

Université A. Mira de Bejaia
Faculté Des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences sociales.

Mémoire de fin cycle

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

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.

Thème

*L'impact de la charge de travail sur la
fidélisation des salariés.*

Cas pratique: MEDITERRANEAN SHIPPING.

COMPANY ALGERIA (MSCA).

Préparée par:

-FERHOUNE Nouria.

-IDRI Mimouna.

Encadré par :

M. Chalal Mokhtar

Année universitaire 2014/ 2015.

Remerciement

Tout d'abord, nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir aidé à réaliser ce modeste travail.

Nous tenons aussi à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur Mr : CHALAL Mokhtar, et Mr : HOCINI, Mr : AMEUR pour leur aide précieuse et généreuse et pour tous leurs conseils judicieux.

Nous tenons également à remercier notre encadreur au sein de la MSCA, Mr : Djamel, pour son entière disponibilité et ses précieux conseils.

Sans oublié tous les salariés de la MSCA de leurs patiences et leurs conseils.

Enfin, nous tenons à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie cet humble travail à ceux qui m'ont mit au monde, élevé, éduqué et ont tout fait pour que je réussisse dans mes études.

A ma chère maman, que dieu te protège et te garde pour moi

A mon très cher papa pour son encouragement.

Mes dédicaces vont aussi à mes chers frères : Omar ; Bader ; Ghani. ainsi que ma belle- sœur et sans oublie le petit ange Wld et je vais

te dire je t'aime nounou.

*A toute ma famille surtout mes cousines : Hassina, Biba, Souso, et mes
cousins boubkeur , Hocine.*

Et à tous mes collègues de l'entreprise MSCA San exception.

*Et tous ceux qui mont encourager soit de prés ou de loin jusqu'a la
réalisation de ce mémoire.*

Sans oublié d'offrir mes sincere dédicace à mon encadreur

CHLALMokhtar.

A celle que.....bref, tu sais ce que je veux dire !!!!!!

A toi aussi Nouria.

Mimouna

Dédicaces

- *Je tiens d'abord à remercier à bon dieu qui nous a donné de la volonté pour achever travail.*

Je dédie ce modeste travail :

- *A mes très chère parents qui mon soutenus tout au long de mon cursus d'étude que dieu les protèges inchalah.*
- *A mes très chères sœurs et frères, KENZA ZOUZA et ABDEL GHANI, LYES et BOUBKER et ma grande sœur HAFIDA ainsi que son mari ABDENOURE et ses quatre petits enfants LYNA, AMEL, IMEN ET ADEM.*
- *A mes oncles FOUDIL et BRAHIM et mes très chères tante MALIKA, NOUARA.*
- *A mon cher ami TOUFIK que je n'oublierai jamais pour son soutien, conseil et encouragement, ainsi que tout ca famille.*
- *A tout mes chères cousines : HANAN, SYLIA, SALIHA ASSIA, KAHINA, SOUAD ainsi que mes chères amies NADJET et SOUAD, sans oublie ma binôme MIMOUNA.*
- *Sans oublié d'offrir mes sincères dédicace à mon encadreur CHLAL MOKHTAR.*
- *A tout personne qui nous a aidés de prés ou de loin tout au long de notre travail.*

NOURIA

La liste des abréviations

BPP : Bilan Professionnel Personnalisé.

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle.

CRM : Customer Relationship Management.

D.U.E.R : Document Unique.

G.R.H : Gestion Ressources Humaines.

I.N.R.S : Institut National de Recherche sur la Sécurité.

MSCA: Mediterranean Shipping Company Algeria.

NFOT: Nouvel Forme d'Organisation au Travail.

ONG: Organisation National Gouvernementale.

PIF : Plan Individuelle de

PPP : Projet Personnel Professionnel Formation.

R.H: Ressources Humaines.

RSE: Responsabilité Sociale d'Entreprise.

TCV: Troubles Cardio-Vasculaires.

TMS: Troubles Musculo Squelettiques.

La liste des tableaux :

Tableaux N°	Titres	Pages
01	Déférences entre motivation et fidélisation.	72
02	La répartition des effectifs selon le genre.	98
03	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	98
04	la répartition des effectifs selon la situation matrimoniale.	99
05	La répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction.	99
06	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	100
07	La répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles.	101
08	Le rapport entre la charge de travail et l'effort fourni.	102
09	Le rapport entre la charge de travail et la catégorie socio professionnelle.	103
10	Le rapport entre la satisfaction au travail et le genre.	104
11	Le rapport entre l'idée de quitter l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle.	105
12	Avoir d'autre poste dans l'entreprise.	106
13	Le rapport entre la charge de travail et les efforts fournis seront reconnus par le responsable et le CSP.	107
14	La répartition selon la qualité des relations sociales afin d'alléger la charge de travail et le genre.	109
15	Le rapport entre la prise de décision au travail par eux même et la catégorie socioprofessionnelle.	110
18	La relation entre CSP et les perspectives de promotion par apport aux efforts fournis.	115

19	La relation entre le genre et la motivation au travail.	116
20	Le rapport entre le genre et les objectifs de la fidélisation.	117
21	Le rapport entre CSP et les objectifs qui fidélisent les salariés.	118
22	Le rapport entre la concrétisation des objectifs selon le genre.	120
23	L'importance de la rémunération au travail	121
24	Le bénéfice des avantages associé au poste occupé selon la catégorie socio professionnelle.	122
25	Le bénéfice des avantages associé au poste occupé.	123
26	L'existence d'échange de communication pour la transmission d'information dans les délais selon la CSP.	124
27	La relation entre les formes qui peut prendre la motivation et le genre.	125

La liste des figures

N°	Titre	Page
1	Les notions reliées à la charge mentale de travail.	19
2	Le modèle d'analyse de l'activité des femmes sur les types de la charge de travail	21

Sommaire

- La liste des abréviations.
- La liste des tableaux.
- La liste des figures.

Le sommaire

Introduction.

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

- **Préambule.**

1. Les raisons de choix de thème.....	04
2. Les objectifs de la recherche.....	04
3. La problématique.....	05
3. Les hypothèses.....	07
4. Définition des concepts clés.....	08

- **Résumé.**

Chapitre II : la charge de travail dans l'entreprise.

- **Préambule.**

1. Evolution du concept de charge de travail.....	12
2. Définition des concepts clés	14
3. L'objet d'étude la charge de travail.....	20
4. Modèle d'analyse des données sur les types de la charge de travail.....	21
5. Les approches de la charge de travail.....	24
6. Les facteurs qui influencent la charge mentale de travail et ses effets...	26
7. L'amélioration des conditions de travail.....	34

8. Les méthodes, les conseils appliqués afin de prévenir, et analyser la charge de travail.....	39
9. Les causes de la charge au travail.....	40
10. Les conséquences et les atteintes liées sur les personnes, les organisations et la santé au travail.....	41
11. La lutte contre la lourde charge au travail (accident du travail)	44
• Résumé.	

Chapitre III : La fidélisation des salariés dans l'entreprise.

• Préambule.	
1. Historique de la fidélisation.....	48
2. Définition des concepts clés.....	49
3. Les théories de la fidélisation.....	51
4. La diversité des objectifs assignés à la fidélisation des salariés.....	53
5. Les enjeux de fidélisation en RH.....	54
6. Les indices de fidélité et de non fidélité.....	59
7. Planification du système de fidélisation.....	63
8. Différents visions de la fidélisation du salarié à son entreprise.....	67
9. Les orientations conceptuelles de la fidélisation en R.H.....	69
10. Les conséquences du processus biographique pour l'étude de la fidélisation des salariés.....	73
11. Les conditions de travail moteur de la fidélisation.....	76
12. Des bonnes pratiques en R.H pour fidéliser et impliquer les employés	79
13. Les composantes de la fidélisation.....	81
14. L'élaboration politique des promotion.....	82
• Résumé.	

Partie pratique :

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie suivie sur le terrain.

- **Préambule.**

1. présentation du terrain d'enquête.....89

2. Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques

Utilisée.....93

- **Résumé.**

Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats.

- **Préambule.**

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquêté.....98

2 .Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse..... 102

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....114

- Vérification des hypothèses.

Conclusion.

Liste bibliographie.

Annexes.

Introduction

Introduction :

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

La charge de travail des salariés est portée par les organisations qui à été le point de départ de l'intervention de l'entreprise. Cependant certains salariés sont en mesure de résister à cette augmentation de la lourde charge, alors que d'autres n'ont pas les ressources stratégiques pour trouver ces marges de manœuvre. La charge de travail apparait alors comme un point d'entrée pour appréhender les questions de pouvoir dans l'organisation. L'analyse de la constitution d'un système d'action autour de l'intervention englobant les acteurs et les salariés d'entreprise, permet de formuler une hypothèse que le rôle de l'intervention dans ce système était de régler à moindre coût la question de la charge de travail.

Selon PÉRETTI, la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ».

La fidélisation est un facteur de moment où elle permet d'éviter la perte de compétence, de savoir, savoir-faire. Pour saisir les enjeux de cette fidélisation, il faut comprendre la nature de la fidélité et la replacer dans le contexte organisationnel. C'est pourquoi, on développe largement les mécanismes de la fidélité des salariés, pour mieux appréhender les processus qui conduisent à leur fidélisation.

Les entreprises font en effet face à un fort risque de turnover, lequel est du à différentes contraintes, telles que la tendance à la poursuite des études,

l'élévation du niveau de formation, le développement de la mobilité professionnelle, la rareté des ressources humaines ou encore le contexte économique.

Cela est également dû à des facteurs propres à certains secteurs d'activité, des secteurs qui se veulent particulièrement concurrentiels, et sur lesquels l'offre d'emploi est forte. Cela est le cas du secteur d'activité de l'entreprise dont on a fait notre cas d'étude, l'entreprise MSC, qui appartient au maritime.

Tout l'enjeu de ce mémoire va donc être de comprendre les facteurs, les enjeux de la fidélisation des salariés, et ce, tant du point de vue de l'entreprise que des salariés. Pour cela, on a élaboré deux hypothèses, pour lesquelles nous essaierons, tout au long de ce mémoire, d'apporter des éléments nous permettant de les valider ou non. Nous allons notamment pouvoir confirmer nos hypothèses ou non à travers une enquête, réalisée aux moyens de questionnaire effectués sur un échantillon de trentaine salariés, dans l'entreprise qui est notre cas d'étude MSC.

Au préalable de cette enquête et de l'analyse des résultats qui en ont découlé, nous allons nous intéresser aux auteurs qui se sont déjà penchés sur le sujet de la charge de travail et son impact sur la fidélisation des salariés. Cela va ainsi nous permettre de nous baser sur des éléments de théorie solides, et de comprendre la provenance et les motifs des premières apparitions de formes de fidélisation.

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

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

« L'impact de la charge de travail sur la fidélisation de la RH dans l'entreprise »
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC).

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

La partie théorique : contient trois chapitres à savoir :

- Premier chapitre : porte sur le cadre méthodologique de la recherche.
- Deuxième chapitre : porte sur la charge de travail dans l'entreprise.

- Troisième chapitre : porte sur la fidélisation des salariés.

La partie pratique : cette contient deux chapitre.

- Le quatrième chapitre : la présentation de l'organisme accueil et la méthodologie suivi.
- Le cinquième chapitre : analyse des données et interprétation des résultats.

Enfin, une vérification des hypothèses et une conclusion ainsi les suggestions pour mieux aboutir à un travail qui a du sens .

Partie
Théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche.

- *Préambule :*

1. *Les raisons de choix de thème.*

2. *Les objectifs de la recherche.*

3. *La problématique.*

4. *Les hypothèses.*

5. *Définition des concepts clés.*

- *Résumé*

Préambule :

Ce chapitre traite la méthodologie de recherche qui comporte un ensemble d'outils indispensable pour la collecte des données. Tout travail scientifique comporte une question de départ ainsi qu'une problématique, qu'est la formulation d'une question, en proposant des hypothèses, de ce fait le chercheur doit tracer les objectifs à atteindre.

1. Les raisons de choix de thème :

Notre choix de thème s'est porté sur ce thème « l'impact de la charge de travail sur la fidélisation des salariés » de fait que :

- C'est un sujet d'actualité comme suscité.
- C'est un sujet qui a un lien avec notre spécialité la gestion des ressources humaines GRH.
- Ce sujet va nous permettre de connaître les contraintes du travail aux quelles est confronté quotidiennement les salariés de l'entreprise MSC.
- Connaître les attentes, les besoins et les préoccupations des salariés.

2. Les objectifs de la recherche :

Nous avons opté pour la charge de travail et la fidélisation des salariés dans notre préparation de mémoire de fin de cycle .vu leurs importance dans la spécialité de sociologie de travail et ressources humaines et du fait que notre étude soit une tentative de connaître l'impact de la charge de travail sur la fidélisation des salariés, a cet effet, les objectifs de notre recherche se résument comme suit :

- On veut connaître quelle est importance des objectifs des effectifs vis- a-vis la fidélisation des salariés.
- On veut connaître l'impact de la charge de travail sur la fidélité des salariés au travail.

3. La problématique :

L'intégration de la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales, les entreprises savent que les structures et les ressources humaines peuvent donner un avantage compétitif à leur entreprise par l'adoption d'une stratégie de développement humain et social avec l'harmonie et stratégie économique.

La fonction (RH) prend une importance grandissante de nos jours, cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et des hommes aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre les objectifs de performance (BRUNETEAUX, J.B,2005, p 15).

Cependant les mutations qu'a connu le monde de travail ont engendré de profondes évolutions qui touchent à l'organisation de travail part et aux conditions du travail de l'autre part, qu'a permis l'émergence du concept de la charge de travail.

Face aux changements constants et rapides des organisations et à leur conséquences, la question de la charge de travail n'est pas seulement une question de quantité, mais aussi une question de cohérence du travail, est redevenue une source d'intérêt pour les chercheurs et de préoccupations pour les organisations.

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. La mondialisation des échanges, le rythme accéléré des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, ainsi que la montée des valeurs écologiques représentent autant d'aspirations, de menaces que d'opportunités pour les entreprises.

La charge et l'intensification de travail n'ont fait que s'accroître au cours des vingt dernières années et retenir indéniablement sur la santé des salariés et empêche les travailleurs de concilier entre les objectifs de la production, leurs compétences et la préservation de leur santé, ils doivent en effet travailler de façon plus rapide mais non plus adaptée à leurs spécificités personnelles, ils ne peuvent faire varier leurs façons de procéder pour limiter l'usure physique (GOLLAC Michel, CARRICABURU D ,2004, p156).

Bien que la charge de travail soit reconnue comme un facteur de risque pour la santé psychologique des travailleurs, d'autres facteurs tels que la reconnaissance, le soutien social, la responsabilité et le contrôle, et le sens

accordé au travail ne constituent pas la totalité des facteurs qui l'affectent mais l'idée de départ était d'explorer les facteurs qui incite les salariés a rester.

Egalement comporte un déséquilibre peut se traduire par des difficultés à tenir les délais ou par une dégradation de la qualité des produits. Dans tous les cas, le chiffre d'affaire de l'entreprise et sa rentabilité peuvent s'en tourner menacés. Pour les salariés, une charge de travail mal maîtrisée peut se référer dans une détérioration des indicateurs de santé : hausse de l'absentéisme (de courte et de longue durée), accidents à répétition, voire par l'apparition de véritables maladies professionnelles.

Malgré la charge de travail demeure ambiguë la satisfaction du personnel, est les raisons pour lesquelles un salariés se sent fidele par la nature de reconnaissance, la rémunération salaires élève, contrat d'intéressement et le plan d'épargne.

Ainsi l'entreprise qui désire fidéliser ces salarié doit chercher à cibler ceux qui sont performants et présentent un attachement fort envers leurs emplois. De fait, le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise, fidéliser est une action volontaire, et par une politique salariale généreuse qui mets en place un environnement favorable au maintien durable de ses salariés avec elle-même en répondant à ses exigences (attentes et besoins), l'entreprise assure ainsi la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation de confiance mutuelle (C.DUTOT, p 307).

De plus, la fidélisation ne doit pas se borner à la rémunération car ceci est plus une politique de rétention qu'une politique de fidélisation, quand aux primes ou avantages financiers le salarié est plus motivé par la récompense que par la qualité de son travail, ce qui n'est pas le but souhaité, fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation, avec l'évolution de l'homme et ses aspirations professionnelles.

Au-delà de ce désir de « séduction » des entreprises, cette fidélisation est porteuse de force, de cohésion, après avoir acquis les compétences liées au métier la fidélisation du personnel, qui semblait être un gadget managérial, est un outil de gestion et d'efficacité managérial. D'une façon générale, nous nous intéressons aux salariés qui développent un lien d'attachement qui se traduit par une intention de rester dans l'organisation.

Enfin, la fidélisation des salariés à pour objectifs final la rétention des salariés, il s'agit de créer une structure professionnelle susceptible de favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur long durée (PAILLE Pascal, 2004, p151).

L'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ces salariés à elle-même. (BENJAMIN Chaminade, 2005, p149).

Ainsi, instaurer une politique de fidélisation consiste à mettre le salarié et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin, d'une part, assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés, d'autre part, une relation partagée de confiance. Les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins, en cherchant à y répondre. Elles leur montrent un intérêt certain, ce qui renforce leurs motivations au travail, leurs performances, ainsi que leurs attachements et leurs engagements.

La présente étude s'inscrit également dans ce courant et tente de répondre à la question suivante : La charge de travail a un impact négatif sur la fidélité des salariés ?

4. Les hypothèses de recherche :

Chaque recherche scientifique doit être organisée sur des hypothèses, car un travail ne peut pas être considéré comme une véritable science s'il ne se structure pas autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Selon MAURICE Angers, le vocable hypothèse prend le sens d'un « énoncé prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique..... » (MAURICE Angers, 1997, P102).

Une hypothèse est fondée par une réflexion théorique et sur une connaissance des phénomènes étudiés (phase exploratoire) puis elle se présente comme une préoccupation non gratuite sur le comportement des objectifs étudiés. (R.QUEVY et LU-COMPEHOUT, 1995, P157).

Hypothèse principale :

-La charge de travail a un impact négative sur la fidélité des salariés ?

Les hypothèses secondaires :

-Les salaries de l'entreprise MSC sont satisfait malgré la charge de leurs travail.

-Les objectifs visés par les salaries limite l'impact négatif de la charge de travail sur la fidélisation des salaries.

5. Définition des concepts :

Les méthodologues généralement concéder que les concepts sont des éléments indispensables pour toute recherche, le concept en tant qu'outil, fournit non seulement un point de départ mais également un moyen de désigner par abstraction, d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible.

Le concept est une façon de concevoir, il organise la réalité en retenant les caractéristiques distinctifs, significatifs des phénomènes.....sert en suite de guider la recherche. (MADELEINE.G, 1974, P373).

5.1. La charge de travail :**5.1.1. Définition théorique :**

La charge de travail elle correspond a la dépense physique statique ou dynamique et a la part de capacité de travail que le sujet doit investir dans sa tache subissant ainsi une plus au moins grande fatigue physique et nerveuse .(PIGANIOL Claude, p23).

En effet, ces derniers peuvent être définis comme des difficultés, des perturbations ou des pathologies affectant un individu (troubles du sommeil, retrait, addictions, agressivité, démotivation, anxiété, dépression, burn out, etc.) ou un collectif (conflits, harcèlement, absentéisme, exclusion, difficultés de communication, etc.) en raison de leurs conditions d'emploi, de facteurs organisationnels ou relationnels au sein de leur unité de travail.

5.1.2. Définition opérationnelle :

En générale, on pourrait définir le concept charge de travail par la capacité et la référence aux indicateurs acquise par terrain et l'environnement d'étude de MSC.

Les origines qui engendrent la charge de travail au sein de l'entreprise, comme en a vu déjà sur le terrain d'étude, subdivisent en rebiques, en premier lieu le retard et la majeure source de la charge de travail qui laisse les salariés chamboulé et créé la fatigue et l'involontairement de travail des collègues, également la détermination des délais, en une limitation des durée de travail c'est-à-dire le salarié doit finaliser la sises de travail avant que le navire quelle Coster, cela s'impose aux salariés de se libérer qui s'explique leur angoisse, et l'absentéisme qui reflète au niveau baissé des présentisme qui permet a l'intensification au travail du travail, qui disent le travail pénible.

5.2. La fidélisation :

5.2.1. Définition théorique :

La fidélisation est définit comme l'ensemble des mesure s permettant de réduire les départs volontaire des salaries, le salaries fidèle est celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension a recherche et examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. (ALAIN.B, 2005, p415).

Selon PASCAL Paille la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise a mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des ses salaries. (PASCAL Paille, 2004, P 5).

5.2.2. Définition opérationnelle :

D'après les discussions entamé au sein de l'entreprise d'étude MSC le mot clé fidélisation et aussi être bien définit au références des indices suivant :

C'est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation :

formation, promotion (classification supérieur, avancement verticale), rémunération.

Résumé :

Dans ce chapitre on a éclairé les raisons et les objectifs de notre recherche, les objectifs de la recherche, ainsi que la problématique, les hypothèses et enfin les concepts clés.

Chapitre II

La charge de travail dans l'entreprise

■ *Préambule :*

- 1. Evolution du concept de charge de travail*
- 2. Définition de la charge de travail*
- 3. Les dimensions de la charge de travail*
- 4. L'objet d'étude la charge de travail*
- 5. présentation d'un modèle d'analyse des données sur les types de la charge de travail...*
- 6. les approches de la charge de travail*
- 7. les facteurs qui influencent la charge mentale de travail et ses effets*
- 8. l'amélioration des conditions de travail*
- 9. les méthodes, les conseils appliqués afin de prévenir, et analyser la charge de travail*
- 10. les causes de la charge au travail*
- 11. les conséquences et les atteintes liées sur les personnes, les organisations et la santé au travail*
- 12. La lutte contre la lourde charge au travail (accident du travail) ...*

■ *Résumé*

Préambule :

Dans ce chapitre on va éclairer la charge de travail et son évolution et ainsi la santé mentale, l'évolution et atteintes liés au travail, les risques professionnel dans l'environnement d'entreprise, et enfin, savoir les répercussions de ces charges sur la santé du physique des salariés, et le coté organisationnelles d'une part et d'autre part les solutions à prévenir pour la régulation de la structure de l'entreprise.

1.Évolution du concept de charge du travail :

Compte tenu des conséquences majeures sur la santé et la sécurité de l'individu ainsi que sur la pérennité des organisations, il devient pertinent de développer une compréhension plus fine de la charge de travail .En effet, le concept de charge de travail n'est pas nouveau .Dés le début de XXe siècle, il est utilisé notamment dans les travaux de Jules Amer via la physiologie de travail. De leur côté, la psychologie et l'ergonomie s'y sont intéressés dans le but dévaluer des interfaces complexes tels le cockpit d'avion ou le tableau de commande d'une centrale nucléaire. Ces chercheurs s'intéressaient aussi à l'effort et à son intensité pour répondre aux exigences de travail .D'autre études ont porté sur l'intensité du travail, la cadence et la répétitivité des taches a réaliser afin de déterminer l'incidence de ses composantes du travail et la santé des travailleurs.

La notion de charge de travail se définissait globalement comme l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tache dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et les divers mécanismes en jeu dans son travail (Pierre-Sébastien Fournier et al, 1980, p 13-15).

