'analyse de la culture organisationnelle est un processus d'évaluation et de compréhension de la culture qui existe au sein d'une organisation. Elle implique généralement

¹ ROBBINS .S et, DECENZO .D, et COULTER, M, Op, Cit, 2011, p206.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

l'observation, la collecte de données et l'interprétation des comportements, des valeurs, des croyances et des normes partagées au sein de l'organisation. L'objectif est de comprendre comment ces éléments influencent les attitudes et les actions des employés ainsi que l'efficacité et la performance globale de l'organisation.

L'analyse de la culture organisationnelle peut être réalisée de différentes manières, notamment, par le biais d'entretiens, de questionnaires, d'observations directes, d'examens documentaires et d'analyses des données. Elle peut aider à identifier les aspects positifs et négatifs de la culture actuelle, les forces et les faiblesses, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

Il est important de noter que l'analyse de la culture organisationnelle est subjective et dépendante du contexte. Différents observateurs peuvent avoir des perspectives différentes sur la culture d'une organisation. Par conséquent, il est souvent utile de combiner plusieurs méthodes d'analyse et de recueillir des opinions et des points de vue variés pour obtenir une image plus complète de la culture organisationnelle.

1.3. La transmission de la culture organisationnelle

La transmission de la culture organisationnelle se fait par les dirigeants de l'entreprise qui communiquent les valeurs et les normes de l'entreprise aux employés ainsi que par les pratiques et les comportements observés dans l'entreprise. Elle peut également se faire par les rituels et les cérémonies de l'entreprise, les histoires partagées par les employés et les symboles et artefacts de l'entreprise. Lorsqu'on rentre dans une entreprise, on peut directement sentir la nature de l'environnement de travail qui existe. Ce ressenti montre à quel point les symboles matériels (l'aménagement des espaces, la façon de s'habiller, le logo, la taille des bureaux, le type de mobilier, la manière dont se tiennent les réunions, les avantages sociaux...) peuvent jouer un rôle important dans la transmission de la culture de l'entreprise¹.

On peut aussi citer le langage qui est un facteur déterminant de la CO et permet d'identifier et de relier les membres de l'entreprise. En s'appropriant des expressions, ils expriment leur appartenance à une culture et la transmettent².

¹ ROBBINS .S et, DECENZO .D, et COULTER, M, Op, Cit, 2011, p207.

² Idem.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

1.4. Les types de culture organisationnelle centrés sur les RH

Une culture d'entreprise qui met l'accent sur les employés et leur bien-être peut être bénéfique pour les ressources humaines. Plusieurs auteurs ont proposé des types de cultures organisationnelles. Certains, comme Cameron et Freeman (1991), présentent des types de CO sous forme d'une typologie, alors que d'autres, comme Schein (1996), s'attachent à des types distincts de CO.

Blake et mouton sont les premiers à proposer le concept et à utiliser l'expression de culture organisationnelle en 1964 dans leur livre *the managerial Grid*. Les deux auteurs proposent une vision globale et soutenue selon laquelle la tâche du manager consiste en le développement et l'entretien d'une culture favorisant le travail. L'objectif d'un manager est donc de créer une culture qui:

- Favorise un rendement efficient en qualité et en quantité ;
- Encourage la créativité ;
- Stimule l'enthousiasme pour l'effort, l'expérimentation, l'innovation et le changement;
- Profite de l'interaction des situations pour éduquer;
- Cherche à relever de nouveaux défis.

Blake et mouton sont les premiers à avoir montré que le succès et la réussite en gestion passe par la culture. ils ont montré comment avec une formation adéquate cela peut changer sa culture et peut atteindre ainsi l'excellence organisationnelle.¹

Blake et mouton (1980) présentent cinq types de CO en se basant sur deux dimensions, soit l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations. Une organisation autocratique est centrée principalement sur la tâche .Tous les moyens sont mis en œuvre pour que les employés atteignent les objectifs organisationnels sans considérer leurs besoins, attitudes et sentiments. A l'inverse, une organisation paternaliste se concentre principalement sur le maintien de relations saines et satisfaisantes avec les employés. L'organisation anémique se caractérise par un intérêt minimal pour les employés et pour la

^{1 1} BERTRAND, Y., Op.Cit, 1991, p25.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

tâche .Dans le même ordre d'idées, l'organisation intermédiaire adopte une attitude de statu quo ou de compromis concernant les deux dimensions, soit l'intérêt pour les relations et l'intérêt pour la tâche. Enfin, l'organisation démocratique a un intérêt maximal pour les deux dimensions et favorise la gestion par objectifs (Blake et Mouton 1980).

2 .L'implication organisationnelle

Dans ce monde des affaires hyperconcurrentiel, attirer et retenir des salariés ayant des compétences stratégiques constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières vivent d'importants problèmes de rétention et de fidélisation de leur personnel (Lafrenière-Carrier et al, 2018). Mais, elles s'efforcent, par différents moyens, à fidéliser leurs salariés à haut potentiel. L'objectif étant de pérenniser leur relation avec eux et d'empêcher qu'ils ne les quittent. Malgré la volonté affichée et surtout le besoin des entreprises de les garder durablement, certains salariés compétents ne sont pas attachés à l'entreprise qui les emploie. Ils ont tendance à rechercher les opportunités externes et peuvent refuser des sacrifices à court terme pouvant conduire à une relation stable avec leur entreprise.

Parmi les différentes raisons de ce détachement organisationnel, nous pouvons noter le manque d'autonomie au travail. Celui-ci peut se manifester par la privation de la liberté d'organiser son travail, son temps professionnel et de participer au processus décisionnel au sein de l'entreprise. Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits par les conditions de travail et par l'ambiance au sein de leur organisation, ces salariés peuvent nourrir l'intention de la quitter. En fait, l'adhésion à l'organisation est remise en cause et se déclenche chez les salariés la volonté de rompre leur appartenance à celle-ci¹.

2.1. Définition de l'implication organisationnelle

Comme concept, l'implication organisationnelle (IO) (ou l'engagement organisationnel : EO) a été développé dans les années 1960 avec les travaux de Becker (1960). Il désigne la relation qui unit un individu à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Thévenet, 1992 ; Belghiti-Mahut & Briole, 2004).

¹ MENDY, M., KODJO, K., et YAO, K. A., « *Le rôle médiateur de l'implication organisationnelle dans l'influence de l'autonomie au travail sur l'intention de quitter l'organisation. Le cas des directeurs des études des établissements privés d'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire* », Revue des Sciences de Gestion, N° 317, 2022, p5.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Malgré l'omniprésence de ce concept dans les travaux en gestion, le périmètre de ce construit est resté longtemps instable. Il a, petit à petit, été conceptualisé en termes d'état psychologique, d'attitude, de comportement, de lien, de prédisposition à l'action, de relation d'échange, mais aussi de congruence. La définition qui semble être la plus souvent mobilisée est désormais celle proposée par Meyer et al, (2001) : « *une force qui lie un individu à une ligne de conduite pertinente à l'égard d'une ou plusieurs cibles et qui peut s'accompagner de différents états d'esprit jouant un rôle dans le façonnement du comportement* »¹.

L'implication organisationnelle exprime le degré d'adhésion d'un salarié à son organisation. Pour Allen et Meyer (1993), c'est « *un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation* ».

Si les définitions de l'implication organisationnelle sont nombreuses (Mowday et al, 1979 ; Wiener, 1982 ; Mathieu et Zajac, 1990), le modèle tridimensionnel proposé par Allen et Meyer (1990, 1991) reste le plus utilisé, et ce, malgré la controverse dont il a fait l'objet (Mayer et Schoorman, 1992).

Ce modèle est basé sur trois dimensions : affective, calculée et normative. La dimension affective (IOA) désigne la volonté active et positive de rester un membre de l'organisation en raison d'un attachement émotionnel aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. Elle se réfère à l'attachement affectif du salarié à l'organisation qui l'emploie et à l'intériorisation des normes et des valeurs véhiculées par cette organisation (Wiener, 1982 ; Mowday et al, 1982).

La dimension calculée ou l'implication calculée (IOC) est le résultat d'un calcul et d'un arbitrage entre les coûts et les avantages à rester un membre d'une organisation pour l'individu lorsque ses opportunités d'emploi sont limitées (Meyer et al, 2002). Elle est aussi définie comme l'attachement raisonné d'un individu à son organisation fondé sur l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de quitter ou de rester (Allen et Meyer, 1990).

Enfin, la dimension normative ou l'implication normative (ION) reflète l'obligation morale envers l'organisation. Elle est associée à la loyauté ou/et aux engagements pris pour

¹ BIETRY, F. et RICHET, A., « *Comment étudier l'implication organisationnelle des salariés autistes Asperger ?* », édition@GRH, N° 45, 2022, pp. 63-88.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

finaliser un projet ou remplir la mission pour laquelle l'individu a été recruté. Pour Meyer et Allen, (1991), l'ION se caractérise par le fait que l'individu décide de rester au sein d'une organisation par devoir moral ou par loyauté¹.

2.2. Mesure de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle fait référence au degré d'engagement, de dévouement et d'attachement qu'un employé ressent envers son organisation. C'est l'attachement affectif, cognitif et comportemental qu'un individu développe envers son lieu de travail. L'implication organisationnelle est souvent mesurée à travers trois dimensions :

A. Implication affective : il s'agit du lien émotionnel entre l'employé et l'organisation. Les employés qui ont une forte implication affective se sentent connectés émotionnellement à leur travail, à leurs collègues et à leur organisation.

B. Implication normative : elle est basée sur un sentiment de devoir ou d'obligation envers l'organisation. Les employés ayant une forte implication normative se sentent moralement obligés de rester fidèles à leur organisation et de répondre à ses attentes.

C. Implication calculative : c'est une forme d'implication basée sur des coûts et des bénéfices perçus. Les employés avec une forte implication calculative restent dans l'organisation en raison des avantages matériels ou des opportunités de carrière qu'ils y trouvent.

Une forte implication organisationnelle est souvent associée à des avantages pour l'organisation, tels qu'une plus grande rétention des employés, une meilleure performance, une plus grande satisfaction au travail et une augmentation de l'engagement envers les objectifs de l'organisation. Il est important pour les organisations de cultiver un environnement qui encourage l'implication organisationnelle en offrant des opportunités de développement professionnel, en favorisant la communication et la transparence, en reconnaissant et en récompensant les contributions des employés et en créant un climat de confiance et de soutien.

¹ LEBRUMENT, N. ROCHETTE, C. et ZUMBO, C., « Les effets de l'attachement aux valeurs organisationnelles et au lieu de vie sur l'implication organisationnelle des personnels des établissements de santé », édition @GRH, N° 35, 2020, p 9.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

2. 3. Le lien entre culture organisationnelle, implication organisationnelle et fidélisation

L'implication organisationnelle, la fidélisation et la culture organisationnelle sont tous des concepts importants dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'organisation. L'implication organisationnelle fait référence à l'engagement et à la participation active des employés dans les activités de leur organisation. Lorsqu'un employé est impliqué, il est motivé à contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation et à s'investir dans son travail. Cela peut se manifester par une plus grande productivité, une plus grande créativité et une plus grande rétention des employés.

La fidélisation, quant à elle, concerne la capacité de l'organisation à maintenir ses employés talentueux et à éviter leur départ. C'est un enjeu majeur pour les organisations car le roulement du personnel peut être coûteux en termes de recrutement, de formation et de perte de connaissances. La fidélisation peut être favorisée en offrant des conditions de travail attrayantes, des opportunités de développement professionnel, une reconnaissance et des récompenses appropriées, ainsi qu'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée¹.

La culture organisationnelle représente les valeurs, les normes, les croyances et les comportements partagés au sein d'une organisation. Elle définit l'identité et l'ambiance de travail de l'organisation. Une culture organisationnelle forte peut contribuer à renforcer l'engagement des employés, à favoriser la cohésion et la collaboration, à stimuler l'innovation et à soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle peut être influencée par la direction, les pratiques de gestion, les rituels, les symboles et les interactions quotidiennes au sein de l'organisation.

En résumé, l'implication organisationnelle, la fidélisation et la culture organisationnelle sont des éléments interdépendants qui peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale et le succès d'une organisation. En créant une culture positive et en favorisant l'implication et la fidélisation des employés, les organisations peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre engagée, productive et durable.

¹ ARDAS, J.C., Op .Cit, p30.

Chapitre I: Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Conclusion

La fidélisation du personnel constitue aujourd'hui un déterminant pour le succès d'une entreprise. Elle est essentielle pour maintenir une main-d'œuvre stable et compétente. D'ailleurs, les entreprises qui parviennent à fidéliser leur personnel bénéficient de nombreux avantages tels que la réduction des coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

Pour fidéliser les employés, il est important de leur offrir des opportunités de développement professionnel, des récompenses et des avantages ainsi qu'un environnement de travail positif et favorable. L'idéal serait, par ailleurs, de les impliquer et de s'assurer de leur engagement actif envers leur travail et leur entreprise. En effet, les employés impliqués sont plus motivés, productifs et disposés à contribuer de manière proactive aux objectifs de l'organisation.

Pour ce faire, il est essentiel de communiquer efficacement, d'impliquer les employés dans la prise de décision, de reconnaître, de récompenser les performances exceptionnelles et de favoriser un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Dans ce cadre, l'entreprise puise dans les valeurs, les normes, les croyances et les comportements partagés qui constituent sa culture.

Les entreprises avec une culture forte attirent et retiennent des employés qui partagent les mêmes valeurs, ce qui favorise l'engagement et la performance, notamment sociale. C'est justement au rapport entre la fidélisation et la performance sociale que le deuxième chapitre de ce travail compte s'attarder.

Chapitre II :
La performance sociale
et son rapport avec la
fidélisation du
personnel

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Introduction

La notion de fidélisation ne peut aujourd'hui s'analyser sans évoquer celle de la performance sociale. Cette dernière représente un concept qui intègre différentes dimensions et soulève pas mal de questionnements tout en générant une vision plus élaborée et précise sur la réponse à notre problématique.

En se basant sur un corpus théorique relatif à notre sujet de recherche, ce chapitre suggère de mettre en perspective les articulations qui existent entre la fidélisation et la performance sociale en entreprise. Il se subdivise en deux sections. La première porte sur les fondements théoriques de la PS. La seconde section, quant à elle, sera consacrée à la liaison existante entre la PS et la fidélisation du personnel.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Section 01 : Les fondements théoriques de la performance sociale de l'entreprise

De plus en plus d'entreprises cherchent à intégrer des considérations sociales et environnementales dans leur stratégie globale. Cette tendance reflète une prise de conscience croissante de l'impact que les entreprises peuvent avoir sur la société et l'environnement, ainsi que de l'importance de la durabilité à long terme.

La performance sociale en entreprise fait référence à la capacité de celle-ci à créer un environnement de travail positif et à prendre en compte les besoins et les intérêts de ses employés, de ses clients et de la communauté dans son ensemble. Dans cette optique, les entreprises cherchent à influencer de manière positive et authentique sur la société tout en réalisant des bénéfices, elles ont donc tout intérêt à encourager une performance sociale positive en utilisant des modèles théoriques de cette dernière pour améliorer la compétence sociale des employés et renforcer les relations interpersonnelles.

1. La performance sociale : cadre conceptuel

De nombreux termes sont utilisés dans des disciplines variées s'intéressant au parcours de vie des individus au travail : engagement, implication, bien être, risques psychosociaux, climat social, satisfaction, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail.

1.1.Éléments de définition

Pendant de nombreuses années, seule la performance financière de l'organisation était recherchée par les gestionnaires. Mais depuis quelques années, l'intégration d'informations autres que financières dans la mesure de la performance globale de l'organisation est reconnue comme une nécessité. La performance sociale se distingue de la performance commerciale ou financière car elle ne relève pas directement de l'activité économique : une organisation socialement performante agit en cohérence avec des valeurs sociales qu'elle s'est choisies (en général, des valeurs humaines).

La performance sociale est l'approche de la performance développée par l'école des relations humaines. Pour les auteurs comme Quinn, Rohrbaugh (1981), cette approche ne

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

prend pas le contre pieds des autres approches mais y intègre un certain nombre d'activités jugées nécessaires au bon maintien de l'organisation.¹

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le bien être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise² : un salarié satisfait de son entreprise et du travail qu'il y accomplit est distinctement un salarié performant. Cette attache donne naissance au terme de « performance sociale » pour baptiser l'impact du vécu des salariés au travail. On choisira donc de parler de performance sociale pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante, positive ou négative, des interactions des salariés d'une organisation dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. Elle prend en compte le facteur humain au travail selon au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.³

Le groupe de travail sur la performance sociale (SPTF) lancé en 2005, à l'initiative notamment du CGAP , est arrivé à une définition consensuelle de la performance sociale comme « *la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues : ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement* »⁴.

La gestion des ressources humaines joue un rôle important dans l'accroissement de la performance sociale d'une entreprise. Les entreprises qui sont dotées d'une GRH solide sont plus susceptibles de créer un environnement de travail positif, de promouvoir la diversité et l'inclusion, et de fournir des avantages sociaux et des opportunités de développement des

¹ DETCHESSAHAR, M. « Les grands auteurs en management », 3^e édition, édition EMS, 2017, P445

² Brun, J.P. « La reconnaissance au travail », éditions Sciences Humaines 2009, P26

³ SUTTER, P.E. « La performance sociale des entreprises », Revue n°238, 2015, p10.

⁴ KONING, A., CGAP et WARDLE, L., SPTF. « Intégrer la gestion de la performance sociale a la prestation des services financiers ». Cité par LEBEGUE, D., « Techniques financières et développement » revue n°121, éditions épargne sans frontières, 2015, p112.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

compétences pour les employés. Cela peut améliorer la satisfaction des employés, leur productivité et par ailleurs leur rétention.

1.2. Les indicateurs de la performance sociale

L'organisme Français Mars-Lab développe des indicateurs afin de mesurer le bien-être au travail en tenant compte de l'aspect objectif et subjectif. Celui-ci est persuadé que la performance émane du travail s'il est source de bien-être, et que dans le cas contraire (s'il est source de mal-être) celui-ci diminuera la performance¹.

Tableau N°3 : Les indicateurs de la performance sociale selon Mars-Lab

Dimensions	Concepts
Eudémonique (relatif a la pensée)	• Implication personnelle/organisationnelle • Engagement organisationnel • Congruence (subjective) • Sens du travail • Valeur du travail • Bien-être psychologique
Hédonique (relatif au ressenti)	• Climat social et ses composantes • Expositions aux stressseurs • Bien-être subjectif • Satisfaction au travail • Justice organisationnelle
Eudémonique hédonique	• Qualité de vie au travail • Santé mentale des salariés

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

¹ <https://www.latoiledesrecruteurs.ca/les-indicateurs-de-la-performance-sociale-au-travail> consulté le 21/05/2023 à 19h20

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

- ✓ pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de la pyramide des âges) ;
- ✓ nombre de CDD, de CDI, de CTT
- ✓ nombre de recrutements par an, durée du processus de recrutement ;
- ✓ nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- ✓ taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- ✓ budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- ✓ rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens du même secteur d'activité) ;
- ✓ sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction) ;

Quelques outils permettent de bien cerner ces indicateurs de la performance sociale. Il s'agit entre autres de :

1.2.1. Le bilan social

Le bilan social est imposé par la loi aux entreprises de plus de 300 personnes. Celles-ci doivent recenser, chaque année, les changements intervenus en matière sociale sur les trois années précédentes. Ce bilan social comporte des informations strictement énumérées par la loi : chiffres sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, etc. Il est établi par le chef d'entreprise, et soumis aux salariés et à l'inspecteur du travail.

1.2.2. Les tableaux de bord sociaux

Comme tout tableau de bord, un tableau de bord social est un outil au service du pilotage de la performance de l'entreprise. Dans ce cas, la performance sociale de l'entreprise est analysée. De même, il n'est pas obligatoire, sa forme est libre. Alors que le contenu du bilan social est strictement énuméré par la loi, le contenu d'un tableau de bord social est choisi en fonction des besoins de l'organisation.

Si l'entreprise a besoin de rééquilibrer la pyramide des âges par exemple, des indicateurs tels que l'âge moyen des salariés ou le taux de féminisation peuvent trouver leur place dans le tableau de bord. Si le responsable des ressources humaines a pour objectif de fidéliser les salariés par exemple, le taux de turn-over peut être mis en valeur. Un tableau de

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

bord social peut être établi et diffusé mensuellement, et constituer ainsi un outil de pilotage de l'entreprise vers la performance sociale.

2. La performance sociale et la Responsabilité Sociale des Entreprises

Parce que les entreprises s'implantent et profitent d'un environnement sociétal, elles «doivent» intégrer les préoccupations sociales, écologiques et économiques de ce dernier. En proposant des politiques sociétales, les entreprises favorisent les interactions. S. Wartick et P. Cochran (1985) définissent la performance sociale comme «l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux»¹.

La notion de « Responsabilité Sociale des Entreprises » émerge principalement des travaux d'Howard Bowen (1953), notamment grâce à son ouvrage intitulé '*Social Responsibilities of the Businessman*', qui constitue l'un des premiers efforts d'analyse des discours et des comportements liés à la RSE. Nommé «père fondateur» de la RSE, il est, pour plusieurs, le premier à remettre en question l'exclusivité de la mission économique des entreprises. Il constate que les entreprises sont des centres vitaux de décisions et de pouvoir, et en conclut que celles-ci sont responsables de leurs actions dans un champ plus large que la simple sphère économique².

Le concept de responsabilité sociale des entreprises évolue depuis des décennies, mais il n'y a tout de même pas de définition de celui-ci qui crée l'unanimité. Néanmoins, celle qu'en donne le Livre vert de la Commission des Communautés Européennes (CCE) (2001) semble être la plus largement admise. Elle a été retenue par de nombreux auteurs tant européens qu'anglo-saxons. Selon la CCE, la RSE serait : « *L'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* »³. La RSE s'est constituée en doctrine et est ainsi perçue comme un ensemble de stratégies, politiques et pratiques intégrées dans les opérations

¹ CLOSON, C. « L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs », Revue des sciences de gestion N°241, Editions Direction et Gestion, 2010, P68.

² TREMBLAY, D.G et ROLLAND, D. « Responsabilité sociale de l'entreprise et finance responsable : quels enjeux ? » éditions le Delta, 2004, P9

³ BEN YEDDER, M et SLIMANE, L. « La réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : L'employabilité est-elle un argument valable ? », Gérer et comprendre, mars2010, Tunis., n°99, P43

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

quotidiennes des entreprises, dans leur chaîne de valeur ainsi que dans leur processus décisionnel, incluant notamment des enjeux liés aux valeurs, à l'éthique, aux communautés, à la gouvernance, aux enjeux environnementaux, aux droits humains, aux libertés individuelles, aux conditions de travail, etc¹.

Les salariés sont largement concernés par la démarche RSE puisqu'elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, aux habitudes et aux comportements, à la lutte contre la discrimination, à la sécurité et à la santé, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ou encore à la diversité, à la mixité ou aux promotions. En tenant compte de leurs attentes et en les tenant informés sur le suivi de la RSE, l'entreprise ne peut qu'en tirer des profits. Pour la réussite de la RSE, la motivation des salariés est essentielle, mais mobilisation et implication des salariés ne sont pas toujours présentées comme un enjeu stratégique.

La démarche RSE doit être intégrée par les salariés, elle doit leur être expliquée pour qu'ils puissent connaître leurs contributions et modifier leurs habitudes professionnelles. Pour **Hubert LANDIER**, la RSE, dès lors qu'elle est largement partagée parmi ses salariés, contribue à donner sens à leur travail. Elle constitue par conséquent un facteur d'engagement².

La RSE repose tout d'abord sur un engagement du chef d'entreprise qui en fait une priorité pour le développement de sa société. Elle prend vie grâce à l'implication très étroite de l'ensemble des parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains de l'entreprise, partenaire public ou privé) pour intégrer leur attente : la finalité est de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Une partie prenante (Stakeholder) est un particulier ou un groupe directement touché par une ou plusieurs incidences d'une entreprise. Dans cette optique, la performance sociale renvoie à l'aptitude d'une entreprise à répondre aux attentes de ses parties prenantes³. Le lien entre RSE et performance sociale renvoie autant à la performance de l'entreprise elle-même qu'à la performance globale de la RSE pour accroître le bien-être général à l'échelle de la société.

¹ BABA, S., MOUSTAQUIM, R. & BEGIN, É. « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », Revue N°2, Editions VertigO, 2016, P3.

² FRIMOUSSE, S. « Regards croisés sur engagement RSE et performance », Revue N°9, Editions EMS, 2015, P75.