Les chercheurs se sont davantage intéressés aux mesures de la charge de travail qu'a sa définition théorique. Traditionnellement, leude de la charge de travail répond à des besoins très pragmatiques et est liée, en particulier, aux limitations de la capacité physique de traitement de l'information de l'individu. La charge de travail est alors essentiellement abordée sous deux angles distincts : la charge physique et charge mentale ou psychologique.

La littérature scientifique regorge d'études sur la charge physique de travail celle ci abordent principalement la charge de travail en termes de seuil

physique dans l'exécution de tâches pouvant entraîner des conséquences sur la santé et la sécurité des personnes par ailleurs, selon la psychologie expérimentale, la charge mentale de travail réfère à l'identification des limites cognitives ou mentales qui affectent des performances humaines à l'égard du traitement de l'information.

A ces caractéristiques s'ajoutent des facteurs tels que la responsabilité, l'incertitude, la pression temporelle et les interruptions du travail qui contribue à augmenter la charge mentale et physique de travail (Ibid., p 13-15).

De ces visions de la charge de travail découlent de nombreux outils d'évaluation comme les mesures physiologiques et les mesures subjectives. Les mesures physiologiques s'attardent à l'activation en réponse aux stress, par exemples ; en évaluation le rythme cardiaque et la pression artérielle. Quant aux mesures subjectives, elles évaluent la charge de travail perçue par les travailleurs. Elles permettent de recueillir des données plus facilement sont jugées moins invasives et moins coûteuses, et possèdent une meilleure validité apparente que les mesures psychologiques.

En somme, le terme la charge de travail représente généralement la quantité de travail physique et intellectuelle qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité, ainsi que celle des autres, tout en demeurant efficace.

Face aux changements constants et rapides des organisations et à leurs conséquences, la question de la charge de travail est redevenue une source d'intérêt pour les chercheurs et de préoccupations pour les organisations. Par contre l'approche traditionnelle qui vise à mesurer quantitativement la charge mentale de travail demeure « simpliste ». En effet, bien que les travaux scientifiques abordent des facettes incontournables de la charge de travail, ils demeurent morcelés atténuant ainsi la complexité du phénomène. En particulier, la notion charge mentale de travail réfère habituellement à une quantité d'information à traiter dans un temps donné et néglige de considérer que c'est le travailleur en entier (et non des morceaux) qui s'investit dans son travail. Ces approches négligent alors le contexte, les modalités de traitement et des compétences de l'opérateur pour y faire face.

Dans ce contexte la notion traditionnelle de charge de travail pouvant être découpée en composantes physiques ou mentales, devient obsolète et nécessite une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans

un environnement dynamique. La charge de travail doit être abordée dans sa globalité, c'est à dire par l'analyse de l'activité dans son ensemble comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail entraînant un coût (psychologique & physiologique) pour l'individu. Selon cette prescriptive, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail. Ainsi, il faut tenir compte de l'ensemble de la situation d'individu, de son activité professionnelle, mais également du contexte organisationnel dans lequel il évolue quotidiennement.

2. Définition des concepts clés :

2.1. La charge de travail :

-La charge de travail est « un descripteur global et synthétique » des effets du travail sur les plans physique, cognitif et psychique, il existe une ambiguïté de sens qui pose le problème de savoir si la charge est une condition ou une conséquence de l'activité de travail (Rochefort et Guérin, 2000, p 6- 8).

-La charge de travail elle correspond à la dépense physique statique ou dynamique et à la part de capacité de travail que le sujet doit investir dans sa tâche subissant ainsi une plus au moins grande fatigue physique et nerveuse (PIGANIOL Claude, p23).

-La charge de travail est le résultat de la mise en relation des exigences de travail auxquelles doit répondre l'activité et les contraintes qui représentent un retentissement sur l'organisme (Leplat, 1979).

Les exigences peuvent être d'ordre physique, perceptif, cognitif, social, organisationnel ou d'ambiance (Leplat et Cuny, 1984). Les contraintes sont les effets à court, moyen ou long terme du travail sur l'état psychologique ou physique du travailleur (Spérandio, 1984).

2.2. Les types de la charge de travail :

La charge de travail représente généralement la quantité de travail physique et intellectuel qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité, ainsi que celle des autres, tout en demandant efficace.

En ergonomie, nous appréhendons le travail sous 2 angles différents et complémentaires.

2.2.1. Travail prescrit : c'est ce que la hiérarchie spécifie formellement, oralement ou par écrit (au travers de consignes, notices et règlement) (DARSES Française, 2006, p44).

-Concernant les objectifs quantitatifs : nombre de pièces à produire, de dossier à traiter, de délais à respecter, de malades à laver.

Les objectifs qualitatifs : défauts à éviter, présentation à respecter.

2.2. 2.Travail réel : c'est qui se passe effectivement dans l'atelier ou le bureau, au fil des jours et des nuits, dans les conditions locales avec les machines et les procédures telles qu'elles se présentent réellement, compte tenu de tous les aléas. C'est ce que les travailleurs réalisent quotidiennement (Ibid., p44).

3.2. Les dimensions de la charge de travail :

La définition de la charge de travail ou la surcharge de travail ces définitions sont regroupées l'ensemble des dimensions qui sont les demandes liées au l'individu et le travail en interaction. Bien qu'elle renvoie implicitement à l'idée d'une quantification (une quantité d'efforts à fournir, d'actes à exécuter, etc.), on peut distinguer au moins quatre dimensions dans la notion de charge de travail.

3.2.1. La charge physique de travail :

La charge physique de travail « Est mesurable par les dépenses énergétiques, calculées en calories, qui assurent le métabolisme de base et les activités normaux de digestion et de thermorégulation .tout travail engendre une augmentation des dépenses énergétique, et l'on connaît les dépenses correspondant à certaines travaux typiques (PIGANIOL Claude, op-cit, p23).

On peut définir la charge de travail physique à l'organisation est souvent liées aux pénibilités de travail et les obstacles rencontrés par l'équipe. C'est l'un des de ses concepts qui se comprend bien en général mais qui est difficile à définir de façon particulière. C'est un construit hypothétique représentant le cout pour un être humain d'accomplir une tâche avec un certain niveau de performance.

3.2.2. La charge mentale de travail :

La charge mentale de travail est l'ensemble des opérations mentales effectuées par un travailleur lors de son activité professionnelle, efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention et de minutie, accomplissements de tâches de traitement d'informations, mais aussi pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, délai, qualité d'exécution, à l'obéissance aux ordres de la hiérarchie et à la gestion des relations avec les collègues et les tiers, génèrent une contrainte psychique de charge mentale : celle-ci est cumulative tout au long de vie professionnelle (www.who.int, média, 25/04/2005).

La charge mentale de travail dépend d'une part, du niveau d'exigence de la tâche et d'autre part de facteurs extérieurs à la tâche : l'environnement, les capacités personnelles. La charge mentale de travail dépend en effet considérablement de l'âge, des dispositions intellectuelles ou psychomotrices, des connaissances et de la culture personnelle, de la formation et du passé professionnel (PIGANIOL Claude, op-cit, p23).

La charge mentale de travail représente le coût de l'activité de travail assumé par l'individu et un changement dans les exigences du travail ou dans la capacité du sujet à y répondre induisent des changements dans la charge de travail (Replat, 1994, p 27,42).

Nous nous plûmes à considérer la charge mentale comme la résultante des effets qu'on a sur les activités mentales ou sur les organes qui sont le siège de l'activité psychique de l'individu, les facteurs de travail quels qu'ils soient. En ce sens, la charge mentale est principalement liée aux états de stress.

La charge mentale de travail : dépend d'une part, du niveau d'exigence de la tâche et d'autre part de facteurs extérieurs à la tâche : l'environnement, les capacités personnelles. La charge mentale de travail dépend en effet des connaissances et de la culture personnelle, de la formation et du passé professionnel.

3.2.3. La charge psychique de travail:

Selon Spérandio : Est une notion mal définie, qui relève du domaine affectif plutôt, que cognitif et qui évoque toutes les retombées négatives, toutes les

pollutions qui peuvent accompagner les activités intellectuelles dans le travail. Les facteurs qui mise en cause, anxiété, angoisse, contraintes de temps ou de délai répétition et monotonie du travail (Spérandio, PUF, 1980).

La charge psychique est associée aux sentiments de plaisir, de satisfaction, de frustration, d'agressivité, bref, au vécu subjectifs des travailleurs dans leur rapports avec le travail.

La charge psychique au travail concerne tout ce qui est autour de la charge émotionnelle, tout ce qui est pesant et source d'anxiété avec comme conséquence habituelle des troubles anxieux, des troubles du sommeil, des troubles de l'humeur au premier rang desquels se trouve la dépression.

Est liée aux métiers qui peuvent soit demander de véritables efforts physiques, soit imposer aux articulations, des mouvements qui ne sont pas physiologiques et qui réalisés de nombreuses fois par jour induisent des modifications anatomiques à type d'usure avec comme conséquences des douleurs et une réduction de la mobilité de l'articulation. Ce sont les troubles musculo-squelettiques ou TMS dont la survenue est de plus en plus fréquenté que ce soit le syndrome du canal carpien, les lombalgies ou encore les pathologies de l'épaule.

3.2.4. La charge cognitive de travail :

Concerne les différentes fonctions qui sont nécessaires pour traiter l'information et réaliser des actes dits intellectuels. Les métiers concernés sont ceux qui demandent de l'attention, de la concentration et qui font appel à un traitement de l'information. Ce sont les métiers pour lesquels la prise de décision est parfois fréquenté et souvent lourde de conséquences .Ils sont souvent source d'une fatigue qui est difficilement reconnue car elle n'est pas physique. Cette fatigue est néanmoins réelle, intense et pouvant avoir des conséquences importantes sur la santé car la pénibilité de ce type de travail est forte. Cognitive renvoie (ce qu'il faut mémoriser, anticiper, choisir, ce à quoi il faut être attentif, les problèmes qu'il faut traiter, etc.).

Selon Barouillet: dit la capacité cognitive est une quantité maximale de ressources que peut mobiliser un individu. (Barouillet, 1996, p 321).

3.2.5. La charge émotionnelle de travail :

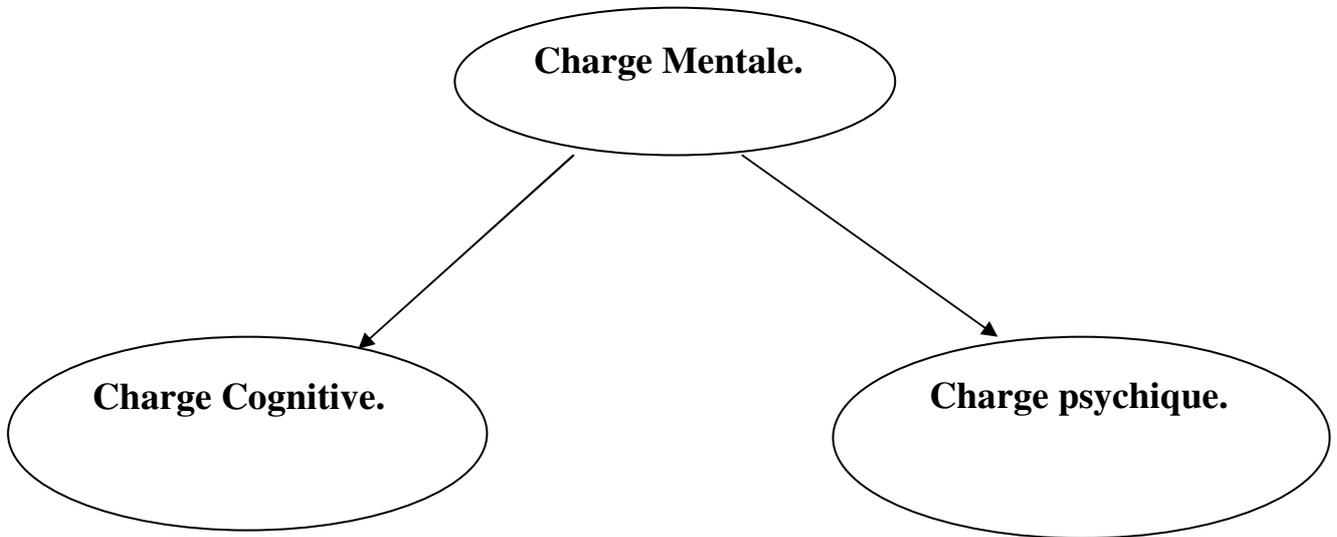
La définition de la charge mentale de travail en y apportant des éléments très variés, il sera plutôt question des émotions des individus et du rôle qu'elles jouent dans la charge de travail. Comme pour la charge mentale de travail, il existe plusieurs termes associés aux émotions dans le travail en lien avec la notion de charge de travail. Un aspect important caractérise toutefois les études sur la charge émotionnelles et c'est l'interaction avec d'autres personnes au travail, qu'ils soient fournisseurs, patients ou autres.

Hochschild estime qu'environ un tiers des travailleurs ont à gérer, dans leur travail, les émotions des autres en plus de leurs (Hochschild, 1983).

Ce type de travail implique une charge particulière liée aux émotions, qui est abordée par l'entremise de différents concepts. Les échanges entre individus qui sont chargés d'émotion, la dissonance émotionnelle, le « emotional Labor », et la charge liée à la compassion. Et émotionnelle (ce qu'il faut endosser, supporter, cacher, feindre, etc.).

Figure N°01 : montre les notions reliées à la charge mentale de travail.

Charge mentale = charge cognitive + charge psychique.



-Charge visuelle auditive ...

-Charge mnémonique

-Charge coordination (Ex ; œil/main)

-Charge de traitement (ex ; calcul mental)

-Charge de direction

- Crainte, peur (insécurité)

-Stress

- Contacts sociaux négatifs

-Ne pas aimer son travail

Source : Jean-Marc Robert, Charge Mentale de travail, Edition école polytechnique Montréal, le 4 février 2004.

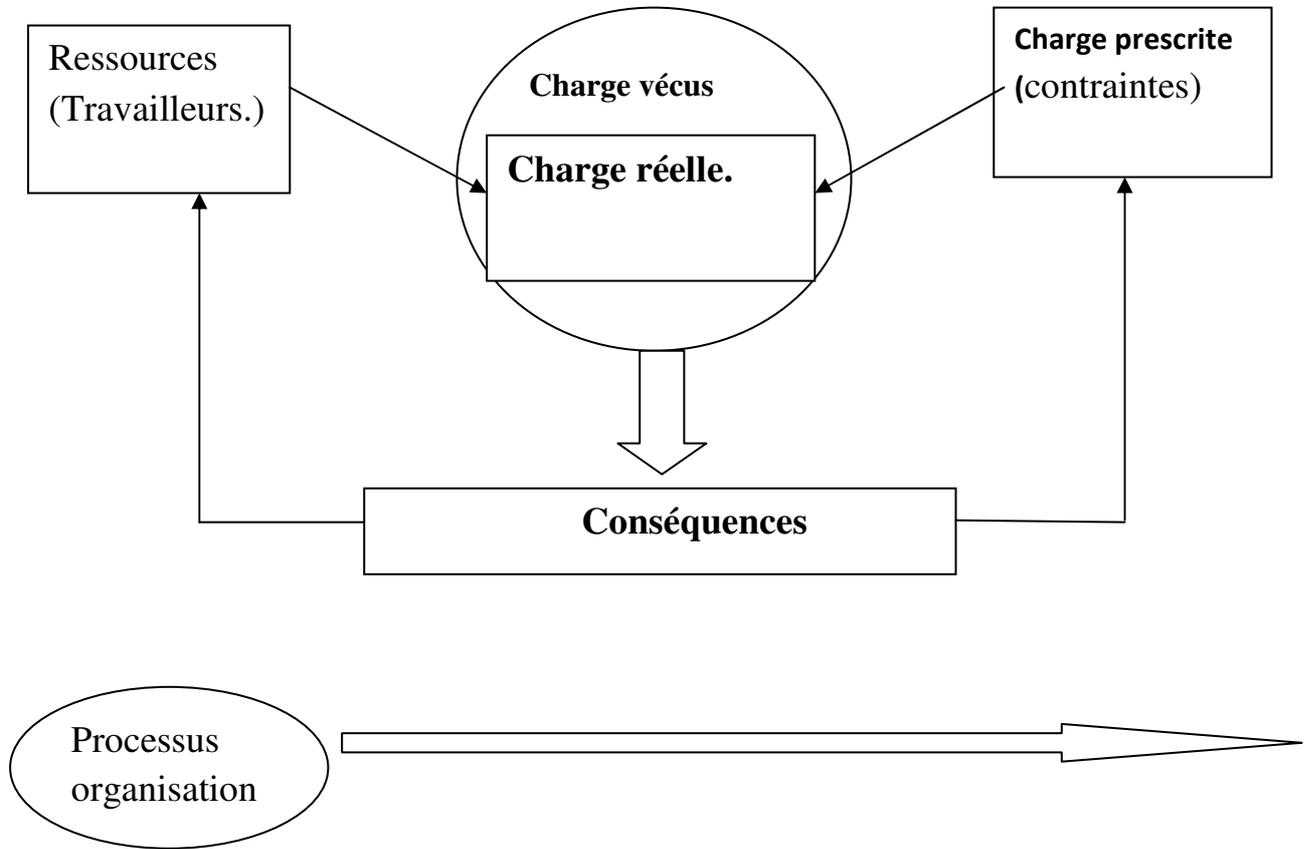
4. L'objet d'étude de la charge de travail :

La charge de travail constitue un facteur de risque important pour le bien être des travailleurs et affecte la rentabilité des organisations. Or, les chercheurs et les praticiens sont rapidement freinés par les limites soulevées sur aspect conceptuel de ce phénomène. Cette étude a donc pour objectif de comprendre la charge de travail à travers l'activité de travail à l'intérieur du contexte dynamique de l'individu, de son activité professionnelle et de son contexte organisationnel. Dans cette perspective, cette étude ne cherche pas à documenter la surcharge ou la sous charge, elle vise plutôt à comprendre la charge de travail à partir de situations réelles (Pierre-S.F, op-cit, p 08).

Comme cette étude se veut exploratoire, elle repose sur une seule analyse de cas. Elle s'inscrit cependant dans une démarche plus large visant à conceptualiser le phénomène de la charge de travail dans sa globalité et sa complexité. Pour cela, une multiplication des études de cas sera nécessaire. Un découpage analytique de l'objectif principal conduit à trois dimensions étudiées :

- 1- Définir les composantes de la charge de travail,
- 2- Cerner les facteurs qui influencent directement ou indirectement la charge de travail ;
- 3- Assurer le transfert des connaissances vers les milieux de travail.

Figure N°02 : Modèle d'analyse de l'activité des femmes sur les types de la charge de travail.



Source : Pierre Sébastien Fournier, Modèle de la charge de travail, Inspiré de Falzon et Sauvagnac, 2004, p13.

Un modèle de l'ergonomie et, plus particulièrement, de l'analyse de l'activité suppose de positionner la notion de charge de travail dans une perspective de l'activité réelle de travail comme lieu d'actualisation des contraintes et des ressources dans une situation donnée (Guérin, F, Daniélou, F, Duraffourg, & Rouilleau, 2006, p 12).

Cela signifie que pour bien comprendre les contraintes de travail, il demeure essentiel d'analyser comment elles se manifestent dans le travail quotidien.

4.1. La charge prescrit : désigne la charge pour faire le travail et ses réactions, les performances exigées et les procédures prescrites. Elle est considérée comme une contrainte et correspond à ce qui est demandé par l'organisation. Ces contraintes englobent les objectifs de performance à atteindre tant au plan quantitatif (ex : quantité, durée, ampleur) que qualitatif (ex : qualité, délai, satisfaction), mais également les diverses procédures prévues pour un poste donné (Pierre-S.F, op cit, p 13).

La charge de travail prescrite n'est donc pas déterminée définitivement et elle ne correspond pas à la description de la tâche ou de poste de travail, elle évolue dans le temps et se transforme dans la dynamique quotidienne de travail affectant l'ensemble des réalisations du travail. (La charge prescrite qui vise à expliciter les modes de prescription du travail dans l'entreprise).

La charge prescrite inclut également les moyens mis à la disposition du travailleur pour réaliser son travail et atteindre les objectifs. Ces moyens font référence aux capacités (ex : financières, humaines, d'expertises, de temps) et aux outils de travail (ex : logiciels, équipements, machines) et de gestion (ex : directives, normes) effectivement disponibles au sein de l'organisation pour exécuter le travail. Ainsi si les ressources ne sont pas à la portée des personnes, il leur est difficile, voire impossible, d'atteindre les résultats attendus (contrainte). Ces moyens sont donc stratégiques et ont un impact sur la charge de travail.

Les contraintes identifiées précédemment dans la littérature regroupent les exigences des tâches (physique, cognitive), les contradictions dans les attentes fixées, la capacité d'utiliser ces compétences (ou dévalorisation de l'expérience et du jugement), l'autonomie décisionnelle, les ressources matérielles et d'encadrement disponibles pour réaliser le travail, les contraintes temporelles,

les interruptions fréquentes , les responsabilités , le soutien social ainsi que la reconnaissance et les récompenses .

-Les ressources réfèrent « aux caractéristiques de travailleur (en tant qu'humain ayant un mode de fonctionnement cognitif, physiologique, social et psychique donné) et en tant qu'individu ayant des acquis (expérience, formation, vieillissement) et un état spontané (fatigue, rythme biologique) ».

Ainsi, ce volet réfère à l'état physique et psychologique de l'individu dans un contexte donné pour réaliser une charge de travail particulière.

4.2. La charge réelle : est considérée comme une astreinte et est définie en référence à l'activité de travail ; elle est fonction du degré de mobilisation (physique, cognitive et psychique) de l'opérateur ». Ainsi, elle renvoie aux efforts déployés par l'individu pour atteindre au mieux les objectifs prescrits (Charge prescrite) (Ibid., p 13).

Mais avec des conditions d'exécution du travail constituées des ressources du travailleur, des caractéristiques de l'organisation et des moyens réel mis à sa disposition pour atteindre les objectifs .la charge de travail réelle englobe les modes opératoires, les compromis et les stratégies pour surmonter les contraintes du travail et de l'organisation , mais aussi le travail non réalisé, qui attend, qui est en retard ou qu'on ne peut réaliser à son plein potentiel compte tenu des contraintes et des contrôles en place . Elle prend ainsi en compte les événements variables affectant l'activité et les arbitrages opérés par les travailleurs, eu égard aux limites et contradictions de la prescription. En fait, la charge réelle de travail est tout ce que les individus et les collectifs mettent en œuvre pour atteindre leurs objectifs de travail. (La charge réelle qui rend compte du travail concret dans toute sa complexité).

4.3. La charge vécue: est ce qui est ressenti par l'individu face à sa propre charge de travail en lien avec le travail prescrit , ses ressources et celles de l'organisation, et un contexte organisationnel spécifique offrant ou non une reconnaissance un soutien. L'interprétation de ce vécu peut être perçue comme un épanouissement professionnel ou s'exprimer à travers diverses manifestations négatives.