³ TREMBLAY, D.G et ROLLAND, D., Op. Cité, P15

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

La RSE est également un vecteur positif sur le regard que portent les salariés sur leur entreprise. L'engagement RSE contribue à améliorer l'image de l'entreprise et à fidéliser les collaborateurs. Saks (2006) suggère que les salariés réagissent au soutien de leur organisation par leur niveau d'engagement. Ceci est cohérent avec la définition de Kahn (1990) qui appréhende l'engagement comme l'obligation ressentie par les salariés suite au soutien de leur organisation ; soutien qui leur donne l'impulsion nécessaire pour améliorer leur performance. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les salariés perçoivent leurs entreprises comme responsables à travers des pratiques sociales comprenant la santé et la sécurité, la formation et l'éducation, l'équilibre entre la vie professionnelle et la diversité en milieu de travail et qu'ils la gratifient en retour avec un plus grand engagement.¹

La responsabilité sociale de l'entreprise peut avoir de multiples enracinements, il peut s'agir d'une dimension interne ou externe.

¹ DOMOA KOUASSI, D. « Pratiques RSE motivant les salariés en Côte d'Ivoire », Décembre 2018, P8.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Tableau N°4 : Domaines d'applications de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Dimension interne de la RSE	Dimension externe : Sociétale	Dimension externe : environnementale
-Conditions de travail. -politiques de rémunération. -Dialogue social. -Gestion des emplois et des compétences. - Aménagement temps de travail. - intégration des populations fragilisées. -Respect du principe de non discrimination.	-respect des droits de l'homme. -valeur ajoutée sociétale des produits proposés aux clients. -consultation et prise en compte des attentes des parties prenantes externes. -soutien au développement économique local. -implication dans la vie de la communauté. -développement des relations inter-organisationnelles.	-prise en compte de l'impact écologique tout au long du cycle de vie des produits. -Limitation des consommations des ressources et recyclage. -lutter et réduire les pollutions diverses. -prévention des risques industriels. -Réhabilitation des sites dégradés ou orphelins. -mise en place de moyens de transport liés à l'activité de l'entreprise.

Source : Zouhair LAARRAF, De la perception de la RSE a la traduction RH – Cas de dirigeants de PME en Aquitaine – thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations – PARIS -2010.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

3. Les modèles théoriques de la performance sociale

Evoquer le concept de performance sociale ne peut faire abstraction à la notion de RSE. Néanmoins, il propose de se mouvoir au-delà de cette doctrine.

Certains travaux formels viennent s'ajouter aux premières réflexions idéologiques de BOWEN en proposant des modèles théoriques relatifs à la performance sociale. Bien qu'il soit ancien, le modèle d'A.CARROLL (1979) demeure un modèle de référence dans la littérature sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Si ce modèle est considéré comme phare, les travaux de D.WOOD (1991) viennent le consolider en apportant une plus-value essentielle au modèle d'origine.

3.1. Le modèle de Carroll

A.Carroll a proposé le premier véritable modèle conceptuel qui développe la performance sociale en s'appuyant sur l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes, les domaines sociétaux et les philosophies des réponses¹.

La première dimension assemble une catégorisation de quatre principes cumulatifs de responsabilités ; le premier et le plus important pour Carroll s'agit du principe économique, le second est d'œuvrer vers le respect des lois et de la légalité par les entreprises. La troisième responsabilité est éthique et regroupe un ensemble de comportements qui ne régissent pas spécifiquement de la loi. En choisissant de la mettre en œuvre, les entreprises ont tout à gagner ; crédibilité, image positive notoriété,...Etc. La responsabilité philanthropique intervient comme dernière responsabilité, celle de vouloir que les entreprises s'engagent dans l'amélioration du bien-être de la société.

La seconde dimension proposée par Carroll s'articule autour des domaines sociétaux. Les entreprises doivent s'exercer sur ceux-ci étant donné leur multiplicité et leur variété. Dans cette optique, l'auteur insiste sur l'impossibilité d'en fournir une liste exhaustive.

Cette catégorisation est parachevée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction à la pro-action en passant par des phases de défense et d'accommodation.

¹ CLOSON, C., Op.cité, P68.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Cette approche est élargie par Wattrick et Cochran (1985), en mettant l'accent sur la spécificité de la performance sociale de l'entreprise comme un ensemble de conséquences produites par l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.

3.2. Le modèle de Wood

D.Wood propose un modèle de performance sociale renouvelé et plus opérationnel, et enrichit celui de Carroll. Elle apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en décomposant ces derniers suivant trois logiques : institutionnelles, organisationnelles et individuelles.

Les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas, selon Wood (1991), un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègre des aspects mesurables

L'auteur décrit ensuite les processus comportementaux qui insistent sur l'importance du positionnement de l'entreprise par rapport à son environnement extérieur : quelles sont ses priorités, sont-elles le reflet de ses valeurs ? Comment gère-t-elle les pressions extérieures, ses relations avec les parties prenantes ? Wood met en évidence l'importance du contexte entourant la Responsabilité Sociale mais également la prédominance de la culture organisationnelle¹.

Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

Par rapport au modèle de Carroll, le modèle de Wood intégrerait plus d'approches et préciserait de manière plus concrète les différents niveaux existants².

¹ CLOSON, C., Op.cité, P69.

² Idem, P69.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Section 02 : la performance sociale et la fidélisation du personnel

Fidéliser un salarié constitue un intérêt majeur tout au long de sa carrière. Elle revient ainsi à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences dans une perspective d'atteinte d'une haute performance sociale. Ainsi, nous allons aborder le rapport de la fidélisation à la performance sociale en enchaînant avec l'énumération de ses facteurs.

La performance sociale d'une entreprise est multifactorielle. Plusieurs auteurs (Motowidlo et Van Scotter, 1994 ; Borman et al, 2001 ; Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005) ont regroupé les principaux déterminants de la performance au travail en deux catégories : les facteurs individuels, liés à l'employé et les facteurs organisationnels, liés à l'entreprise (ou au travail).¹

1. La fidélisation et la performance sociale de l'entreprise au niveau individuel

A ce niveau nous trouvons deux principaux facteurs ; les compétences (le niveau d'aptitude) et la motivation au travail.

1.1. La compétence (le niveau d'aptitude)

Avant les années 70 la compétence n'était pas considérée comme « objet de travail », celle-ci est essentiellement devenue élémentaire sous l'influence de deux événements majeurs : la loi Delors de 1971 sur la formation professionnelle continue et le choc pétrolier de 1973.

Pour Anne DIETRICH , la compétence est « *une combinaison de savoir, savoir-faire, raisonnements, mobilisés dans une stratégie cognitive pour résoudre des problèmes dans une situation de travail donnée. Définie aussi comme capacité à résoudre des problèmes* »². Dans cette optique, la compétence se décline en savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

Une aptitude est une disposition ou capacité naturelle à faire une chose donnée. Une compétence est une connaissance approfondie par la formation et/ou l'éducation. Dans les deux cas, l'objectif des entreprises est semblable : comprendre les salariés et offrir les

¹ MAKAYA, K et BAKENGELA, P. «Facteurs de performance sociale des entreprises privées a Kinshasa : étude exploratoire», Revue congolaise de l'économie et de gestion, éditions HAL, 2018, P3.

² DIETRICH, A., « Le management des compétences », Edition Vuibert, France, 2010, P155.

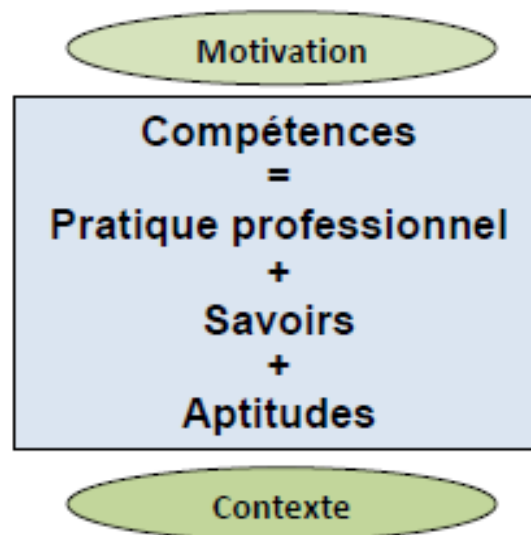
Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

bonnes opportunités de croissance. Pour cela un besoin de stratégie, qui combine aptitude et compétence afin de tirer le maximum de l'équipe et ainsi atteindre une performance sociale, semble indispensable¹.

Dans la démarche comportementale, les compétences sont assimilées aux qualités personnelles propres à chacun. Elles caractérisent alors l'individu, son potentiel ainsi que ses possibilités en termes d'évolution. Aussi, la compétence est considérée comme l'élément professionnel qui permet à un individu d'exercer une activité reconnue par l'entreprise. Cependant avoir un métier ne signifie pas pour autant être compétent. L'individu doit être capable de réaliser et/ou gérer une situation professionnelle en faisant appel à ses ressources propres.²

En bref, la compétence constitue le point d'intersection entre les ressources personnelles que peut apporter un collaborateur et les exigences fixées ainsi que les résultats attendus par l'entreprise. La notion de compétence peut être représentée à l'aide de la figure ci-dessous :

Figure n°1: L'équation de la compétence selon LECOEUR



Source : LECOEUR, E., « Gestion des compétences : Le guide pratique », Edition Boeck, 2008, P22.

¹ <https://tuto.ca/aptitudes-ou-competences/> consulté le 11/06/2023 à 23h40

² BOTERF, G., « Construire les compétences individuelles et collectives », Paris, Éditions Organisation, 2000, P43.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Bien que faisant l'objet d'interprétations diverses, la compétence est reconnue par le plus grand nombre, comme constituant un instrument de gestion, source d'efficacité et de performance. Omniprésent, et médiatique, son concept se modifie au gré des évolutions, d'où la variété des interprétations. En effet, L'entreprise n'est plus à être considérée, aujourd'hui, comme un simple portefeuille d'affaire à gérer, mais comme un portefeuille de compétences à valoriser et à conserver à long terme.¹

1.2. La motivation

La motivation des salariés est un aspect essentiel pour l'amélioration des performances et de la productivité de toute entreprise ; c'est, aujourd'hui, l'un des facteurs les plus souvent cités comme source d'accroissement de ces dernières.

Selon Vallerand et Thill (1993), le concept de motivation représente « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »².

Mc Shane et Benabou (2008) , considèrent que la motivation fait référence aux forces qui influencent l'orientation, l'intensité, et la persistance du comportement volontaire d'une personne³. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (intensité) investie volontairement et de façon durable (persistance) par un individu et dirigée vers un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification). Entre autres, les deux auteurs se sont appuyés sur quatre caractéristiques fondamentales dans le but de concevoir un sens général à la motivation.

Le caractère volontariste de la motivation est un investissement volontairement consenti, c'est donc un choix qui n'a pas besoin d'être constamment approuvé et stimulé par autrui (un supérieur) ou par la contrainte.

Le second caractère apparenté à la motivation s'agit de sa durée et ainsi de sa persistance ; un effort qui ne dure pas longtemps ne peut lui être associé.

¹RAUX, J.F., « Retrouvons la voie de l'ambition, Le monde initiatives », 16 Mars 1994. P74

² VALLERAND, R et THILL, E., « Introduction à la psychologie de la motivation », éditions Vigot, Québec, 1993, P5.

³MC SHANE, S .et BENABOU, C., « comportement organisationnel », éditions Mac Graw Hill, Montréal, 2008, P243.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

En entreprise la motivation des salariés est généralement orientée vers des tâches précises et vers des objectifs à atteindre. La caractéristique de l'orientation aide l'employé à savoir où et comment canaliser ses efforts¹.

Contrairement aux ressources techniques et financières de l'entreprise, qui ne se motivent pas et sont dotées d'une certaine performance toujours identique à elle-même, les ressources humaines sont autre chose qu'un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant. La motivation de l'individu dépend donc indissociablement de son aspect gratifiant ; l'individu qui atteint les buts qu'il s'était fixé est satisfait, car il retire généralement « une récompense » de ses efforts, ne serait-ce que le plaisir même de voir ses buts atteints.

La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun.² C'est à travers de nombreuses études ayant vu le jour, que l'importance procurée à la motivation au sein des organisations a su se montrer redoutable.

Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux³. Frederick Taylor, concepteur de **l'organisation scientifique du travail (OST)**, voit en l'individu un être essentiellement tourné vers la recherche de son avantage personnel. Sa devise étant 'travailler plus pour gagner plus', il a amplifié un mode d'organisation du travail en le départageant en un enchaînement de tâches élémentaires, chacune accomplie par un ouvrier différent. Dans cette perspective, la motivation provient de la rémunération ; Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats. Pour Taylor, la motivation est donc fondée sur le gain ; c'est la conséquence du salaire.

Dans l'approche du fondateur de l'école des relations humaines Elton Mayo, la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. En opposition aux idées de Taylor, Mayo affirme que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs ; la reconnaissance de l'individu et sa capacité à s'intégrer dans son groupe de travail sont les moteurs déclencheurs de la motivation.

¹ BELGOU, F et BEDAD, F., « La motivation au travail », Revue Organisation et Travail, Volume 5, N°3, 2016, P148.

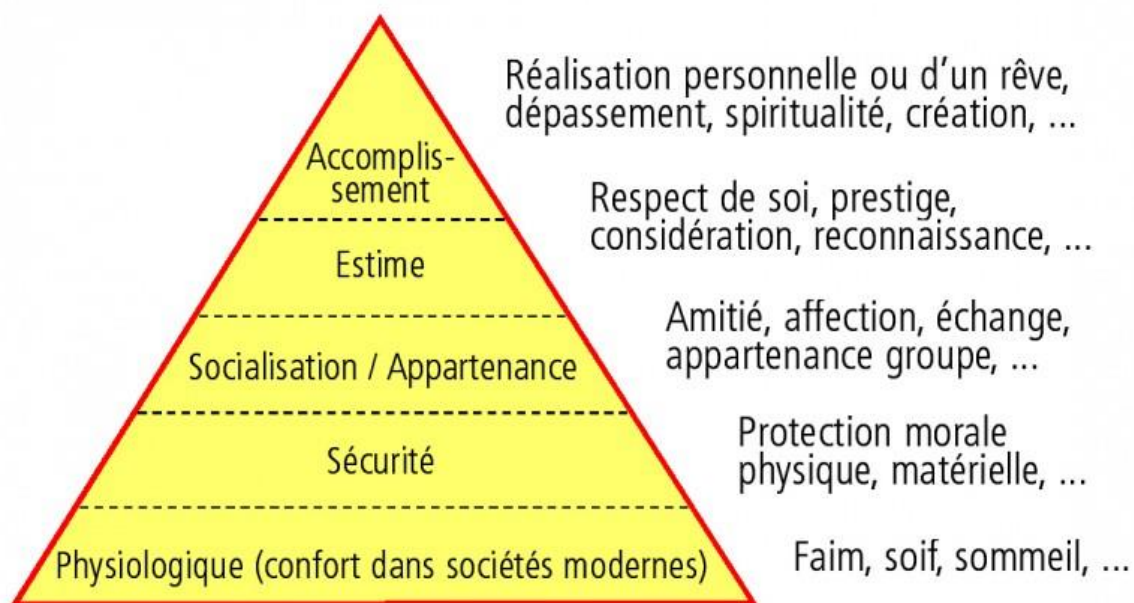
²Idem, P145.

³ <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/> consulté le 12/06/2023 à 20h15.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

La pyramide des besoins d'Abraham Maslow, selon laquelle les besoins humains se succèdent d'après leur priorité pour tendre vers l'accomplissement de soi (voir figure n°2), considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. Selon lui, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Ainsi, pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités.

Figure n°2: La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : <http://jetudielacom.com/la-notion-de-besoins/>

La comparaison avec autrui est un identificateur de l'équité. La théorie de l'équité, stipulée par Adams (1963), constate qu'un individu compare ses contributions à celles d'un autre considéré comme point de repère. Adams en conclut qu'il y a existence d'inéquité pour un individu chaque fois que ses contributions perçues, dans un emploi et/ou son revenu, est psychologiquement dans une relation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou rétributions de l'autre¹.

En 1964, Victor Vroom développe une théorie cognitive de la motivation dite "théorie des attentes". L'idée de base est qu'un individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en

¹ REYNAUD, B., « les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », Revue n°1, V44, 1993, P7.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

fonction de l'intérêt qu'il accorde à ce résultat compte tenu de ses propres objectifs ; l'individu ne fournira un effort que si celui-ci lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière soit gratifiante à ses yeux.

La théorie des attentes repose sur trois concepts : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

- **L'expectation** : c'est l'effort investi par l'individu portant sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités (suis-je capable de réaliser la performance qu'on me demande d'accomplir ?).
- **L'instrumentalité** : est la probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à la récompense (que vais-je obtenir si je réussis à réaliser cette performance ?).
- **La valence** : c'est la valeur positive ou négative attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir. (Est-ce que la récompense qu'on me propose pour réaliser cette performance est celle que je souhaite réellement obtenir ?).

Ces trois dimensions forment un système d'ensemble et déterminent conjointement la motivation de chaque individu ($V \cdot I \cdot E$). Si l'une de ces trois attentes est absente la motivation est ainsi inexistante. Aussi, le salarié ne sera pas motivé s'il pense qu'il ne peut pas réussir à réaliser la performance qu'on lui demande d'accomplir. De même, il y a démotivation lorsque le salarié pense que la récompense est insuffisante.

Pour Claude LEVY-LEBOYER la motivation au travail serait : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».¹

Les théories de la motivation sont nombreuses. Certaines permettent de comprendre la satisfaction au travail, d'autres le choix de buts, d'autres l'effort, d'autres la performance. Elles n'éclairent qu'une composante des processus motivationnels. la motivation reste une préoccupation centrale dans les organisations, elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de sante et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des salariés.

Lorsque chaque facteur de performance est analysé, il en sera conclut qu'il existe une relation positive entre ceux-ci et la performance sociale de l'entreprise. ; lorsque les employés sont motivés, leurs performances augmentent ainsi que celle de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent fidèles et appréciés, ils sont plus engagés et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils sont davantage enclins à s'investir dans leur travail, à atteindre les objectifs de l'entreprise et à fournir un travail de qualité supérieure.

2. La fidélisation du personnel et la performance sociale au niveau organisationnel

Les facteurs organisationnels influant la performance sociale et la fidélisation au sein d'une entreprise renvoient aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus².

2.1. La justice et le soutien organisationnels

La théorie de la justice organisationnelle est développée par Greenberg (1987) pour qualifier les théories dites de « l'équité » dans le milieu organisationnel. Elle est définie comme le champ de l'enquête psychologique qui s'intéresse à la perception de l'équité sur le lieu de travail³. Elle se concentre sur les décisions, les politiques, les procédures et les pratiques organisationnelles, ainsi que sur la manière dont elles sont perçues comme étant justes par les employés. La justice organisationnelle est un élément clé de la satisfaction au travail, de l'engagement des employés et de leur bien-être psychologique. Elle regroupe la

¹ MUCHA, L., « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master en Management stratégique des organisations parcours Ressources Humaines, Université de Reims, 2010, P11.

² SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M., « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue n°6, éditions RCCA, 2018, P10.

³ FALL, A., « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque », Article n°4, Volume 69, Editions Relations Industrielles, 2014, P711.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

- ❖ **La justice distributive** se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions de répartition des récompenses, des ressources et des avantages au sein de l'organisation surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions ; les employés évaluent si les récompenses, telles que les salaires, les promotions et les avantages, sont attribuées de manière équitable en fonction de leur contribution, de leurs compétences et de leurs performances.
- ❖ **La justice procédurale** se réfère à la manière dont les décisions sont prises et mises en œuvre au sein de l'organisation. Les employés évaluent si les processus décisionnels sont transparents, impartiaux, participatifs et basés sur des critères objectifs. Ils souhaitent être entendus, avoir la possibilité de présenter leur point de vue et recevoir des explications claires sur les décisions qui les concernent.
- ❖ **La justice interpersonnelle** se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles, elle est promue par un traitement digne et respectueux.¹ ; Les employés évaluent si leurs supérieurs sont respectueux, dignes de confiance, transparents et fournissent des informations adéquates. Ils souhaitent être traités avec équité, respect et considération dans leurs interactions avec les autres membres de l'organisation.
- ❖ **La justice informationnelle** se rapporte à la qualité de l'information communiquée. Elle fait référence à la perception de justice face aux explications et à l'information reçue dans les échanges interpersonnels.

Ces deux dernières dimensions forment le concept de justice interactionnelle, relative à l'évaluation des aspects interpersonnels².

L'importance de la justice organisationnelle est fortement indéniable car elle affecte la motivation des employés, leur engagement, leur satisfaction au travail, leur confiance envers l'organisation et leur intention de rester dans l'entreprise. Une organisation qui se préoccupe de la justice et de l'équité inspire le soutien et la confiance de ses membres.

¹ FALL, A., Op. Cité, P712.

² Idem, P714.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

La justice et le soutien organisationnels sont deux concepts interdépendants qui influencent mutuellement la perception des employés quant à l'équité, la justice et le soutien dans leur environnement de travail.

Le soutien organisationnel est une dimension fondamentale utilisée dans le domaine de la psychologie organisationnelle pour décrire les mesures et les ressources mises en place par une organisation afin de prêter la main à ses employés dans leur milieu de travail. C'est un indicateur de la qualité de l'échange social entre employeur/employés, qui regroupe un ensemble de pratiques, de politiques et de procédures conçues pour favoriser le bien-être, la productivité, la satisfaction et le maintien des individus au sein de l'organisation.

Entre autres, le soutien organisationnel suscite chez l'employé un sentiment d'obligation morale à l'égard de l'organisation, qui se traduit par un désir de réciprocité. Le développement d'un rapport de confiance entre les employés et l'organisation est l'un des résultats directs du soutien organisationnel. Ces états d'âme aboutissent généralement dans le renforcement des performances au travail, de l'implication organisationnelle, de la satisfaction au travail, et favorisent l'atténuation de l'intention de quitter l'organisation et du turnover¹.

Le soutien organisationnel peut revêtir plusieurs formes, notamment :

- ❖ **Soutien social** : Il s'agit du soutien émotionnel et social que les employés reçoivent de leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques et de l'organisation dans son ensemble. Cela peut inclure des interactions positives, des encouragements, des conseils et une reconnaissance du travail accompli².
- ❖ **Soutien matériel** : Cela fait référence aux ressources matérielles mises à disposition des employés pour les aider à accomplir leur travail. Cela peut inclure l'accès à des équipements appropriés, des technologies de pointe, des formations et des programmes de développement professionnel.
- ❖ **Soutien informationnel** : Il s'agit de la communication claire et transparente au sein de l'organisation, qui permet aux employés d'obtenir les informations nécessaires pour

¹ LAMSAKHAR, Y, MHIMRA, M, et ESSLIMANI, B., « de la Perception du Soutien Organisationnel à L'intention de Rester : Effet des Pratiques RH de Développement », Volume 2, Novembre 2021, P4.

² RUIILLER, C., « le soutien social au travail », thèse de doctorat mention Science de gestion, Université de Rennes, 2008, P79.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

comprendre leur rôle, leurs attentes et les objectifs de l'organisation. Un soutien informationnel efficace contribue à réduire l'incertitude et le stress liés au travail.

- ❖ **Soutien de carrière** : Cela implique la mise en place de programmes de développement des compétences, de possibilités d'avancement et de plans de carrière pour les employés. Le soutien de carrière vise à favoriser la progression professionnelle et la satisfaction à long terme des individus au sein de l'organisation.

En investissant dans un soutien organisationnel adéquat, les entreprises jouent un rôle crucial dans la promotion d'une atmosphère positive et dans la réussite globale de l'organisation. En mettant en place des mesures et des politiques de soutien appropriées, elles cultivent un environnement paisible qui se traduit par une meilleure productivité, une contribution significative de la part des employés aux objectifs de l'organisation, une performance sociale accrue ainsi qu'une rétention du personnel plus élevée.

2.2. Le contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique offre un cadre conceptuel puissant pour expliquer les comportements et attitudes au travail dans le cadre des relations d'emploi contemporaines depuis une quinzaine d'années.

Défini comme l'ensemble des croyances individuelles relatives aux termes et obligations mutuelles constitutives de la relation entre l'individu et son organisation, il met à ce titre l'accent sur la dynamique qui se construit entre les employés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement¹.

Le contrat psychologique repose sur un ensemble d'éléments qui vont au-delà du contrat de travail explicite, c'est-à-dire les conditions, les tâches et les responsabilités énoncées dans un contrat écrit. Il s'agit plutôt des perceptions et des attentes des employés et des employeurs concernant des aspects tels que la sécurité d'emploi, la rémunération, les opportunités de développement, la reconnaissance, l'autonomie, l'équité, le soutien, etc.

Les nombreux travaux empiriques accumulés à ce jour convergent pour indiquer que le non respect de ces obligations ou brèches dans le contrat psychologique peuvent engendrer des réactions émotionnelles intenses, entraînant des conséquences négatives telles que le

¹ DELOBBE, N., «Le contrat psychologique», éditions Vuibert, Paris, 2012, P108.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

désengagement des employés, la baisse de la satisfaction au travail et surtout le sentiment de violation, qui mène l'employé à réduire ses engagements dans la relation d'emploi ainsi que le départ de l'organisation. De ce fait le contrat psychologique peut être facilement rompu.

La perception de l'individu se développe au travers d'expériences, avec le temps. Des obligations implicites du contrat psychologique existeraient même avant qu'un individu entre au service d'une organisation. Le contrat est donc largement informel et interprétatif. Il prend forme lorsque l'une des parties croit qu'on lui a promis qu'elle obtiendra une part des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions données. Il évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi. Il permet aussi d'examiner la perception que construit un individu touché directement par de tels changements, de même que l'influence de cette perception sur ses attitudes et comportements.¹

Tableau n°5 : Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel.	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation.
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles/collectives.

¹ LEMIRE, L., «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 1, N° 1, 2005, P6.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Eléments de motivation	Promotion	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement/ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). The psychological contract in a changing work environment, The Work Institute.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

2.3. La confiance interpersonnelle et les relations hiérarchiques

Les travaux des psychologues de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972) avaient révélé qu'une communication réussie dépend tout autant de la nature de la relation qui s'établit entre des individus que des contenus échangés. Une relation saine est notamment une relation dans laquelle l'image que chacun a de lui et celle que l'autre a de soi sont cohérentes. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain plaisir à communiquer ensemble¹.

La confiance interpersonnelle tient une place de plus en plus grandissante dans les entreprises. Plusieurs chercheurs se questionnent sur son impact sur les performances individuelles des salariés dans une entreprise. Ainsi, ce sujet suscite de plus en plus d'engouement de la part des chercheurs en GRH et comportement organisationnel².

Pour étudier la construction de confiance interpersonnelle, de nombreux travaux se sont concentrés sur l'étude de l'effet de diverses variables environnementales, le plus souvent prises isolément. Certains auteurs ont étudié les effets de la culture, du pouvoir, des normes sociales ou des facteurs économiques sur celle-ci (Lewicki et al. 1998 ; Lorenz, 1992 ; Granovetter, 1985 ; Khelif et Zéghal, 2002). D'autres ont proposé une approche plus intégrée en développant la notion de « climat » : on parle de climat de confiance, climat de travail, climat éthique, de climat déontologique, et plus largement de climat organisationnel.

La confiance est d'abord une affaire de relation de personne à personne. Il n'est pas possible de parler de confiance au niveau d'une organisation puisqu'on ne peut faire confiance qu'à ses membres et aux relations qui se nouent entre eux. On parle alors de confiance interpersonnelle. Cette dernière se réfère à la croyance mutuelle entre les individus selon laquelle ils peuvent compter les uns sur les autres, respecter leurs engagements et agir de manière éthique.

Elle repose sur la transparence, l'intégrité et la communication ouverte entre les membres d'une équipe ou d'une organisation. La présence de ces composantes crée un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés, motivés et enclins à s'investir dans la réussite de l'organisation à long terme.

¹ KARSENTY, L., « confiance interpersonnelle et communication de travail », Revue N°2, Vol 74, éditions PUF, 2011, P131.

² CHRAIBI, S., « Contribution à l'étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l'amélioration des performances individuelles des salariés au travail » Revue Française d'Economie et de Gestion N°2, 2020, P2.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

La confiance est le ciment des performances et des relations hiérarchiques, économiques et managériales : sans confiance, la reproduction du système économique ou le bon fonctionnement d'une organisation ne peuvent être assurés de manière pérenne¹.

Les relations hiérarchiques au sein des entreprises sont un pilier fondamental de la structure organisationnelle. Elles jouent un rôle crucial en ce qui concerne la structure, la coordination, la communication, la responsabilité et le développement professionnel. Elles fournissent un cadre clair pour l'autorité et la prise de décision, ce qui contribue à maintenir l'ordre et à faciliter la collaboration au sein de l'organisation.

Cependant, lorsqu'il s'agit de la performance sociale, les relations hiérarchiques peuvent présenter des défis. Une hiérarchie trop rigide ou autoritaire peut entraîner une diminution de la motivation et de l'engagement des employés, ainsi qu'une réticence à partager des idées ou à prendre des initiatives. Elle peut également favoriser une culture de la peur et de la soumission, qui nuit à l'innovation et à la créativité.

Une performance sociale optimale doit être basée sur la confiance, la transparence et la communication ouverte. Les dirigeants doivent encourager un environnement où les employés se sentent valorisés, écoutés et respectés, indépendamment de leur position hiérarchique. La collaboration horizontale, l'échange d'idées et la reconnaissance des contributions individuelles sont également des éléments importants pour favoriser une performance sociale positive².

En somme, les relations hiérarchiques sont importantes dans les entreprises, mais il est crucial de trouver un équilibre entre l'autorité et la flexibilité, ainsi que de promouvoir une culture de confiance et d'ouverture pour favoriser une performance sociale optimale et ainsi faire naître le désir de rester dans l'organisation chez les salariés.

¹ KARSENTY, L., Op. cit, P132.

² Idem. P137.

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel

Conclusion

Nous avons essayé de discuter dans ce chapitre l'interaction existante entre la fidélisation du personnel et la performance sociale de l'entreprise. Le corpus théorique consacré à cette thématique, met en exergue l'importance de la prise en considération d'un certain nombre de composantes, à savoir : les modèles théoriques de la PS et la nécessité de prendre en considération une variété de facteurs afin de l'accroître. Ceci va impacter la motivation des salariés et les faire projeter dans une carrière plus longue au sein de l'entreprise.

Les spécialistes en RH, tentent à travers leurs réflexions de mettre en lumière l'importance de la prise en compte des approches qui témoignent de l'importance de ces démarches. Enrichie et affinée par tous ces aspects, notre recherche vise par la suite à les vérifier dans le cas d'une entreprise algérienne. C'est précisément à cet objectif que tentera de répondre le troisième et dernier chapitre.

Chapitre III :

*L'analyse des répercussions du
processus de fidélisation du
personnel sur la performance
sociale au sein de NAFTAL*

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Introduction

Dans l'objectif d'appréhender empiriquement les effets du processus de fidélisation sur la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne, le choix est porté sur l'entreprise NAFTAL District GPL comme cas d'étude.

Ce chapitre qui se veut empirique est composé de deux sections. La première est consacrée à la présentation générale de l'entreprise, objet de l'étude empirique et de la méthodologie d'enquête. La seconde section propose, quant à elle, une présentation et une analyse des données recueillies lors de l'enquête ainsi qu'une interprétation des résultats obtenus.

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche empirique

Afin d'appréhender empiriquement notre sujet de recherche, nous consacrons cette première section à la présentation globale de l'entreprise, objet d'étude empirique et de la méthodologie d'enquête.

1. Présentation de l'organisme d'accueil : vue générale sur NAFTAL

Notre présentation de NAFTAL s'articule autour de quatre éléments fondamentaux : l'historique de l'entreprise, ses activités, quelques chiffres clés relatant son actualité et son organisation.

1.1. Historique et évolution chronologique de NAFTAL

Les opérations de commercialisation et de distribution des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales, mais au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a mis en place une stratégie essentiellement basée sur les hydrocarbures.

Crée par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenu, gérés et administré par SONATRACH dans le cadre de ses activités. NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 87-189 du 25 août 1982 en deux entreprises :

- **NAFTEC** : Chargée du raffinage du pétrole.
- **NAFTAL** : Chargée, dans le cadre du développement économique et social de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.
- **NAFT** : Pétrole.
- **AL** : **AL Djazair (Algérie).**

C'est-à-dire : **Pétrole Algérie.**

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Tableau 6 : fiche technique de NAFTAL

Nom de l'entreprise	NAFTAL
Groupe	SONATRACH
Forme juridique	SPA
Création	1982
Capital	160.000.000.000 DA
Route des dunes CHERAGA BP 73, Alger, ALGERIE	Route des dunes CHERAGA BP 73, Alger, ALGERIE
Site internet	<u>http://www.naftal.dz</u>
Numéro de téléphone	213 21 38 33 70 213 21 38 19 19

1.2. Présentation

De par l'alimentation du marché Algérien en matière de produits énergétiques, NAFTAL étant le pionnier et le dominant sur ce marché, elle jouit d'une forte importance dans la stratégie nationale de distribution et de consommation des différents types d'énergies pour le profil du parc national automobile actif et ainsi pour les entreprises et les ménages notamment en GPL.

Avec un personnel de 30 000 agents, NAFTAL est le premier distributeur de produits en Algérie. Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous différentes formes.

Elle intervient dans les domaines ci-après :

- ✓ L'enfûtage des GPL
- ✓ La formulation de bitumes
- ✓ La distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL /carburant, produits spéciaux.
- ✓ Le transport des produits pétroliers

Pour cela elle dispose de :

- ✓ 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

- ✓ 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques
- ✓ 26 centres et dépôts aviation, 06 centres marines
- ✓ 49 dépôts relais de stockage GPL
- ✓ 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions de tonnes/an
- ✓ 03 centres vrac GPL
- ✓ 15 unités bitumes, d'une capacité de formulation de 360 000 tonnes/an
- ✓ 3000 véhicules de distribution et 800 engins et manutention et de maintenance
- ✓ 730 km de canalisation

Son réseau de distribution s'étend sur 1952 stations service dont 671 en toute priorité et 7925 points de vente GPL.

1.3. Produits de NAFTAL

NAFTAL offre une large gamme de produits et de services aussi bien pour les particuliers que pour les professionnels.

1.3.1. Particuliers

- ✓ Carburants terre
- ✓ GPL
- ✓ Lubrifiants
- ✓ Pneumatiques
- ✓ Sirghaz
- ✓ Stations-services

1.3.2. Professionnels

- ✓ Aviation
- ✓ Marine
- ✓ Bitumes
- ✓ Produits spéciaux : paraffines, cires, essences spéciales, solvants.

1.4. Les activités de NAFTAL

La société NAFTAL a pour but :

- La couverture des besoins du marché national pétroliers et dérivés.
- Le développement des infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché national.

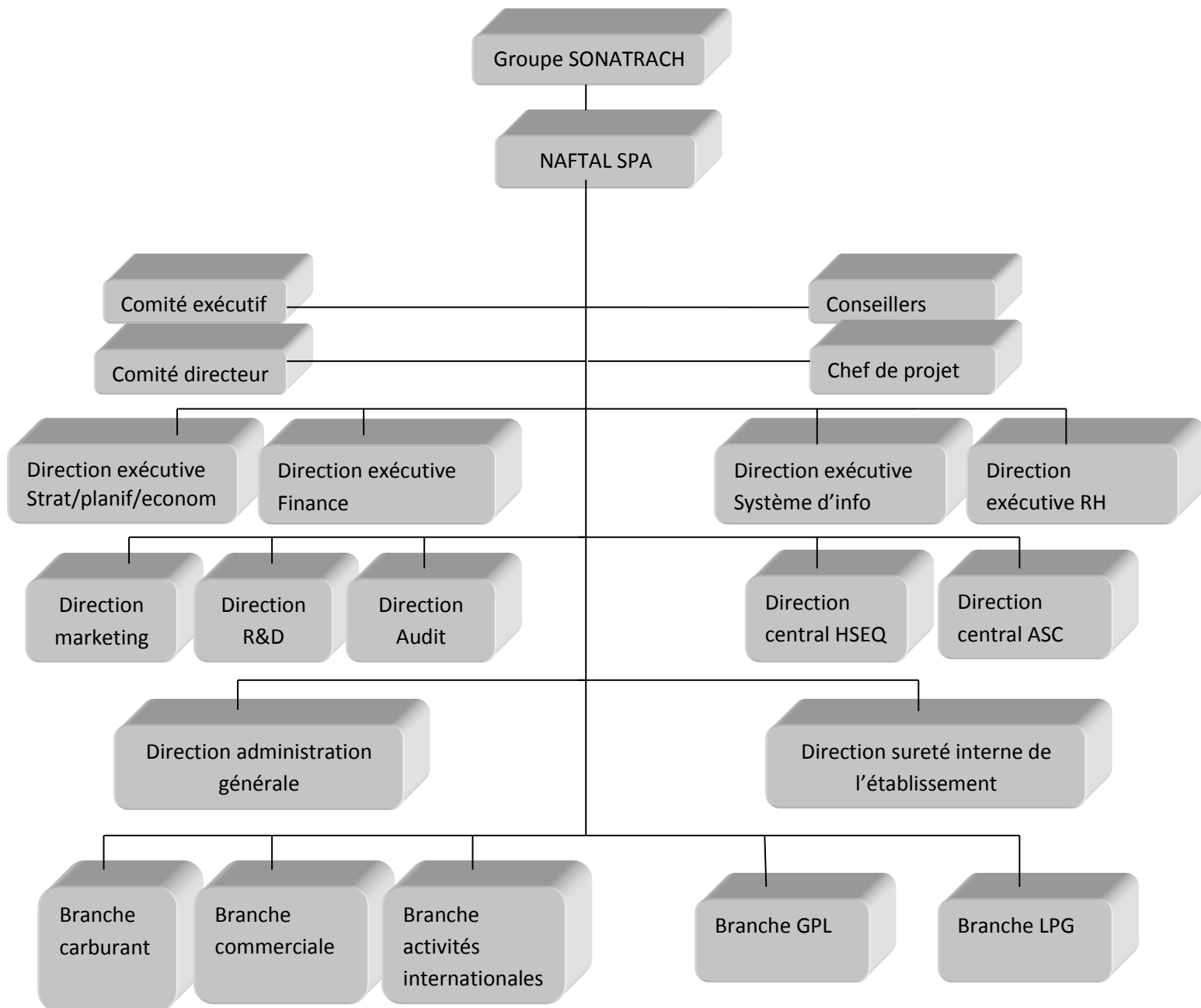
Elle intervient dans les domaines suivants :

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

- Enfutage des GPL.
- Formulation des bitumes.
- Le transport des produits pétroliers.
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants GPL , Lubrifiants, Bitumes, Pneumatiques et produits spéciaux .

1.5. Organigramme de NAFTAL

Figure n3 : Schéma actuel d'organisation d la société NAFTAL



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

1.6. Présentation de l'unité NAFTAL, district GPL de Tizi-Ouzou

C'est l'unité qui se charge essentiellement de la distribution des produits GPL dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Son siège est situé à la localité de THALA ATHMANE, à 15 km au sud de la ville de Tizi-Ouzou. Elle assure un service public, pour satisfaire les besoins immédiats des consommateurs.

L'unité a pour objectif d'assurer régulièrement la distribution, et la commercialisation de ses produits pétroliers, par l'intermédiaire de ses infrastructures, ses installations comme suit :

- Siège de l'unité THALA-ATHMANE
- Centre emplisseur 151 OUED-AISSI
- Mini centre enfûter 153 FREHA
- Dépôt relais 152 TIGZIRT
- Dépôt relai 154 OUADHIAS
- Micro-centre emplisseur OUADHIAS
- Dépôt relais 155 AIN EL HAMMAM

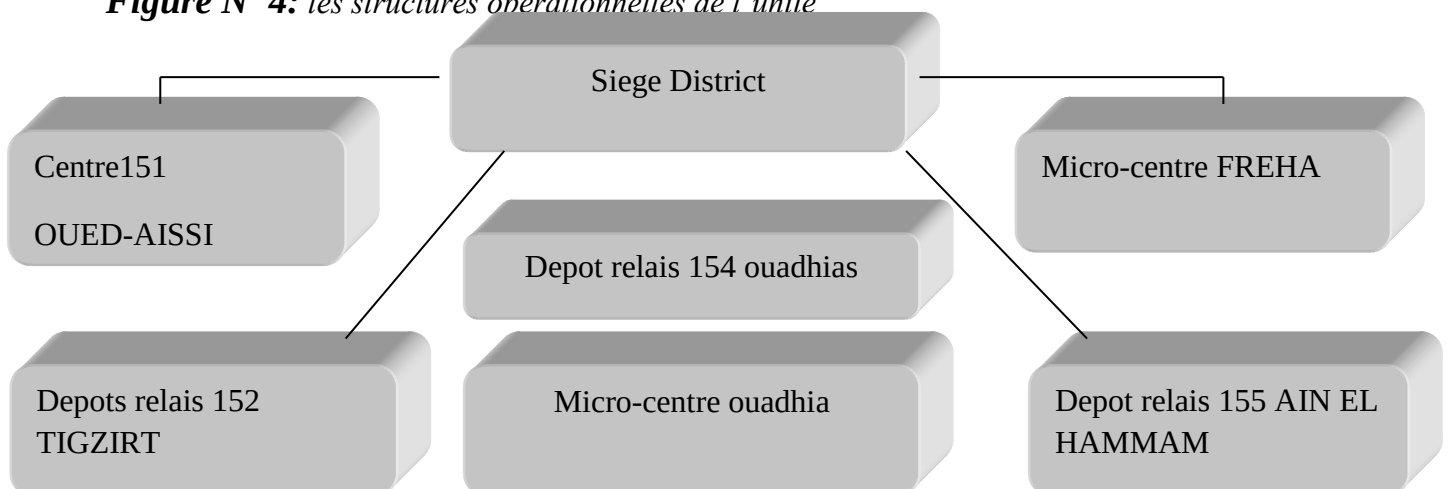
1.6.1. Organisation de l'unité NAFTAL, district GPL TIZI-OUZOU

Le district GPL de TIZI-OUZOU est divisé en deux structures :

-**L'administration** : elle est présentée par des départements, mise sous tutelle d'un chef, chaque département est constitué de services qui à leur tour sont divisés en sections.

-**Les structures opérationnelles** : l'unité est dotée de plusieurs structures opérationnelles CDS.

Figure N° 4: les structures opérationnelles de l'unité



Source : document interne de la société

Chapitre III : L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

1.6.2. Bref aperçu sur la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU

Nous présenterons la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU à partir d'un certain nombre important d'agrégats de gestion et de la situation du personnel

Tableau 7 : les principaux agrégats de gestion de District GPL de TIZI-OUZOU 2023

<i>Les agrégats de gestion</i>	<i>Sommes (DA)</i>
Chiffre d'affaire	783.907.829,68
Production	843.165.383,11
Valeur ajoutée	330.951.745,53
Charge du personnel	774.550.832,16

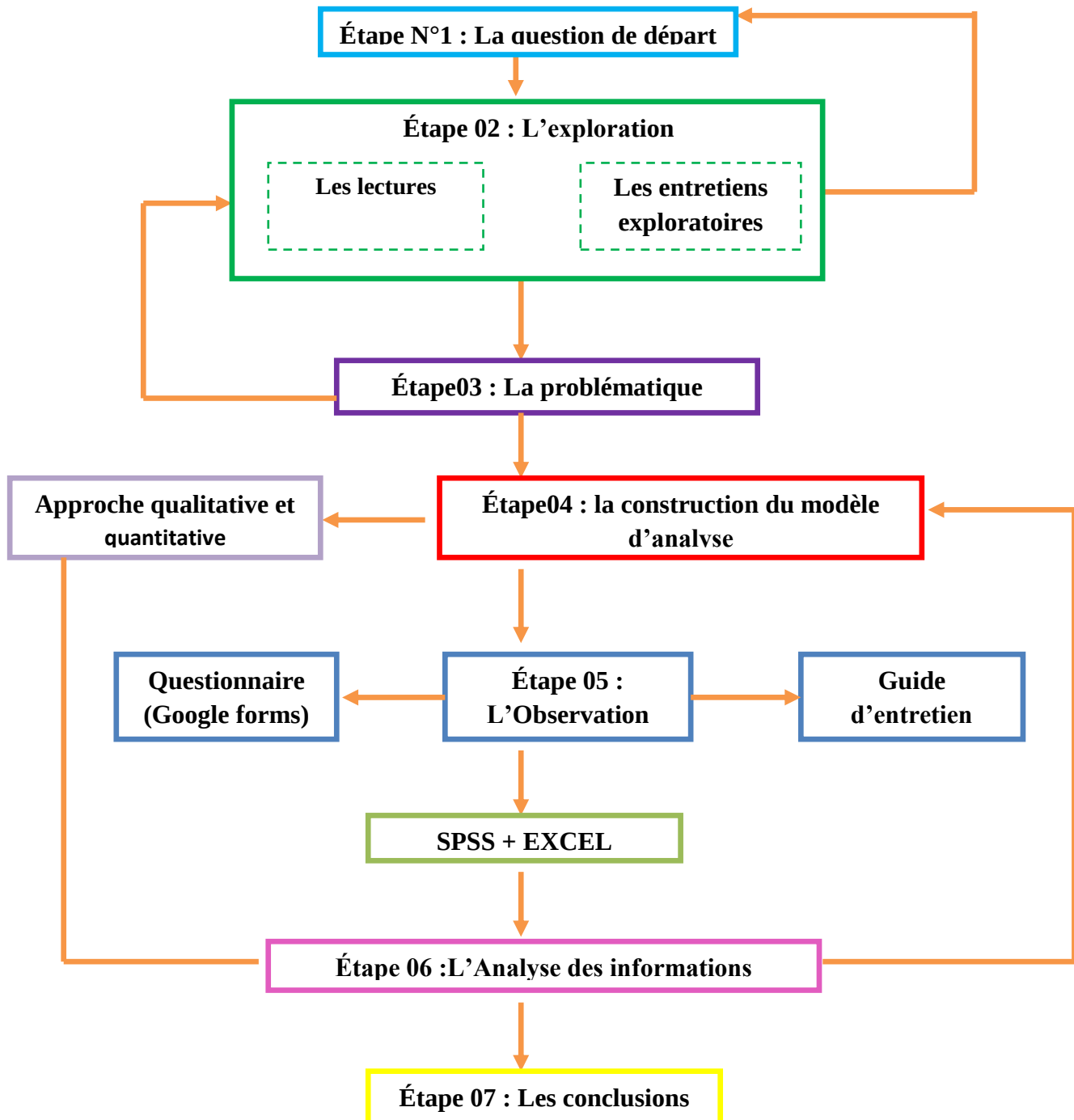
Source : Bilan annuel de District GPL de TIZI-OUZOU

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

2. Présentation de la méthodologie de recherche

Afin d'atteindre l'objectif principal de cette recherche qui est bel et bien celui de l'analyse de l'impact de la fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL Tizi-Ouzou, nous allons procéder à la présentation de l'échantillon de l'enquête empirique et des techniques d'investigation mobilisées.

Figure N°5 : les étapes de la démarche méthodologique



Source : Réalisé par nos soins en s'appuyant sur le modèle de VAN CAMPENHOUDT, L, QUIVY, R, MARQUET, J, « Manuel de recherche en sciences sociales », 5^e édition, édition Dunod, Paris, 2017, p 29.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

2.1. Le choix de l’échantillonnage

La population à laquelle nous nous intéressons pour mener nos investigations empiriques au sein de l’entreprise NAFTAL est celle des cadres. Elle est constituée de 15 cadres supérieurs issus d’un total de 30 appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. Représentant 50 pourcent des effectifs de l’entreprise, la taille de l’échantillon peut être considérée comme optimale puisqu’elle répond aux principes de la saturation et à l’apport d’informations supplémentaires.

2.2. Les techniques d’investigation

Pour répondre à la problématique et afin de vérifier nos hypothèses de recherche, le choix est porté sur une démarche méthodologique combinant l’approche quantitative et qualitative. Dans ce cadre, nous avons procédé à la distribution d’un questionnaire au sein de NAFTAL, comme premier outil de collecte de données. Ce matériau représente l’instrument de mesure de l’objectif de la recherche par excellence.

Pour assurer la conjonction entre la théorie et le terrain, notre questionnaire contient des questions classées en trois rubriques. Afin de maximiser le taux de réponses et nous faciliter son traitement, notre questionnaire comporte des questions fermées à choix binaire ou multiple, comme il se compose de questions ouvertes nécessitant des développements de la part des enquêtés. En étant anonyme, notre questionnaire offre à l’enquêté la possibilité de mieux décrire la réalité et de manifester honnêtement et objectivement ses opinions et perceptions.

Tableau N°8 : Le corps du questionnaire de l’enquête

N° du volet	N° de la question	Thème et utilité des données collectées
1	(1-6)	Englobe des questions ayant trait aux caractéristiques de la population étudiée : catégories socioprofessionnelles, niveau d’instruction...
2	(1-27)	Les questions de cet axe ont pour objectif de recueillir les appréciations

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

		des cadres enquêtés concernant le processus de fidélisation du personnel.
3	(1-36)	Les questions de cet axe visent à évaluer l'impact du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale.

Source : Élaboré par nos soins à partir du questionnaire.

Pour pallier à d'éventuels manquements liés au questionnaire, nous avons fait appel à un autre outil de collecte d'informations et de données, en l'occurrence, le guide d'entretien. Étant mieux placé pour parler de l'organisation, son passé, son fonctionnement et sa stratégie, mais surtout de quelques aspects relevant de son domaine de compétences, le DRH a été notre principal interlocuteur dans cette phase de recherche l'entretien avec ce dernier a commencé le 10 Mai et a duré 15jours. Afin de l'exploiter efficacement, nous avons veillé, après chaque entretien, à la transcription intégrale de son contenu. Ces entretiens nous apprennent un peu plus sur le fonctionnement général de l'entreprise ainsi que sur les efforts consentis pendant le processus de fidélisation du personnel et de la performance sociale.