-Les processus organisationnels sont le résultat des changements contemporains (ex : technologique, organisation du travail) qui se succèdent et qui modifient profondément la nature et l'activité du travail. Il est pertinent de noter que de

nombreux chercheurs ont tenté de conceptualiser de nouveaux modèles de gestion pour faire face aux défis des transformations sociales et organisationnelles. Parmi ces travaux, on note l'importance pour les organisations et les gestionnaires de développer une culture transformationnelle permettant une meilleure capacité et réceptivité face à la complexité des changements.

-Les conséquences sont le résultat de l'activité d'un individu au travail (astreinte) qui doit composer avec des contraintes compte tenu des ressources disponibles. Elles sont de deux niveaux : d'une part, elles transforment l'individu et ses ressources de façon positive ou négative, d'autre part, elles influent sur l'organisation et ses attentes.

Les études répertoires et les modèles étudiés montrent bien l'importance de facteurs organisationnels associés à la charge de travail. On remarque également que la charge de travail est un processus dynamique qui prend forme à travers l'activité quotidienne d'un individu en interaction avec des situations de travail ou l'activité est le lieu d'actualisation des contraintes et des ressources. Dans le cadre de ce projet, nous utiliserons le modèle de l'analyse de l'activité pour comprendre les facteurs impliqués dans la charge de travail.

5. Les approches de la charge de travail :

5.1. L'approche de la mesure à la psychologie :

Deux grandes entrées sont habituellement pour traiter de la question charge de travail : approche de mesure et une approche par psychologie du travail. L'approche de mesure cherche à quantifier le stress au travail à partir de questionnaires tels que le questionnaire de Karasek ou Siegrist. Il s'agit alors d'administrer un questionnaire identique quelle que soit la situation. Cette approche a dans pour avantage son aspect systématique qui permet la comparaison de différentes situations de travail. Les questionnaires peuvent également être construits ad hoc, de manière justement à prendre compte les spécificités du contexte. Ainsi Loup Wolff et Xavier Zunigo ont utilisé un questionnaire dont une partie était constituée par le questionnaire de Karasek, et une autre partie par des questions adaptées à la situation de l'entreprise pour réaliser l'expertise scientifique de cabinet Technologia pour France Télécom.

Cette approche rend de plus possible une généralisation à l'ensemble de la société, par l'utilisation des données issues de la statistique publique qui permettent également de construire des indicateurs de rapport au travail.

Des méthodes quantitatives de modélisation, économiques notamment, peuvent également le rapport de recherche de (Cournot et Wolff 2006).

Comparant différents modèles économiques et évaluant l'impact des conditions de travail sur la santé : une approche quantitativiste fondée sur la modélisation des conditions de travail, du stress, de la charge de travail. Cependant, cette approche ne permet pas d'entrer en profondeur dans les systèmes organisationnels donc de comprendre par quels mécanismes une charge de travail plus importante pour certains acteurs que pour d'autres.

L'approche par la psychologie du travail, représentée notamment par (DEJOURS C. 2006 p123-144).

Critique les effets délétères d'une logique économique de performance qui ne permet pas à l'individu de s'épanouir dans son travail, et met l'accent sur les contraintes externes, venues de l'activité de l'organisation.

Dans ces deux angles théoriques se distinguent sur leur vision de la charge de travail, entre une charge mesurable et objectivable, et une charge subjective et individualisée. Ils se distinguent également sur le type de matériau dans l'approche de psychologie de travail

5.2. L'approche organisationnelle de la charge de travail :

Une approche organisationnelle telle que l'utilise notamment et considérant que l'on ne peut appréhender la question de la charge de travail qu'en l'intégrant dans une approche systémique de l'organisation dans son ensemble et donc en convoquant le niveau méso de l'organisation dans l'explication. Cela permet justement de mettre en avant les mécanismes systémiques et les ressources dont les acteurs disposent pour négocier leur charge de travail, ici la question de la charge de travail est de plus à replacer dans le système de l'intervention et dans la rencontre entre le système de l'établissement et le système de l'intervention, (TIRMARCH, 2010).

Il ne s'agit alors pas d'étudier la charge de travail « objective » des acteurs, mais bien plutôt de partir de leur discours sur la charge de travail, recueilli par les entretiens mais aussi par l'administration d'un questionnaire dans le cadre de l'intervention, pour comprendre le rôle de cette charge de travail perçue vécue, ou encore déclarée, dans l'établissement. On s'éloigne ainsi ici de la

distinction opérée notamment par entre charge de travail prescrite « ensemble des modes de prescription du travail déterminant ce qu'il faut faire et charge de travail réelle ce que mettent en œuvre les individus et les collectifs pour atteindre leurs objectifs et charge de travail vécue c'est une évaluation que font les salariés de leur propre charge », avec l'hypothèse que la charge de travail perçue, vécue et déclarée dans les discours, est la meilleure entrée dans le cadre d'une approche organisationnelle. Cela permet aussi d'éviter les difficultés liées à une mesure nécessitant une définition systématique de la charge de travail (ROUSSEAU T 2006, N°307).

Le lien entre charge de travail et système organisationnel, tout en saisissant les enjeux qui peuvent se cristalliser dans les discours sur la charge de travail et dans la focalisation des acteurs sur la charge de travail et le travail en plus, ce qui permet d'interroger le rôle de l'intervention. La charge de travail apparaît finalement comme une entrée pour saisir les questions de pouvoir et d'autonomie dans l'organisation.

6. Les facteurs qui influencent la charge de travail mentale et ses effets :

Les deux concepts de la charge de travail que sont la charge de travail et la surcharge de travail semblent être influencés par plusieurs facteurs. Ces facteurs agissent de diverses façons sur la charge de travail et ces conséquences. Comme les études sur le stress, l'effet modérateur peut survenir dans n'importe quelle séquence impliquant deux variables qui expliquent la tension psychologique, (KAHN, R.L & Boiserie, 1992, P 650).

Et les écrits recensés abordent plusieurs facteurs qui influencent la charge de travail. Qu'ils soient individuels ou organisationnels.

Parmi les facteurs organisationnels cités, existe trois indicateurs qui déterminent la charge de travail : Le contrôle (l'autonomie), le soutien social, la reconnaissance, la confiance en la direction, le stress professionnel, l'épuisement professionnel.

La littérature se penche aussi sur les différences individuelles qui affectent la charge de travail. Le sens qu'un individu accorde à son travail, ainsi que l'ensemble des facteurs et des éléments qui influencent les effets de la charge de travail. Il est à noter que certains éléments dits organisationnel pourraient être considérés comme individuels et vice-versa, qui clarifier plus clairement

les différents facteurs de charge de travail. Les facteurs organisationnels, de la charge de travail sont ceux qui sont le plus présent :

- La notion de contrôle ou d'autonomie.
- Soutien social, qui inclut les relations avec les supérieurs, ainsi que la reconnaissance.
- Le stress professionnel.
- L'épuisement professionnel.

6.1. Le contrôle :

Aussi appelé autonomie ou latitude décisionnelle, la notion de contrôle est souvent abordée dans les études sur la charge de travail. Elle est aussi considérée comme une notion centrale dans certains modèles théoriques liés au stress. Les effets, du contrôle sur la charge de travail, le stress et la fatigue seront abordés en premier lieu dans cette partie. Au plan des émotions, le contrôle que l'employé doit exercer sur l'expression de ses sentiments constitue aussi un aspect important qui va influencer les effets des demandes liées au travail. Les effets du contrôle sur la charge de travail émotionnelle seront réduisent la liberté des travailleurs et qui affectent la charge psychique termineront l'exploration du facteur de contrôle comme modérateur de charge de travail.

6.1.1. Les effets du contrôle sur la charge de travail, stress la fatigue.

L'autonomie décisionnelle, ou le contrôle, est une combinaison entre la possibilité d'utiliser différentes compétences pour accomplir les tâches demandées et celle de prendre des décisions liées au travail (KARASEK, R, and Theorell, 1990).

Soutien qu'une demande psychologique élevée combinée à une faible autonomie décisionnelle crée la tension psychologique et vice-versa, qui est une source de défis et d'apprentissage plutôt qu'une source de tension. Donc, une autonomie décisionnelle élevée protégeait l'individu des effets négatifs d'un emploi trop exigeant.

Suivant le modèle étudié, en plus de la tension psychologique, la fatigue associée à une demande élevée au travail. Lorsque combinée à un niveau de contrôle qui est élevée, les signes de fatigue et d'anxiété sont peut présents. Les auteurs expliquent ce résultat par la gestion que l'individu peut effectuer quant au but à atteindre dans leur travail, pour ces auteurs, le stress et la fatigue sont des réponses à la combinaison demande, contrôle, plutôt qu'à des effets provenant de facteurs isolés liés à la demande au travail (HOCKEY, GR, Payne, RL & Rick p 393-411).

Toutefois, une étude plus récente démontre que les effets modérateurs du contrôle sur la fatigue sont évidents uniquement lorsque les demandes liées à la tâche sont très élevées, ce qui vient nuancer l'effet du contrôle sur la fatigue.

6.2. Le soutien social :

Instrumental ou émotionnel, dont dispose le travailleur sur son lieu de travail, de la part des collègues et de la hiérarchie : soutien sur les aspects techniques comme la mise en œuvre d'une machine ou d'une procédure ou sur les aspects d'aide morale et de reconnaissance des efforts et des résultats. Le modèle effort récompense de Sigrist stipule qu'un déséquilibre entre un effort consenti élevé et un faible niveau de récompense au travail (estime, promotion, augmentation de salaire...) est un facteur important de charge mentale.

Le soutien social est proprement le modérateur potentiel du stress au travail le plus étudié, il existe plusieurs types de soutien social qui touchent de près et de loin de travail des individus. que ce soit les relations avec les collègues, les superviseurs ou le soutien social fourni par l'organisation, chacune de ces sources potentielles de soutien influence les travailleurs, bien que selon la provenance du soutien, il semble que la charge de travail soit affectée différemment. En outre, le soutien social des collègues a été ajouté au modèle de tension psychologique pour tenter de réduire les troubles cardiovasculaires (TCV), ainsi que la satisfaction au travail, l'adaptation et la performance. Selon tous ces auteurs la mesure du soutien social des collègues inclut la disponibilité du soutien pour les problèmes liés au travail, ainsi que la possibilité de communiquer d'interagir, de se réunir et de connaître ses collègues.

Le soutien des collègues influencerait donc certains effets du contrôle sur la charge de travail. Un soutien élevé peut réduire l'effet du peu de contrôle sur la

performance et la capacité d'ajustement (Sargent, L.D. & Terry, D, J.2000, p 245-261).

Et un soutien social faible peut réduire les effets modérateurs d'un contrôle élevé sur le taux prévalence des (TCV).le soutien des collègues fait partie des indicateurs de charge de travail et modère la tension psychologique. Le modérateur de charge qu'est le soutien social des collègues n'aurait donc que des effets positifs sur la charge de travail et les travailleurs.

6.3. Le stress professionnel :

Le terme « stress » vient du latin stringer signifiant « tendu de façon raide », « serrer » et du vieux français sesterce ou « étroitesse », exprimant l'idée d'un resserrement, d'une oppression et d'une asphyxie. L'étymologie donne au stress une connotation principalement négative alors que l'inventeur du stress, Hans Selye, développera la fonction positive d'adaptation que représente la réaction de stress à une situation, et distinguera le stress positif du négatif.

Celui-ci n'est pas passif face à l'adversité, il ne se contente pas de réagir mais il interagit avec la situation. Confronté à l'adversité, il évalue l'enjeu que représente l'agent stressant ou tresseur. L'enjeu est positif lorsqu'il y a quelque chose à gagner (gain) ou un défi à relever (challenge), il est négatif s'il y a risque de perte ou s'il y a menace : « Je peux tout perdre », « Je risque très gros ». Ensuite, l'individu évalue ses ressources pour faire face mobiliser ses forces.

Le stress survient quand les exigences de la situation dépassent les ressources à la disposition de l'individu. Le stress signe un déséquilibre. A l'image d'une balance dont l'équilibre est rompu, la réaction de stress survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte aussi la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise (GROBOT Elisabeth, 2008, p.5).

Le terme de stress renvoie à trois éléments caractéristiques :

-Les tresseurs que rencontre l'individu ;

- Les réactions de stress ;
- Les conséquences sur la santé de l'individu et sur le travail.

6.3.1. Qu'est-ce que le stress au travail :

Le stress est un élément normal de notre vie et fait partie intégrante de n'importe quel métier. Sans le stress, nous dépasserions probablement toutes les dates butoires et n'atteindrions pas nos objectifs. Relever les challenges et faire ce que l'on attend de nous est ce qui rend un travail intéressant et gratifiant. Au travail, on rencontre souvent des situations sources de stress auxquelles on réagit par un niveau de tension plus grand, puis retournons à un état plus relaxé lorsque le problème réglé. Cependant, de nouveaux problèmes peuvent survenir si le stress devient constant et que le niveau de tension ne redescend jamais. Et le stress au travail n'est pas un phénomène nouveau mais il n'a jamais pris une place si grande qu'aujourd'hui dans les entreprises. Même si la technologie a simplifié bien des aspects de nombreux métiers, elle a aussi amené avec elle sont lot de stress au travers de l'abondance d'information, de la pression sur les gains de productivité et de l'impression.

Pour résumer le stress au travail est ce qui arrive lorsque :

- La quantité de travail devient trop grande ;
- La pression sur le lieu de travail dépasse la capacité des travailleurs à la gérer ;
- La frustration et la fatigue remplacent le sentiment de satisfaction.
- Le manque de contrôle dans les tâches à effectuer ;

6.3.2. Les causes qui peuvent conduire au stress au travail :

-Facteurs spécifiques au métier, par exemple surcharge au travail, tâches sans importances, travail sans intérêt ou rébarbatif, grosse quantité de travail, petite salaire, objectifs irréalisables.

-Environnement de travail, par exemple bruit, (monde), pauvre qualité de l'air intérieur, problèmes d'ergonomie, risques pour votre santé, problèmes de sécurité (composants chimique, équipement lourd).

-Facteur d'organisation de travail, par exemple responsabilités et hiérarchie mal définies, manque d'autonomie, processus de communication inefficaces, conflits entre les employés, manque d'équipements, organisation défavorable des processus de travail, personnel insuffisant par rapport à la charge de travail.

-Changement de lieu de travail, par exemple peur de se faire renvoyer, départ de personnel fréquent, manque de préparation au changement technologique, peu de chances d'obtenir de l'avancement ou une promotion.

-Relation avec la direction ou les autres employés, par exemple compétition ou conflits entre les membres du personnel.

6.3.3. Les effets sur la santé du stress au travail :

Il existe une relation de cause à effet entre le stress au travail et les problèmes émotionnels. Les symptômes du stress ressenti sur son lieu de travail sont :

-Les maux de tête ; les maux d'estomac ;

-Les troubles au sommeil ;

-Des difficultés à se concentrer ;

-L'irritabilité ;

-Les maladies cardiovasculaires ;

6.3.4. Les conséquences pour l'entreprise :

L'organisation mondiale de la santé liste les effets du stress dans l'entreprise. Il porte atteinte à l'entreprise en :

-Faisant augmenter l'absentéisme, les fluctuations du personnel, les plaintes des clients ou des consommateurs, les pratiques dangereuses et les taux d'accidents du travail ;

-Diminuant la motivation des travailleurs ;

-Influant négativement sur leur recrutement ;

-Portant atteindre aux performances et à la productivité, à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur.

6.4. L'épuisement professionnel :

Le terme **burnout** a été utilisé pour la première fois en 1969. Le burnout résulte d'un stress professionnel persistant et de tensions continues. Il constitue le stade final d'une rupture d'adaptation qui résulte d'un déséquilibre à long terme entre les exigences professionnelles et les ressources de l'individu (GROBRT .E, op-cit, p103).

Le burnout n'apparaît qu'à l'occasion d'une activité professionnelle. Il vise généralement le travail ce qui n'est pas le cas du stress. A l'origine, il décrivait l'épuisement spécifique des professions sociales dont l'activité est tournée vers les autres.

Les budgets serrés, les exigences croissantes font de plusieurs environnements et situations professionnels des endroits propices à l'épuisement ou burnout. Il touche vraiment un nombre croissant de salariés. Son coût est considérable pour l'entreprise et la société. Est le burnout représente « une dépression dont les causes sont liées au travail, qu'il s'agisse des conditions de travail ou des difficultés relationnelles. Parce que les causes sont organisationnelles, cette situation doit être prise en compte dans le cadre du travail, même si elle nécessite parfois d'être étendue à une prise en charge psychothérapeutique des effets individuels (Ibid., p.105).

Burnout (dépression ou épuisement professionnel) est nécessairement lié au travail. Dans la dépression, le travail n'est pas la cause première, mais peut être un facteur aggravant. De plus, en cas de burnout, la personne atteinte est toujours en situation de stress chronique et c'est le cas 1 fois pour la dépression et épuisement professionnel, qui constituent la première cause d'absence prolongée du travail, couramment appelée « invalidité de longue durée ».

Le Burnout est un état d'épuisement (mental, émotionnel et physique) dans lequel les mécanismes d'adaptation se consomment sous l'effet de tension subies dans le cadre du travail (Evelyne Josse, 2008, www, résilience psy.com, p 4).

Selon l'organisation mondiale de la santé l'épuisement professionnel, il se caractérise par « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ».

6.4.1. Les facteurs et les causes favorisant le burnout :

Les situations favorisant le burn-out sont notamment celles où les travailleurs qui traversent une période d'épuisement sont en situation de stress chronique. Il s'agit donc d'un important facteur de vulnérabilité. La grande majorité a une charge de travail élevée, à laquelle s'ajoutent l'une ou l'autre des sources de tension suivantes.

-Manque d'autonomie : ne participer à aucune ou à peu de décisions liées à sa tâche.

-Déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue : de la part de l'employeur ou du supérieur (salaire, respect, etc..).

-Faible soutien social : avec le supérieur ou entre les collègues.

-Communication insuffisante : de la direction aux employés, concernant la vision et l'organisation de l'entreprise.

-Faible estime de soi : lourdes responsabilités familiales, la solitude, déséquilibres entre la pression subie et les ressources. Est confrontés à des objectifs irréalistes et un déséquilibre entre les besoins de ses tâches professionnelles et les moyens dont elle dispose pour les réaliser tant d'un point de vue personnel (manque des ressources personnelles telle qu'une bonne estime de soi, qu'un sentiment d'efficacité et de maîtrise, résistance au stress), qu'organisationnel (surcharge de travail, absence d'encadrement formation, budget insuffisante).

-Dépersonnalisation : renvoie à des attitudes impersonnelles, négatives, méprisantes envers les personnes dont on a la charge ou la responsabilité.

-Éprouve le manque de sentiment de contrôle sur son environnement de travail.

-Perçoit une rémunération insuffisante (réelle ou symbolique).

-Reçoit peu de soutien et/ ou d'encadrement de la part de sa hiérarchie.

-Est surchargée de travail (Evelyne Josse, op-cit, p 4).

6.4.2. Les conséquences de burnout :

Une période **d'épuisement professionnel** peut, au-delà du travail avoir des répercussions dans toutes les sphères de la vie des travailleurs. Dans certains cas, la victime peut glisser vers la dépression.

Certaines personnes peuvent vivre de l'anxiété, souffrir de troubles de l'alimentation, avoir des problèmes de toxicomanie ou, à l'extrême, des pensées suicidaires.

D'autres travailleurs s'épuisent même au point d'y laisser leur vie, qui désigne la mort subite par épuisement nerveux au travail, causée par une crise cardiaque. (www.article.fr.santé mentale et émotive, consulter le 2/2/15).

7. L'amélioration des conditions de travail :

En matière d'amélioration des conditions de travail, les pratiques des ressources humaines à un rôle définissent par les textes législatifs qui orientent ses actions auprès du comité de l'entreprise et de sécurité. On outre, l'ergonomie est considéré comme étant étude multidisciplinaire du travail humain entreprise pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle, les principaux thèmes sont :

- L'hygiène et la sécurité ;
- Les conditions de travail ;
- L'aménagement des temps de travail ;
- La gestion des activités sociales (restaurant, loisir...)

Advenant que les conditions de travail ne répondent pas aux besoins sécuritaires des salariés, il en résulte du gêne, de la pénibilité, de l'inconfort et ces éléments peuvent devenir plus ou moins directement des facteurs de risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Le terme « condition de travail » recouvre un contenu plus ou moins large. Différents facteurs, que l'on peut regrouper en quatre catégories, caractérisent les conditions de travail : les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques (Makhlouf et collectif EPBI. 2012).

7.1. Les facteurs physiques :

7.1.1. Les conditions d'ambiance physique de travail : il s'agit de l'implication et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique (Jean Marie Peretti, 1987, p205).

Ce terme regroupe :

-Les conditions d'ambiance sonore : exposition au bruit, perception de signaux auditifs, possibilité d'avoir une conversation, etc....

-Les conditions d'ambiance thermique : exposition au froid, à la chaleur, aux courants d'air, au rayonnement thermique ;

-Les conditions d'ambiance visuelle : possibilité de voir l'extérieure et d'avoir de la lumière naturelle, niveau d'éclairage et éblouissement au poste de travail,

-Les conditions de travail hygiène atmosphérique : qualité de l'air, présence de poussière, fumées, vapeurs et brouillards (toxiques ou pas) dans l'air, impression de confinement,

-Les vibrations :

-Les rayonnements : exposition aux ondes radar ou hyper-fréquences, aux rayonnements radio actifs, aux infrarouges, aux ultraviolets,

-L'Etat du sol : présence de produits glissants, revêtements défectueux ;

-L'État général de l'espace de travail : propreté, encombrement, couleurs,

-L'électricité statique,

-Les ordures.

7.2.1. La charge physique et la charge mentale :

Dans l'exercice de son travail, l'opérateur peut ressentir une fatigue physique et mentale, cette fatigue résulte de la charge supportée par le travailleur.

Les efforts physiques requis dépendent de deux facteurs :

-D'une part, d'une posture plus ou moins facile à maintenir, c'est la « charge statique » ;

-D'autre part, des efforts des divers muscles, pour effectuer des gestes, c'est la « charge dynamique » (Jean Marie Peretti, op-cit p209).

Dans deux cas, il y a une dépense d'énergie effectuée par des réactions chimiques analogues à une combustion, à l'intérieur du muscle. Cependant, si la dépense énergétique donne une bonne appréciation de l'effort dynamique, elle est insuffisante pour apprécier le travail statique.

Pour apprécier celui-ci, faire intervenir en plus de la dépense énergétique minimale, la mesure de la fréquence cardiaque ; c'est ce qu'ont fait des spécialistes en établissant une échelle des postures les plus courantes selon leur plus ou moins grande pénibilité : assise, debout, agenouillée, couchée bras au dessus des épaules, accroupie etc.

7.2. Les facteurs organisationnels :

Il concernant les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise, les formules proposées sont :

-La rotation : la rotation consiste à faire tourner les ouvriers sur différents postes. C'est une méthode déjà ancienne. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique au cours d'une même journée.

Cette formule diminue la monotonie, crée une polyvalence utile en cas d'absence, permet une promotion professionnelle des opérateurs.

-L'élargissement : l'élargissement consiste en une recomposition partielle d'opération parcellisée à l'extrême. Il y a allongement du temps cycle. Par exemple, l'ouvrier assemble un composant ou même l'ensemble du produit fini.

Ce procédé est souvent utilisé sur des opérations d'assemblage

-L'enrichissement des tâches : l'enrichissement des tâches consiste à donner plus de responsabilité à l'opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées, comme le petit entretien, des tâches de réglages et de contrôle de la qualité.

-Le groupe de production : le groupe de production intègre rotation, élargissement et enrichissement est la formule introduite le plus souvent.

L'organisation traditionnelle centralise des fonctions de coordination, d'orientation et de contrôle dans le pouvoir du supérieur chargé de :

- Coordonner les efforts (les taches sont souvent indépendantes les uns des autres) ;
- Répartir le travail et ses fluctuations ;
- Contrôler la qualité et la quantité du travail, les temps de présentismes, le respect des modes opératoires et de réglementation au travail, etc.... ;
- Donner son avis sur les techniques de performances ;
- Faire le rapport entre le reste de l'organisation et son équipe ou unité. Tous les styles de communications officielles ascendantes ou descendantes doivent passer par lui.

Dans le groupe de production, les trois fonctions sont assumées à l'aide du travail de groupe. Décharger des tâches quotidiennes de répartition individuelles du travail et le contrôle individuelle, le supérieur développe ses compétences techniques, il devient un interlocuteur plus valable pour les spécialistes d'autre part, il peut former ces collaborateurs et les faire bénéficier de sa expertise technique.

Ce groupe est souvent appelé semi-autonome, car il n'est responsable collectivement que (Jean. M. P, op-cit, p 211) :

- De la répartition du travail et de ses fluctuations entre les individus ;
- De la coordination du travail ;
- Du contrôle de la production globale du groupe ;

La réalisation d'une plus grande autonomie impliquerait que l'ensemble du groupe dispose :

- Du contrôle de l'appartenance au groupe (recrutement, mutation) ;
- De la possibilité de fixer les objectifs de production à long terme ;
- Du droit de modifier les méthodes de travail, l'ergonomie de travail (consulter les machines).

7.3. Les facteurs psychosociaux :

Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions et des atteintes sur la santé psychologique des salariés, et qui rentrent dans des accidents au travail victime, les maladies et les risques professionnels.

7.3.1. Risques psychosociaux :

Les risques psychosociaux sans signification est d'une « réalité existentielle » sont constitué par des principaux défis à relever dans le domaine de la santé et la sécurité au travail.

Les risques professionnels, il faut entendre tout risque ayant pour origine l'activité professionnelle, c'est-à-dire le travail rémunéré, indispensable pour vivre de nos jours. Tout phénomène, tout événement qui apparaît en milieu de travail et qui présente un danger pour l'homme est appelé risque professionnels (NICHAN MARGOSSIAN, 2003, p2). Les risques doivent donc être supprimés ou au moins, en cas d'impossibilité, être atténués. C'est un devoir humain par excellence. Cette action, appelé prévention ; se pratique en amont, avant que se produise l'accident ou maladie.

Les risques psychosociaux sont résultent d'une mauvaise conception, organisation ou gestion de travail et d'un structure défavorable. Toutefois, ils sont perçus comme une question d'organisation au lieu d'être interprétés comme une défaillance de travailleur, les risques peuvent être aussi gérables que tout autre risque tel que le stress occasionné par la charge de travail, et le surmenage.

-Parmi les conditions de travail susceptibles de mesurer et déboucher sur des risques psychosociaux, citons :

-Une intensification de travail ;

-Des exigences contradictoires de poste et un manque de clarté sur la tâche et la fonction à remplir.

-Le non participation des travailleurs aux prises de décisions, les concernant et leur absence influencent sur le mode d'exécution de leur activité.

L'instabilité des effectifs ;

-Des mutations organisationnelles mal gérés et l'insécurité de l'emploi,

-L'inefficacité de la communication, l'information et le manque de soutien de la direction aux collègues ;

-Le harcèlement psychologique et sexuel et la violence exercée par des tiers. L'ors de l'examen des exigences liées au poste, il indispensable de ne pas confondre les risques psychosociaux, tels que la surcharge de travail, et les conditions dans lesquelles l'environnement de travail est stimulant, mais offre au travailleur le soutien dont il a besoin, en termes de formation, motivation et promotion afin d'exécuter sa tâche au mieux de ses capacités

8. Les méthodes et conseils appliqué afin de réduire, prévenir et gérer les accidents au travail et évaluer la charge de travail :

Il est possible de prévenir et de gérer avec succès toute sorte des conflits occasionné par travail, indépendamment de la taille ou du type de l'entreprise, la politique d'entreprise pour une bonne stratégie de fonctionnement de l'entreprise.

-Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

- Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral.

- Combattre les risques qui ne peuvent pas être évités ;

- La diversifié des exigences et les tensions croissantes sur le lieu de travail, et encourage les salariés à appliquer des mesures volontaires supplémentaires pour promouvoir le bien-être mental.

- Gérer le stress au travail n'est pas seulement une obligation morale et bon investissement pour les employeurs ; mais aussi une obligation légale fixée dans la directive-cadre, soutenue par les accords-cadres relatifs au stress d'origine professionnelle et à la violence sur le lieu de travail.

- Plusieurs instruments de mesure (les perceptions par rapport à la charge) ;

- Eviter l'absentéisme ;
- L'isolement d'une personne dans un groupe ;
- Besoin d'analyser de la tâche prescrite (la quantité de travail) ;
- Mais soulèvent les différences individuelles et la compréhension partielle et simpliste, nécessite d'élargir la compréhension de la charge de travail dans sa globalité (Pierre-S.F, op-cit, 2009, p 3).

9. Les causes de la surcharge au travail :

L'intensification du travail causée par la rapidité des changements organisationnels et technologiques, cette intensification génère des effets nocifs sur les individus et organisation. Les facteurs de l'individu qui sont à l'origine du stress, accidents, les facteurs organisationnels (absentéisme, roulement de personnel, climat de travail). On identifie généralement 6 familles de cause de la charge de travail.

9.1. Causes liées à la tâche ou au contenu même du travail à effectuer

9.2. Forte exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'information à traiter) ;

- Fortes exigences qualitatives (précision qualité, vigilance...)
- Difficultés liées à la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, Fragmentation...).

9.3. Causes liées aux relations de travail :

- Manque de soutien de la part des collègues et ou des supérieurs hiérarchiques ;
- Absence de communication ;
- Management peu participatif, autoritaire, déficient ;
- Absence ou faible reconnaissance du travail accompli.

9.4. Causes liés à l'environnement physique et technique :

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité...);
- Mauvaise conception des lieux et ou des postes de travail (manque d'espace, éclairage inadapté....);

9.5. Causes liés à l'évolution sociologique :

- Utilisation croissante des techniques de communication à distance ;
- Individualisation de l'activité professionnelle avec sur responsabilisations ;
- Exigence ou agressivité aux fournisseurs.

9.6. Causes liés à l'environnement macro-économique de l'entreprise :

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir ;
Compétitivité, concurrence (www.anact.fr, 04/02/15, 12 :16h).

10. Les conséquences et les atteintes liées sur les personnes, les organisations et à la santé au travail :**10.1. Conséquence sur les personnes :**

L'intensification du travail entraîne inévitablement des conséquences pour les travailleurs en exigeant de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques. En constate depuis la dernière décennie, une recrudescence de certains problèmes de santé et de sécurité au travail, et ce, différentes sphères du monde du travail. Somme toute, un dénominateur commun des conséquences psychologiques et physiques observées chez les travailleurs et, plus spécifiquement, la surcharge de travail. De fait, l'intensification du travail et ses conséquences affectent les ressources internes et externes d'ont disposent le travailleur et la direction pour faire face aux contraintes de travail, pouvant ainsi créer une spirale détérioration du milieu de travail et de la santé et de la sécurité des travailleurs. Les travailleurs œuvrant dans les organisations de services ressentent, comme d'autres, les effets négatifs de la surcharge de travail sur leur santé psychologique et physique. Dans les faits, ils doivent composer avec les exigences de l'employeur relatives à la quantité de travail à réaliser sous pression temporelle, les demandes émotionnelles associées à la gestion de

l'interaction avec le personnel et une faible latitude décisionnelle pour réaliser leurs tâches quotidiennes.

D'un point de vue physique, les conséquences associées à la charge de travail regroupent les pathologies d'ypersollicitation tels les troubles musculo-squelettiques. De plus, les travailleurs qui vivent des situations de stress au travail sur une période prolongée sont plus à risque de souffrir de problèmes cardiovasculaires. Au plan de la sécurité du travail, il existerait une relation de cause à effet entre l'intensification du travail en termes de cadences et le taux d'accident, notamment ceux associés aux chutes et aux brûlures (PIERRE S, F, op-cit, p4).

10.2. Conséquences sur les organisations :

Les conséquences de la charge de travail ne se limitent pas aux individus, mais affectent également les organisations. D'une part, celles-ci doivent absorber les coûts de l'absentéisme, du présentéisme et du roulement de personnel associés à des conditions de travail difficiles et exigeantes. Les coûts relatifs aux problèmes de santé mentale découlant indirectement de la charge de travail sont estimés. . D'autre part, les organisations risquent, à plus long terme, de subir une diminution de la quantité et de la qualité des produits et des services, puisque l'augmentation de la charge de travail freine l'initiative et la créativité des employés.

10.2.1. Les atteintes liées à la santé au travail :

L'impact sur la santé au travail se manifeste lorsqu'il y a une surcharge mentale, mais sa mesure est bien difficile à établir : si l'évaluation des niveaux d'exposition professionnelle passe par la mesure de paramètres physiques, chimiques, biologiques ou radiologiques et repose sur des connaissances scientifiques pointues et sur des matériels et procédures d'analyse de haute exigence, il n'en est pas du tout de même avec l'évaluation des nuisances psychiques.

-Les accidents de travail : ils restent une source majeure d'atteintes à la santé, les situations de travail à risque subsistent malgré la modernisation des installations industrielles et le renforcement de la réglementation concernant la prévention des risques professionnels.

-Les pathologies dues à l'environnement : parmi elles se trouvent les maladies infectieuses, les allergies les intoxications liées à la présence dans la

situation de travail des agents biologique et de produits chimiques. Elles touchent des secteurs aussi variée que les secteurs agricoles et agro alimentaire, les laboratoires de recherche, le secteur sanitaire ou l'industrie. Les cancers professionnels se rangent dans cette catégorie, ils sont lié à la présence de substance cancérigènes telles que l'amiante, les poussières de bois, les huiles minérales.

-Les pathologies dites de surmenage (dépression) physique : elles sont en relation avec port de charges lourdes, avec les mouvements répétitifs, des postures pénibles, des vibrations importants, et des nuisances sonores parmi elles les troubles musculo-squelettiques, sont en très nette augmentation ils touchent certes les operateurs affectant des taches répétitives et soumis à des contraintes de temps.

-Les pathologies d'ordre psychologique : elles peuvent prendre des diverses elles sont on très forte augmentations ces dernières années et tendent à représenter aujourd'hui ce que les pathologies physiques représentaient hier. Le burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel caractérise par un dépressif et une fatigue extrême : il ya une trentaine d'année au canada chez le personnel d'entreprise et les travailleurs sociaux. On l'observe également chez les enseignements, les cadres supérieurs et les dirigeants, les agents de services en contactent avec les fournisseurs.

-Les pathologies liées au surmenage, au stress, à l'hyperactivité professionnelle : elles peuvent revêtir des formes très diverses et l'intensité variable à type de syndrome dépressif ou s'exprimer par des symptômes plus d'ordre cognitif avec troubles de mémoire, de la pensée.

10.2.2. Atteintes physiques :

- Troubles musculo-squelettiques (douleurs des articulations et douleurs musculaires).
- Troubles gastro-intestinaux (maux de ventre, douleurs et ulcères d'estomac).
- Accidents cardiovasculaires et accidents vasculaires cérébraux (hypertension artérielle, palpitations cardiaques, cardiopathie coronarienne...).
- Céphalées, migraines.
- Hypercholestérolémie, diabète de type 2 et les crises d'asthme.

10.2.3. Atteintes psychiques :

- Fatigue et irritabilité chroniques ;
- Troubles du sommeil ;
- Bouffées de chaleur et hypersudation et crises d'angoisse ;
- Dysfonctionnement sexuel ;
- Syndrome dépressif d'épuisement professionnel, le burn-out ;(Comportement additif à un travail) ; dépression majeure.

10.2.4. Troubles du comportement :

- Réactions auto et hétéro agressives ;
- Troubles des conduites alimentaires (obésité) ;
- Consommation accrue de médicaments ;
- Consommation accrue d'alcool, de tabac et autres substances -psychotropes ;
- Isolement social (sédentarité, réduction des loisirs et des activités communautaires) ;
- Difficulté d'apprentissage, performances réduites ;
- Mauvaises décisions, incohérences dans les actions, erreurs d'exécution ;
- Comportements à risque et actions suicidaires ;
- Hyperactivité ou au contraire apathie, cynisme, démotivation complète.

11. La lutte contre la lourde charge au travail (accident du travail) :

L'efficacité de la politique de sécurité est conditionnée par son adaptation aux caractéristiques spécifiques de l'entreprise. C'est dire que l'étape préalable d'analyse et de recherche des solutions adoptées revêt une importance considérable. Les responsables disposent d'investigations. Cependant, le traitement de ces données présente des difficultés. Depuis quelques années, les méthodes d'analyse des données qualitatives se sont développées.

Les données relatives aux accidents du travail dans l'entreprise (déclaration d'accident et dossier individuel des accidentés) constituent une source essentielle dont le traitement permet une meilleure prévention. Une telle analyse permet de définir les « points chauds » et d'orienter la politique de prévention. Elle doit être complétée par une étude de chaque accident grâce, notamment, à **l'arbre des causes** (Jean-M. P, 2012, p 196-197).

La méthode de l'arbre des causes a été mise au point par l'I.N.R.S (Institut national de recherche sur la sécurité). Elle repose sur trois principes : le recueil des faits, la construction d'un diagramme et la définition des préventions possibles.

11.1. Le D.U.E.R :

Ce document unique doit prendre en compte les risques psychosociaux et l'impact des obligations liées à la mise en place des plans de pénibilité.

11.2. Les composantes d'une politique de sécurité :

La lutte contre les accidents du travail implique des investissements dans deux domaines : d'une part, la formation du personnel et, d'autre part, les équipements et les matériels (Ibid. p 197).

L'investissement en formation réduit les causes humaines en modifiant les comportements individuels créateurs de risque et en permettant aux dispositions prises d'avoir leur pleine efficacité.

L'investissements en matériels et équipements agit sur les causes techniques et abaisse le niveau général de risque.

L'efficacité des investissements repose sur la qualité du diagnostic préalable, l'entreprise est tenue de présenter chaque Année le « programme des actions relatives à l'hygiène et à la sécurité pour l'année à venir » au comité d'entreprise, qui l'examine.

11.3. Le bien-être au travail :

Progressivement, les entreprises, soucieuses de la motivation et de l'implication de leurs salariés d'une part et de leur bien-être au travail d'autre part, développent un certain nombre de pratiques pour améliorer la qualité de vie au travail.

La plane santé et bien-être sont mis en place pour assumer une veille sanitaire, améliorer l'ergonomie des postes pathogènes, prévenir les risques psychosociaux, éduquer et accompagner les salariés.

Le résumé:

L'intensification du travail causée par la rapidité de mutations organisationnelles et technologiques, cette lourde charge est à la fois un impact négatif sur la santé des employés mais aussi sur la bonne santé de l'entreprise. La charge du travail entraîne inévitablement des atteintes psychologiques et physiques sur la santé des employés, de fait, les facteurs psychosociaux sont des éléments qui influent sur la réponse psychologique des employés à leurs conditions de travail, qui peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique. Ces facteurs englobent la façon dont le travail est exécuté (charge de travail, méthodes de travail) ainsi que le contexte dans lequel il se déroule notamment les rapports et les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues. Dans ce sens, la charge de travail est souvent exprimée, en termes de quantité par unité des temps qu'ils évaluent et répartir de façon juste. Il est donc nécessaire de faire de la charge de travail un objet de régulation dans l'entreprise. Enfin, dans ce chapitre on va expliquer le cas où l'entreprise ne peut pas résoudre et améliorer le phénomène de mesure de la surcharge au travail, donc être régulée dans un processus de confrontation permanente entre la logique de la perception et la réalité du terrain.

Chapitre III

La fidélisation des salariés

Dans l'entreprise.

- ***Préambule :***

- 1. Historique de la fidélisation.*
- 2. Définition des concepts clés.*
- 3. Les théories de la fidélisation.*
- 4. La diversité des objectifs assignés à la fidélisation des salariés.*
- 5. Les enjeux de fidélisation en RH.*
- 6. Les indices de fidélité et de non fidélité.*
- 7. Planification du système de fidélisation.*

- 8. Différents visions de la fidélisation du salarié à son entreprise.*

- 9. Les orientations conceptuelles de la fidélisation en R.H.*

- 10. Les conséquences du processus biographique pour l'étude de la fidélisation des salariés.*

- 11. Les conditions de travail moteur de la fidélisation.*

- 12. Des bonnes pratiques en R.H pour fidéliser et impliquer les employés.*

- 13. Les composantes de la fidélisation.*

- 14. La politique de promotion.*

- ***Résumé***

Préambule

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

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

1 .Historique : première apparitions des formes de fidélisation : participation et intéressement :

L'émergence moderne du concept de fidélité est le résultat d'une lente évolution de la pratique des entreprises et des recherches universitaires.

Les premières esquisses d'outils de fidélisation ne sont pas récentes et sont apparues dès la fin du XIX^{ème} siècle. Ces procédés ne portaient à l'époque pas les marques de la fidélisation comme aujourd'hui, et n'avaient d'ailleurs pas pour objectif de fidéliser les salariés, mais ils constituent les ancêtres de ce que sont devenus par la suite les outils de fidélisation. A l'époque où les premières idées de nouveaux périphériques de rémunération sont apparues, à savoir entre le XIX^{ème} et le XX^{ème} siècle, la société était fortement industrialisée, et était en pleine lutte de classes, tiraillée entre bourgeoisie et prolétariat.

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

Nous retrouvons dans cette doctrine, toutes les esquisses des idées que développeront ultérieurement les socialistes du XIX^{ème} siècle.

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

« Les Saint-simoniens demandent que tous les instruments de travail, les terres et les capitaux, qui forment aujourd'hui le fonds morcelé des propriétés particulières, soient réunis en un fonds social, et que ce fonds soit exploité par association et hiérarchiquement, de manière que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la en un fonds social, et que ce fonds soit exploité par association et hiérarchiquement, de manière que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la mesure de ses œuvres » (Marine Georgelet, 2012, p 11-12).

2. Définitions des concepts clés :

2.1. La fidélité :

La notion de fidélité peut être abordée du point de vue des financiers et des chercheurs sur la gouvernance d'entreprise .la gouvernance d'entreprise est un système qui recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernant la conduite des dirigeants et délimitent leur l'attitude discrétionnaire. De ce fait, elle consiste à limiter les pouvoirs et les opportunités des dirigeants face aux actionnaires (G.Charreaux et P.Desbrieres. 1998, P.59).

Paillé définit le salarié fidèle a sont organisation lorsque il justifié d'une ancienneté significative et d'un d'intérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'ils adoptent, dans le cadre de sont travail, une ligne de conduite qui privilégié les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation (PAILLE, Pascal, Op.cit., 2004, P27).

Peretti définit le salarié fidele comme celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emplois externes, et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort (PERETTI, Jean. M., Op.cit., 2005(A),).

2.2. La fidélisation :

-Selon Peretti, le dispositif de fidélisation des salariés est ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti,J,M op cit, 2005, p.110).

-Selon Paillé, la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés (Paillé, P, op cit, 2004 ; p 5).

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

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

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

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

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

2.3.4. Le partage : la fonction RH s'éclate en devenant une fonction partagée et transversale au sein de l'entreprise.

2.3.5. L'anticipation : la complexité de l'environnement et la guerre des talents implique une démarche anticipatrice favorisant l'adaptation aux événements imprévus (JEAN, M, P, 6eme édition, 2007,p).

3. Les théories de la fidélisation :

Une des principales dimensions de la Gestion des Ressources Humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions est la rétention des salariés.

Dans les lignes qui suivent, nous allons spécifier les différentes approches de définition, présenter les enjeux de la fidélisation et identifier les deux orientations conceptuelles de la fidélisation.

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

3.1. Approche étymologique

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

3.2. Approche courante

Fidéliser est le fait de rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit (dictionnaire Robert1993).

De fait, fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés (LAROUSSE 2003).

3.3 .Approche de la GRH

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

La fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation (LOUART, 1991).

Autrement dit, la fidélisation serait l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (JEAN M. P, dictionnaire, 2001).

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

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

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « rétention » basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise.

Et fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences (BRUNETEAUX, J.B ,2005.p15).

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

Selon CHAMINADE montre l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

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

4. La diversité des objectifs assignés à la fidélisation des salariés :

Le départ des salariés performants, compétitifs, et compétents engendre pour toute organisation les coûts élevés. La fidélisation des RH poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui se traduit par un sentiment de résignation et engendre des recherches de compensation sous des formes diverses tels les comportements sociaux dysfonctionnels (P. Paillé, Janvier 2004, P 17).

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

4.1. Réduction des dysfonctions sociales :

Le dysfonctionnement social peut se définir comme étant une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés (P.PAILLÉ, op cit, 2004, p 19-20).

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

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

4.2. Développement de la valeur organisationnelle :

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

Selon le modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur (Ibid., p 20-21)

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

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

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

5. Les enjeux de la fidélisation en ressources humaines :

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

5.1. Enjeu économique :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Perte de temps du service.

La fragilité existe dans la mesure où les investissements réalisés par une entreprise pour le maintien de la valeur de ses RH peuvent se transformer en coûts et peser sur son efficacité en cas de dysfonctionnements (PAILLE Pascal, op cit p 22).

Le seuil d'efficacité professionnel sera atteint, lorsque le salarié, commence à apporter de la valeur ajoutée à son entreprise, c'est à dire en

quelque sorte quand les phases de remplacement, d'intégration et de formation éventuelles sont amorties.

5.2. Enjeu démographique :

Si on dresse l'état des lieux de la situation du marché de l'emploi, la guerre des talents s'installe peu à peu, le talent doit être un comportement, une aptitude particulière qui permet de faire face à une situation donnée. Dans le langage courant, le mot talent est associé aux compétences (G. LE BOTERF, 1999, p 22).

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

Pour autant le talent ne suffit pas forcément, il faut également correspondre à la caractéristique, au critère précis, au moment où elle est recherchée et le faire savoir. (B.CHAMINADE, op cit, 2003, p74).

L'idéal est de faire correspondre le bon talent au bon emploi, après avoir défini clairement les talents dont l'entreprise a besoin. (G.LE BOTERF, Op.cit, 1999, p.23).

L'effet du vieillissement de la population, ajouté à la génération du baby-boom viendra à la retraite, il n'y aura pas assez de jeunes pour les remplacer.

Sachant que le nombre d'actifs ne cesse de diminuer et que la population en âge de partir en retraite ne fait que s'accroître, on pourrait penser que l'on va arriver au plein emploi.