Le guide d'entretien comporte des questions qui s'articulent autour de quatre axes principaux :

Axe 1 : Présentation générale et organisation de l'entreprise

Axe 2 : La fidélisation du personnel

Axe 3 : La performance sociale

Axe 4 : La fidélisation du personnel et la performance sociale

Nos investigations empiriques ont touché les cadres, et ce, pour comprendre leurs perceptions par rapport au processus de fidélisation et les pratiques utilisées pour améliorer la performance sociale au sein de l'entreprise. La restitution des données, s'est faite en main à main pour témoigner de notre détermination à récolter des données fiables.

Pour le traitement statistique des données, nous avons opté pour un outil important, nous avons choisi d'utiliser le logiciel SPSS(Statistique Package for the Social Sciences) et

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

l'Excel fortement mobilisés dans ce genre d'études. Au-delà de leur parfaite adéquation avec la nature des variables à expliquer, ces outils sont indiqués pour l'analyse des résultats et leur présentation sous forme des tableaux et diagrammes.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Section 2 : Présentation et analyse des résultats

Cette section a pour objet de présenter et d'analyser les résultats des entretiens effectués avec le responsable RH et ceux du questionnaire distribué aux cadres de l'entreprise.

1. Les résultats de l'entretien effectués avec le responsable RH

Lors de l'entretien avec le responsable RH de NAFTAL, nous nous sommes intéressés à la fidélisation du personnel et à son impact sur la performance sociale.

D'après lui, la fidélisation du personnel serait l'ensemble des moyens mis en œuvre pour maintenir la compétence et l'améliorer afin de détenir un avantage concurrentiel.

Le DRH affirme que la rémunération constitue un déterminant majeur de la satisfaction professionnelle au sein de l'entreprise. Néanmoins, il en existe d'autres. Afin de l'améliorer, Naftal offre un cadre de travail agréable et confortable, des conditions de travail adéquates (chauffage, climatisation, restauration dans l'entreprise, une hygiène irréprochable dans tous les bâtiments), des avantages sociaux (des soins gratuits dans les meilleures cliniques de Tizi-Ouzou, des séjours dans des hôtels 4 étoiles tout frais payé par l'entreprise, Spa...) et cela en veillant au respect du principe de justice organisationnelle.

De plus, l'entreprise accorde une grande importance à la formation du personnel. D'ailleurs, des actions de formations sont organisées tout au long de l'année et un budget spécifique est consacré à cette dernière qui change chaque année en fonction du nombre de personnels formé l'année précédente. De plus, toutes les catégories socioprofessionnelles sont formées en fonction de leur poste (perfectionnement, induction, nouvelle technologie, recyclage). En moyenne, 15 à 20 personnes sont formées mensuellement à l'exception du mois d'août qui est une période de congé. (Voir en Annexe n°3 les actions de formations programmées pour l'année 2023)

L'entreprise forme, en interne et en externe. Elle dispose de ses propres centres de formation en interne (KHAROUB, MOSTAGANEME, ALGER) et ils a également recours à des formations en externe. Pour cela, il existe une procédure à suivre et un budget que l'entreprise consacre aux questions de formation. Dans cette optique, l'entreprise commence d'abord par publier ses besoins en formation, puis elle reçoit tous les prestataires qui sont à même de fournir cette prestation lors de la COPEO (Commission d'Ouverture des Plis et d'Evaluation des Offres) pour ensuite effectuer son choix quant à l'organisme qui prendra en

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

charge la formation en question. La règle est que Naftal fait en sorte de ne pas faire appel au même prestataire durant deux années consécutives. Ainsi, lorsque NAFTAL forme en 2022 avec un prestataire, elle ne se redirige pas vers lui en 2023.

Afin d'asseoir sa position stratégique, l'entreprise privilégie, à travers ses actions de formation, le développement des compétences managériales (avoir une stratégie), des compétences techniques (lorsqu'il y a une nouvelle technologie) ainsi que le développement des compétences liées au métier de l'entreprise (par exemple dans le cas d'un changement dans la technique de remplissage). La formation des salariés est une obligation régie par la loi.

Aux dires du responsable RH, l'entreprise pratique l'évaluation à froid sous forme de questionnaire auquel il est fortement recommandé de répondre, comme évaluation de post-formation(Annexe n°4). Cette évaluation n'est pas forcément suivie d'une promotion au sein de l'entreprise, mais le contraire est possible (bénéficier d'une formation dans le cas d'une promotion).

Le RRH confirme que l'entreprise est rarement confrontée à la mobilité professionnelle de type verticale. Celle-ci apparaît généralement dans le cas de départs et/ou de démissions. La mobilité horizontale est la plus courante au sein de NAFTAL et elle se fait par niveau. La mobilité externe, ou mutation, se fait une à deux fois par an.

Il considère que la gestion des carrières conduit à la satisfaction professionnelle au sein de NAFTAL, et entraîne la rétention du personnel.

Certains moyens de communication modernes et traditionnels sont simultanément utilisés au sein de l'entreprise, mais restent quand même à moderniser.

Par ailleurs, lorsque des conflits ou des réclamations surgissent, le représentant des travailleurs de NAFTAL se réunit avec les responsables hiérarchiques afin de leur en faire part et proposer des solutions. Tous les salariés sont informés de la même manière sans distinction (par exemple lorsqu'il y a une formation), entre autres, il y a absence de rétention de l'information.

Le responsable affirme que l'entreprise dispose de moyens et équipements adéquats à des situations de danger et aux incidents pouvant nuire à la sécurité et santé des salariés, Médecine du travail, agents recrutés pour la prévention et l'intervention ayant pour objectif la sécurité industrielle et individuelle en cas d'incendies par exemple.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

L'entreprise est tenue de respecter le Code du travail définissant les droits et les obligations des employés, ainsi que les responsabilités des employeurs. La non-application de ce code peut entraîner différentes sanctions qui peuvent varier selon les degrés de gravité des situations.

Les relations hiérarchiques, au sein de NAFTAL, sont jugées relativement bonnes par le RRH. Ce sont des relations assez formelles et professionnelles où il faut savoir communiquer, prendre des mesures et se concerter lorsqu'il le faut. Néanmoins, il affirme que le climat social est assez tendu du fait de l'existence d'une variété de conflits entre les employés de l'entreprise.

Considéré comme facteur de rétention au sein de l'entreprise, le climat social régnant à Naftal devrait connaître davantage d'améliorations telles suggérées par le RRH (plus de stabilité, l'équité, la paix sociale...).

L'atteinte d'une performance sociale irréprochable dépend d'après lui de deux éléments : le salarié devrait être ponctuel, assidu et sérieux, pour ce qui est de l'entreprise, la mise à disposition d'un bon climat, des primes, des avantages sociaux... seraient des facteurs déclencheurs d'une performance sociale accrue. Le RRH a mis à notre disposition un document dans lequel sont inscrits quelques articles de loi, indiquant explicitement que tout travailleur au sein de NAFTAL est récompensé par des médailles de travail (Article 191) (voir Annexe n5) accompagnées de la remise d'un titre honorifique et d'une gratification (Article 192). Celles-ci, attribuées afin de reconnaître la fidélité du travailleur à la société, sont réparties selon le critère d'ancienneté, À partir de 15 années passées au sein de NAFTAL, ces rétributions seront affectées tous les cinq ans, avec une augmentation de 50 000 DA dans le titre de gratification.

Selon le RRH, la culture nationale n'a aucune influenceur la performance sociale de l'entreprise.

La fidélisation du personnel améliore le niveau de motivation des employés et cela est en rapport avec les avantages accordés, le respect des obligations et le cadre de travail. L'amélioration du niveau de motivation contribue à l'accroissement de la performance sociale au sein de Naftal. En bref, lorsqu'il y a une motivation individuelle, cela génère une motivation collective et par conséquent la performance sociale sera atteinte. Lorsqu'une

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

entreprise parvient à fidéliser son personnel, cela signifie que les employés se sentent valorisés et engagés dans leur travail.

2. Présentation des résultats de l'enquête par questionnaire

Nous avons consacré ce point à la présentation et à l'analyse des données collectées sur le terrain à partir des questionnaires distribués auprès des cadres de NAFTAL.

Axe N°01 : Identification de la population

Question N°01 : La nature de la population étudiée

Tableau N°9: Répartition par sexe

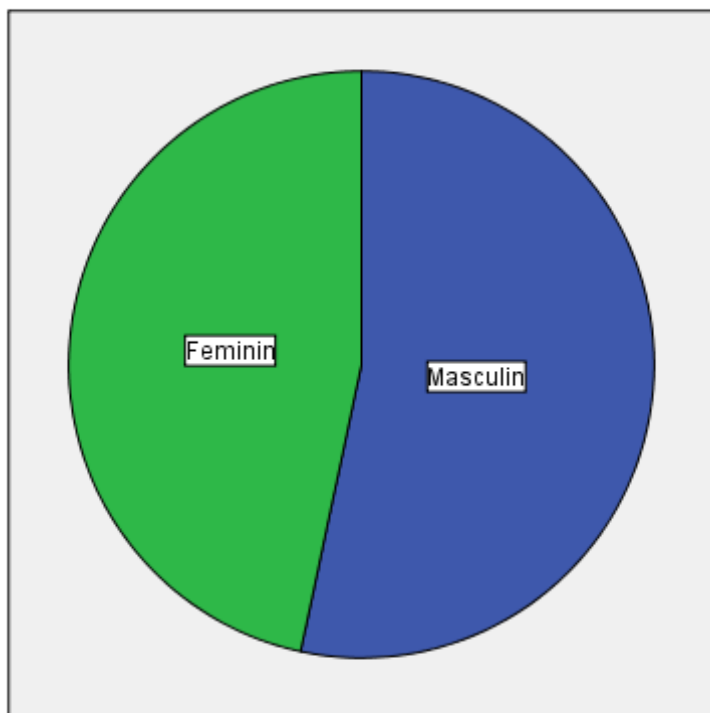
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	8	53,3	53,3	53,3
	Féminin	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Les données du tableau ci-dessus montrent qu'une quasi-parité entre les cadres hommes (53,3%) et les cadres femmes avec (46,7%) est perceptible. Nous dirons que les postes de responsabilités attirent de plus en plus de femmes. Ce qui nous amène à penser qu'il n'y a pas de discrimination dans la stratégie de recrutement et que cela repose uniquement sur les compétences détenues par les RH.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Figure N°6 : Représentation de la répartition par sexe



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Question N°02 : l’âge des cadres répondants

Tableau N°10 : Répartition par âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 25 ET 40	4	26,7	26,7	26,7
	Entre 40 ET 60	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

À partir des données du tableau précédent, nous remarquons l’existence de quatre cadres âgés entre 25 et 40. La tranche d’âge la plus importante est comprise entre 40 et 60 ans

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

soit (73,3%).Ce qui reflète que NAFTAL affecte les postes de responsabilité aux salariés murs, responsables et expérimentés.

Question N°03 : Le niveau d'instruction

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sec	5	33,3	33,3	33,3
	UNI	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données du tableau ci-dessus révèlent que la majorité des cadres, soit 66,7%, est issue des universités. Ce niveau d'instruction constitue un levier les aidant à assumer leur responsabilité et à progresser au sein de l'entreprise. NAFTAL affiche la volonté d'être gérée par des cadres formés, ce qui montre que le diplôme universitaire est un élément qui facilite l'intégration et la fidélisation au travail. Cette dernière relation n'est pas automatique.

Question N°04 : La répartition socioprofessionnelle

Tableau N°12: Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre op	9	60,0	60,0	60,0
	cadre inter	5	33,3	33,3	93,3
	cadre-diri	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons que le taux des répondants le plus élevé appartient aux cadres opérationnels (60%) comparativement à celui des cadres intermédiaires (33, 3%) et celui des

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

cadres dirigeants (6,7%).Ceci nous amène à penser que le domaine d'activité de NAFTAL a plus besoin de cadres opérationnels pour effectuer les tâches routinières et quotidiennes.

Question N°05 : La répartition socioprofessionnelle

Tableau N°13: Répartition de l'échantillon par poste occupé

Poste occupé	Fréquence
Cadre financier	2
Chef de service	4
Maitrise	2
Juriste principal	1
Cadre d'étude	3
Gestionnaire	2
Cadre archiviste 310	1

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

À la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés occupent des postes répartis sur tous les services de l'entreprise. Ceci dit, NAFTAL adopte une répartition bien étudiée pour couvrir tous ses services avec les compétences appropriées.

Question N°06 : L'ancienneté des enquêtés

Tableau N°14: Répartition de l'échantillon par ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 5 et 10 ans	1	6,7	6,7	6,7
	Entre 10 et 15 ans	6	40,0	40,0	46,7
	Plus de 15 ans	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

L'analyse des données du tableau, montre que (6,7%) des cadres enquêtés ont entre 5 à 10 ans d'ancienneté. (40%) ont entre 10 et 15 ans et un peu plus de la moitié soit(53,3%) ont

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

plus de 15 ans d’ancienneté dans l’entreprise. On peut déduire par ce tableau que la plupart des cadres sont fidèles à l’entreprise.

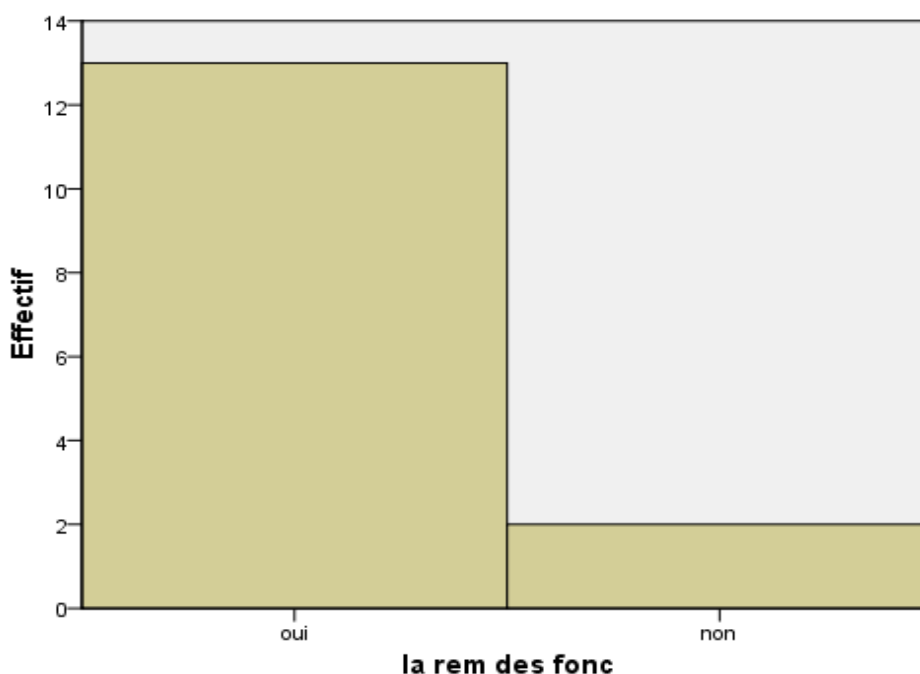
Axe N°02 : La fidélisation du personnel

Question N°01 :L’amélioration du taux de satisfaction professionnelle

Tous les répondants s’entendent pour dire que la rémunération et la formation sont les deux déterminants les plus employés à l’atteinte d’un certain niveau de satisfaction professionnelle au sein de NAFTAL. Toutefois, ces derniers ont mis l’accent sur d’autres facteurs existants au sein de Naftal et qui contribuent à l’amélioration de celle-ci tels que : la gestion des carrières, les promotions, des conditions de travail acceptables, respect des droits des travailleurs.

Question N°02 : La rémunération constitue-t-elle un déterminant de la satisfaction au sein de votre entreprise ?

Diagramme N°01: Représentation de la rémunération comme déterminant de la satisfaction professionnelle



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Les données représentées dans la figure ci-dessus renseignent que la majorité des cadres (86,7%) confirment que la rémunération constitue un déterminant de la satisfaction au sein de leur entreprise. Les (13,3%) restants ne sont pas de cet avis et nient ce fait.

Question N°4 : Sinon, jugez-vous les salaires insuffisants ?

Pour les deux personnes ayant répondu par non, leurs salaires sont insuffisants par rapport aux efforts qu'ils fournissent et jugent qu'ils sont moins valorisés contrairement à d'autres qui ont un plan de charge plus faible, mais rétribués également. À notre sens, l'entreprise doit mettre en place un processus de valorisation des compétences et d'équité salariale.

Question n°5 : Si oui, le salaire est-il pour vous un facteur de rétention (maintien) dans votre entreprise ?

Pour les 13 personnes ayant répondu oui précédemment, le salaire constitue un facteur important de rétention et affirment que les salaires qui leur sont attribués sont bien meilleurs que ceux de la majorité des autres secteurs publics algériens. On peut donc déduire qu'ils sont fidélisés dans un premier temps par le salaire et que ce dernier constitue un facteur réel de rétention pour l'entreprise, du moins en ce qui concerne les cadres.

Question N°15 : Votre entreprise accorde-t-elle de l'importance au développement des compétences ?

Tableaux 15 : Développement des compétences

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	73,3	73,3	73,3
	Non	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

73,3% des répondants attestent que l'entreprise accorde de l'importance au développement des compétences contrairement aux 26,7% qui infirment cette question. À notre sens, le développement des compétences est d'une importance capitale sur laquelle chaque entreprise doit investir en veillant à ce que les salariés aient accès.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°7 : Sinon, pourquoi ?

Les quatre personnes qui ont répondu par non jugent qu'il y a un désintérêt de la part des responsables et qu'il y a un sureffectif.

Question N°16 : Si oui, à quelle fréquence votre entreprise vous forme-t-elle ?

Tableaux 16 : : formation du personnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	80,0	80,0	80,0
	Non	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

L'analyse des données du tableau, montre que (80%)des enquêtés affirment avoir déjà été formés par l'entreprise, contre (20%) qui déclarent le contraire. La plupart ont dit qu'ils avaient la chance d'être formés au moins une fois par mois.

Question N°17 : Avez-vous été évalués en post-formation ?

Tableaux 17 : Evaluation post formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	53,3	53,3	53,3
	Non	6	40,0	40,0	93,3
	Sans réponse	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

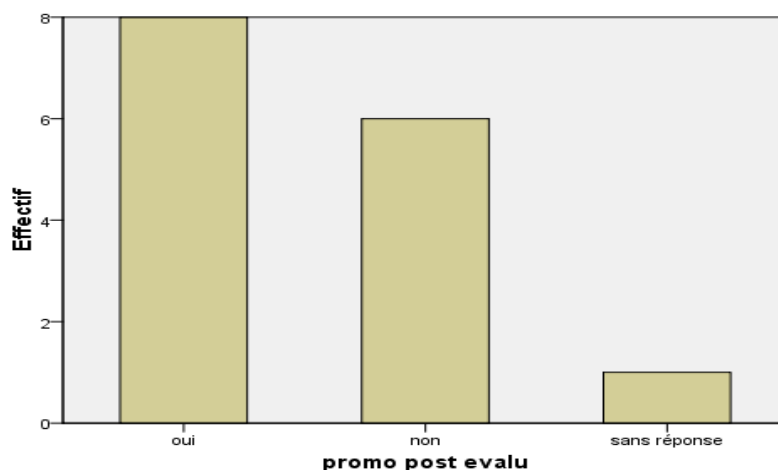
L'analyse des données du tableau, montre que (53,3%) des répondants ont déjà bénéficié d'une évaluation post formation et elle a été faite par questionnaire, tandis que (40%) affirment le contraire. Selon nous, l'entreprise devrait revoir cette pratique pour mieux

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

l'appliquer. En effet, l'évaluation post-formation joue un rôle crucial dans le développement des compétences et la progression professionnelle au sein d'une entreprise.

Question N°10 : À l'issue de cette évaluation, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Diagramme N°02 : La réponse des enquêtés par rapport à la promotion après une évaluation post-formation

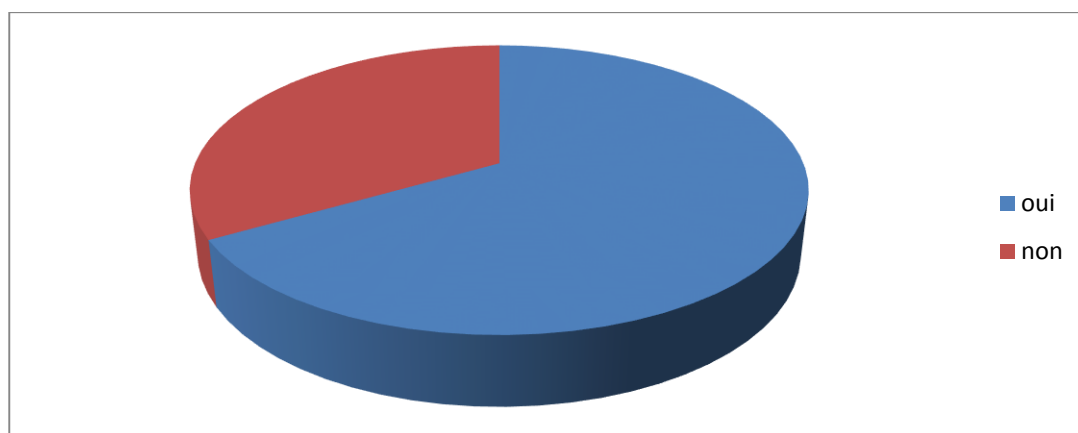


Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire

D'après les résultats obtenus, 53,3% des répondants ont pu bénéficier d'une promotion post-évaluation, contrairement aux 40% restants. Ces résultats révèlent qu'au sein de NAFTAL les formations ne sont pas forcément suivies de promotions.

Question N°11 : Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

Figure N°7 : Changement de poste



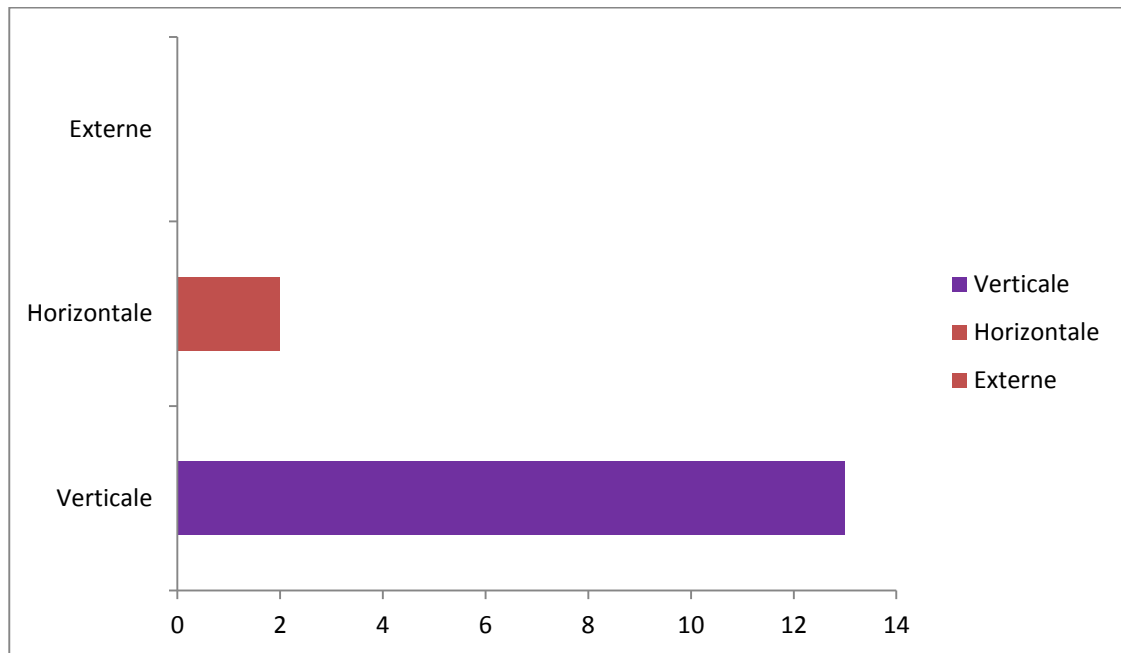
Source : élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

À la lecture des données représentées dans la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des enquêtés (66,7%) ont déjà changé de poste au sein de l'entreprise, contre (33,3%) répondants qui ne l'ont jamais fait.

Question N°12 : Si oui, quel type de mobilité avez-vous connu ?