En effet, tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière, il y a un fort taux de chômage chez les plus de 50 ans, toutes les personnes quittant la vie active ne seront pas nécessairement remplacés, et la mondialisation risque d'entraîner des délocalisations dans des pays aux coûts de production moindre.

Il va falloir faire face à une pénurie de main d'œuvre dans tous les secteurs, aussi les entreprises seront-elles amenées à fidéliser les personnes qui réalisent le travail et non plus seulement le client. Les entreprises doivent aussi revoir les dispositifs de départ en retraite anticipés mis en place (B.CHAMINADE op cit, 2003, p 74).

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

5.3. Enjeu sociale :

Le développement durable à été défini comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (A.B. CARROL, 1999, p 290).

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

Les 3 logiques de l'entreprise citoyenne concernent :

5.3.1. Le développement économique, outre la rentabilité, les entreprises s'engagent à respecter les valeurs autres que financières dans leurs relations avec les autres.

5.3.2. L'épanouissement des hommes et l'équité sociale.

5.3.3. Le respect de l'environnement, les activités économiques ne doivent pas nuire aux hommes. (I. TCHOTOURIAN, 2006, p 60).

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

Les entreprises doivent faire de la création de valeurs, certes mais elle doit le faire de manière éthique.

L'éthique devient un enjeu stratégique, économique et social, c'est un prenantes comportement attendu de l'ensemble des employés, actionnaires, chef d'entreprise, consommateurs, concurrents, partenaires et clients afin de développer un climat favorable à l'implication, l'engagement, la satisfaction et la confiance(F.CONCHON, 2008, p 02).

Dans ce contexte de développement durable, la fidélisation répond aux attentes des parties prenantes sociales et améliore la satisfaction donc la productivité. (F.RIECHHELD, 1996, p 15).

5.4. Enjeu Organisationnel :

Les ressources humaines suivent l'amélioration des processus et fournissent les méthodes dans le cadre d'une démarche qualité, ce qui contribue à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation.

Le rôle des pratiques de management des RH contribuent à la création de la valeur organisationnel en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien de climat organisationnel (PALLIE Pascal, op cit, p 21).

Faire du management de qualité, c'est donner à chacun les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale, et participent à la politique générale des entreprises en proposant et en mettent en places des stratégies pour le management de leur capital humain. Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.

La fidélisation est un outil adéquat pour les managers et les directeurs des ressources humaines. Elle leur permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience des processus de management et de contribuer à la motivation du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches selon les exigences de la norme afin de satisfaire les fournisseurs.

La qualité est liée à la fidélisation, fidéliser les salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences des ressources humaines.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, elle doit anticiper sur ses besoins futurs en compétences individuelles et collectives, en croisant les compétences requises et les compétences disponibles. Elle doit ajuster ensuite, selon ses besoins sa politique de promotion, de recrutement, et celle de fidélisation.

L'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles peut nécessiter une formation ou bien de nouveaux recrutements, et le suivi des compétences d'une entreprise est un indicateur pour savoir si les personnes ont été fidélisées ou pas.

6. Les indices de fidélité et de non fidélité :

6.1. Les indicateurs de l'état de stabilité (de fidélisation) d'une équipe :

6.1.1. Le turnover :

Le « turnover », concept d'origine anglo-saxonne qui est traduit en français par la rotation du personnel ou roulement du personnel désigne : tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année (L. SEKIOU et al, 1998, p45).

Ou encore, la rupture du lien contractuel salarié- employeur. Nous retiendrons de ses définitions que la rotation du personnel serait : une mobilité des salariés vers d'autres entreprises, ces salariés rompent le lien qui les lie à leur employeurs d'une manière définitives (B.GALAMBAUD, 1983, p164).

-Le turn-over : la stabilité de l'équipe c'est –à-dire selon le métier (soignant, hôtelier, paramédical..), on relève les mouvements, le nombre d'entrées et de départs sur une période déterminée.

Le mode de calcul souvent rencontré est le rapport du nombre de départs ramené à l'effectif total. Ce calcul fait l'hypothèse (implicite) que l'effectif globale reste stable et que les départs sont remplacés dans un rapport un pour un contrairement à une aidee rependue, le taux de turn-over ne prend pas en compte uniquement les démissions mais aussi les autres formes de fin de contrat (licenciements, ruptures amiables..).

6.1.2. Les types de roulement du personnel : il existe trois formes des départs :

6.1.2.1. Les départs initiés par l'entreprise :

Ce type de départ est pris en charge par l'employeur pour faire face à une conjoncture économique défavorable telle que (relocalisation, restructuration, modernisation, informatisation, ou pour de raison personnelles réactives aux agissent de l'employé par des licenciements comme moyens de sanctions.

6.1.2.2. Les départs initiés par employé :

L'employé décide de quitter volontairement son entreprise pour des raisons personnelles (santé, relocalisation du conjoint, opportunité d'emplois). Et qui ne peut être totalement gérés par l'entreprise.

6.1.2.3. Les départs intermédiaires : cette forme de départ constitue une charnière entre le départ volontaires et départ involontaire le salarié maintient une relation avec son employeur tout en travaillant à son compte.

6.1.3. Les causes du roulement du personnel : certains facteurs sont attribués aux pratiques de la gestion des R.H tels que :

- La disponibilité des opportunités d'emplois externes sur le marché de travail.
- Le non reconnaissances des dirigeants pour leurs salariés.
- La mauvaise prise en charge de l'entreprise des attentes, et exigences de ces salariés.

D'autres sont dus à perceptions individuelles de salarié en situation professionnelle à savoir :

- Le degré d'insatisfaction pour une faible rémunération et aux,
- Le désengagement envers leur entreprise.

6.1.3.1. La rotation de l'emploi :

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les RH et en psychologie du travail .Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements de personnel dans une organisation, ainsi que des couts associée au départ et a l'arrivée de ses personnels.

Cependant, cet indicateur est souvent simpliste, pour une analyse plus précise il est nécessaire de considérer séparément les taux de départ et d'arrivée et de les corrélér avec d'autres facteurs : âge, fonction occupée, type de départ (licenciement, démission, retraite).

Il est préférable, lorsque l'on cherche à calculer uniquement la diminution des effectifs, de parler d'attrition et non de turn-over.

De nombreux facteurs (satisfaction au travail, rémunération, marché du travail...) influencent sur le turn-over, qui varie beaucoup suivant les branches. Le niveau record de turn-over est généralement atteint pour les salariés par le secteur des activités informatique, et pour les non employés par les secteurs de la restauration rapide et celui des centres d'appel.

Le taux de rotation de l'emploi est souvent important dans les secteurs professionnels connaissant le plein emploi. L'orsqu'il est excessif, cela dénoté généralement aussi bien des problèmes de fidélisation de la main d'œuvre que d'opportunisme des candidats, parmi lesquels :

-De mauvaises condition de travail : travail particulièrement éprouvant, rapports humains conflictuels, management de mauvaises qualité.

-Des blocages nombreux : évolution de carrière, salaires, nature du travail, mobilité géographique.

La possibilité pour les candidats de trouver facilement un poste mieux rémunéré ou plus intéressant dans une autre organisation.

6.1.3.2. L'intégration : la phase d'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. Accueillir et accompagner le nouveau salarié, l'aider à s'imposer dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de son nouvelle entreprise. En effet, l'intégration d'un nouveau collaborateur passe par deux stades : la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation. (Les conditions de travail, les moyens les et les missions qui lui y confiées). Et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé.

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

6.1.3.3. Offrir des formations :

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Optimiser son employabilité consiste à valoriser ses acquis et à s'ancrer dans une dynamique d'apprentissage constant. Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, les entreprises (utilisent les formations en priorité pour soutenir leur stratégie, puis pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et en dernier lieu seulement, pour répondre à leur attentes.

Certains groupes vont plus loin et offrent à leurs salariés divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Hicks et Klimoski ont montré également dans ce propos que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci (CERDIN.J.L et autre, 1987, p25).

De même ; les travaux de SALANCIK suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

6.1.3.4. Offrir les perspectives d'évolution :

Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences. Par ailleurs, le développement des compétences n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. Les salariés doivent connaître qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. En effet, l'absence de perspective d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation (BENJAMINE Chaminade, op cit, p.17).

6.2. Les indicateurs de non fidélité :

6.2.1. L'absentéisme et les maternités:

Le taux d'absentéisme (selon secrétariat social ou l'indice de Bradford ou les maladies, les longues maladies, les accidents de travail, le nombre de naissances.

Selon Nicolas traduisent également un bien-être ou un mal-vivre de l'équipe.

6.2.2. Les retards : le retard à répétition peuvent constituer un motif de licenciement, le manque de ponctualité désorganise l'entreprise et induit de fait une surcharge de travail supplémentaire pour les autres employés. L'employeur est en droit de sanctionner tous faits qu'il estime fautifs. Egalement se qui permet au salarié ce qui vous interdit de vous rendre sur votre lieu de travail et vous prive de votre rémunération, ou retenir sur votre salaire le nombre d'heures que vous n'avez pas travaillées. En revanche, il lui est strictement interdit, sous couvert de « rétrogradation disciplinaire », de vous priver d'une partie de votre salaire sans modifier le contenu de votre emploi. Cette pratique qui s'apparente à une sanction pécuniaire, est interdite par la loi (art. L 12-42 du code du travail).

7. Planification du système de fidélisation :

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

7.1. Responsabilité et leadership :

Chaque acteur engage sa responsabilité dans la fidélisation, les objectifs doivent être clairs. L'engagement de la direction est fixé sur le long terme et est obligatoire, il repose sur des valeurs solides et légitimes et une mission qui justifie la raison d'être de l'entreprise. L'engagement des ressources humaines va de pair avec l'engagement de la direction, la concertation est primordiale, et l'engagement des managers est tout aussi important, la réussite passe par la mobilisation de tous les intervenants.

Le manager à une position clé, puisqu'il est en relation directe avec les collaborateurs, il est donc leur interlocuteur privilégié.

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

7.2. Le diagnostic de fidélisation :

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

Les salariés prennent eux-mêmes en main leur carrière maintenant, à maintenir leur employabilité, puisque l'entreprise ne l'assure plus. Le lien employeur-employé est un simple lien contractuel.

Que les salariés partent ou restent, il faut comprendre pourquoi. Il existe des départs dont les causes sont inévitables. Les causes imputables à l'entreprise, sont par exemple les suppressions de postes, le déplacement de l'entreprise, les licenciements, sanctions... Les causes imputables aux salariés sont les départs en congé individuel de formation, la création d'entreprise, éloignement entre travail et domicile, départ en congé de maternité, départ à la retraite, la mutation du conjoint, des raisons médicales...

C'est donc plutôt sur les causes de départs évitables, qu'un bon diagnostic de fidélisation devrait s'appuyer en vue d'une amélioration : en effet ces départs sont en général liés soit à une mauvaise gestion des hommes soit à un dysfonctionnement de l'organisation.

Lorsqu'ils sont dus à l'emploi à proprement dit, c'est par exemple à cause de la mécontente avec le supérieur hiérarchique, le contenu du travail, les mauvaises conditions de travail, des objectifs irréalisables, la routine, pas de reconnaissance des performances ou de l'implication...

Lorsque les causes sont dépendantes de l'entreprise, ce peut être : l'absence d'un plan de carrière, des horaires rigides, l'absence d'opportunités, stress et travail sous pression, une mauvaise ambiance de travail, le manque d'autonomie, l'avenir incertain de l'entreprise, un salaire inférieur à la moyenne du secteur...

Les risques de départ sont plus ou moins élevés, selon l'ancienneté ou l'expérience, il est d'autant plus grand pour les nouveaux arrivés, la première année dans l'entreprise.

7.3. Préparation du management de la fidélisation :

Les salariés ont des attentes et des besoins individuels, pour mesurer l'attitude et le niveau de satisfaction, l'entreprise va mettre en place des enquêtes de satisfaction et de motivation, dont le postulat est différent selon la taille, la culture, le secteur... Ces enquêtes lui permettront de savoir les raisons qui poussent les salariés à rester ou quitter l'entreprise et donc d'axer sa politique de fidélisation en fonction des salariés qu'on souhaite fidéliser.

L'enquête permet de recueillir la perception des salariés, des réponses apportées par l'entreprise et de suivre l'évolution de cette perception dans le temps, elle permet également d'identifier les priorités d'amélioration et de fournir un feed-back aux managers.

Le questionnaire doit s'appuyer sur des questions simples ouvertes et fermées avec le choix d'une échelle pour les réponses ce qui, permettra de faciliter la communication des résultats, la mesure des résultats.

Il en sera de même avec la mise en place d'entretiens avec le salarié, on peut utiliser l'entretien d'évaluation ou l'entretien de carrière. Les exigences du collaborateur seront classées puis analysées, elles peuvent être mineures, latentes, majeures ou critiques, être des attentes liées à l'emploi ou à l'entreprise.

La satisfaction est appréciée en faisant le rapport entre la réponse attendue et la réponse perçue. L'étude comporte 3 domaines : le contenu du travail, la qualité de la supervision et l'environnement professionnel de l'entreprise.

Malheureusement ces enquêtes ne s'adressent qu'aux salariés présents dans l'entreprise, il serait souhaitable d'y inclure ceux qui quittent l'entreprise, puisque leur avis serait franc et concret. C'est pourquoi l'entretien de départ est un moyen utile d'obtenir des informations utiles pour corriger les méthodes de management.

Tout lancement d'un produit est précédé de l'analyse du marché, et de la détermination de la cible, ici des salariés les plus importants pour l'activité de l'entreprise. Pour préparer sa mise en œuvre, Benjamin CHAMINADE préconise l'utilisation de « la roue de la qualité ».

L'idée consiste à mettre en place une politique de fidélisation globale, pas seulement axée sur la partie financière, tout en tenant compte des valeurs et intérêts de chacun, des attentes individuelles et centre d'intérêt différent.

Pour autant il ne s'agit pas de fidéliser toute l'entreprise, le salarié à garder diffère des autres, car est connu pour ses compétences, son autonomie ou sa créativité, sa participation dépasse l'utilisation des outils habituels.

Le salarié à fidéliser est celui difficile et cher à remplacer, le plus performant dans son emploi, qui risque d'être recruté par un concurrent, qui influencera ses collègues s'il part, a une compétence rare dans l'entreprise...

Outre les caractéristiques ci-dessus, l'auteur donne des outils de mesure plus fins basés sur des ratios de rendement, d'efficience, mesure de temps, de criticité (compétences, expériences rares), engagement et implication.

Outre les caractéristiques ci-dessus, l'auteur donne des outils de mesure plus fins basés sur des ratios de rendement, d'efficience, mesure de temps, de criticité (compétences, expériences rares), engagement et implication.

7.4. Mise en œuvre de la fidélisation :

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

Une fois l'objectif déterminé, on cherchera l'effet de levier attendu et des résultats rapides. La première mise en œuvre peut se faire lors de l'arrivée de nouveaux salariés.

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

Après cette phase d'attraction, il s'agit d'accueillir les nouveaux collaborateurs, et à créer le premier lien d'attachement, le management et le

pilotage de l'organisation doit permettre la découverte des nouveaux talents et potentiels.

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

7.5. Mesure et évaluation des efforts de fidélisation :

Très peu d'entreprise disposent d'outils de mesure de la performance sociale, ils commencent à s'installer peu à peu dans les entreprises de grande taille. Ils nécessitent la connaissance approfondie de l'organisation et une réactivité pour les actions d'amélioration.

La réussite au niveau du recrutement est obtenue, quand il y a optimisation des méthodes de recrutement qui permettent un approvisionnement régulier des talents. le délai entre le besoin en recrutement et le jour où le nouveau salarié a atteint son seuil d'efficacité professionnel, doit être identifié pour pouvoir donner une indication quantitative sur l'efficacité du processus de recrutement.

La mesure la plus efficace pour la réussite ou l'échec des efforts de fidélisation est le taux de turn-over, si le salarié part pour une raison qui aurait pu être évité c'est que le management de fidélisation est déficient.

Le tableau de bord de fidélisation, recense les indicateurs les plus pertinents et aide à la prise rapide de décisions. Ce tableau donne des informations dans le temps pour un suivi régulier, et permet de faire des synthèses.

8. Différentes visions de la fidélisation du salarié à son entreprise :

Nous avons identifié quatre formes possibles de fidélisation du salarié à partir des approches relationnel : la fidélité, la rétention, la dépendance et l'inertie. Nous aboutissons ainsi à une séparation des employés ayant des raisons différentes de fidélité à leur entreprise. Les deux principales raisons « Intérêt personnel » et « Valeurs de l'entreprise » présentées par la figure ci-dessus.

8.1. La vision « autonome » (pression interne) :

Dans une perspective attitudinale, cette première vision suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne).

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attire à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention » d' « inertie » (P.Paillé, op cit, 2004, P).

8.2. La vision « dépendance » (pression externe)

D'une part précisons que les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme des normes sociales internalisées par l'individu. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ».

D'autre part, comme le suggère le modèle sur les échanges durables client, fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre.

Dans le même sens, que l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, le salarié guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état d' « inertie » (THEVENET, 1992).

Nous retenons que l'intérêt personnel ou les valeurs de l'entreprise guident le salarié à développer une relation stable et durable avec l'organisation, ceci dans la mesure où les salariés peuvent être dans l'une ou l'autre de ces situations.

9. Les orientations conceptuelles de la fidélisation en R.H :

Les Sciences de Gestion analysent la problématique des théories de la satisfaction et de l'implication et de motivation constituent trois volets des orientations de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation de personnel. Fidéliser ses collaborateurs au sein d'une entreprise la motivation est un point majeur, pour avoir un travail sérieux, un personnel motivé et productif.

9.1. Théories de la satisfaction :

La satisfaction est définie couramment comme un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire. (Locke 1976 pp. 1297-1349)

La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus. Elle influence les comportements de retrait (absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise). Aussi, a-t-elle un impact sur la fidélité à l'entreprise.

La satisfaction au travail en RH pour est définit la satisfaction comme « un état psychologique, résultent de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable » (Pascal PAILLE, 2003).

En trouve également chez PAILLE la vision de la satisfaction qui explique qu'au coté de la satisfaction au travail, qui s'exprime sur un continuum allant de la moindre pénibilité des conditions de travail à l'exercice de tâches proches d'un métier.

9.2. Les théories de l'implication :

L'implication a une influence considérable sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise.

Selon Porter et Steers ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre (Porter et Steers ,1982 p603-609.)

La définition de l'implication nous permettra d'identifier les composantes de celle-ci, mais en plus d'en spécifier ses conditions, l'implication peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

Très sollicitée dans les études sur la motivation et la satisfaction, l'attitude est généralement définie comme une organisation durable des croyances à propos d'un objet ou d'une situation prédisposant un individu à répondre d'une manière préférentielle (ROKEACH, 1968).

L'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication (Commeiras ,1998 pp. 3-21)

Egalement l'implication représente comme un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance concernant la relation d'un employé avec l'organisation (ALLEN et MEYER, 1997, p 61-89).

De la même façon, l'implication organisationnelle peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille (Mowday ,1998 p. 387-401),

9.3. La théorie de motivation :

La motivation au travail représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (VALLAERAND et THILL, 1993, p18).

La motivation au travail est construite hypothétiquement, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement.

La motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état d'équilibre.

Selon la théorie de Maslow : qui présente les besoins dans l'ordre croissant suivant: réalisation de soi, besoins d'estime, besoins sociaux (l'appartenance), besoins de sécurité (protection) et besoins physiologiques, survie et nécessité.

Les facteurs de motivation sont : le travail lui-même, les reconnaissances, les promotions, accomplissements et le développement personnel (ROUSSEL Patric, 2001, P20, p29).

La motivation amène les gens à agir et aussi les gens ne changent pas un comportement ou ne s'engagent pas d'une nouvelle activité sans avoir une raison pour le faire.

-Fondamentalement, motivation et fidélisation renvoient à des idées différentes comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N°1 : Différence entre motivation et fidélisation.

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu +333 dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle	la performance	Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général
L'entreprise veut développer	Sa performance à travers le bien être des salariés.	différentes motivations	Opportunités + adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projet

Source : (Thévenet, 1983, P 28-35).

10. Les conséquences du processus biographique pour l'étude de la fidélisation des salariés :

Nous allons sobrement exposer les conséquences de la dynamique des préférences professionnelles sur la fidélisation des salariés. Il nous semble utile de montrer la nature des relations entre les différentes variables sollicitées jusqu'à présent et leur implication sur la stabilité des conduites. Comme nous l'avons spécifié, fidéliser les salariés consiste pour une entreprise à installer une relation professionnelle dans la durée. Rapport au travail l'enjeu consiste pour l'entreprise à créer les conditions d'emploi qui favorisent la stabilité pendant la période du temps. Pour les salariés, les bénéfices attendus concernant le développement de leur employabilité et, pour les entreprises, ils portent sur la garantie d'un investissement sans faille de ses salariés dans leur activité professionnelle (Pascal Paillé, op cit ,p 91).

Nous avons tenté de montrer l'interprétation de différentes données empiriques, comment les attentes à l'égard du travail évoluent au fur à mesure de l'enrichissement de l'expérience professionnelle, et également le contact prolongé d'un salarié avec son entreprise favorise son identification. Si au début de la biographie professionnelle les préférences sont très nettement marquées pour les gratifications matérielles, l'influence de ces influences diminue avec le temps. A partir de cette tendance, on peut en déduire qu'une politique centrée sur la fidélisation des ressources humaines peut légitimer ses pratiques en orientant plus spécifiquement ses efforts sur tel groupe d'attentes en fonction du profil des salariés visés.

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

10.1. Les causes et les facteurs démotivation des salaires :

Les causes multiples de la démotivation peuvent être regroupées en trois catégories.

10.1.1. La démotivation liée à l'individu :

La démotivation au travail est variable en fonction des individus. Les événements et professionnelle d'un salarié ainsi que sa personnalité peuvent avoir un impact sur sa motivation. L'apparition de difficultés pour concilier travail et vie privée peut être source de démotivation pour le salarié. Un mauvais état de santé ainsi qu'un âge avancé peuvent causer une fatigue physique et / ou morale qui démotivé. Par ailleurs, la survenue de ruptures dans le parcours professionnels d'un individu peut, au fil du temps, lui faire perdre confiance en lui-même ainsi qu'en l'avenir et le démotiver.

10.1.2. La démotivation liée aux relations de travail :

Parmi les facteurs de démotivation des salariés, des relations tendues ou inexistantes avec la hiérarchie ou les collègues de travail altèrent considérablement le plaisir que l'on peut éprouver au travail et qui est l'une des principales sources de motivation.

Un travail où l'on a peu de contact avec les autres est source d'isolement, le salarié ne sent pas intégré dans la vie de l'entreprise. Une concurrence excessive entre les salariés, ou des employés négatifs, qui critiquent tout, peuvent créer des tensions. Cette mauvaise ambiance peut être à l'origine d'une démotivation qui peut rapidement se généraliser à l'ensemble des salariés (Http. Docteur Vincent Bonniol, vendredi Février 2011, consulté 12/02/2015, 8h42).

La qualité du management est également associée à la motivation au travail. Un manager qui ne communique pas suffisamment avec les salariés, ne les soutient pas assez et ne prend pas en compte leur avis et leurs idées est un manager démotivant.