Diagramme N°3 : La nature de mobilité



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Se basant sur les données représentées dans le diagramme ci-dessus, il en ressort que 13 des enquêtés ont déjà changé de poste dans l'entreprise et l'ont connu dans la même catégorie ou dans la même hiérarchie. Ces résultats mettent en exergue le fait que Naftal a recouru à une mobilité de type vertical et horizontal.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°13 : Selon vous, la gestion des carrières proposée par votre entreprise induit-elle de la satisfaction professionnelle ?

Tableau N°18 : GC et satisfaction professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	66,7	66,7	66,7
	Non	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Nous constatons que le taux des répondants le plus élevé est de 66,7%, soit 10 enquêtés attestent que la gestion des carrières mène à la satisfaction professionnelle. Les restants ne sont pas de cet avis et nient le lien existant entre la GC et la satisfaction professionnelle. Nous constatons que l'entreprise met en place une GC pour satisfaire professionnellement ses salariés, ceci lui revient comme bénéfice vu les avantages dont elle en tire parti (Motivation, développement des compétences, rétention de ses employés...).

Question N°14 : Si oui, provoque-t-elle chez vous le désir de rester, comment ?

Le plus grand nombre des répondants dévoile que la reconnaissance et la valorisation ressenties après leur promotion a nourri en eux une certaine confiance et la volonté de rester dans l'entreprise jusqu'à la retraite. Bien que le marché de l'emploi du pays ne permette pas toujours une mobilité professionnelle. En revanche, au vu des autres entreprises, ils jugent que l'entreprise fait de son mieux pour améliorer la gestion des carrières et est attentive à leurs besoins en matière d'accomplissement professionnel et de réalisation de soi.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°15 : Comment jugez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?

Figure N°8 : Nature des conditions de travail dans l'entreprise

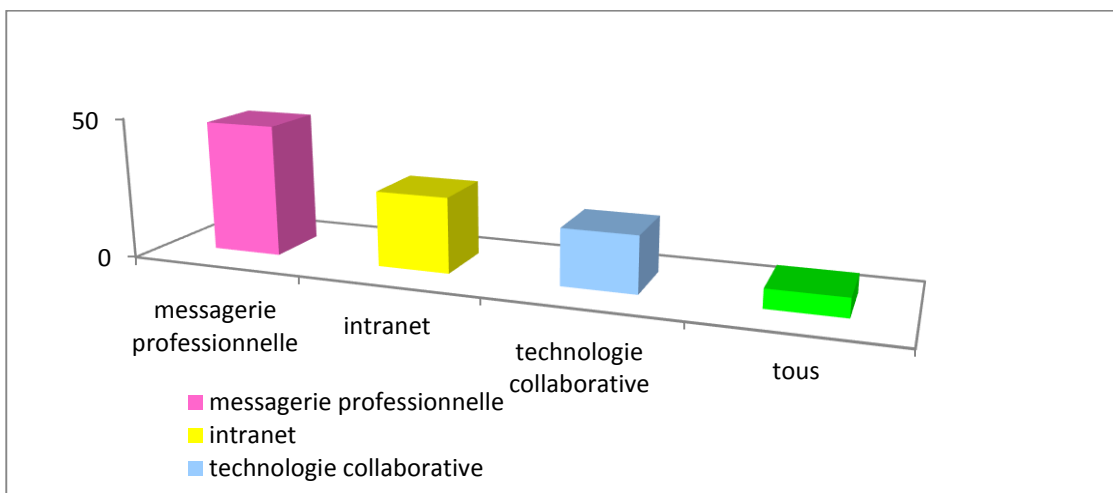


Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire

À partir des données de la figure ci-dessus, il en ressort que la majorité des enquêtés (60%) sont satisfaits des conditions de travail appliquées dans l'entreprise, contre (13,3%) uniquement qui jugent qu'il existe une insuffisance. Au vu des résultats de notre enquête, il semblerait que Naftal accorde une certaine importance aux conditions de travail qu'il est recommandé d'améliorer davantage.

Question N°16 : Existe-t-il des moyens de communication au sein de votre entreprise, lesquels ?

Diagramme N°4 : Les moyens de communication



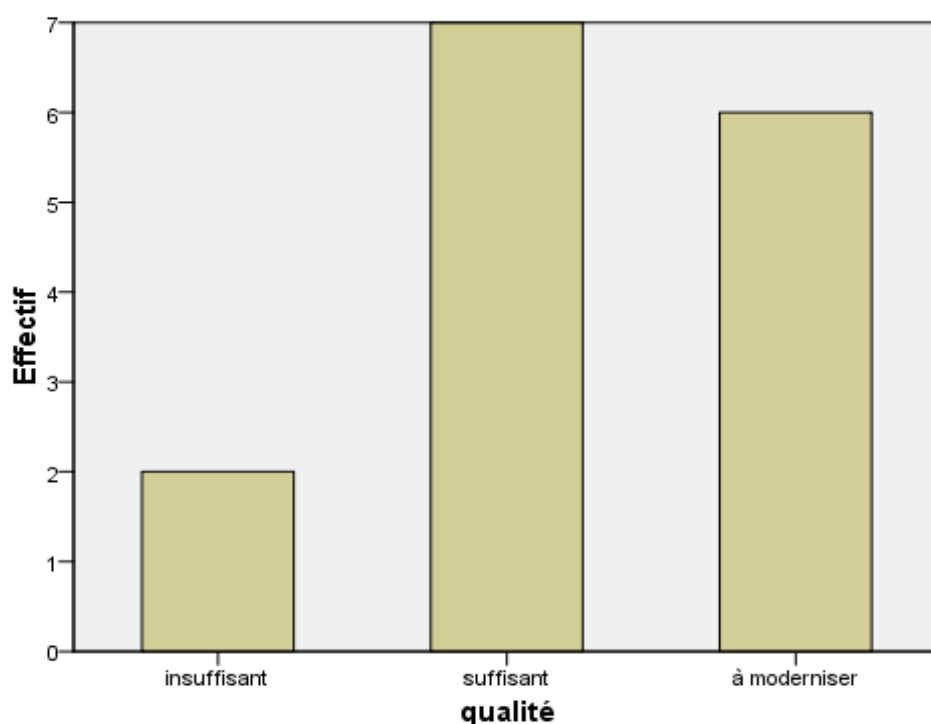
Source : élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Nous avons recensé qu'il existe des moyens de communication qui varient selon le service et le poste de chaque salarié dans l'entreprise, la messagerie professionnelle et l'intranet sont les deux moyens les plus fréquents et communs dans tous les services.

Question N°17 : Comment jugez-vous ces moyens ?

Diagramme N°5 : La nature des moyens de communication au sein de Naftal



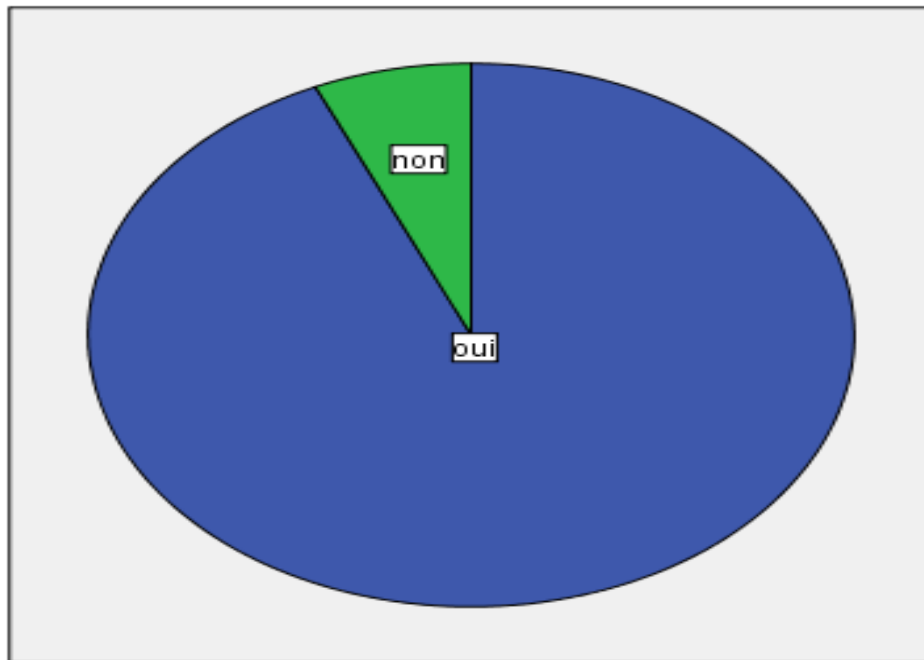
Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À partir des résultats du diagramme ci-dessus, nous constatons que les moyens de communication au sein de Naftal sont jugés suffisants, mais restent quand même à moderniser.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°18 : Votre entreprise dispose-t-elle de moyens et équipements permettant de prévenir et faire face aux incidents pouvant nuire à votre sécurité et santé ?

Figure N° 9: existence de moyens et équipements au niveau de l'entreprise



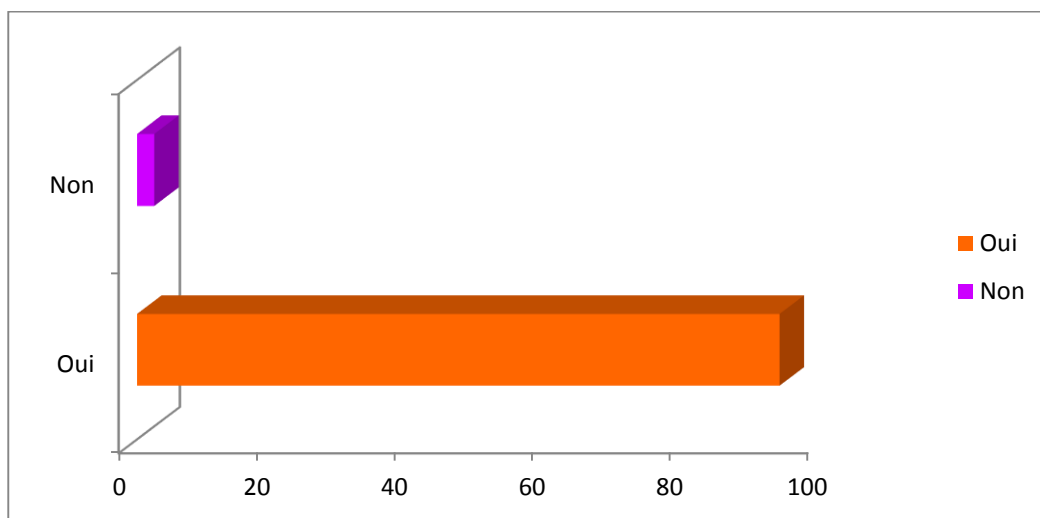
Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À partir des données de la figure ci-dessus, il en ressort que la majorité des enquêtés, soit (93, 3%) nous communique l'existence de moyens et équipements permettant de prévenir et faire face aux incidents nuisibles de toutes sortes. Nous constatons donc que Naftal prend en considération la santé et la sécurité de ses employés, ce qui crée un environnement de travail plus sûr. Cela permet également de réduire les coûts associés aux accidents de travail tels que les frais médicaux, les congés maladies.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°19 : Votre entreprise applique-t-elle le Code de travail concernant vos droits et vos obligations ?

Diagramme N° 6: Application du Code du travail

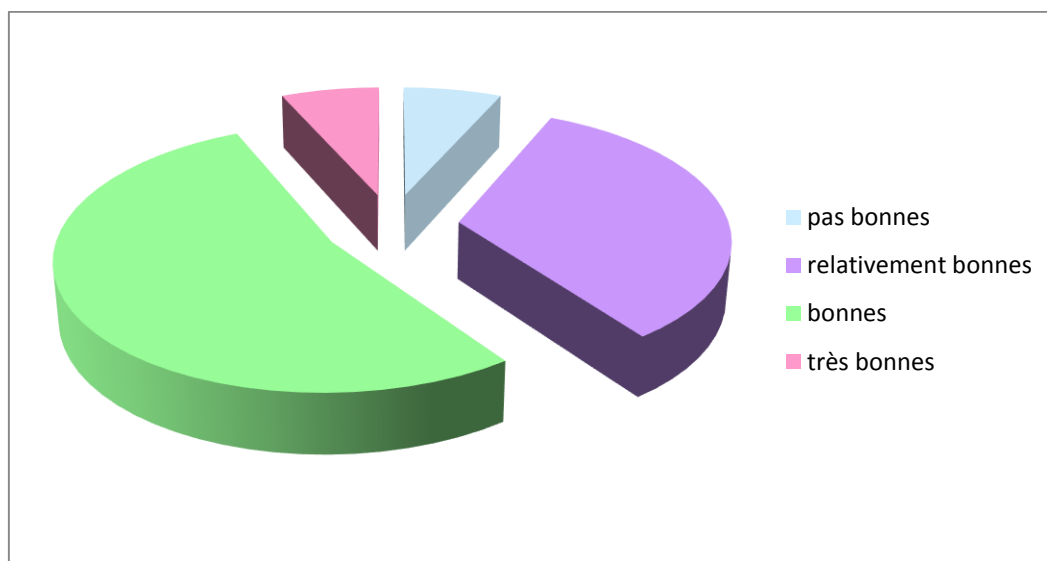


Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

Un regard sur les données du diagramme ci-dessus montrent que la quasi-totalité des enquêtés estiment que le Code du travail est appliqué au sein de Naftal. Au vu de ces résultats, il semblerait que l'entreprise accorde de l'importance aux droits et aux obligations et applique le Code du travail rigoureusement.

Question N°20 : Comment jugez-vous les relations hiérarchiques ?

Figure N10 Nature des relations hiérarchiques



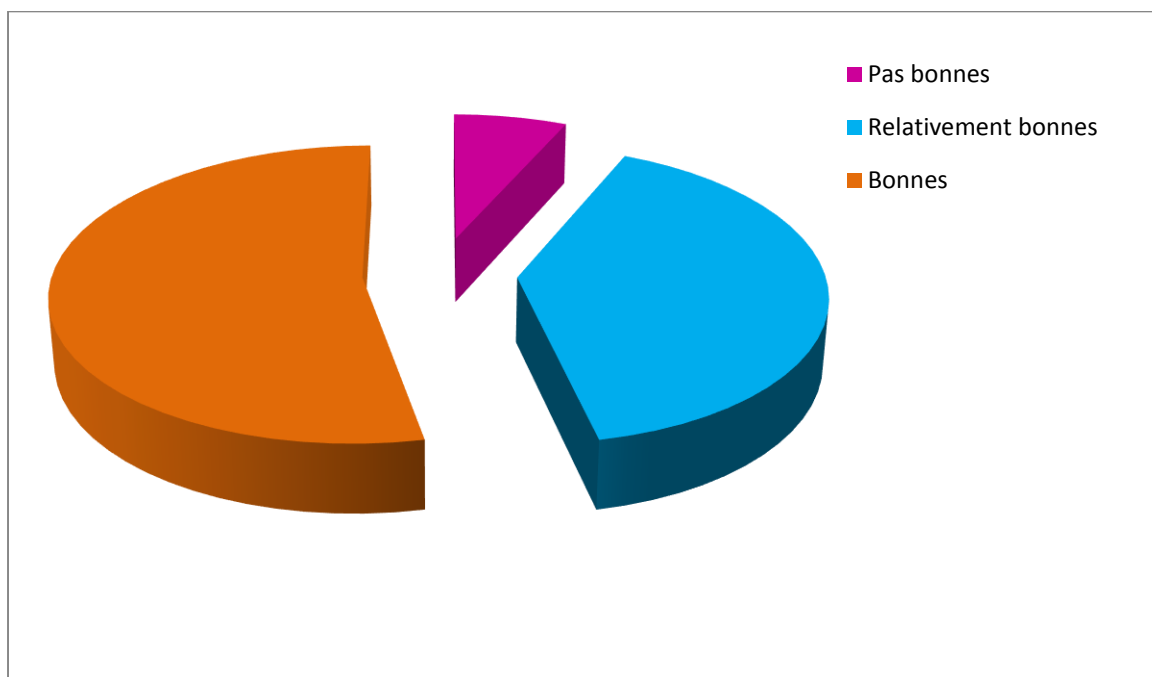
Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

À la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des répondants, soit 60%, jugent les relations hiérarchiques au sein de Naftal bonnes à très bonnes. À notre sens, ces résultats traduisent le fait que les employés entretiennent de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui leur permettra de se sentir valorisés et soutenus et seront plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir davantage dans leurs tâcheset envers l'entreprise dans son ensemble.

Question N°21 : Comment jugez-vous les relations entre employés ?

Figure N°11 : La nature des relations entre les employés



Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les données représentées dans la figure ci-dessus renseignent que la majorité des cadres trouvent que leurs relations avec leurs collègues sont positives. De notre point de vue, ces résultats viennent conforter l'idée qu'il existe des relations plaisantes entre employés au sein de Naftal ce qui peut réduire l'existence de conflits et aider à la création d'un climat sociale favorable en conséquence.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°22 : Le climat social provoque-t-il chez vous le désir de rester dans l'entreprise ?

Tableau N° 19: Le maintien des employés par le climat social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	73,3	73,3	73,3
	Non	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

À la lecture des données représentées dans le tableau ci-dessus, nous observons que la grande majorité des enquêtés (73,3%) se sont mis d'accord pour dire que le climat social existant au sein de Naftal représente bel et bien un déterminant important de leur désir de rester au sein de l'organisation. Nous sommes d'avis que Naftal contribue à renforcer l'engagement de ses employés et les incite à rester au sein de l'entreprise sur le long terme.

Axe 3 : La performance sociale

Question N°1 : Selon vous, quelles attitudes vous devriez avoir pour bien faire votre travail ?

Tableau N° 20: Représentation des attitudes requises selon les enquêtés pour bien faire leur travail.

Attitude interrogée	Fréquence	Pourcentage
Aimer son travail	14	93, 33%
Créativité	2	13,33%
Ouverture aux critiques	4	26,66%
Capacité de travailler en groupe	11	73,33%
Sens de la responsabilité	13	86,66%
Motivation	6	46,66%

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Capacité de communication	14	93,3%
Capacité de travailler sous pressions	3	20%
Connaitre ses limites	15	100%
Conscience professionnelle	15	100%
Le respect du règlement de l’entreprise	15	100%
Esprit d’écoute	12	80%
Éthique professionnelle	12	80%
ponctualité	13	86,6%
sens d’observation	7	46,66%
Auto-évaluation	4	26,66%
Auto-formation	1	6,67%
Capable de répondre aux urgences	10	66,66%
Considérer son emploi comme priorité	10	66,66%
Honnêteté	15	100%
Aptitudes physiques	5	33,33%
Maitrise de soi	15	100%
Soumission à son chef	3	20%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire

L’analyse des données du tableau ci-dessus montre que les attitudes les plus importantes dont les enquêtés devraient se doter sont : Aimer son travail, capacité de communiquer, connaitre ses limites, conscience professionnelle, respect du règlement de l’entreprise, honnêteté, maitrise de soi.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°2 : Selon vous, que devrait faire votre entreprise pour vous pousser à bien faire votre travail ?

Tableau N°21 : Représentation des devoirs de l'entreprise envers les employés

Action interrogée	Fréquence	Pourcentage
Bonne rémunération	15	100%
Outils de travail adéquats	12	80%
Bonnes conditions physiques de travail	2	13,33%
Bonne attitude de l'employeur	15	100%
Justice organisationnelle	15	100%
Formation	14	93, 33%
Bonnes relations entre les supérieurs hiérarchiques et les subalternes	13	86,6%
Valorisation de l'initiative des employés	11	73,33%
Adéquation entre profil du poste et profil du candidat	15	100%
Système de promotion aux meilleurs employés	9	60%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

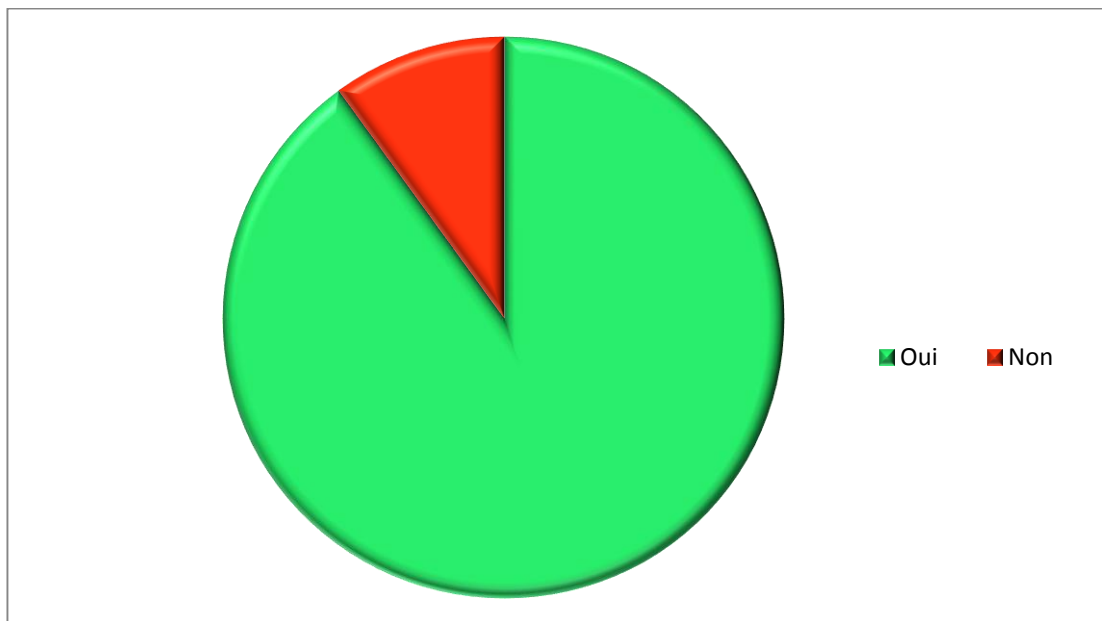
L'analyse des données du tableau ci-dessus montre qu'il est important de consulter les employés pour identifier les mesures spécifiques qui les motiveraient davantage. Parmi les actions les plus désirées par les enquêtés de Naftal, nous citons : bonne rémunération, bonne attitude de l'employeur, la formation, adéquation entre profil du poste et profil du candidat. À notre sens, il faut noter que chaque entreprise est unique et que chacune devrait prendre plusieurs mesures pour créer un environnement motivant et favoriser la productivité.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Axe 4 : Fidélisation du personnel et performance sociale.

Question N°1 : Pensez-vous que votre maintien dans l’entreprise va avoir à long terme un impact positif sur votre niveau d’aptitude et vos compétences ?

Figure N°12 : Représentation de l’impact du maintien sur le niveau d’aptitude et des compétences des enquêtés



Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire

À la lecture des données de la figure ci-dessus, il apparaît que la majorité des enquêtés jugent que leur fidélité à l’entreprise impacte positivement leurs niveaux d’aptitude et leurs compétences.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°2 : L'amélioration de votre niveau d'aptitude améliore-t-elle votre performance sociale (au travail) ?

Tableau N° 22: L'influence du niveau d'aptitude sur la performance sociale

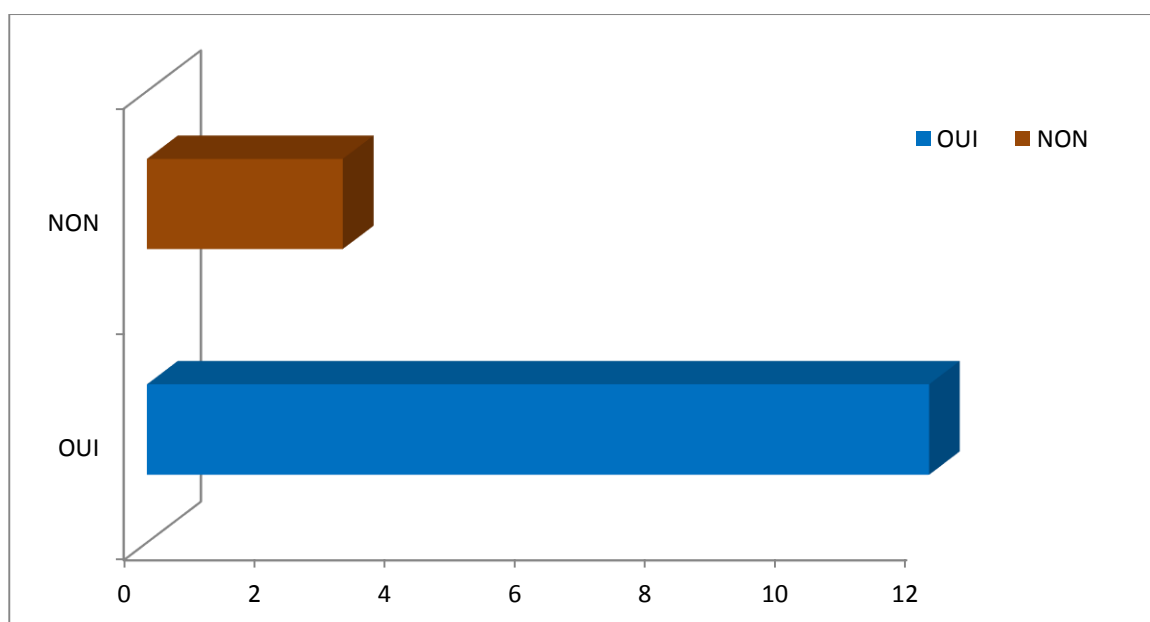
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	15	100,0	100,0	100,0

Source : Élaboré par nos propres soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent explicitement que la totalité des enquêtés sont convaincus que l'amélioration de leur niveau d'aptitude améliore la performance sociale au travail.

Question N°3 : Pensez-vous qu'en cherchant à vous maintenir, l'entreprise améliore votre niveau de motivation ?

Diagramme N°7 : Représentation du lien existant entre le maintien et le niveau de motivation



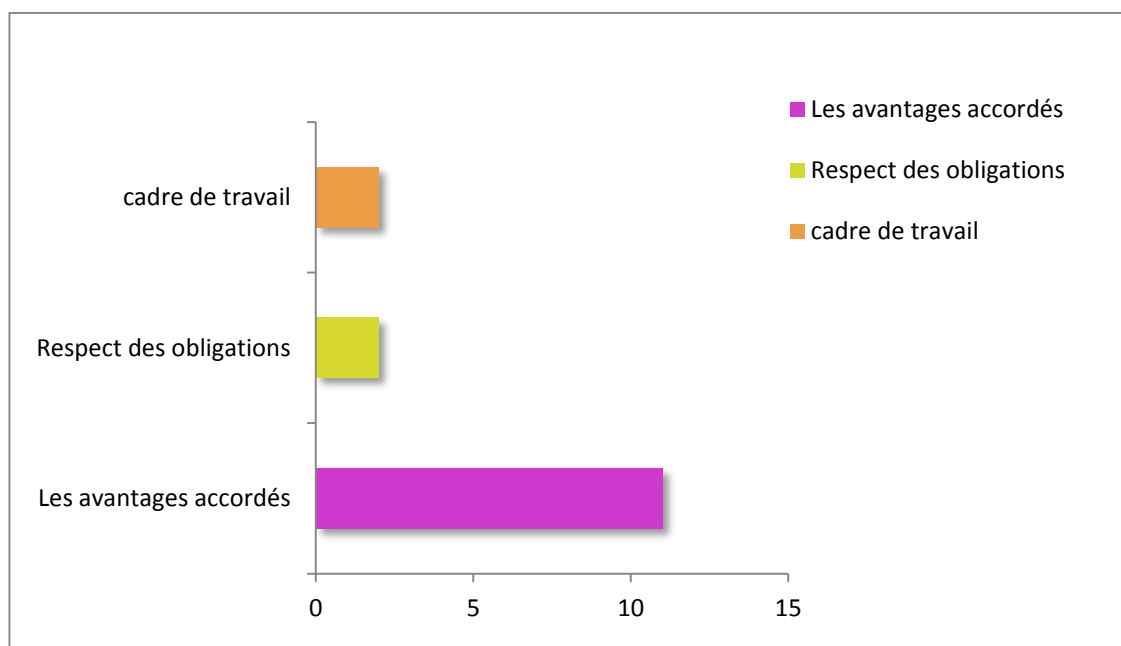
Source : Élaboré par nos propres soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

À partir de l'analyse des données du diagramme ci-dessus, il en ressort que le niveau de motivation des enquêtés peut être augmenté si l'entreprise songe à les fidéliser. À notre sens, le processus de fidélisation des salariés passe par leur motivation, ainsi, ils seront plus enclins à s'engager dans leur travail.

Question N°3 : Si oui, cela est en rapport avec quels éléments ?

Diagramme N°8 : Les éléments motivants



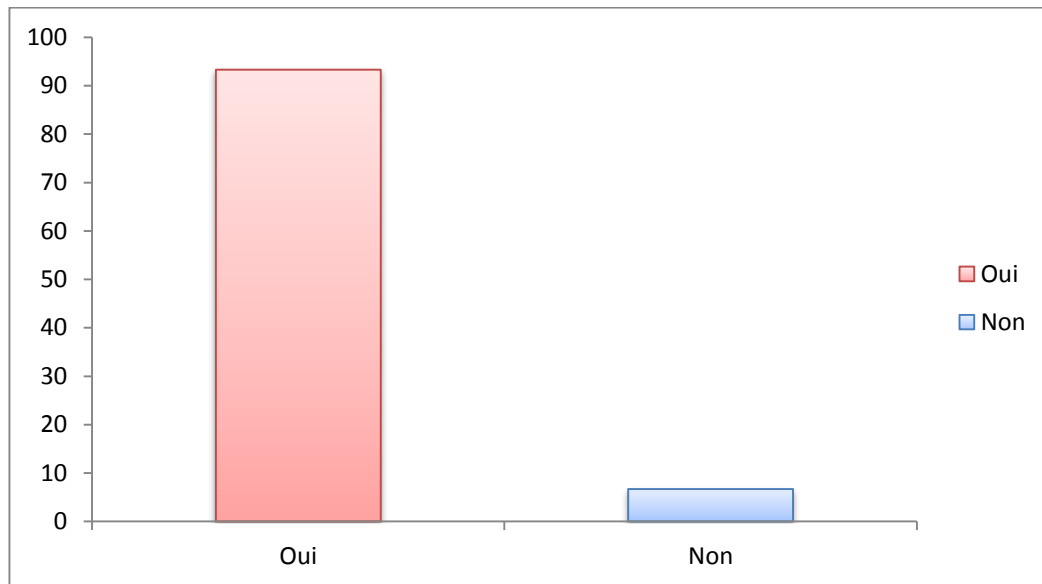
Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats du diagramme, nous observons que ce qui améliore le niveau de motivation des enquêtés et peut permettre à l'entreprise de retenir ces derniers sont par la majorité des cadres les avantages accordés. Nous pensons que la motivation et la fidélisation des salariés peuvent avoir un impact significatif sur la performance et le succès de l'entreprise.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°4 : L'amélioration de votre niveau de motivation peut-elle contribuer à l'amélioration de votre performance sociale ?

Diagramme N 9: Représentation du lien entre la motivation et la performance sociale.



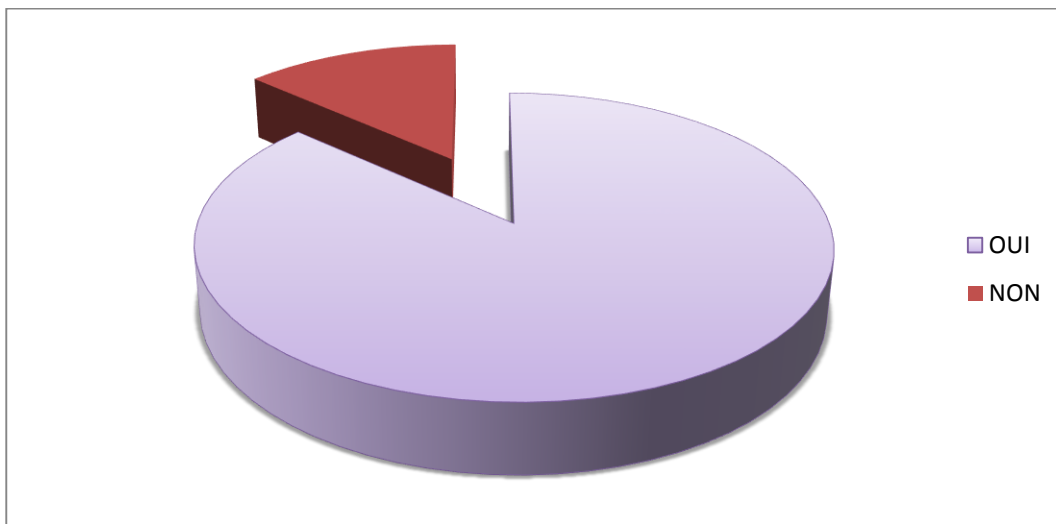
Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données de la figure ci-dessus montre que la majorité des enquêtés soit (93,7%)affirment que l'amélioration de leur niveau de motivation peut contribuer à l'amélioration de leur performance sociale. Nous pouvons interpréter ces résultats par le fait que NAFTAL devrait mettre en place un système de motivation, car lorsque les employés sont motivés, ils ont tendance à être plus engagés et investis dans leur travail .Une motivation élevée stimule leur engagement, leur concentration et leur détermination à accomplir leurs tâches de manière efficace et efficiente. Cela se traduit par une amélioration de la performance individuelle et collective, ce qui contribue à la performance sociale de l'entreprise.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°5 : Votre entreprise vous propose-t-elle un soutien organisationnel pour vous maintenir ?

Figure N°13: Représentation du soutien organisationnel pour fidéliser

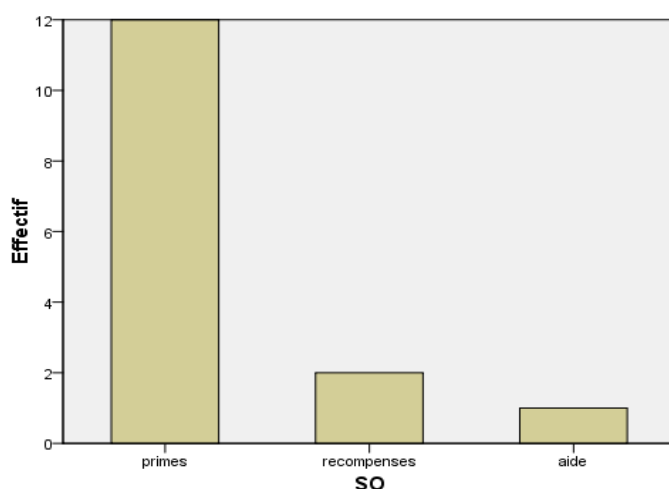


Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À partir de ce diagramme, nous remarquons une quasi-adhésion entre les répondants (86, 7%) sur le fait que NAFTAL propose un soutien organisationnel pour maintenir son personnel.

Question N°06 : Si oui, quels avantages vous accorde-t-elle dans ce sens ?

Diagramme N10 : Les avantages accordés aux salariés.



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

De ce diagramme ressort que les primes sont les avantages que l'entreprise accorde le plus souvent à ses salariés comme un soutien organisationnel pour les maintenir. D'après nous, NAFTAL gagnerait beaucoup à appliquer cette stratégie.

Question N°07 : Ces avantages vous ont-ils été accordés en veillant au respect du principe de justice organisationnelle ?

Tableaux 23 : Justice organisationnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	86,7	86,7	86,7
	Non	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Après analyse des résultats du tableau ci –dessus, le personnel de NAFTAL juge à 86,7% que leur entreprise veille à la justice organisationnelle en leur accordant de multiples avantages comme soutien organisationnel. Lorsque les salariés perçoivent que les avantages sont accordés de manière juste et équitable, cela peut renforcer leur engagement envers l'entreprise. Ces résultats nous confortent dans nos résultats quant l'idée que l'entreprise applique la justice organisationnelle lors de l'octroi d'avantages aux salariés et ceci de manière juste et équitable, cela peut renforcer leur engagement envers l'entreprise.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°8 : Si oui, ce principe est-il respecté dans la gestion de votre carrière professionnelle ?

Diagramme N°11 : le respect de la JO au cours de la carrière professionnelle

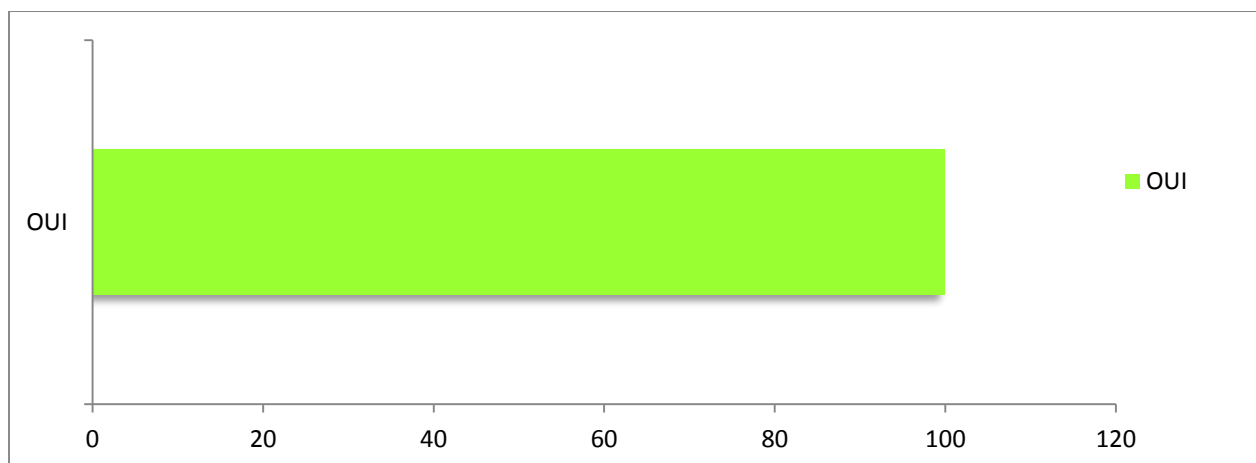


Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À partir des résultats du diagramme ci-dessus, il apparaît que la quasi-totalité des enquêtés soit (93,3%), certifient que leur entreprise a recours à la JO tout au long de la gestion de leur parcours professionnels.

Question N°9 : Si oui, le respect de ce principe améliore-t-il votre performance sociale et comment ?

Diagramme N°12 : JO et PS



Source : Elaboré par nos propres soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

D'après les résultats de ce diagramme, il en ressort qu'en matière de JO, la totalité des enquêtés soit (100%) manifestent un avis commun et positif sur le fait que le respect de ce principe influe incontestablement sur la PS. Les principaux moteurs justifiant leur consentement tournent autour de l'ensemble des ressources, récompenses, opportunités et traitements répartis de manière juste et équitable. A notre sens, l'application de ce principe aide à renforcer leur attachement à l'entreprise et leur désir de contribuer à son succès. Par ailleurs, l'entreprise gagnera à avoir une PS remarquable et plus élevée.

Question N°10 : Votre entreprise veille-t-elle au respect des obligations réciproques employeurs/employés pour fidéliser son personnel ?

Tableau N° 24: Respect des obligations

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	15	100,0	100,0	100,0

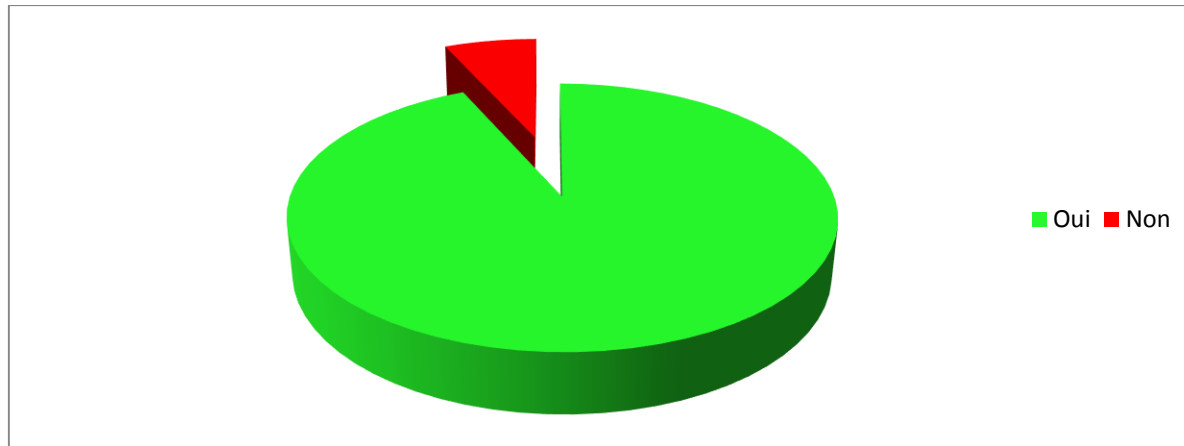
Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du diagramme

Les résultats de notre enquête représentés dans le tableau ci-dessus montrent que 100% des répondants affirment la présence du principe de respect des obligations réciproques afin de les fidéliser. Selon nous, l'entreprise, en instaurant ce principe, a compris que cela peut favoriser la fidélisation de son personnel en créant un environnement de travail épanouissant et en renforçant l'engagement et la motivation des employés ainsi qu'en développant une relation de confiance mutuelle.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°11 : Si oui, cela influence-t-il votre performance sociale ?

Figure N°14 : Le respect des obligations réciproques et la PS

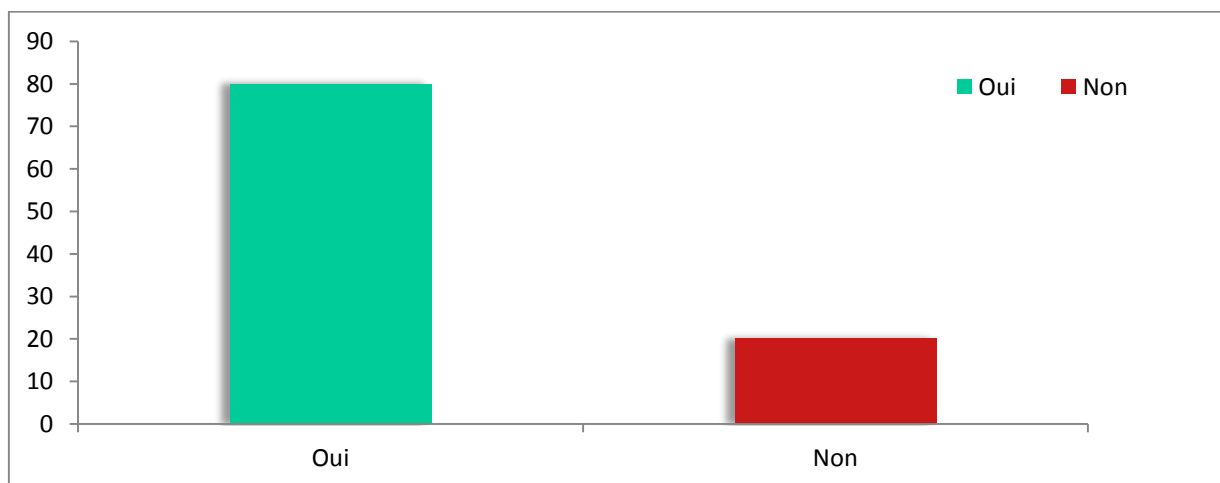


Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Se basant sur les données représentées dans la figure ci-dessus, il en ressort qu’au sens du plus grand nombre des répondants (93,3%), le principe du respect des obligations réciproques influence fortement la performance sociale. Ces résultats révèlent que l’application de ce principe influence positivement la PS de l’entreprise en favorisant l’engagement des employés et en renforçant la cohésion sociale

Question N°12 : Votre entreprise veille-t-elle à faire régner la confiance interpersonnelle pour vous fidéliser ?

Diagramme N° 13: La confiance interpersonnelle et la fidélisation



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

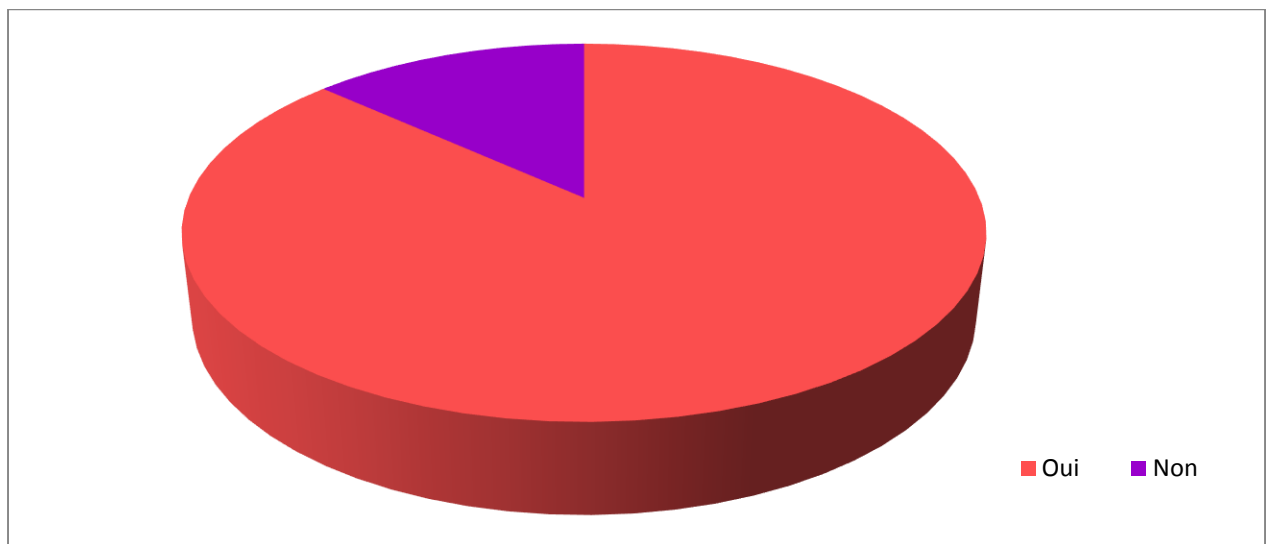
Les enquêtés sont quasiment unanimes (80%) sur le fait que la confiance interpersonnelle régnant au sein de Naftal renforce effectivement leur fidélisation. Ces résultats nous amènent à penser que Naftal est une entreprise qui se préoccupe de l’avenir de ses salariés et qui souhaite les maintenir en leur offrant l’un des principaux éléments encourageant leur fidélité envers l’organisation qui est la confiance.

Question N°13 : Si oui, comment ?

D’après les réponses fournies par les enquêtés, Naftal veille à faire régner la confiance interpersonnelle pour fidéliser ses salariés en reconnaissant le droit à l’erreur et surtout en leur permettant de travailler dans de bonnes conditions et de se sentir en sécurité, et en essayant toujours d’être à jour pour améliorer les moyens de communication interpersonnelle. De notre point de vue, l’organisme d’accueil en instaurant la confiance interpersonnelle gagnerait à faire régner un climat et un environnement de travail positifs et favorisant la loyauté entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques, mais surtout envers l’entreprise.

Question N°14 : La confiance interpersonnelle améliore-t-elle votre performance sociale ?

Figure N° 15: La confiance interpersonnelle et la PS



Source : Élaborée par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Au regard des données représentées dans la figure ci-dessus, 86,7% des enquêtés affirment que la confiance interpersonnelle est un facteur d’amélioration de la PS. Ce qui nous laisse penser que Naftal se préoccupe de l’image qu’elle peut donner.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°15 : Si oui, comment ?

Les répondants témoignent que la confiance interpersonnelle améliore la performance sociale en favorisant la collaboration, leur engagement, la communication ouverte, la création d'un climat de soutien et en renforçant l'image de marque responsable de l'entreprise. En encourageant la confiance mutuelle entre les employés, l'entreprise stimule sa performance sociale et aura un impact positif sur la société dans laquelle elle opère.

Question N°16 : Les relations hiérarchiques favorisent-elles votre maintien au sein de votre entreprise ?

Tableau N°25 : Les relations hiérarchiques et la fidélisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	66,7	66,7	66,7
	Non	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À la lecture des données du tableau ci-dessus, nous constatons que 66,7% des enquêteront un avis positif sur la question traitée, contrairement aux 33,3% restants. Ces résultats sont révélateurs qu'au sein de Naftal le maintien des employés ne dépend pas forcément de la nature des relations hiérarchiques.

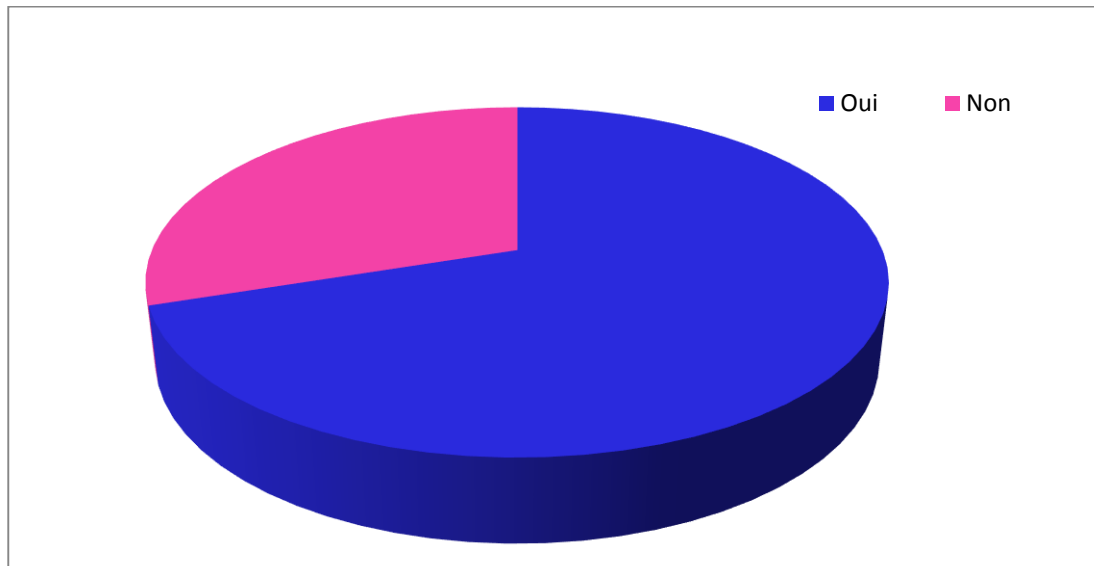
Question N°17 :Sinon, pourquoi ?