10.1.3. La démotivation liée à l'organisation et au travail :

Des conditions de travail difficiles (contraintes physiques importantes, environnement holiste, horaires atypiques....) sont éprouvantes pour le salarié et peuvent, à long terme, décourager les salarié, même les plus motivés.

Face à une exigence de rendements ou de créativité top fortes, le salarié peut se sentir dépassé, ne pas supporter cette pression importante et être stressé. A l'inverse, un travail qui n'évolue pas, qui est répétitif ou n'offre aucune perspective n'est pas un travail stimulant et peut vite être démotivant.

L'instabilité de sa situation professionnelle et l'incertitude quant à son avenir sont également des facteurs de démotivation pour le salarié qui ne se sent pas en sécurité.

Si les missions confiées et les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis, les salariés sont déstabilisés car ils ne comprennent pas pourquoi ils travaillent, ils manquent d'implication et ne peuvent donc pas être efficaces à 100%.

10.2. Les conséquences non négligeables de la démotivation des salariés :

10.2.1. Le désengagement du salarié :

Une personne démotivée peut être stressé et cela peut affecter sa santé physique comme sa santé mentale (trouble du sommeil, de la vigilance, dépression...)

Un salarié qui n'a plus de motivation peut être désagréable, agressif, voir violent, et cela nuit à ses relations professionnelles.

La démotivation est également à l'origine d'un désengagement du salarié qui ne met plus le même entrain dans la réalisation de ses tâches et ne s'implique plus dans son travail. Il perd en efficacité et si cette situation ne s'améliore pas, elle peut avoir des conséquences disciplinaires qui peuvent aller jusqu'au licenciement

10.2.2. La démotivation nuit à la bonne marche de l'entreprise :

Le manque de motivation, qui a une conséquence directe sur l'efficacité des salariés, nuit à l'activité de l'entreprise la productivité et la qualité des produits diminuent. Si rien n'est fait pour que la situation se rétablisse, la démotivation peut gagner l'ensemble du personnel et cela peut mettre en péril l'entreprise.

La démotivation peut également entraîner une augmentation des coûts car elle est souvent associée à une augmentation de l'absentéisme et des accidents de travail ainsi qu'à une réorganisation des postes de travail.

Par ailleurs, la démotivation a des conséquences sur l'entreprise car elle dégrade le climat social et ternit l'image de l'entreprise. Les salariés fuient l'entreprise, qui est également peu attractive pour les éventuels postulants, les clients et fournisseurs préfèrent se tourner vers les concurrents.

10.2.3. L'absentéisme :

L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non. Il se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'entreprise.

Signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise. (BURKE et WILCOX, 1972).

Voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée (Weiss, D, 1978, p 47-95).

La maladie ou l'état d'incapacité physique temporaire due à des accidents de travail ou à des accidents routiers sont de façon générale comme étant les causes principales de l'absentéisme. D'autres facteurs peuvent expliquer l'absentéisme sans qu'on puisse le démontrer avec certitude, surtout les absences de courtes durées qui, sous le couvert de la maladie parfois bénigne, sont attribuables à une certaine désaffection des employés pour le travail, et les conditions financières ou physiques qui prévalent à un moment donné.

Les coûts cachés permettent d'avoir une meilleure idée de ses répercussions sur la productivité, puisque cela varie d'une entreprise à une autre.

11. Les conditions de travail : moteur de fidélisation :

Définies comme étant un ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur. Avec la satisfaction, la fidélité revêt un caractère

physique c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise

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

11.1. Les conditions physiques :

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

Les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer le rendement au travail (LEPLAT, J).

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

11.1.1. Facteur de dégradation de la santé :

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

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

11.1.2. Facteur d'épanouissement :

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

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

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

11.2. Les conditions organisationnelles :

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

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

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

-L'entrée plus tardive dans la vie active ;

-L'abaissement de l'âge de la retraite et la cessation anticipée d'activité ;

-La réduction du temps de travail quotidien et hebdomadaire ;

-L'accroissement des congés annuels et des possibilités d'absence.

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

12. Des bonnes pratiques RH pour fidéliser et impliquer les salariés :

Processus de fidélisation des ressources humaines :

Dans une perspective de fidélisation, afin de surmonter ce défi et gagner l'implication des salariés les plus sensibles pour l'avenir de l'entreprise, il s'agit notamment d'individualiser et segmenter les pratiques RH sur la base d'une identification précise des collaborateurs stratégiques et clés pour l'entreprise.

Une telle segmentation des pratiques RH implique une adaptation spécifique à chaque collaborateur, fondée sur un certain nombre de piliers d'intervention :

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

12.2. Adapter le recrutement : la phase du recrutement est un enjeu majeur pour l'entreprise « pour communiquer son offre de valeur » aux candidats.

12.3. Aider les salariés à gérer leurs carrières : la responsabilisé de l'évolution du salarié est du ressort de lui-même. Cependant, l'entreprise peut lui apporter un soutien dans une optique de motivation et d'implication en passant par trois types d'actions :

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

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

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

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

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

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

12.5.2. Diversifier les mécanismes d'incitations : une étude du cabinet McKinsey a mis en évidence les limites du recours aux récompenses de nature financière pour promouvoir un équilibre entre efficacité opérationnelle présente et qualité de la contribution à l'avenir. Ainsi, il s'agit, pour l'entreprise, de diversifier ses mécanismes d'incitations de nature non financière comme : l'accès à des responsabilités, des tâches intéressantes, des opportunités de développement personnel, des participations au capital, etc.

12.6. Adapter l'organisation du travail : l'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariés et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel. Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et de s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de employabilité des salariés et la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances (Jean M.P.op cit P 20- 21).

13. Les composantes de la fidélisation :

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

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

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

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

-Les concurrents qui sont de plus en plus agressifs ;

L'environnement technologique et les connaissances qui imposent des maitrises de plus en plus élevées et une accélération des mises à jour ;

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

-Quant aux collaborateurs, leurs aspirations en matière de vie privée ont évolue .Nous attendons de notre travail des possibilités de développement

et d'épanouissement, ainsi qu'une compatibilité vie privée-vie professionnelle. Nous attendons des relations hiérarchiques basées sur la compétence de nos supérieurs et donc un management convaincant. La simple soumission ne fonctionne plus.

En situation de pénurie, les approches et outils de GRH rationnels ne sont plus suffisants. De ce point de vue, une meilleure compréhension de ce qui fonde les comportements des collaborateurs-et le comportement de fidélité en particulier- peut être une aide précieuse. Ce comportement de fidélité est le résultat d'un certain nombre de composantes dont on va tenter d'identifier les principales.

De la même manière que les composantes de l'infidélité et les mutations d'environnements sont plurielles, interdépendantes et complexes, la notion de fidélisation ne saurait être abordée sans se pencher sur un ensemble de comportements individuel en interaction et dont découle la fidélité à l'entreprise, elle-même permettant l'atteinte d'une meilleure performance et d'une qualité de service accrue. Abordons brièvement ces 4 notions que sont (C.Hirsch & L.Firoben, 2002, p 06).

- La motivation ;
- La satisfaction ;
- L'Engagement ;
- L'Attachement.

14. L'élaboration des politiques en fidélisation :

14.1. La politique de promotion :

Deux politiques de promotion peuvent être distinguées : la promotion « au coup par coup » et la promotion organisée.

Dans le premier cas, le problème de la promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pouvoir existe. La hiérarchie recherche avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises.

14.1.1. La promotion au coup par coup :

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique.

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

14.1.2. La promotion organisée : repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions et une étude des appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

On peut distinguer quatre types de promotion :

14.1.3. La promotion dans la catégorie : entraîne un changement de poste, de coefficient, voire de qualification.

14.1.4. La promotion de catégorie : signifie un changement de catégorie, accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.

14.1.5. La promotion de salaire : s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant.

14.1.6. La promotion collective : touche tous les salariés d'un accord d'entreprise (Jean Marie Peretti, op cit, p 28).

14.2. La politique salariale comme le choix offert en matière et la fidélisation des salariés :

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

La politique salariale par son champ, ainsi on peut dire que ce champ concerne dans l'ordre d'apparition, les politiques de travail, la protection sociale, les politiques de formation professionnelle et de l'emploi ainsi que des politiques dite transversales comme la mise en place de la revenue minimum d'insertion (BOUDON Raymond, 1989 et 1993, p 180).

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

14.2.1. Une réponse à des enjeux économiques et sociaux :

Sur le plan économique deux enjeux existent

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

L'entreprise doit donc tenir compte des salaires versés par les entreprises de son marché et/ ou de son bassin d'emploi afin de choisir son positionnement relatif, selon qu'elle veut attirer et fidéliser des salariés qualifiés ou plutôt limiter ses coûts. Les enquêtes de salaire commercialisées sous forme de panels par les cabinets de conseil en rémunération (Hay, Hewitt) ont précisément pour but d'aider les entreprises à situer de manière très fine leur propre rémunération par rapport à celles que pratiquent les entreprises de leur secteur ou de leur zone géographique pour des postes équivalents (FRANCIS Guérin, Frédérique Pigeyre, 2007, P 267).

14.2.2. Le second enjeu concerne les augmentations de rémunération : dans ce cas, le niveau des gains de productivité constitue un paramètre essentiel. Les gains de productivité constituent en effet une ressource essentielle à « partager » entre les salariés et les clients par le biais des baisses de prix par exemple, mais aussi l'entreprise elle-même, c'est-à-dire ses actionnaires d'une part et son auto-financement d'autre part. Les hausses de salaire sont donc les résultats d'arbitrages effectués par

l'entreprise pour satisfaire différents types d'acteurs légitimement intéressés par les gains de productivité.

14.2.3. Sur le plan social domine la question de l'équité : le système de rémunération doit donner à chacun le sentiment d'être traité à sa juste valeur. La classification constitue un premier élément du respect de l'équité. Par ailleurs, à la rémunération sont souvent associés d'autres enjeux tels que le pouvoir, la considération ou les signes extérieurs. De fait verser un salaire ne se résume pas à honorer un contrat de travail explicite. Verser un salaire, c'est aussi récompenser une personne, valoriser certains comportements, voir prodiguer des encouragements.

L'élaboration d'une politique salariale suppose donc de procéder à des arbitrages entre impératifs économiques et besoins sociaux. Il existe différents systèmes permettant de rendre ces arbitrages.

-Selon **Price** un niveau plus élevé de la rémunération peut contribuer à diminuer les départs volontaires. Il serait plus avantageux pour les organisations d'assurer la stabilité de leurs membres en privilégiant cette variable pour les inciter à rester.

14.3. La politique de formation comme un choix offert en matière de et la fidélisation des salaires :

La formation est un outil de fidélisation efficace. Savoir motiver et à plus long terme, fidéliser ses salariés représente aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises.

S'épanouir dans son travail, évoluer rapidement telles sont les nouvelles exigences auxquelles doivent faire face les responsables RH d'aujourd'hui, pour une stratégie de fidélisation efficace, les salariés se voient offrir divers espaces de choix en matière de formation.

Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise. Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former. Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, on a montré que les salariés qui

avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci de même, les travaux suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation (SALANCIK.G.R, 1977, P 54)

Le résumé :

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

Partie
Pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil et La méthodologie suivie sur le terrain.

- *Préambule*

1. présentation du terrain d'enquête.

*2. Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques
Utilisées.*

- *Résumé*

Préambule :

Dans chaque recherche scientifique, le chercheur doit suivre un ensemble d'étapes et de procédures afin d'atteindre les objectifs visés.

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil MSC ensuite, les étapes de l'enquête sur le terrain et en fin la description des techniques utilisées dans cette étude.

A travers l'enquête que nous avons effectuée au niveau de MSC, nous avons abouti aux résultats suivants.

V-1 présentation du terrain d'enquête

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans ce chapitre nous allons essayer de présenter la Mediterranean Shipping Company, son histoire, ses missions et activités et son organisme.

1.2. Historique de la Mediterranean Shipping Company :

Mediterranean shipping company (MSCA), de Genève en Suisse est une grande compagnie maritime privée fondée en 1970 qui a connu une croissance rapide pour devenir l'un des principaux armateurs du monde.

Au cours de ces dernières années, la flotte maritime de MSCA a augmenté sensiblement pour atteindre en 2002 le rang de la deuxième plus grande compagnie en termes de conteneurs et de nombre de navires portes conteneurs exploités. Cette croissance spectaculaire a été réalisée en interne et non par acquisition ou fusion.

MSCA fournit un réseau de services inégalé par ses propres bureaux à travers le monde et reste une société véritablement indépendante et privée capable d'être en mesure de réagir aux changements du marché et de mettre en œuvre des plans à long terme sans interférences ou des retards inutiles.

Avec une structure simplifiée à Genève, MSCA est devenue un client de premier plan centré sur le coût et une solution de transport globale et efficace pour de nombreux expéditeurs.

La MEDITERRAEAN SHIPPING COMPANY Agence de Bejaia, est sise à citer des frères MOUHOUBI promotion ABDOU-Quartier Sghir, Bejaia.

L'agence de Bejaia a été incorporée en 2002 comme agence locale maritime du groupe, elle est composée de 29 salariés et structurée en 5 départements, la direction générale est sise à Alger.

1.3. Mission de l'entreprise et ses départements :

MSCA Bejaia est une agence qui représente le deuxième plus grand armateur maritime au monde, elle est structurée comme suit :

-Département d'exportation :

Composé de cinq salariés, le département est chargé de traiter toutes les exportations de conteneurs de Ports de Bejaia vers différents Ports de monde.

-Département de Documentation :

Composé de cinq salariés, le département de documentation est charge de traiter tous types de documentation concernant les conteneurs destinés à être débarqués au port de Bejaia et ainsi le traitement des dossiers clients.

-Département de conteneur :

Composé de trois personnes, elles ont comme principales taches de faire le suivi des conteneurs depuis le port de chargement jusqu'à au port de déchargement et mettre à disposition des conteneurs vides et pleins, pour l'exportation.

-Département Shipping :

Composé de trois employés, le département Shipping est chargé des opérations destinées à assister les navires des leurs accostages aux niveaux du port.

-Département commercial :

Composé de trois travailleurs, le département est responsable des activités commerciales et marketing, ça veut dire qu'ils travailler à promouvoir l'image de l'entreprise.

-Département de comptabilité et Finances :

Contient le plus de personnel que les autres départements (10 personnes), ce département a pour mission de :

-Suivre toutes les activités comptables et financières de l'entreprise.

-Veiller à la bonne présentation des documents vis-à-vis des services fiscaux et de l'armateur.

1.3.1. La formation :

Article 183, La formation est un investissement de employeur, pour la valorisation le développement et la satisfaction des besoins en R.H en compétences exigés et personnel qualifiés relatif à l'activité de la société.

La formation étant un facteur de promotion sociale et profession pour les travailleurs, elle mise en application et instauré dans le cadre d'amélioration et la préparation des employés pour de nouvelles missions.

Article 184, l'employeur organisé de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement selon les besoins de son activité, elles sont définie en :

1.3.1.1. Formation promotionnelle : qui permet aux cadres d'acquérir les connaissances et compétence de haut niveaux dans le post graduation et qui leurs permette d'occuper des postes de travail déterminé l'employé doit répondre aux conditions liée aux profils.

1.3.1.2. Formation d'adaptation permanente : qui permet à l'employé d'améliorer ses performances et dites à l'évolution de l'activité de la société.

1.3.1.3formation interne d'adaptation pour les nouvelles reçues : au niveau de la société, pour permettre aux nouvelles recrues d'occuper au mieux leurs postes.

1.3.1.4. La rémunération :

De la Grille des Salaries

Article 239. Les rémunérations principales des salaries régis par les dispositions de la présente convention sont fixées conformément à la grille des salaries telle qu'elle figure en annexe à la présente convention.

Article 240. La mise en place de la grille des salaires chaque poste existant dans l'organisation de la société sa position dans la grille, qui est déterminée selon des critères cités à l'article 237 ci-dessus, et d'indiquer la rémunération minimum et maximum pour chaque poste.

La grille de salaire se présente sous forme d'un tableau correspondant à l'échelle des salaires exprimée en fonction de la classification professionnelle en vigueur dans la société.

V-2 Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques

Utilisées :

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela on a procédé comme suit :

2.1. La pré-enquête :

La pré-enquête représente un élément important pour chaque recherche. Cette dernière se définit comme « une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan pré établi a des règles relativement précises pour en faire se peut, aux exigences d'objectivité et rigueur de la méthode scientifique (JEAN Louis loubert 2000, p47).

Durant la pré-enquête qu'on a effectuée dans cette entreprise ,nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation et les conditions générales de fonctionnement de l'organisation MSC comme nous a permis aussi de rencontrer quelques salariés lors de leur pause .c'est-à-dire à leur sortie de l'entreprise en vue d'accéder à l'intérieur de l'entreprise on rencontre quelques salariés on se réunit et discute avec eux sur notre sujet de recherche ,tout en leur expliquant l'objet de notre étude .cela nous a permis l'accès même partiel aux informations recherchées lesquelles nous a aidé à cerner notre hypothèse et population d'étude.

Cette dernière nous a aidés à avoir des informations relatives à notre thème de recherche et de mieux analyser notre champ d'investigation afin de bien l'explorer.

-permet de recueillir des informations sur le thème de recherche, ainsi de tester la fiabilité d'hypothèse sur le terrain.

-Limité notre échantillonnage d'étude.

-Afin de relier entre l'aspect théorique et pratique et d'acquérir le maximum des données qui nous orientent vers une meilleure compréhension du phénomène d'étude.

2.2. La méthode utilisée:

Notre présente étude s'inscrit dans une approche quantitative, qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, et ce en vue d'établir des corrélations entre les différentes variables et de répondre aux questions de la recherche.

On a choisis la méthode quantitative, on la trouve la plus adéquate a notre terrain d'investigation et d'avoir plus d'information sur notre thème de recherche et qu'on puisse se familiariser avec notre terrain et proposer des réponses provisoires a nos questions de départ ainsi que clarifier quelque concept de notre recherche, nous avons procédé a l'exploration de terrain ,qui est le premier niveau de la recherche ,celui de l'observation et de la collecte des données qui scientifiquement choisies ,recueillis et organisée permettent d'atteindre les étapes ultérieures.(MADELEINE Grawitz,2000,P,364).

2.3. La technique utilisée :

Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux, susceptibles d'être appliqués dans la réalité (la technique), bien définis, et qui doivent être adaptés à la méthode utilisée également doit être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions, adaptés au genre de problème majeur et de phénomène en cause. Ce sont la technique (MADELINE Grawitz, 2001, P352).

Cette dernière nous a permis de collecter des informations sur l'échantillon recherché, en plus elle nous donne une image réelle sur le sujet d'étude et ce que le lie avec les variables.

2.3.1. Le questionnaire :

Selon MUCHIELLI le questionnaire ne doit pas être considéré comme une liste d'ensemble de questions, mais tout simplement dit, que le questionnaire se présente comme un document sur lequel sont notées les réponses ou les réactions d'un sujet déterminé. (CLAUDE Javeau, 2002, P 29).

Une fois qu'on a choisi notre méthode de recherche, on a élaboré un questionnaire comme une technique d'étude sur le terrain qui nous semblons la plus adéquate pour la collecte des informations relatives a notre thème.

Après avoir les lectures qui ont été faite sur nos hypothèses de recherches, on a réunis un ensemble des questions, après on a sélectionné 10 questions a chaque axe qui ont relation, ensuite on a supprimé le reste.

Notre questionnaire comporte de 26 questions et 06 sous questions et 20 questions ouvertes.

Ces questions sont posées, se forme de question ouverte qui laissant l'enquête libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue contenu que de la forme (GRAWITZ Madleine, 2001, p 682).

Notre questionnaire est réparti sur trois partis :

-La première partie contient des données socioprofessionnelles de l'enquête (âge, genre, niveau d'instruction...etc.).

-La deuxième partie contient de savoir si la charge de travail est elle impact négatif sur la fidélité des salariés.

-La troisième partie contient l'importance des objectifs des salariés sur leur fidélité vis -a vis la charge de travail

2.4. Le choix de l'échantillon :

L'échantillon est une proportion représentative d'une grande population que l'on veut étudier, comporté dans des proportions identiques, les mêmes caractéristiques que l'on trouve dans la population à étudier appelé aussi population mère.

Après avoir eu l'accord de la direction générale de l'entreprise MSC a Bejaia comme étant notre terrain de recherche pratique ,on a demandé a ses responsables de bien vouloir nous faciliter la mission de prendre comme population d'étude dans tout les services qui contient 35personnes de déférente catégories socioprofessionnelle :les cadres 06 ,les agent de maitrise 04,les agent d'exécution 06.

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie suivie sur le terrain.

Concernant le type d'échantillonnage, on a opté pour un échantillon par strates « Échantillonnage stratifié est une sorte d'échantillonnage probabiliste, qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments d'une population, et qu'il ya lieu de tenir compte avant la sélection ce procédé permet de créer des sous groupes ou strates ayant une certaine homogénéité. (Angers, Maurice, 1997, P.231).

Pour que les salaires obtenu soit généralisable, on a touché toute les catégories socioprofessionnelle existent dans les services au sien de l'entreprise MSC, il est aussi important de préciser qu'on a opté par la distribution de 25 questionnaires, on a récupéré juste 16 questionnaires.

A fin d'avoir accès a notre population d'étude, il a été nécessaire de faire recours a la méthode stratifié (probabiliste).

Résumé :

On regroupe dans ce chapitre, la présentation de l'organisme d'accueil, les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées pour recueillir les informations durant notre recherche.

Chapitre V

Analyse des données et interprétation des résultats.

- *Préambule.*

1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquêté.

2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.

4. Vérification des hypothèses.

Préambule :

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter les résultats de l'analyse et l'interprétation des données relative a l'impact de la charge de travail sur la fidélisation des salaries au sein de l'entreprise MSC.

Donc on va présentera dans un premier temps une sérié de tableaux simple et croisés signifiant de notre questionnaire par la suite nous procéderons a une analyse des résultats avec vérification des hypothèses de recherche.

A travers l'enquête que nous avons effectuée nous avons abouti aux résultats suivants.

I .Les caractéristiques personnelles de la population.**Tableau n°02 : La répartition des effectifs selon le genre :**

Genre	Fréquence
Féminin	06
Masculin	10
Total	16

Le tableau ci-dessus montre que les enquêtes de notre étude sont plus de genre masculin avec 10 sur 16 effectifs, contre 6 effectifs de genre féminin.

On peut explique le nombre d'effectifs des femmes qu'est faible par apport à celui des hommes, par la nature de travail qui nécessite le genre masculin tel que la complexité des taches qui ont un caractère beaucoup plus technique qui demandent parfois des déplacements en dehors de l'entreprise. Plus le recrutement des femmes est récent dans cette entreprise.

Tableau n°03 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence
(21ans à 35ans)	12
(36ans à 45ans)	03
46 ans et plus	01
Total	16

À partir de ce tableau on remarque que la majorité des enquêtés sont regroupés dans la tranche d'âgés entre (21ans à 35ans) avec 12 effectifs, ensuite vient des personnes âgés (36ans à 45ans) avec 03 effectifs .et 1effectifs pour la tranche d'âge les (plus de 46ans).

L'entreprise MSC compte sur la catégorie d'age de (21ans à 35ans) cette dernier procure à l'entreprise non seulement leur compétence mais leur dynamique, leur organisation et surtout leur jeunesse qui joue un rôle important dans l'entreprise MSC.