Les répondants ont exprimé que les relations hiérarchiques ont bien leur part dans leur maintien au sein de la société. Pourtant, cela ne dépend pas uniquement d'elles, mais d'une variété d'autres facteurs, et qu'elles ne sont qu'un aspect de l'ensemble des pratiques de GRH.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Question N°18 : Telles qu'elles sont développées dans votre entreprise, les relations hiérarchiques améliorent-elles votre performance sociale ?

Figure N° 16: Les relations hiérarchiques et la PS



Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données représentées dans la figure ci-dessus révèlent que la majorité des cadres questionnés (70%) avaient affirmé que les relations hiérarchiques améliorent la performance sociale, contre (30%) des répondants qui affirment le contraire. Ce qui montre qu'au sein de Naftal, les relations hiérarchiques ont une influence significative sur la performance sociale.

Question N°19 : Sinon, pourquoi ?

Les répondants ayant dit non, témoignent que dans certains cas l'entreprise fait face à des situations où les relations hiérarchiques sont jugées toxiques et assez négatives, et dans ce cas-là, on peut dire que cela influence la performance sociale négativement découlant sur des conséquences néfastes, surtout lorsque le pouvoir est utilisé de manière abusive, ce qui crée parfois un climat de méfiance.

Question N°20 : Si oui, comment ?

Pour leur part, les enquêtés ayant répondu par oui, jugent ces relations saines et basées sur la confiance. Dans de telles conditions, ils se sentent en sécurité pour partager leurs idées

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

et exprimer leurs préoccupations. C'est pour toutes ces raisons qu'ils estiment les relations hiérarchiques comme facteur de performance sociale.

3. Présentation du lien existant entre les concepts fondamentaux de notre travail de recherche

Tableau N° 26: le lien entre l'amélioration du niveau d'aptitudes/compétences et la fidélisation

		Maintien		Total
		Oui	Non	
Aptitudes comp	Oui	11	3	14
	Non	1	0	1
Total		12	3	15

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

À la lecture des données du tableau ci-dessus, nous constatons que (93,33%) des salariés raisonnent que si leurs niveaux d'aptitudes augmentent, cela permet leur maintien dans l'entreprise. NAFTAL a assimilé cette stratégie, c'est pour cela que la formation de son personnel est son objectif principal. Les salariés grâce à cette démarche effectuée par l'entreprise peuvent également se sentir plus confiants dans leur capacité à relever de nouveaux défis et à avoir une espérance de carrière, ce qui les encourage à rester au sein de l'entreprise pour continuer à progresser.

Tableau N° 27: Le lien entre la fidélisation et la PSE

		Pse		Total
		Oui	Non	
Fidélisation	Oui	12	0	12
	Non	2	1	3
Total		14	1	15

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

L'analyse des données représentées dans le tableau ci-dessus révèle que la majorité des cadres questionnés (80%) avaient affirmé que selon eux, il existe réellement un lien entre la fidélisation du personnel et la performance sociale des entreprises. Ces résultats que l'on

Chapitre III :L’analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

retrouve au sein de l’entreprise NAFTAL nous tranquillise. En effet, La fidélisation des salariés et la performance sociale de l'entreprise sont liées, elles sont toutes deux des indicateurs clés du succès d'une entreprise.

Tableau N28 le lien entre le niveau de motivation des salariés et la fidélisation

		Niveau motivation		Total
		Oui	Non	
Maintien	Oui	12	0	12
	Non	2	1	3
Total		14	1	15

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats de notre enquête représentés dans le tableau ci-dessus montrent que 80% des répondants affirment la présence d’une liaison entre l’augmentation de leur niveau de motivation et leur rétention au sein de l’entreprise. De notre point de vue, l’amélioration du niveau de motivation des salariés de NAFTAL apporte beaucoup à cette dernière et peut contribuer à les fidéliser en mettant en place des pratiques de reconnaissance et de récompense, en favorisant une communication ouverte, en offrant des opportunités de développement professionnel et en prévoyant une culture positive.

Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d’appréhender empiriquement la question de la démarche de fidélisation et son impact sur la performance sociale au sein de NAFTAL. L’analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire distribué auprès d’un échantillon de cadres et de l’entretien effectué avec le responsable RH, nous a permis d’apporter des éléments de réponse à nos hypothèses et à nos questionnements.

Chapitre III :L'analyse des répercussions du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Nous nous sommes intéressées à l'intérêt réel porté par l'entreprise enquêtée à la démarche de fidélisation du personnel à travers un certain nombre d'étapes et d'outils. Ceux-ci sont présentés dans le corpus théorique mobilisé comme étant d'une très grande importance pour la rétention des salariés et leur satisfaction professionnelle, de même qu'ils permettent d'éviter la déperdition des compétences et ainsi de contribuer à accroître la performance sociale.

Par ailleurs, telle qu'elle est conçue, cette démarche suscite deux lectures. La première, consiste en le fait qu'elle semble convaincre l'ensemble des cadres de NAFTAL. D'ailleurs, une grande partie des enquêtés ne manifeste pas l'envie de quitter l'entreprise. La seconde lecture est relative à l'impact qu'a cette démarche sur les performances individuelles des salariés et ainsi sur la performance sociale de l'entreprise dans son ensemble.

Au terme de ce chapitre, nous estimons avoir une vision plus claire sur l'impact du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale de l'entreprise en question. Au final, il s'impose à toute entreprise voulant préserver son capital humain, fidéliser ses collaborateurs, capitaliser leurs compétences, et se doter d'une performance sociale inégalable, de placer cette problématique au cœur des priorités managériales en veillant à la mise en cohérence permanente des objectifs individuels et collectifs.

Conclusion générale

Conclusion générale

La ressource humaine n'est plus considérée comme n'importe quelle ressource épuisable.

En effet, elle peut être développée, motivée, formée et animée pour améliorer ses compétences. Ainsi, cette ressource doit être satisfaite, fidélisée, préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et efficacité demandés au cœur de l'entreprise.

L'essence de ce travail de recherche a été d'apporter un éclairage sur l'impact du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale de l'entreprise. Les entreprises s'efforcent par différents moyens de fidéliser les salariés et de tirer un avantage concurrentiel, soit en les motivant davantage ou en les retenant. La fidélisation repose sur la reconnaissance de la valeur des employés et sur la mise en place de politiques et de pratiques favorables qui répondent à leurs besoins et à leurs attentes. La finalité de cette démarche est bel et bien la satisfaction professionnelle, la préservation des compétences, la motivation et l'accroissement de la performance sociale au travail. Au-delà de ces objectifs, l'entreprise cherche le maintien de l'avantage compétitif, la garantie d'une meilleure GRH par la minimisation des départs inattendus et la déperdition des compétences, et une réduction des dysfonctionnements sociaux.

Dans ce qui suit, nous procéderons à une synthèse générale des résultats auxquels nous sommes parvenues dans ce travail de recherche pour en tirer des enseignements, dégager les limites du travail et éventuellement proposer des solutions et des pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de recherche

Pour mener cette recherche, nous avons commencé par la construction d'un cadre conceptuel et théorique sur les notions de base relatives à notre sujet : la fidélisation du personnel et la performance sociale. Ceci nous a permis de comprendre que ce processus ne cesse de prendre de l'importance parmi les spécialistes RH au sein des entreprises, et ce, en raison du taux élevé de turnover qui engendre la déperdition des compétences, des coûts élevés du recrutement, et la complexité d'atteindre une PS remarquable. Réussir la motivation et la satisfaction consiste à convaincre les employés à rester le plus longtemps possible au sein de l'entreprise tout en se montrant performants.

La réussite du processus de fidélisation est tributaire de la qualité de ses étapes : la motivation et la satisfaction du personnel à travers les déterminants de la satisfaction professionnelle (la formation, la rémunération, avantages sociaux...). De plus, la maîtrise d'un certain nombre de méthodes et outils joue un rôle décisif dans sa réussite. Même si nous

Conclusion générale

avons constaté que Naftal utilise certaines méthodes en rapport avec le processus de fidélisation, il n'en demeure pas moins que cette dernière devrait reconsidérer et mettre ce processus au cœur de ses priorités managériales afin de maximiser sa PS.

Dans le deuxième chapitre, nous avons mis l'accent sur la notion de performance sociale qui offre un cadre théorique plus large pour la compréhension, l'identification des approches facilitant la détermination des éléments satisfaisant la RH dans le travail comme phase incluse dans l'amélioration du processus de PS. En termes d'enjeux, la littérature a bien montré que les pratiques de la PS impactent fortement l'entreprise à travers sa marque employeur, sa responsabilité sociale et sa rentabilité. En effet, il y a une prise de conscience liée à la déperdition des compétences et/ou à la démotivation, qui peuvent inexorablement ternir l'image de l'entreprise et lui faire supporter des coûts de recrutement de salariés constamment tentés de la quitter.

Sur cette base, nous avons essayé de mettre en évidence la relation existante entre la fidélisation et la PS. De ce point de vue, la littérature insiste sur le rôle essentiel des facteurs de la PS comme élément clé de leur rétention. Elle souligne, néanmoins, l'importance de réunir un certain nombre de conditions comme un bon climat social, une culture organisationnelle forte, une bonne communication et l'implication des salariés.

Au sein de Naftal, nos investigations empiriques semblent révéler un processus de fidélisation acceptable avec des outils variés qui demeurent quand même à moderniser, impactant les performances individuelles des salariés et ainsi la PS de l'entreprise dans son ensemble.

Dans le dernier chapitre de ce travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de l'impact de la fidélisation sur la performance sociale au sein de Naftal. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et de l'entretien effectué avec le RRH nous a permis d'obtenir des éléments de réponse à nos questionnements.

Notre étude menée auprès de Naftal révèle une prise de conscience de l'importance de la mise en œuvre d'une politique de fidélisation du personnel. Elle apporte, par ailleurs, une grille de lecture aux managers désireux de développer des moyens novateurs qui répondent aux besoins et attentes de leurs salariés, et de les aider à mieux se positionner dans l'entreprise et d'avoir une belle perspective de carrière, notamment, dans un environnement de concurrence.

Conclusion générale

L'analyse des résultats de notre enquête, nous a permis de constater que les mesures prises par l'entreprise pour la fidélisation de son personnel sont assez satisfaisantes. Par conséquent, nous pouvons dire que ce processus est appliqué par l'entreprise, mais celle-ci peutdavantage l'optimiser. Tous ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de recherche.

De plus, nous avons montré à travers notre étude que le processus de fidélisation tel qu'il est conçu et mis en place par Naftal, arrive à convaincre la majorité des enquêtés. D'ailleurs, ces derniers affirment que ce processus impacte positivement leur satisfaction, leur motivation et leurs performances individuelles, et ils ne pensent pas à quitter l'entreprise.

Concernant l'impact du processus de fidélisation du personnel sur la PS, les enquêtés favorables à un impact positif sont plus nombreux par rapport à ceux qui ne le sont pas. Ces éléments nous permettent de confirmer notre seconde hypothèse de recherche.

2. Limites et perspectives de la recherche

Au terme de ce travail de recherche, des limites sont dégagées et de nouvelles pistes de recherche sont à explorer.

Au plan théorique, la principale limite à laquelle nous nous sommes heurtés est la rareté des travaux portant sur la performance sociale. Ceci nous a contraints à élargir notre champ d'investigation épuisé dans les écrits en rapport indirect avec notre sujet de recherche.

Au plan empirique, nous reconnaissons que la taille de l'échantillon (15 individus) est très faible, ce qui peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats obtenus. Après avoir étudié les différentes catégories socioprofessionnelles existantes au sein de Naftal, nous n'avons pas pu générer plus que cet échantillon sur les 30 prévus. Enfin, la difficulté de réponse aux questions ouvertes par certains membres de la population enquêtée a été pour nous un facteur de blocage à la réalisation de l'enquête et, par conséquent, à la finalisation du travail.

Nous envisageons une nouvelle piste de recherche qui sera un prolongement à ce travail. Il serait intéressant de procéder via une approche comparative à l'étude de l'expérience des grandes entreprises publiques et des petites et moyennes entreprises algériennes. Cela permettra dans des travaux ultérieurs d'enrichir la réflexion sur la fidélisation et la PS dans les entreprises algériennes.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- ✚ ARDOUIN, T. «*Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*», édition DUNOD.
 - ✚ BIETRY, F. et RICHET, A., « *Comment étudier l'implication organisationnelle des salariés autistes Asperger ?* », édition @GRH, 2022/4 (N° 45), 2022.
 - ✚ CARRE, P. FENOUILLET, F., «*Traité de psychologie de la motivation*», édition Dunod, 2009.
 - ✚ CERDIN Jean-Luc « *Gérer les carrières* », édition EMS, Paris, 2000.
 - ✚ DARBET, M et al, «*Essentiel sur le management* », 5ème édition, 2009.
 - ✚ PERETTI, J. M., «*Gestion des ressources humaines*», édition Vuibert, N°12, 2004.
- MAACHA, D, ' Cours de gestion de l'entreprise ' édition EL-AMEL, 2019.
- ✚ PAILLE, P., «*La fidélisation des ressources humaines* », édition Economica, 49, rue Héricart, 75015, Paris.
 - ✚ LIBAERT, T et WESTPHALE, M.H., «*Communication*», 6ème édition Dunod, Paris, 2012.
 - ✚ PERETTI, J.M, «*Tous DRH*», 2ème édition, édition d'organisation, 2001.
 - ✚ SHIMON .L ET AUTRES, « *La gestion des ressources humaines* »-3ème édition – Tendances, enjeux et pratiques actuelles – «3 Ème Edition »- Pearson Education- Montréal 1999.
 - ✚ Jean Marie Peretti, «*Ressources humaines et gestion du personnel*», 2°édition, Vuibert, Paris, 1998.
 - ✚ RONDET, N., Le droit du travail en schémas. Ellipses, « *Le droit en schémas* », édition ISBN : 9782340063280.2022.
 - ✚ LEBRUMENT , N. ROCHETTE , C. ZUMBO-LEBRUMENT .C, « *Les effets de l'attachement aux valeurs organisationnelles et au lieu de vie sur l'implication organisationnelle des personnels des établissements de santé* », édition @GRH, 2020/2 (N° 35) .
 - ✚ BOTERF, G., « *Construire les compétences individuelles et collectives* », Paris, Éditions Organisation, 2000.
 - ✚ BRUN, J.P., « *La reconnaissance au travail* », éditions Sciences Humaines 2009.
 - ✚ DELOBBE, N., «*Le contrat psychologique*», éditions Vuibert, Paris, 2012.

Bibliographie

- + DETCHESSAHAR, M. « Les grands auteurs en management », 3^e édition, édition EMS, 2017.
- + DIETRICH, A., « Le management des compétences », Edition Vuibert, France, 2010.
- + LECOEUR, E., « Gestion des compétences : Le guide pratique », Edition Boeck, 2008.
- + MC SHANE. S et BENABOU. C., « comportement organisationnel », éditions Mac Graw Hill, Montréal, 2008.
- + RAUX, J.F., « Retrouvons la voie de l'ambition, Le monde initiatives », 16 Mars 1994. TREMBLAY, D.G. et ROLLAND, D. « Responsabilité sociale de l'entreprise et finance responsable : quels enjeux ? » éditions le Delta, 2004.
- + VALLERAND, R et THILL, E., « Introduction à la psychologie de la motivation », éditions Vigot, Québec, 1993.

Revues et articles :

- + AUDET.M et DEOM, E et DESCHENES.J-P, «*Les défis de la rémunération*», édition les presses de l'université Laval.
- + St-Onge, S et Y. Haines, III, V et Klarsfeld, A, « *La rémunération basée sur les compétences Déterminants et incidences*», édition ERUDIT, volume 59, automne 2004.
- + DHENIN, J-F. et FOURNIER, B «*50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise* », édition Bréal, Paris, 1998.
- + GISCARD, P-H., «*La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement*», 81 rue de Miromesnil-Paris 8^e.
- + GERARD, F.-M. « *L'évaluation de l'efficacité d'une formation* » Gestion 2000, Vol. 20, n°3, 13-33.
- + GUERFEL .HENDA, S et GUILBERT, L., «*La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire* » AGRH, Dakar, 2008.
- + OBERLE, D et DROZDA-SENKOWKA, E «*Climat social en psychologie sociale : un thème délaissé, un trésor oublié ou un concept détourné ?*», édition presses universitaires de Liège, 2006.
- + ROY, V., « *Droit du travail en 28 fiches* » édition Dunod, Malakoff, 2023.

Bibliographie

- ✚ ARDAS, J.C., « *Comprendre et organiser, quels apports des sciences humaines et sociales* », édition Harmattan, 2007.
- ✚ BERTRAND, Y., « *Culture organisationnelle* », collection communication organisationnelle, presse l'université du Québec, 1991.
- ✚ MENDY, M. et KODJO, K. K. et YAO, K. A., « *Le rôle médiateur de l'implication organisationnelle dans l'influence de l'autonomie au travail sur l'intention de quitter l'organisation. Le cas des directeurs des études des établissements privés d'enseignement secondaire en Côte d'Ivoire* », La Revue des Sciences de Gestion, 2022/5-6 (N° 317-318).
- ✚ BABA. S, MOUSTAQUIM. R. & BEGIN. É., « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », Revue N°2, Editions VertigO, 2016.
- ✚ BEN YEDDER, M et SLIMANE, L. « La réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : L'employabilité est-elle un argument valable ? », Gérer et comprendre, N°99, Tunis, 2010.
- ✚ BELGOUM, F et BEDAD, F., « La motivation au travail », Revue Organisation et Travail, volume 5, N°3, 2016.
- ✚ CHRAIBI, S., « Contribution à l'étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l'amélioration des performances individuelles des salariés au travail » Revue Française d'Economie et de Gestion N°2, 2020.
- ✚ CLOSON, C. « L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs », Revue des sciences de gestion N°241, éditions Direction et Gestion, 2010.
- ✚ DOMOA KOUASSI, D. « Pratiques RSE motivant les salariés en Côte d'Ivoire », Décembre 2018.
- ✚ FALL, A., « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque », article n°4, volume 69, éditions Relations Industrielles, 2014.
- ✚ FRIMOUSSE, S. « Regards croisés sur engagement RSE et performance », Revue N°9, éditions EMS, 2015.

Bibliographie

- ✚ KARSENTY, L., « confiance interpersonnelle et communication de travail », Revue N°2, Vol74, éditions PUF, 2011.
- ✚ KONING, A., CGAP et WARDLE, L., SPTF. « Intégrer la gestion de la performance sociale a la prestation des services financiers ». Cité par LEBEGUE, D., « Techniques financières et développement » revue n°121, éditions épargne sans frontières, 2015.
- ✚ LAMSAKHAR, Y, MHIMRA, M, et ESSLIMANI, B., « de la Perception du Soutien Organisationnel à L'intention de Rester : Effet des Pratiques RH de Développement », Volume 2, Novembre 2021.
- ✚ LEMIRE, L., «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 1, N° 1, 2005.
- ✚ MAKAYA, K et BAKENGELA, P. «Facteurs de performance sociale des entreprises privées a Kinshasa : étude exploratoire», Revue congolaise de l'économie et de gestion, éditions HAL, 2018.
- ✚ REYNAUD, B., « les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience », Revue n°1, V44, 1993.
- ✚ SAOUSSANY, A et ASBAYOU, M., « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », Revue n°6, éditions RCCA, 2018.
- ✚ SUTTER, P.E. « La performance sociale des entreprises», Revue n°238, 2015.

Thèses et mémoires :

- ✚ OUYAHIA, Z., «*La fidélisation des ressources humaines et son impacte sur la performance de l'entreprise*», thèse de doctorat en management des ressources humaines, 2014.
- ✚ COLLE, R., « *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés, le rôle de sentiment d'auto-détermination*», institut des entreprises, université Paul CEZZANE Aix-Marseille 3, thèse de doctorat en science de gestion, 2006.
- ✚ MUCHA, L., « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master en Management stratégique des organisations parcours Ressources Humaines, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2010.
- ✚ RUILLER, C., « le soutien social au travail », thèse de doctorat mention Science de gestion, Université de Rennes, 2008.

Bibliographie

- ✚ LAARRAF, Z., « De la perception de la RSE a la traduction RH : Cas de dirigeants de PME en Aquitaine » Thèse de doctorat, Institut de recherche en gestion des organisations, Paris, 2010.

AUTRES DOCUMENTS

Documents internes de l'entreprise.

Sites internet :

- ✚ <https://pro.global-exam.com/fr/blog/les-11-types-de-formation-existantes>
- ✚ <https://www.latoiledesrecruteurs.ca/les-indicateurs-de-la-performance-sociale-au-travail>
- ✚ <https://tuto.ca/aptitudes-ou-competences/>
- ✚ <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>
- ✚ <http://jetudielacom.com/la-notion-de-besoins/>

Annexes

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Guide d'entretien

Objet :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master sur le thème de : « **La fidélisation du personnel comme déterminant de la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne : cas de l'entreprise publique NAFTAL** », notre recherche s'intéresse à l'analyse des répercussions de la fidélisation du personnel en termes d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise algérienne. Ce guide d'entretien comporte une série de questions permettant d'entretenir les responsables de l'entreprise, en particulier, les responsables RH. Les réponses obtenues auront une finalité purement scientifique, nous espérons qu'elles reflètent le plus la réalité. Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. Présentation générale et organisationnelle de l'entreprise

1. En quelle année est créée votre entreprise?

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

2. Quels sont les activités et les produits de votre entreprise ?

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

3. Comment est organisée votre entreprise?

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

4. A combien s'élève le chiffre d'affaires, la production et le résultat financier de votre entreprise ?

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

5. Quel est le nombre d'effectif de votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- ☐ De 1 à 9
- ☐ De 10 à 49
- ☐ De 50 à 249
- ☐ Plus de 250

6. En quelles catégories socioprofessionnelles sont-ils repartis ?

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

2. La fidélisation du personnel

1. Selon vous en quoi consiste la fidélisation du personnel ?

.....

.....

.....

.....

2. Que fait votre entreprise pour améliorer le taux de satisfaction professionnelle ?

.....

.....

.....

.....

3. La rémunération constitue t-elle un déterminant de la satisfaction au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

4. Si non, les salaires sont –ils jugés insuffisants par le personnel ?

.....

.....

.....

.....

5. Si oui, le salaire est –il selon vous un facteur de rétention (de maintien) dans votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

6. Votre entreprise accorde t-elle de l'importance au développement des compétences ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

7. Si non, selon vous pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

Annexes

8. Si oui, à quelle fréquence votre entreprise forme t-elle son personnel ?

.....

.....

.....

.....

9. Que privilégie votre entreprise à travers ses actions de formation ?

- ☐ Développement des compétences managériales
- ☐ Développement des compétences techniques
- ☐ Développement des compétences liées au métier de l'entreprise
- ☐ Autres

.....

.....

.....

.....

10. Votre entreprise pratique t-elle l'évaluation post –formation ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

11. Si non, selon vous pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

12. Si oui, quels sont les outils utilisés à cet effet ?

- ☐ Questionnaire
- ☐ Retour d'expérience
- ☐ Compte rendu
- ☐ Autres

.....

.....

.....

.....

13. A l'issue de cette évaluation, l'évalué peut-il bénéficier d'une promotion ?

.....

.....

.....

.....

Annexes

14. Quel type de mobilité privilégie votre entreprise ?

- ☐ Mobilité verticale
- ☐ Mobilité horizontale
- ☐ Mobilité externe

15. Selon vous, la gestion de la carrière induit-elle de la satisfaction professionnelle au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

16. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

17. Si oui, entraîne t-elle la rétention du personnel et comment ?

.....

.....

.....

.....

18. Comment jugez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?

- ☐ Pas bonnes
- ☐ Relativement bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Très bonnes

19. Existe t-il des moyens de communication au sein de votre entreprise, lesquels ?

- ☐ Messagerie professionnelle
- ☐ Intranet
- ☐ Technologies collaboratives (Group ware, forum de discussion...)

20. Comment jugez-vous ces moyens ?

- ☐ Insuffisants
- ☐ Suffisants
- ☐ A moderniser

21. Votre entreprise dispose t-elle de moyens et équipements permettant de prévenir et faire face aux incidents pouvant nuire à votre sécurité et santé ?

- ☐ OUI

Annexes

- ☐ NON

22. Si oui, citez-les

.....