Tableau n°04 : la répartition des effectifs selon la situation matrimoniale :

Situation familiale	Fréquence
Célibataire	06
Divorcé	0
Marié	10
Veuf	0
Total	16

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés sont mariés avec 10 sur 16 effectifs, ensuite les célibataire avec une représentativité de 06 effectifs.

On note également que les mariés sont majoritaires dans cette entreprise cela revient à la catégorie d'âge dominante, celle qui cherche une stabilité dans l'entreprise. Elle est également stable aussi dans leur vie privée. Aussi revient aux conditions offertes par l'entreprise qui favorisent la stabilité de ses salariés. Enfin on peut dire qu'il y'a une certaines stabilité d'emplois.

Tableau n°05 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence
Secondaire	0
Moyen	0
Universitaire	16
Total	16

Ce tableau montre que nos enquêtes ont le niveau d'instruction universitaire et cela pour l'ensemble de la personne de notre enquête avec 16 sur 16 effectifs.

Le niveau d'instruction des salariés peut s'expliquer par du recrutement adopté par l'entreprise MSC car leur capacité permet de produire leurs savoir-faire, ainsi leur compétence de satisfaire le besoin énorme de cette entreprise.

Ainsi, nous pouvons dire que le niveau d'instruction pour MSC est pris en considération lors de sélection des effectifs, elle se base sur la tranche universitaire car elle le considère comme le meilleur moyen de se développer ou de s'améliorer en appliquant ce qu'ils ont appris durant leurs cursus universitaires, cela dans le but d'occuper des postes de responsabilité qui demande d'effectuer des tâches complexes.

Tableau n°06 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle :

L'ancienneté	Fréquence
(Moins de 5ans)	10
(De 5/10 ans)	04
(De 11/15 ans)	0
(de 16 et plus)	02
Total	16

En remarque dans ce tableau sur les 16 personnes interrogés, que la majorité ont une ancienneté de moins de 5ans avec 10 sur 16 effectifs, suivi la catégorie d'ancienneté de 5ans à 10ans avec 4 effectifs, enfin la catégorie plus de 16ans d'ancienneté avec 2 effectifs.

Donc, l'entreprise MSC compte sur la catégorie de (moins de 5ans) ce qui montre que le niveau de compétence et d'expérience moins élevé mais l'entreprise MSC recrute des nouveaux diplômés.

On remarque d'après les données de tableau que nos enquêtés, ont une ancienneté significative au sein l'entreprise. Cela explique que les interrogés sont stables et fidèles à l'entreprise qui les emploie. En effet, la définition de PERETTI.J.M nous confirme également cela «un salarié fidèle doit justifier d'une ancienneté au sein de l'organisation ».

Tableau n°07 : la répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles :

Catégories socioprofessionnelle	Fréquence
Cadre	06
Agent de maitrise	04
Agent d'exécution	06
Total	16

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on observe un rapprochement et une égalité entre deux catégories, celle des cadres et celle des agents d'exécution. Avec 6 sur 16 pour chacun, enfin vient la catégorie des agents de maitrise avec 4 effectifs.

On remarque que la catégorie des agents d'exécution et ceux des cadres est plus élevé par rapport aux agents de maitrise dans cette entreprise, cela s'explique par la nature de travail que demande un nombre significatifs d'effectifs pour faire exécuter les tâches. Tandis que la fonction des cadres qui sont chargés des affaires d'administration et de contrôle ne nécessite pas assez d'effectifs.

Résumé :

Après avoir présenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude, on a constaté que, la majorité de l'échantillon est du sexe masculin avec 10 effectifs sur 16, par contre le sexe féminin avec 06 sur 16. On n'a constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de (21 à 35ans) avec 12effectifs sur 16 suivit celle de (36 à 45ans) avec 03effectifs sur 16.

On a enregistré aussi que la plupart des enquêtés sont mariés représentés avec Avec 10 effectifs sur 16 ; contre celui des célibataires avec 06 effectifs sur 16, aussi les enquêtés sont des universitaires avec 16 effectifs suivit de celle de sec

Concernant l'ancienneté professionnelle se trouvant entre (Moins de 5ans) soit avec 10 effectifs, suivit par celle de (4 à 10 ans) avec un 4 effectifs.

Enfin, la catégorie socioprofessionnelles on trouve la plupart des salariés sont des cadres suivit par les agents de maitrise avec un 06 effectifs équivalent.

II/ Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse :

-L'importance des objectifs des salariés sur leurs fidélité vis-à-vis la charge de travail.

.Question n°2: Est ce que votre travail est chargé au point qu'il demande de fournir beaucoup d'efforts ?

L'objectif : Savoir est ce que le travail des enquêtes sa demande de fourni beaucoup d'effort par apport au poste occupé.

Tableau n°08 : la charge de travail et l'effort fourni.

L'effort fourni	Fréquence
Oui	14
Non	02
Total	16

Ce tableau montre que presque la totalité de nos enquêtés fournissent beaucoup d'effort au travail et cela avec nombre représentatif de 14 sur 16 d'effectifs, contre 02 effectifs pour qui fournissent moins d'effort au travail.

On conclut qu'effectivement le travail chargé s'explique certaine responsabilité comme nombreux taches demande beaucoup de concentration et assez de temps, car les délais très courts et aucun droit à l'erreur comme elle peut engendrer de grave conséquence.

Le travail des enquêtés que quelque soit leurs poste occupé demande de fournis d'effort se qui laissera les salariés sont pas satisfait de leurs salaire ce qui explique que les enquêtés fournis les meilleurs d'eux afin de mènera l'entreprise à une certaine compétitivité et de réaliser les objectifs visé. Mais cette dernière ne prend pas en considération leurs efforts pour touche un salaire qui renvoie même pas a leurs efforts donc ils méritent plus.

En jugent enfin, que des efforts fournis restent à faire dans ce domaine la pour une totale satisfaction.

Question n°3 : La charge que vous avez au travail est lié à ?

(Responsabilité, qualité de la tâche, L'aménagement de temps)

L'objectif : En cherche à savoir l'origine de la charge de travail.

Tableau n°09 : Le rapport entre la charge de travail et la catégorie socio professionnelle.

Origine de la charge CPS	La responsabilité	La qualité de la tâche	L'aménagement de temps	Total
	F	F	F	F
Agent cadre	06	03	01	10
Agent de maîtrise	01	03	01	05
Agent d'exécution	01	06	01	08
Total	08	12	03	23

Ce tableau nous renseigne que, 12 sur 23 fréquences les choix de réponse faite par les enquêtes est lié à la qualité de la tâche exercé, contre 8 des enquêtés le choix de réponse qui engendre la charge de travail lie a la responsabilité, enfin on trouve l'aménagement reprend moins de fréquences de possibilité de choix avec 3 sur 23 fréquences ; et selon la responsabilisation de ses facteurs par apport la CSP.

Le choix de réponses faites par les enquêtés est liée à la qualité de la tâche, on prend les agents d'exécution en premier position par 6 sur 8 effectifs suivi par les agents de maîtrise par 3sur 5 ensuite par les cadres 3sur 10 effectifs.

Le choix de réponses des enquêtes est liée à la responsabilité, figurent les cadres en premier position par 6 sur10 effectifs suivi par les agents de maîtrise 1sur 5 effectifs, ensuite par les agents d'exécution 1sur 8 effectifs.

Le choix des enquêtés liée à l'aménagement de temps, figurent les agents de maîtrise en premier position par 1sur 5 effectifs, suivi par les agents d'exécution par 1 sur 8 effectifs, ensuite les cadres par 1sur 10 effectifs.

On déduit que la majorité des enquêtes disent que leur charge de travail lie surtout à la qualité de la tâche exercé et la responsabilité par contre l'aménagement de temps n'est pas comme un facteur important de la charge au travail.

La première constatation qu'on tire de ce tableau est que l'ensemble des salariés de l'entreprise se sentent gênés par un ou plusieurs obstacles dans l'accomplissement de leurs tâches, tandis que, la qualité de la tâches à exécuté. Cela ne peut être expliqué que par l'emplacement géographique de leur lieu de travail situé en plein milieu d'une ville active en plein croissance, et la complexité des qualité de la tâches qui rende le salarié incapable de sa responsabilité cela engendre l'intensification au travail.

Question n°4 : Etes vous satisfait malgré votre travail est très chargé?

L'objectif : la satisfaction au travail lorsqu'existe la lourde charge au travail.

Tableau n°10: Le rapport entre la satisfaction au travail et le genre.

Satisfaction au travail	Oui	Non	Total
	F	F	F
Genre			
Féminin	06	01	07
Masculin	08	01	09
Total	14	02	16

Selon les données de ce tableau nous constatons que 14 sur 16 d'effectifs ont satisfait malgré le travail chargé, contre 2 effectifs qui jugent que sont pas satisfait au travail.

Nous constatons que chez le genre masculin figurent en premier position par 8 sur 9 effectifs ont satisfait de leur charge, suivi par le genre féminin par 8 sur 9 effectifs.

Pour ceux qu'ont pas satisfaits de leur charge, figurent le genre féminin en premier position 1 sur 7 d'effectifs, suivi par le genre masculin par 1 sur 9 d'effectifs.

Les avis restent partagés à la question d'être satisfait ou non quant au l'entreprise prend en considération la charge de travail pour ceux qui exécutent des taches difficile, et lorsque le travail est chargé (surtout pour la gente masculine) afin de déterminer la satisfaction par apport au travail.

Se qui montre que la majorité des salariés sont satisfait grâce à leurs salaires ce qui explique que l'entreprise a connue une dégradation dans sa situation financière, qu'est considéré comme un avantage sur les salariés a donné leurs maximums d'efforts.

Question n°5 : Avez-vous l'idée de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs ?

L'objectif : La fidélité et le non fidélité des salariés vers l'entreprise.

Tableau n°11 : le rapport entre l'idée de quitter l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle :

Vouloir quitter	Oui	Non	Total
CSP	F	F	F
Agent cadre	02	04	06
Agent de maitrise	03	01	04
Agent d'exécution	04	02	06
TOTAL	09	07	16

D'après les résultats de ce tableau on note que, 09 sur 16 effectifs ont l'idée de quitte l'entreprise contre 7 effectifs veulent rester dans l'entreprise.

Parmi ceux qui ont l'idée de quitter l'entreprise, figurent en première position, les agents d'exécution avec 4 sur 6 effectifs suivi par les agents de maîtrise avec 3 sur 4 effectifs, ensuite par les cadres avec 2 sur 6 effectifs.

Pour ceux qui ont voulu rester à l'entreprise, viennent en première position les cadres avec 4 sur 6, suivi par les agents d'exécution avec 2 sur 6, ensuite par les agents de maîtrise avec 1 effectif.

On remarque en effet, que la majorité des enquêtés interrogés quelque soit leurs catégories socioprofessionnelle dit que la relation avec leurs collègues et les supérieurs sont de plus en plus et plus adéquat n'a aucune influence sur le choix de quitter ou de rester dans l'entreprise, cela est montré clairement sur le tableau. Egalement comme en voie l'entreprise encourage la fidélisation des salariés. On trouve que les salariés ont des bénéfices de soutien ont répondu d'avantage qu'ils ne empêchent pas de quitter et bouleverser l'entreprise.

Question n°6 : Voulez vous avoir d'autres postes de travail que le votre dans cette entreprise ?

L'objectif : changement et la gradation de poste.

Tableau n°12 : Avoir d'autre poste dans l'entreprise :

Avoir d'autre poste	Fréquence
Oui	14
Non	02
Total	16

La tendance générale de tableau montre que 14 effectifs pensent changer ou avoir un autre poste de même entreprise, par contre 2 effectifs ne pensent pas changer ou avoir un nouveau poste.

Ces résultats peuvent expliquer que par le manque de politique de gestion de carrière adoptée par l'entreprise, et le manque de stratégie de fidélisation pour un meilleur salaire et afin d'améliorer au maximum les conditions de travail.

Selon l'avis des salariés on remarque que le niveau du salaire n'a aucune influence sur le choix d'offrir un autre poste dans l'entreprise, les proportions

élevées pour les répondants par rester ou changer que le salaire est comparable ou non, éprouvant leur volonté d'avoir un nouvel poste, cela explique qu'ils existent d'autres facteurs mis à part du salaire qui ne permet pas l'épanouissement aux salariés. Tandis que les salariés tentent à chercher de motiver est d'avoir d'expérience de maîtrise et d'avantage dans leur travail.

Question n°7: Les efforts que vous fournis par apport à la charge de votre travail est il reconnue par les responsable?

L'objectif : comprendre si le supérieur prend en considération les efforts fournis des salaries par apport au poste occupé.

Tableau n°13 : Le rapport entre la charge de travail et les efforts fournis seront reconnus par le responsable et le CSP :

Reconnaitre les efforts fournis	Oui	Non	Total
CSP	F	F	F
Cadre	05	01	06
Agent de maîtrise	04	00	04
Agent d'exécution	06	00	06
TOTAL	15	01	16

Le tableau ci-dessus nous montre clairement une proportion très élevé, avec 15 sur 16 effectifs disent que leurs charges de travail et leurs efforts fournis sont reconnus par le responsable, contre 1 effectif dis que leur charge de travail et leur effort fournis ne sont pas reconnue par le responsable.

Parmi ceux qui ont dit que leurs efforts fournis sont reconnue par le responsable, figure en premier position les agents de maîtrise et les agents d'exécution, suivi par les cadres avec 5 sur 6 effectifs.

Par contre, pour la catégorie qui déclare que leurs efforts ne sont pas reconnus par le responsable, figurent en premier position les cadres avec 1 sur 6 effectifs.

D'après les résultats de ce tableau, on peut dire que la plupart des salariés quelque soit le poste occupé la charge de travail et les efforts fournis sont reconnus par le supérieur et le responsable, ainsi leurs salaires comparés aux efforts fournis, ce qui explique que les salariés fournis les meilleurs d'eux afin de mènera l'entreprise à une certaines compétitivité et de réaliser les objectifs visé, car cette entreprise prend en considération leurs efforts pour toucher un salaire qui renvoie a leurs efforts fournis au travail, ce qui explique que la motivation des salariés vis avis a l'entreprise qui prend leurs efforts en considération.

On remarque, pour majorité de la population d'étude surtout pour les agents d'exécution et les agents de maîtrise que leurs efforts fournis pris en considération par leur responsable, ce qui les rend plus productifs et actif dans le travail. Donc cette reconnaissance a un impact direct sur la motivation des la salaries.

On conclut que grâce a la présence de la reconnaissance au sein de cette entreprise que vis avis les efforts fournis par les salaries que les inciter de les encourager e travailler plus.

Question n°8 : Êtes-vous soutenus par votre responsable ainsi que les collègues de travail pour alléger votre charge de travail ?

L'objectif : si il y'a la coopération et entre -laide entre les collègues et le supérieur.

Tableau n°14 : La répartition selon la qualité des relations sociales avec les le responsable, les collègues afin d'alléger la charge de travail et le genre :

Alléger la charge de travail Genre	Oui	Non	Total
	F	F	F
Féminin	06	01	07
Masculin	08	01	09
Total	14	02	16

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des interrogés voient que le rapport qu'ils partagent avec leurs responsable et les collègues afin d'alléger la charge de travail est contribues à leurs stabilité à la relation de travail avec 14 sur16 effectifs, par contre 2 effectifs disent que leurs relation avec le responsable et les collègues afin d'alléger la charge de travail ne Ne leur permet pas d'être stable au travail.

Pour ceux qui ont la relation et l'aide avec les collègues et le supérieur afin d'alléger la charge de travaux, figurent les femmes en premier position avec 1 sur 7 Effectifs, suivi par les hommes avec1 sur 9 effectifs.

Pour ceux qui ont pas la relation et le l'aide avec les collègues et le supérieur afin d'alléger la charge de travail, figurent les hommes en premier position avec 8 sur 9 effectifs suivis par les femmes avec 6 sur7.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon l'entraide entre le responsable et les collègues, d'où nous constatons que parmi les salaries qui disent qu'ils ont l'enthousiasme de travailler est presque la majorité sont de genre masculin disent que leurs collègues leurs apportent de laide lorsqu'ils débordent dans leur travail ; parmi eux sont des femmes qui disent qu'ils apportent de l'aide. Cela s'explique par la bonne relation qui réunis les

collègues et l'entente entre eux ce que les laissent partager la charge de travail et les alléger. Cela signifie que ces derniers ont évolués dans un environnement de travail agréable qui permet leurs stabilités et leurs implications.

On peut expliquer, que les relations sociales au sein de l'entreprise MSC bonnes, car il ya l'ambiance au travail au sein administration. On comprend qu'il ya un climat favorable entre les salariés, le faite que la plupart qui ont répondu par l'existence des bonnes relations sociales au travail.

Question n°9 : Votre travail vous permet souvent de prendre les prises décisions par vous-même ?

L'objectif : savoir le style de commandement si s'applique a travers le responsable ou par les salariés.

Tableau n°15 : Le rapport entre la prise de décision au travail par eux même et la catégorie socioprofessionnelle :

La prise de décision CSP	Oui	Non	Total
	F	F	F
A. Cadre	04	02	06
A.de maitrise	03	01	04
A. D'exécution	04	02	06
Total	12	05	16

D'après les résultats de ce tableau on note que les enquêtes disent que la prise de décision s'applique par eux même avec 12 sur 16 effectifs, Tandis que 5 effectifs la prise de discision s'applique par le responsable.

Parmi ceux qui ont dit que la prise de décision s'applique par eux même, figurent en première position les agents de maitrise avec 3 sur 4 effectifs, suivis par les agents d'exécution et les cadres avec 4 sur 6 effectifs équitable.

Pour ceux qui ont dit que la prise de décision s'applique par le responsable, viennent en première position les cadres et les agents d'exécution avec 2 sur 6 effectifs équitable, suivi par les agents de maitrise avec 1 sur 4.

On peut déduire d'après ce qui est vu précédemment que la plupart des salariés jugent que leur chef n'applique pas la prise de décisions au travail, car chaque salarié c'est à laide de lui de prendre la décision par eux même. Cela revient à la responsabilité de poste occupé et à la tâche exécuté.

En effet, le style de commandement de chaque salarié doit veiller à entretenir au sein de son entreprise un climat social apaisé, cherché à comprendre comment il doit être motivé et avoir un personnel stable et impliqué.

Question n°10 : Est ce que vous impressionnez de travailler pour satisfaire les critères d'évaluation de la hiérarchie, et non pour répondre aux exigences du métier ?

L'objectif : travail des salariés exigent d'avoir la reconnaissance au travail ou uniquement exerce la tâche.

Tableau n°16 : Travailler pour satisfaire les critères d'évaluation et non pour les exigences de métier :

La satisfaction au travail.	Fréquence
Oui	04
Non	12
Total	16

Ce tableau montre avec clarté que, 12 effectifs trouvent que la satisfaction pour satisfaire les critères d'évaluation et non pour les exigences de métier, face à 4 effectifs qui trouve que la satisfaction pour les exigences de métier et non pour les critères d'évaluations.

On peut dire, d'après ce tableau que la stratégie de l'entreprise est un facteur primordial qui vise à faire varier les compétences des salariés pour les rendre polyvalents et interchangeable. Ce qui fait que les salariés de l'entreprise MSC ont besoin de développer leurs compétences afin de maîtriser leurs tâches. La gestion des compétences et l'évaluation des critères essayent toujours d'assurer

le bien être a ses salariés, puis améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

a. La vérification de la première hypothèse :

A la lumière des réponses obtenus par l'enquête, on est arrivé a confirmé que la motivation accompli par l'administration constitue une source de satisfaction.

Les salariés de l'entreprise MSC confirme que leurs satisfactions en ressources humaines dispose d'un moyen d'action dans le but d'attirer les salariés à l'entreprise. La satisfaction de la situation qui renvoie à un mixte de bénéfices attendus dans l'ordre des salaires, des promotions, et des récompenses au travail comme également la satisfaction est un facteur de fidélisation.

En premier lieu, concernant l'importance accordée a la satisfaction au milieu de travail, 14 effectifs sur 16 qui sont satisfait au travail, cela s'explique par les augmentations des salaires, qui ont susceptibles de motiver les salariés.

Concernant la question : « êtes vous satisfait malgré votre travail est charger ? ». La majorité des effectifs sont satisfait pour cela en trouve 14 effectifs sur 16 ce qui confirme que les salariés même si leurs travail est chargé sont satisfait car l'entreprise prend en considération la charge de travail pour ceux qui exécutent des taches difficile ainsi que les inspections accompli consciencieusement accompli par l'entreprise constitue une source de motivation.

Egalement à la question : « Les efforts que vous fournis par apport à la charge de votre travail est il reconnue par les responsable ? » Ce que nous amène à dire que 15 effectifs sur 16 disent sont satisfait car cette prise en considération permis de les rendre plus motivant, on en peut dire également que l'entreprise ne dispose un bon manager qui s'occupe de l'organisation et mène des nouvelles méthodes et moderne afin de développer cette entreprise, ainsi l'entreprise prend le facteur humain en considération.

Enfin, pour la question concernant les sources de motivation, on constate que 13 effectifs sur 16 déclarent qu'ils ont motivé que par les augmentations des salaires, contre 6 effectifs sur 16 qui disent que c'est la combinaison entre les deux facteurs (reconnaissance et augmentation des salaires), qui garantis la motivation.

On conclut que l'entreprise MSCA atteindre la performance au travail et rendre les agents plus productifs, l'entreprise de MSCA Bejaia elle à s'organiser et adopté un nouveau système stratégique de rémunération qui répond aux besoins confirment que par la rémunération et encouragement des salariés. Surtout ses derniers confirment que par la qualité des relations sociales avec le responsable, et les collègues qui sont tout à fait satisfait au travail, la rémunération comme facteur essentiel le plus motivant.

III .Analyse des données et l'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

-La charge de travail est elle un impact négatif sur la fidélité des salariés.

Question n°01 : Est ce que votre entreprise encourage la fidélisation de la RH ?

L'objectif : l'entreprise accède aux facteurs de fidélisation.

Tableau n°17 : la relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'encouragement de la fidélisation de la RH.

L'encouragement de fidélisation CSP	Oui	Non	Total
	F	F	F
A. Cadre	06	00	06
A.de maitrise	04	01	05
A. D'exécution	04	01	05
Total	14	02	16

D'après les résultats de ce tableau on note que, 14 sur 16 effectifs ont l'encouragement de fidélisation. Tandis que 2 sur 16 effectifs n'ont pas l'encouragement de la fidélisation de la RH.

Parmi ceux qui ont encouragé de la fidélisation par l'entreprise, figurent en première position les cadres avec 06 sur 06 effectifs, suivi par les agents de maitrise et les agents d'exécution avec 04 sur 05 effectifs équitable.

Pour ceux qui n'ont pas encouragé de la fidélisation de l'entreprise, viennent en première position les agents d'exécution et les agents d'exécution avec 01 sur 05 effectifs équitable, suivi par les cadres avec 0 sur 06 effectifs.

On peut dire d'après ce tableau que l'entreprise de MSC encourage la fidélisation des ressources humaines qui le permet de la stabilisation au travail,

tandis que, la convivialité favorise l'implication et l'engagement des salariés ainsi que leurs attachement à l'entreprise.