.....

.....

.....

23. Votre entreprise applique t-elle le code de travail concernant vos droits et vos obligations ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

24. Comment jugez-vous les relations hiérarchiques dans votre entreprise ?

- ☐ Pas bonnes
- ☐ Relativement bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Très bonnes

25. comment jugez-vous les relations entre employés dans votre entreprise ?

- ☐ Pas bonnes
- ☐ Relativement bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Très bonnes

26. Estimez vous que le climat social est un facteur de rétention au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

27. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

28. Si oui, que pouvez suggérer pour l'améliorer d'avantage ?

.....

.....

.....

.....

3. La performance sociale

1. Selon vous, quelle attitude devrait avoir le personnel pour qu'il fasse bien son travail ?

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

2. Selon vous, que devrait faire votre entreprise pour que son personnel fasse bien son travail ?

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

3. Selon vous, la culture nationale influence t-elle positivement ou négativement la performance sociale dans votre entreprise ?

- ☐ Positivement
- ☐ Négativement

4. Quels sont les principaux aspects de cette culture (comportements, croyances ...) et leur impact sur la performance sociale ?

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

4. La fidélisation du personnel et la performance sociale

1. Pensez vous que la fidélisation du personnel améliore son niveau d'aptitude et ses compétences ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

2. Si non, expliquez

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

3. Si oui, cela est –il selon vous en rapport avec l'accumulation des compétences ?

Annexes

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

4. peut-on donc penser qu'une entreprise qui ne parvient pas à fidéliser son personnel est exposée à une déperdition des compétences ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

5. L'amélioration du niveau d'aptitude améliore t-elle la performance sociale au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

6. Si non pourquoi ?

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

7. Si oui, comment ?

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

8. Pensez vous que la fidélisation du personnel améliore son niveau de motivation ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

6. Si non, expliquez

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

7. Si oui, cela est-il en rapport avec :

- Les avantages accordés
- Le respect des obligations
- Le cadre de travail
- Autres

Annexes

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

8. L'amélioration du niveau de motivation améliore t-elle la performance sociale au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

9. Si non pourquoi ?

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

10. Si oui, comment ?

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

11. Votre entreprise propose t-elle un soutien organisationnel pour fidéliser son personnel ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

12. Si non, pourquoi ?

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

13. Si oui, quels sont les avantages accordés dans ce sens ?

- Prime
- Récompense
- Aide
- Autres

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

Annexes

14. Ces avantages sont-ils accordés en veillant au respect du principe de justice organisationnelle ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

15. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

16. Si oui, ce principe est-il respecté dans la gestion de la carrière du personnel ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

17. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

18. si oui, le respect de ce principe améliore t-il la performance sociale au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

19. si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

20. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

21. Votre entreprise veille t-elle au respect des obligations réciproques (employeur/employé) pour fidéliser son personnel ?

- ☐ OUI

Annexes

- NON

22. Si oui, cela influence t-il la performance sociale au sein de votre entreprise ?

- OUI
- NON

23. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

24. Votre entreprise veille t-elle à faire régner la confiance interpersonnelle pour fidéliser son personnel ?

- OUI
- NON

25. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

26. Si oui, comment ?

- En reconnaissant le droit à l'erreur
- En développant la communication interpersonnelle
- En créant des occasions d'échanges (atelier, dialogue...)
- Autres

.....

.....

.....

.....

27. La confiance interpersonnelle améliore t-elle la performance sociale au sein de votre entreprise ?

- OUI
- NON

28. Si non, pourquoi ?

.....

.....

Annexes

.....
.....
29. Si oui, comment ?

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

30. Les relations hiérarchiques favorisent-elles la fidélisation du personnel au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

31. Si non, pourquoi ?

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

32. Tel qu'elles sont développées dans votre entreprise, les relations hiérarchiques améliorent-elles sa performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

33. Si non, pourquoi ?

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

34. Si oui, comment ?

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

Annexes

Annexe n° 2 : Questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Questionnaire

Objet :

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master sur le thème de : « **La fidélisation du personnel comme déterminant de la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne : cas de l'entreprise publique NAFTAL** », notre recherche s'intéresse à l'analyse des répercussions de la fidélisation du personnel en termes d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise algérienne. Ce questionnaire comporte une série de questions permettant d'interroger le personnel de l'entreprise enquêtée. Les réponses obtenues auront une finalité purement scientifique, nous espérons qu'elles reflètent le plus la réalité. Nous vous remercions pour votre collaboration.

1. Identification de la population

1. De quel sexe êtes-vous ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

Une seule réponse possible.

- ☐ 18-25 ans
- ☐ 25-40 ans
- ☐ 40-60 ans
- ☐ Plus de 60 ans

3. Veuillez indiquer votre niveau d'instruction :

Une seule réponse possible.

- ☐ Primaire
- ☐ Moyen
- ☐ Secondaire
- ☐ Universitaire
- ☐ Autres, veuillez préciser :

.....

.....

.....

.....

4. A Quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Cadre opérationnel
- ☐ Cadre intermédiaire
- ☐ Cadre dirigeant

5. Quel poste occupez-vous?

.....

1.6. Depuis quand vous êtes au sein de l'entreprise ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Moins d'un an

Annexes

- Entre 1 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- Plus de 15 ans

2. La fidélisation du personnel

1. Que fait votre entreprise pour améliorer le taux de satisfaction professionnelle ?

.....

.....

.....

.....

3. La rémunération constitue t-elle un déterminant de la satisfaction au sein de votre entreprise ?

- OUI
- NON

4. Si non, jugez-vous les salaires insuffisants ?

.....

.....

.....

.....

5. Si oui, le salaire est –il pour vous un facteur de rétention (de maintien) dans votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

6. Votre entreprise accorde t-elle de l'importance au développement des compétences ?

- OUI
- NON

7. Si non, selon vous pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

8. Si oui, à quelle fréquence votre entreprise vous forme t-elle ?

Annexes

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

9. Avez-vous été évalué en post –formation ?

- OUI
- NON

10. Si non, selon vous pourquoi ?

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

11. Si oui, comment cela a été fait ?

- Par questionnaire
 - Par retour d'expérience
 - Par compte rendu
 - Autres
-
.....
.....
.....

12. A l'issue de cette évaluation, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

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

14. Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

- OUI
- NON

15. Si oui, quel type de mobilité avez vous connu ?

- Mobilité verticale
- Mobilité horizontale
- Mobilité externe

15. Selon vous, la gestion de la carrière proposée par votre entreprise induit-elle de la satisfaction professionnelle?

Annexes

- OUI
- NON

16. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

17. Si oui, provoque t-elle chez vous le désir de rester, comment ?

.....

.....

.....

.....

18. Comment jugez-vous les conditions de travail dans votre entreprise ?

- Pas bonnes
- Relativement bonnes
- Bonnes
- Très bonnes

19. Existe t-il des moyens de communication au sein de votre entreprise, lesquels ?

- Messagerie professionnelle
- Intranet
- Technologies collaboratives (Group ware, forum de discussion...)

20. Comment jugez-vous ces moyens ?

- Insuffisants
- Suffisants
- A moderniser

21. Votre entreprise dispose t-elle de moyens et équipements permettant de prévenir et faire face aux incidents pouvant nuire à votre sécurité et santé ?

- OUI
- NON

22. Si oui, citez-les

.....

.....

.....

.....

Annexes

23. Votre entreprise applique t-elle le code de travail concernant vos droits et vos obligations ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

24. Comment jugez-vous les relations hiérarchiques dans votre entreprise ?

- ☐ Pas bonnes
- ☐ Relativement bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Très bonnes

25. comment jugez-vous les relations entre employés dans votre entreprise ?

- ☐ Pas bonnes
- ☐ Relativement bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Très bonnes

26. Le climat social provoque t-il chez vous le désir de rester dans l'entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

27. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

28. Si oui, qu'attendez-vous de l'entreprise concernant le climat social ?

.....

.....

.....

.....

Annexes

3. La performance sociale

1. Selon vous, quelle attitude vous devriez avoir pour bien faire votre travail ?

Attitude interrogée	Fréquence	Pourcentage
Aimer son travail		
Créativité		
Ouverture aux critiques		
Positivité		
Capable de travailler en groupe		
Sens de la responsabilité		
Motivation		
Capacité à communiquer		
Etre capable de travailler sous pression		
Connaitre ses limites		
Conscience professionnelle		
Respecter le règlement de l'entreprise		
Esprit d'écoute		
Ethique professionnelle		
Intégrité		
Ponctualité		
Sens d'observation		
Autoévaluation		
Autoformation		
Capable de répondre aux urgences		
Considérer son emploi comme une priorité		
Honnêteté		
Aptitude physique		
Maitrise de soi		
Soumission à son chef		

Annexes

2. Selon vous, que devrait faire votre entreprise pour vous pousser à bien faire votre travail ?

Action interrogée	Fréquence	Pourcentage
Bonne rémunération		
Outils de travail adéquats		
Bonnes conditions physiques de travail		
Bonne attitude de l'employeur		
Justice organisationnelle		
Formation		
Bonne relation entre supérieur hiérarchique et subalterne		
Valorisation de l'initiative des employés		
Adéquation entre profil du poste et profil du candidat		
Système de promotion aux meilleurs employés		
Bonne relation entre employés		

4. La fidélisation du personnel et la performance sociale

1. Pensez vous que votre maintien dans l'entreprise va avoir à long terme un impact positif sur votre niveau d'aptitude et vos compétences ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

2. Si non, expliquez

.....

.....

.....

.....

3. Si oui, cela est –il selon vous en rapport avec votre système d'accumulation des compétences ?

.....

.....

.....

.....

4. L'amélioration de votre niveau d'aptitude améliore t-elle votre performance sociale (au travail) ?

Annexes

- ☐ OUI
- ☐ NON

6. Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

7. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

8. Pensez vous qu'en cherchant à vous maintenir, l'entreprise améliore votre niveau de motivation ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

6. Si non, expliquez

.....

.....

.....

.....

7. Si oui, cela est-il en rapport avec :

- Les avantages accordés
- Le respect des obligations
- Le cadre de travail
- Autres

.....

.....

.....

.....

8. L'amélioration de votre niveau de motivation peut-elle contribuer à l'amélioration de votre performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

9. Si non pourquoi ?

Annexes

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

10. Si oui, comment ?

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

11. Votre entreprise vous propose t-elle un soutien organisationnel pour vous maintenir ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

12. Si non, pourquoi ?

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

13. Si oui, quels avantages vous accorde t-elle dans ce sens ?

- Prime
 - Récompense
 - Aide
 - Autres
-
.....
.....
.....

14. Ces avantages vous ont t-ils été accordés en veillant au respect du principe de justice organisationnelle ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

15. Si non, pourquoi ?

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

Annexes

16. Si oui, ce principe est-il respecté dans la gestion de votre carrière professionnelle ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

17. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

18. si oui, le respect de ce principe améliore t-il votre performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

19. si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

20. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

21. Votre entreprise veille t-elle au respect des obligations réciproques (employeur/employé) pour fidéliser son personnel ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

22. Si oui, cela influence t-il votre performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

23. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

Annexes

24. Votre entreprise veille t-elle à faire régner la confiance interpersonnelle pour vous fidéliser?

- ☐ OUI
- ☐ NON

25. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

26. Si oui, comment ?

- En vous reconnaissant le droit à l'erreur
- En développant la communication interpersonnelle
- En créant des occasions d'échanges (atelier, dialogue...)
- Autres

.....

.....

.....

.....

27. La confiance interpersonnelle améliore t-elle votre performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

28. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

29. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

30. Les relations hiérarchiques favorisent-elles votre maintien au sein de votre entreprise ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

Annexes

31. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

32. Tel qu'elles sont développées dans votre entreprise, les relations hiérarchiques améliorent-elles votre performance sociale ?

- ☐ OUI
- ☐ NON

33. Si non, pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

34. Si oui, comment ?

.....

.....

.....

.....

Annexes

Annexe 3

 Plan de formation 2023						
Action de formation						
N°	Domaine de Formation	Thème de Formation	Effectif	Durée en H/ jours	Durée en H/ Mois	Coût Pédagogique KDA
1	Commercialisation	CRM (Customer relationship management)	28	140	6	4 382
2		Ecoute et satisfaction des clients	15	60	3	855
3		Gestion des clients	30	90	4	1 500
		Sous Total	73	290	13	6 737
4	Exploitation	Caristes GPL	15	60	3	855
5		Contrôle et ré-épreuve des bouteilles	42	126	6	1 848
6		Convoyeur	43	129	6	1 828
7		Dépotage des produits GPL	44	132	6	1 936
8		Exploitation des groupes GDM	30	90	4	1 500
9		Gestion des Stocks	28	84	4	1 232
10		Ouvrier Spécialisé Chaine (O.S.C)	58	116	5	1 740
11		Processus d'emballage et conditionnement des produits GPL	46	138	6	2 024
		Sous Total	306	875	40	12 983
12	HSE	Commission sanitaire hygiène et sécurité	195	390	18	6 825
13		Conduite défensive	95	95	4	1 710
14		Ecole du feu	163	815	37	19 223
15		Evaluation des risques liés au permis de travail	15	75	3	2 197
16		Gestion des déchets dans un centre GPL	29	87	4	1 276
17		Gestion des urgences et des crises	45	225	10	5 307
18		Journée de sensibilisation permis de travail	71	71	3	1 278
19		Perfectionnement des agents de prévention et d'intervention	25	75	3	1 100
20		Prévention des risques	45	135	6	1 980
21		secoursisme	75	300	14	4 275
22		Utilisation des extincteurs	70	140	6	2 170
		Sous Total	828	2 408	109	47 341
23	Management Qualité	Norme ISO 19011 version 2018	12	60	3	1 857
24		Norme ISO 31000 version 2018	15	75	3	2 546
25		Norme ISO 31010 version 2019	15	75	3	2 546
26		Norme ISO 9001 V 2015, 14001 V 2015 et 45001 V 2018	30	150	7	4 640
		Sous Total	72	360	16	11 589
27	Technique & Maintenance	Atmosphère explosive niveau 1 et 2	40	400	18	11 482
28		Alignement des machines tournantes et pompes centrifuge	34	170	8	2 735
29		Automates programmables niveau 1 et 2	30	300	14	4 050
30		Automatisme et instrumentation	15	45	2	660
31		Circuit et freinage pneumatique	12	60	3	840
32		Habilitation électrique (Recyclage)	36	180	8	4 031
33		Installation fixes GPL	14	42	2	616
34		L'injection électronique essence et diesel haute pression (HDI)	51	255	12	3 570
35		Maintenance du Chariots Elevateur	26	130	6	1 820
36		Maintenance des compresseurs à air	12	60	3	840
37		Maintenance des compresseurs à gaz (GPL)	13	65	3	910
38		Maintenance matériel roulant (la transmission ZF)	14	56	3	798
39		Procédés de soudage	15	165	8	4 374
40		Système de freinage ABS/EBB	16	80	4	1 120
41		Séminaires	15	75	3	2 321
		Sous Total	343	2 083	95	40 167

Annexe 4

 Branche GPL	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION A FROID	ER.GPL.RH.03. V1		
		Date d'application : 14/03/2022		

Nom & Prénom	BEN Ali Sofiane
Poste / Fonction	Comptable Principal
Niveau d'instruction/Diplôme	CAP Aide Comptable
Thème de la formation suivie	SD COM Période : du 04/12/2022 au 06/12/2022
Organisme Formateur	CAP HYPROC Sablettes Mostaganem-Oran

EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Légende :
 A : Aptitude acquise / B : Aptitude en cours d'acquisition / C : Aptitude non acquise

N°	Objectif de la formation	A	B	C
01	Connaître les règles de gestion.			
02	Etre capable de connaître les fonctionnalités du système de gestion NAFT COM/SD COM			
03	Etre capable d'utiliser le système informatisé NAFT COM/SD COM			
04	Etre capable d'arrêter une journée comptable			

Avis du responsable Hiérarchique :

- Suite à la formation suivie par votre agent, avez-vous constaté des résultats tangibles ?

- Selon vous, quelles sont les conditions à réunir au sein de votre structure pour que la formation puisse donner ses fruits ?

- Selon vous, de quelle autre formation l'agent a-t-il besoin afin d'améliorer sa performance ?

Appréciation générale

Date de l'évaluation : _____ Signature : _____

Annexe 5

Les événements et la nature des actes individuels ou collectifs éligibles à cette récompense ainsi que les montants des gratifications monétaires sont arrêtés par la société, après avis des représentants des travailleurs.

Section 16 : La prime de caisse

Article 185 :

Il est institué une prime de caisse.

Les modalités, les montants ainsi que les conditions d'attribution de la prime de caisse sont arrêtés par les parties à la négociation.

Section 17 : L'indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV)

Article 186 :

Les travailleurs appelés à exercer dans des conditions particulières d'isolement et de résidence perçoivent une indemnité de zone et de conditions de vie (IZCV).

Article 187 :

Les conditions de vie et d'isolement propres à chacun des lieux géographiques et de travail ainsi que les montants journaliers y afférents, sont évalués et arrêtés par les parties à la négociation.

Section 18 : L'indemnité horaire de vacation de formation (IHVF)

Article 188 :

Les travailleurs appelés à assurer accessoirement des tâches de formation au sein de la société, en application de l'article 33 de la présente convention, perçoivent une indemnité horaire de vacation de formation (IHVF).

Les modalités d'attribution de cette indemnité sont fixées par voie interne.

Section 19 : L'indemnité de congé annuel (ICA)

Article 189 :

Lors des départs en congé annuel, il est versé une indemnité afférente au congé annuel (ICA) égale au douzième (1/12) de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé ou au titre de l'année précédant le congé.

Les modalités d'application sont fixées par les parties à la négociation.

Convention d'entreprise Naftal

Chapitre 3 : Les gratifications

Section 1 : Le salaire unique

Article 190 :

Tout travailleur marié dont le conjoint n'exerce aucune activité rémunérée perçoit une indemnité mensuelle de salaire unique fixée à cinq cent dinars (500 DA).

Cette indemnité n'est pas cumulable avec l'indemnité pour salaire unique (IPSU).

Section 2 : Les médailles de travail

Article 191 :

La médaille de travail est destinée à récompenser la fidélité du travailleur à la société. Elle est de quatre (04) niveaux, selon l'ancienneté dans la société :

- 15 ans d'ancienneté: médaille de bronze
- 20 ans d'ancienneté: médaille d'argent
- 25 ans d'ancienneté: médaille d'or
- 30 ans d'ancienneté: médaille de vermeil

Les périodes prises en considération pour la détermination des années de fidélité sont fixées par la société après avis des représentants des travailleurs.

Article 192 :

L'attribution des médailles de travail est accompagnée de la remise d'un titre honorifique et d'une gratification.

Le montant net de la gratification est fixé comme suit :

- quinze mille (15.000) dinars : pour la médaille de bronze
- vingt mille (20.000) dinars : pour la médaille d'argent
- vingt cinq mille (25.000) dinars : pour la médaille d'or
- trente mille (30.000) dinars : pour la médaille vermeil

Section 3 : L'allocation de fin de carrière

Article 193 :

En cas de cessation de la relation de travail pour cause de retraite, de décès, de perte involontaire d'emploi, de maladie non professionnelle occasionnant une

Annexe 6

BILAN ANNUEL 2022						RH 9
Effectif Permanent par Niveau Académique						
CSP	Cadres Sup	Cadres	Maîtrises	Executions	Total	%
Sans dont féminin			2	1 2	3 2	1% 7%
Primaire dont féminin			19	14	33	11% 0%
Moyen dont féminin		8 1	110 1	34 1	152 3	49% 10%
Secondaire dont féminin		7 2	60 1	7	74 3	24% 10%
T. Sup / DEUA dont féminin		15 5	13 3	2	30 8	10% 27%
Licences / Ing Appl dont féminin	1	7 11		1	9 11	3% 37%
- dont Dentistes / Pharmaciens dont féminin						0% 0%
Ingénieur d'état dont féminin	1	6 3			7 3	2% 10%
Post-Graduation dont féminin						0% 0%
- dont Médecins dont féminin						#DIV/0! #DIV/0!
Total	2	43	204	59	308	100%
dont féminin	-	(22)	5	3	30	100%

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des illustrations

Introduction générale.....2

ChapitreI:Fidélisation du personnel : cadre conceptuel et approche théorique

Introduction 7

Section1 : Fidélisation du personnel : cadre conceptuel..... 8

1. Fidélisation et fidélité..... 8

1.1. La fidélisation : Éléments de définition 9

1.2. Les déterminants de la satisfaction professionnelle 10

1 .2.1 . La rémunération comme déterminant de la satisfaction 11

1 .2.2 . La formation comme déterminant de la satisfaction 12

1 .2.3 . La communication comme déterminant de la satisfaction 16

1 .2.4 . La gestion des carrières comme déterminant de la satisfaction 17

1 .2.5 . Le climat social comme déterminant de la satisfaction... 19

1 .2.6. Le droit du travail comme déterminant de la satisfaction 20

Section2 :Fidélisation, implication et culture organisationnelles 23

1. Définition de la culture organisationnelle 23

1.1. L'origine de la culture organisationnelle..... 25

1.2. Le portrait de la culture organisationnelle 26

1.3. La transmission de la culture organisationnelle 28

1.4. Les types de cultures organisationnelles centrés sur les RH..... 29

Table des matières

2 .L'implication organisationnelle	30
2.1. Définition de l'implication organisationnelle	30
2.2. Mesure de l'implication organisationnelle	32
2. 3.Le lien entre culture organisationnelle, implication organisationnelle et fidélisation	33
Conclusion	34

Chapitre II : La performance sociale et son rapport avec la fidélisation du personnel.

Introduction	38
Section 01 : Les fondements théoriques de la performance sociale de l'entreprise	39
1. La performance sociale : cadre conceptuel	39
1.1.Eléments de définition	39
1.2.Les indicateurs de la performance sociale	41
1.2.1. Le bilan social	42
1.2.2. Les tableaux de bord sociaux	42
2. La performance sociale et la Responsabilité Sociale des Entreprises	43
3. Les modèles théoriques de la performance sociale	47
3.1.Le modèle de Carroll	47
3.2. Le modèle de Wood	48
Section 02 : la performance sociale et la fidélisation du personnel...49	
1. La fidélisation et la performance sociale de l'entreprise au niveau individuel	49
1.1. La compétence (le niveau d'aptitude)	49
1.2.La motivation	51
2. La fidélisation du personnel et la performance sociale au niveau organisationnel	55
2.1.La justice et le soutien organisationnels.....	55
2.2.Le contrat psychologique	58
2.3.La confiance interpersonnelle et les relations hiérarchiques	61
Conclusion.....	63

Chapitre III :L’analyse de l’impact de la fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de NAFTAL

Introduction	65
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil et de la méthodologie de recherche empirique	66
1. Présentation de l’organisme d’accueil : vue générale sur NAFTAL	66
1.1. Historique et évolution chronologique de NAFTAL	66
1.2. Présentation	67
1.3. Produits de NAFTAL	68
1.3.1. Particuliers :	68
1.3.2. Professionnels :	68
1.4. Les activités de NAFTAL	68
1.5. Organigramme de NAFTAL	59
1.6. Présentation de l’unité NAFTAL, district GPL de Tizi-Ouzou	70
1.6.1. Organisation de l’unité NAFTAL, district GPL TIZI-OUZOU	70
1.6.2. Bref aperçu sur la situation actuelle de District GPL de TIZI-OUZOU.....	71
2. Présentation de la méthodologie de recherche	72
2.1. Le choix de l’échantillonnage	73
2.2.Les techniques d’investigation	73
Section 2 : Présentation et analyse des résultats.....	75
1.Les résultats de l’entretien effectués avec le responsable RH.....	76
2.Présentation des résultats de l’enquête par questionnaire	79
Conclusion.....	111
Conclusion générale	113

Table des matières

Références bibliographiques

Annexes

Tables des matières

Résumé

Résumé

L'objet de ce travail a été d'apporter un éclairage sur l'impact du processus de fidélisation du personnel sur la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne.

Pour ce faire, nous avons mobilisé un corpus théorique relatif à la fidélisation, la performance sociale, la motivation et la satisfaction professionnelle, comme nous avons mené une étude empirique au sein de NAFTAL.

Nos résultats empiriques semblent révéler l'insuffisance des moyens de fidélisation du personnel et un impact faible de ces derniers sur la performance sociale.

Mots clés : Fidélisation, performance sociale, motivation, satisfaction professionnelle.

Abstract :

The purpose of this work was to shed light on the impact of the process of staff loyalty on social performance within the Algerian company.

To do this, we mobilized a theoretical corpus relating to loyalty, social performance, motivation and job satisfaction, as we conducted an empirical study within NAFTAL.

Our empirical results seem to reveal the inadequacy of the means of staff loyalty and a weak impact of the latter on social performance.

Key words: Loyalty, social performance, motivation, job satisfaction.