Question n°02 : Les efforts que vous fournis, vos perspectives de promotion sont satisfaisantes ?

L'objectif : si le salarié bénéficie d'avantage et d'objectif à l'effort fourni au travail.

Tableau n°18 : La relation entre CSP et les perspectives de promotion par apport aux efforts fournis.

Perspective de promotion et les efforts fournis CSP	Oui	Non	Total
	F	F	F
A. Cadre	05	01	06
A.de maitrise	03	01	04
A. D'exécution	06	00	06
Total	14	02	16

D'après les résultats de ce tableau on note que, 14 sur 16 effectifs qui ont accédé aux perspectives de promotion par apport aux efforts fournis. Tandis que 02 sur 16 effectifs qui n'ont pas accédé aux perspectives de promotion par apport aux efforts fournis.

Parmi ceux qui ont accédé aux perspectives de promotion. Tandis que ont figurent en première position les agents d'exécution avec 06 sur 06 effectifs, suivi par les cadres avec 05 sur 06 effectifs, ensuite par les agents de maitrise avec un 03 sur 04 effectifs.

Pour ceux qui n'ont pas accédé aux perspectives de promotion, viennent en première position les agents de maitrise et les cadres avec 01 effectif équivalent, enfin par les agents d'exécution avec un 0 effectif.

D'après ce tableau la promotion est la forme déterminant au travail car la plus important dans l'exécution de la tâche et l'accomplissement de travail c'est avoir des avantages et des bénéfices qui correspond aux efforts fournis, il faut

offrir des avantages matériels ce qui explique que la reconnaissance matérielle (tel que la promotion) et très importante dans la motivation des salariés.

Question n°03 : Est ce que vous êtes motivée de rester dans cette entreprise durant votre carrière professionnelle ?

Objectif : en savoir la motivation des salariés durant leurs carrières professionnelles.

Tableau n°19 : la relation entre le genre et la motivation au travail.

La motivation au travail	Oui	Non	Total
Genre	F	F	F
Féminin	04	03	07
Masculin	08	01	09
Total	12	04	16

Ce tableau nous indique que, 12 sur 16 effectifs de la population enquêtés qui sont motivés au travail, contre 04 sur 16 effectifs qui ne sont pas motivés au travail.

On remarque 08 sur 09 effectifs qui sont motivés pour le sexe masculin 04 sur 07 effectifs pour le genre féminin.

Pour ce qui n'a pas motivé avec 03 effectifs pour le genre féminin, et pour le genre masculin avec 01 effectif.

Donc on peut expliquer, que la majorité des salariés sont motivés dans le travail, la motivation au travail c'est le climat social et les signes de reconnaissance comme le respect et la confiance et d'autres facteurs importants pour qu'ils soient motivés.

On conclue, la motivation des salariés au travail ce qui les incite à être performant et conduirait le salarié à tenter de maîtriser son environnement en vue de développer son sentiment de reconnaissance, d'autres salariés sont démotivés

au travail, car pensent qu'ils perçoivent des salaires inférieurs par rapport aux efforts fournis.

Question n°04 : Etes-vous fidèle à cette entreprise par des objectifs promotionnels ou objectifs sécuritaires ?

Objectif : en tente à savoir la qualité des objectifs qui rend le salarié fidèle.

Tableau n°20 : le rapport entre le genre et les objectifs de la fidélisation.

Les objectifs de la fidélisation	Promotionnelle	Sécuritaire	Total
	F	F	F
Genre			
Féminin	03	04	07
Masculin	07	06	13
Total	10	10	20

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que, 10 sur 20 effectifs parmi les salariés interrogés déclarent que leurs objectifs promotionnels sont équitables par rapport à leurs objectifs sécuritaires qui se présentent avec un effectif équitable.

Pour ceux qui ont des objectifs promotionnels, figurent les hommes en première position avec 07 sur 13 effectifs, suivis par les femmes avec 03 sur 07 effectifs.

Pour ceux qui ont des objectifs sécuritaires, figurent les hommes en première position avec un 06, suivis par les femmes avec 04 effectifs.

Donc on déduit, que tous les salariés qui sont promus, déterminent les salariés qui ont acquis des objectifs promotionnels au sein de l'entreprise, donc on a déjà bénéficié d'une promotion car la plus importante dans l'accomplissement de leur travail c'est avoir un bon salaire et bénéficier des avantages matériels grâce à la promotion professionnelle.

Cela s'explique le genre de récompense offre par l'entreprise et par la volonté des salariés d'augmenter leurs compétence pour réaliser des objectifs et d'avoir une responsabilité car la formation est la source de l'expérience et qui permette d'occupé un poste de travail uniforme.

Parmi les salariés qui sont promu par les objectifs sécuritaire car les salariés sont plus d'ambitieux et d'occasion au travail .on pas le choix.

Question n°05 : Vos objectifs qui vous fidélise à cette entreprise est lié à

Objectif : en vise à savoir les sources de motivation qui laisse le salarié fidele a l'entreprise.

Tableau n°21 : le rapport entre CSP et les objectifs qui fidélisent les salarié :

La charge de travail lié CPS	formati on	Augmentatio n de salaire	Promoti on	Poste de responsabi lité	Total
	F	F	F	F	F
Agent cadre	02	05	03	02	12
Agent de maitrise	03	02	01	01	07
Agent d'exécutio n	05	04	04	03	16
Total	10	11	08	06	35

Ce tableau nous renseigne que, 11 sur 35 effectifs voient que les objectifs qui fidélisent les salariés au travail est l'augmentation de salaire au premier lieu, suivi par ceux qui voient ce dernier qui la formation avec 10 effectifs, ensuite pour les enquêtés qui voient que la promotion et l'un des objectifs qui les fidélisent avec 08 effectifs, et seulement 06 sur 35 effectifs de ceux qui jugent que les objectifs qui fidélisent les salariés dans l'entreprise est la responsabilité de poste.

En effet, le jugement qu'apportent les salariés sur les objectifs de la fidélisation des salaires varie en fonction de leurs catégories socioprofessionnelles. On constate que la majorité des agents cadres interrogés disent que les objectifs qui fidélisent les salaires est l'augmentation de salaire cela avec effectifs, effectifs des agents d'exécution qui confirme également cela. Par contre, 05 effectifs des agents d'exécution voient que les objectifs qui fidélisent les salaires est la formation, suivi par ceux qui voient les objectifs des salaires au sein de l'entreprise est la responsabilité de poste est l'un derniers objectifs de fidélisation des salaires avec 06 sur 35 effectifs.

L'importance et la qualité des récompenses et leurs indispensabilité qui règnent au sein de l'entreprise contribue à la stabilisation et à la fidélisation de ses salariés, cela revient à la prise en considération de l'entreprise aux efforts fournis par les salaires, et la stabilisation par salaire cela expliqué par tableau, cela vue par les salaires qu'ils travaillent plus et gagnent plus, comme ils disent il faut travailler pour avoir un rendement plus approprier afin d'avoir plus.

Cette fidélisation détermine cette stabilisation au travail, qui reflète au niveau élevé de leurs salaires, quelque soit la nature de leurs travail occupé, ce salaire élevé leurs permet d'oublier la pénibilité du travail.

Comme on a vu, la majorité des enquêtés sont motivé par la rémunération variable, ce qui s'explique par le fait que cette rémunération est considéré comme une reconnaissance de l'effort de la part de l'entreprise.

Question n°06 : Voyez vous que vos objectifs sont concrétisables ?

L'objectif : en savoir si les salariés voient que leurs buts est réalisable ?

Tableau n°22 : le rapport entre la concrétisation des objectifs selon le genre :

La réalisation des objectifs	Oui	Non	Total
Genre	F	F	F
Féminin	06	01	07
Masculin	09	00	09
Total	15	01	16

On constate d'après les résultats de ce tableau, 15 sur 16 effectifs voient que leurs objectifs sont réalisables au sein de l'entreprise, contre 01 effectif qui n'est pas opté à cette modalité.

Pour ceux qui voient que leurs objectifs sont réalisables, figurent le genre masculin en premier position avec 09 effectifs, suivis par le genre féminin avec 06 effectifs.

Pour ceux qu'ont ne voient pas leurs objectifs sont concretisable qui veut dire, figurent le genre féminin en premier position avec 01 effectifs, suivi par la catégorie masculin est l'unique avec 0 effectif.

Donc on peut explique, que la majorité des salaries voient que leurs objectifs sont réalisable car assure que la reconnaissance motive et encourage le salarié à être fidèle et a donné le meilleur d'eux, ainsi est une source de plaisir au travail comme souligne Frédéric Herzberg dans sa théorie des besoins.

On conclut que la reconnaissance et le statut professionnel, la dynamique et la mobilité qui règne au sein du groupe constituent ainsi les aspects fondamentaux de la motivation au travail.

Question n°07 : Est ce que votre salaire répond t'il à l'importance de travail que vous fait ?

L'objectif : en cherche à savoir la rémunération développée par l'entreprise MSC permet la rétention des salariés.

Tableau n°23 : L'importance de la rémunération au travail :

La rémunération au travail	Fréquence
Oui	09
Non	07
Total	16

D'après ce tableau montre que, 09 sur 16 effectifs trouvent l'importance de la rémunération au travail et répond également au travail, face au 07 effectifs qui ne trouve pas l'importance de la rémunération au travail.

En effet, les réponses des salariés selon la satisfaction de salaire au travail, montrent que la majorité de ceux qui voient que le salaire parvient à couvrir leurs dépenses et arrivent aussi à couvrir leurs achats, grâce à la contribution de salaire le salarié arrive à avoir la stabilité au travail.

Cela explique que la capacité des salariés à accéder à un niveau de vie meilleur, au moins pouvoir répondre à leurs besoins, joue un rôle important dans la stabilité et l'instabilité des salariés au sein de l'entreprise.

Question n°08 : Bénéficié vous des avantages associés au poste occupé ?

L'objectif : en savoir est ce que l'accomplissement de la tâche offert des attributions au salarié.

Tableau n°24 : le rapport entre le bénéfice des avantages associé au poste occupé selon la catégorie socio professionnelle.

Bénéfice d'avantage de poste.	Oui	Non	Total
CSP	F	F	F
A. Cadre	02	04	06
A.de maitrise	03	01	04
A. D'exécution	03	03	06
Total	08	08	16

Le tableau ci-dessus nous montre clairement 08 sur 16 effectifs ont une proportion élevé et équitable au nombre qui bénéficie davantage associé au poste et qui ne bénéficie pas des avantage associé au poste occupé.

Parmi ceux qui ont bénéficie des avantages de poste occupé, figure en premier position les agents de maitrise et les agents d'exécution avec 03 sur 16 effectifs équitable, enfin par les cadres avec 02 effectifs.

Par contre, pour la catégorie qui déclare que ne sont pas pour cette modalité, figurent en premier position les cadres avec 04 effectifs, ensuite les agents d'exécution avec 03 effectifs, suivi par les agents de maitrise avec 01 effectif.

On ne peut qu'apporter une information générale au sein de l'entreprise MSC vu qu'on n'a pas eu accès aux détails du système de rétribution de l'entreprise. Néanmoins, on constate que la majorité des sondes bénéfiques de primes et se contentent de leurs salaires. 08 des enquêtés (avouent ne pas bénéficier des primes).

A la lecture des résultats de tableau en subdivise des bénéfiques important d'une carrière du personnel. On voit que les agents de maitrise et d'exécution

sont les deux catégories qui bénéficient et suivent d'une formation, et aussi nous pourrions leur offrir des ressources d'intérêt et la polyvalence.

Egalement la carrière d'un salarié vise au bénéfice d'une promotion qui favorise l'épanouissement du socioprofessionnel, l'organisation suit d'une promotion taillée sur mesure à la réalisation d'ambitions futures.

Question n°08 : Bénéficiez-vous des avantages associés au poste occupé ?

L'objectif : en savoir l'accomplissement de la tâche si offert des attributions au salarié.

Tableau n°25 : Le bénéfice des avantages associés au poste occupé.

Bénéfice d'avantage associé au poste.	Fréquence
Oui	06
Non	10
Total	16

A la question, s'ils bénéficient des avantages associés au poste occupé dans l'entreprise MSC. Notre échantillon d'étude est partagé avec 10 sur 16 effectifs qui ne bénéficient pas des avantages, face 06 effectifs qui bénéficient des avantages associés au poste occupé.

Prenant considération de ces données, on peut déduire que l'employé ne sera motivé, car la formation est un élément motivationnel, en étant formé pour ce genre de travail va aider à comprendre la tâche rapidement et l'exécuter avec enthousiasme et de facilité, par contre si y'a pas de formation, donc il faut du temps pour l'adaptation et cela ne va pas jouer dans l'intérêt des salariés, qui les pousse à donner plus d'efforts, à rendre l'établissement performant. Cette formation est un besoin pour l'individu pour qu'il s'épanouisse.

Question n°09 : Est-ce que l'entreprise donne l'importance à la communication pour transmettre les informations dans les délais ?

L'objectif : en savoir quelle est la nature des relations avec les collègues si empêchent les salarié de ne pas transmis l'information.

Tableau n°26 : le rapport entre l'existence d'échange de communication pour la transmission d'information dans les délais selon la CSP.

L'existence d'échange de communication.	Oui	Non	Total
CSP	F	F	F
A. Cadre	05	00	05
A.de maitrise	04	01	05
A. D'exécution	02	04	06
Total	11	05	16

D'après les résultats de ce tableau on note que, 11 effectifs sur 16 ont l'échange de communication pour la transmission d'information dans les délais, tandis que 05 effectifs qu'ont pas l'échange de communication pour la transmission d'information dans les délais dans l'entreprise.

Parmi ceux qui ont d'échange de communication, figurent en première position les agents cadre avec 05 effectifs, suivi par les agents de maitrise avec 04 effectifs, ensuite par les agents d'exécution avec 02 effectifs.

Pour ceux qui n'ont pas l'échange de communication revient en première position les agents d'exécution avec 06 effectifs, suivi par les agents de maitrise avec 01 effectif, enfin pour les cadres avec 0 effectif.

Ce tableau est très significatif de la politique du management participatifs promu par l'entreprise, 11 des effectifs avouent se réunir fréquemment pour échanger de communication et d'information entre les collègues même avec la direction. Cela mérite d'être affecter dans les entreprise algériennes afin d'améliorer les relations collégiale et amicale.

Question n°10 : Selon vous quelles formes peut prendre la motivation ?

L'objectif : en vise à savoir les aspects et les manifestations peuvent prendre la reconnaissance.

Tableau n°27 : La relation entre les formes qui peut prendre la motivation et le genre.

Les formes de motivation.	Un encouragement	Reconnaissance	Total
Genre	F	F	F
Féminin	07	04	11
Masculin	08	08	14
Total	15	12	25

Ce tableau nous renseigne que, 15 sur 25 effectifs ayant la première forme d'encouragement qui peuvent prendre la motivation, face 12 effectifs sur 25 de la forme de reconnaissance qui ne peut pas prendre la motivation au salarié.

On remarque que l'échantillon déclarent que la motivation prendre la forme d'encouragement avec 15 effectifs, pour eux, figurent en premier position le genre masculin avec 08 sur 14 effectifs, suivi de genre féminin avec 07 sur 11 effectifs.

Pour ce qui ont déclarent qu'elle prend la forme d'une reconnaissance, figurent en premier lieu le genre masculin avec 08 effectifs, ensuite suivi par le genre féminin avec 04 effectifs.

On constate qu'ils y'a une divergence dans toutes ces catégories autour les formes qui peut prendre la reconnaissance au milieu de travail, mais la généralité des enquêtés déclarent que la reconnaissance prendre la forme d'encouragement. Ce qu'explique que les salariés désirent cette forme d'encouragement afin d'accomplir leurs travail comme il faut par leurs supérieurs hiérarchique. On peut dire que les salariés sont besoins a toutes ces formes afin de les aidés a travaillé car ces formes a un impact directe sur le bien être des travailleurs qui les pousse à être performant et de donnée les meilleurs d'eux.

Enfin à travers cette forme de garantie le déroulement du travail, ainsi que cette forme contribué a leurs volantes de travaillé plus, de donner les meilleurs deux quelque soit les catégories. On peut dire que cette forme à un impact sur le plan psychologique des salaries de les rendre plus productif et aussi sur le plans de la fidélisation.

b. La vérification de la deuxième hypothèse

A travers les réponses des salariés des différentes catégories socioprofessionnelles, on constate que la stratégie de la fidélisation servira ses salariés.

En effet, la satisfaction des agents du salaire qu'ils perçoivent, montre la fidélité de ces derniers avec 9 effectifs sur 16.

On constate avec 10 effectifs sur 16 se postulat confirme donc l'existence d'un lien entre la satisfaction et la fidélité des salariés, la satisfaction entraînant la fidélité, puisque lorsqu'un salarié est satisfait, il ne ressent pas le besoin de quitter son entreprise.

Des enquêtes qui ont tout à fait stabilisé par les déférent récompenses de l'entreprise, cela montre clairement que les salariés éprouvent le sentiment de satisfaction à l'égard de leur salaire et les déférents facteurs et contre un taux 9 effectifs sur 16 qui déclare que la fidélité dépend d'autres facteurs , cela vise a l'adaptation des salariés accordés par l'entreprise MSCA aux attentes et besoins de ses salariés, ce qui encourage par leur attachement à l'entreprise c'est a dire permet la fidélisation.

Pouvant entre en ligne de compte plus satisfaisant qui montre les salariés fidèles, tel que la responsabilité, la rémunération, les promotions, la récompense au travail, la sécurité au travail. Ainsi qu'on confirme par d'autre variable tel que l'ancienneté de poste, ou on a enregistré un taux de 12 effectifs sur 16 surtout pour ceux qui ont plus de 16 ans d'ancienneté.

On peut explique cette confirmation de la part des salariés de cette entreprise MSC qui une bonne stratégie de fidélisation couvre tout leurs nécessaires et leurs besoins et leurs objectifs en matière de pouvoir d'achat afin de réaliser un équilibre pour leurs dépenses

On a constaté aussi que des interrogées sur ou pas l'orque la charge de travail, expriment leurs volonté de rester fidele et de ne pas quitter l'entreprise.

Certains salariés vont privilégier l'aspect financier, d'autres l'aspect relationnel, et d'autres l'aspect professionnel en lui-même, à savoir l'acquisition de plus de responsabilités, ou encore la diversité des tâches réalisé.

Quand à la contribution des récompenses accordées aux salaires à leurs stabilité au travail et à la fidélité des salariés au sein de l'entreprise, on a constaté que 14 effectifs des interrogées selon leurs avises sur l'importance de ces dernières voient que les récompenses sont indispensables pour leurs stabilités.

On déduit d'âpres ce qu'on a vu, que la stratégie de fidélisation de l'entreprise MSC répond aux attentes et besoins de ses salariés. Ce que nous amène à dire que notre deuxième hypothèse est confirmée d'âpres les résultats de l'enquête.

Conclusion

Conclusion :

Dans notre étude, nous avons essayé de mettre en lumière l'importance de la fidélisation au sein d'une entreprise et le facteur qui mené le personnel à motiver, comme nous l'avons signalé précédemment, que s'engager dans une politique de fidélisation des salariés est synonyme de nombreux gains pour l'entreprise : minimiser la fuite des compétences, renforcer sa marque d'employeurs pour être attractive sur le marché, stabiliser les équipes en place et renforcer sa relation client pour être compétitive. Et cela par la prise en considération des besoins et aspirations des salariés.

La charge de travail comporte également une double dimension sociale et économique. Pour l'entreprise, il s'agit de mettre en relation des ressources (en travail, par exemple) avec l'état des commandes. L'adéquation entre ces termes n'est jamais donnée d'avance et implique un effort régulier.

Une charge de travail déséquilibrée peut se traduire par des difficultés à tenir les délais ou par une dégradation de la qualité des produits.

Dans tous les cas, le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa rentabilité peuvent se trouver menacés. Pour les salariés, une charge de travail mal maîtrisée peut se refléter dans une détérioration des indicateurs de santé : hausse de l'absentéisme, de courte et de longue durée....

Dans ce sens, la charge de travail est une exigence souvent exprimée en termes de quantité par unité de temps qu'il faut évaluer et répartir de façon juste. Il est donc nécessaire de faire de la charge de travail un objet de régulation dans l'entreprise.

Ceci nous a conduits à puiser dans une littérature afin de connaître l'utilité de la fidélisation d'un salarié et par quel moyen on peut garantir sa fidélité. Cette autre portée, les entreprises comme les salariés l'ont bien comprise, et chacun sait en jouer. Dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel. Par les comportements et les sentiments, nous entendons motivation, implication, satisfaction et fidélité des salariés envers leur entreprise.

Le fait que la fidélisation des salariés ait pris une plus grande ampleur et vise de nouveaux objectifs est dû à un marché de l'emploi plus rude et compétitif, qui entraîne que les entreprises souhaitent attirer les meilleurs profils.

D'autre part cela est également dû au fait que de nouveaux outils ont fait leur apparition, et qu'ils ont, de ce fait, soulevé des exigences nouvelles de la part des salariés.

L'existence de ces outils créés en quelques sortes la demande de ces mêmes outils par les salariés. Ils savent qu'ils peuvent y avoir accès, et jouent donc sur cela pour que les entreprises surenchérisent, et leur proposent un panel d'outil qui se veut le plus attractif possible. Les salariés n'ont ensuite, plus qu'à faire leur choix parmi les différentes possibilités qui s'offrent à eux. L'offre est effectivement très large, et les outils de plus en plus nombreux et variés. On trouve aujourd'hui dans les entreprises toutes sortes d'outils de fidélisation.

De plus, un des outils de la ressources humaines, et probablement un de ceux qui est le plus convoité, consiste en l'évolution de poste.

Cependant, les entreprises doivent prendre garde à ne pas se perdre parmi tous ces types d'outils existant. Elles doivent prendre soin d'adapter leur politique de fidélisation aux caractéristiques de leurs salariés, à leurs profils et à leurs attentes, car comme nous l'avons vu au cours de notre enquête, les salariés ont des attentes différentes, et ce notamment en fonction de leur statut dans l'entreprise, et de leur âge.

On pense que c'est réellement l'avenir de la fidélisation des salariés. En effet il n'y a pas de meilleur moyen que de transmettre ses attentes, pour les salariés, et sa politique de fidélisation, pour une entreprise, par le contact humain.

La liste
Bibliographique

La liste bibliographique

Les ouvrages :

- A.B. CARROL, **Corporate social responsibility**, Evolution of definitional construct, Business & society, 1999.
- B.CHAMINADE, **Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences**, AFNOR, Paris, 2006(B).
- B.GALAMBAUD, **Des Hommes à Gérer, Entreprise Moderne**, d'édition, Paris, 1983.
- B.CHAMINADE, **Identifier et Fidéliser vos Salariés de Talent**, AFNOR, Paris, 2003 (A).
- BRUNETEAUX, J.B, **Gestion des Ressources Humaines et Communication**, Presses de l'UCAC, collection Apprendre, 3eme édition revue corrigée et augmentée, 2005.
- C.DUTOT. **La fidélité des salaries à L'entreprise** .Un lien social au de la des frontières de l'organisation .A.T.E.R.IAE, de Portiers.
- CERDIN.J.L et autre, **l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser**, in HICKS ET CLIMOSKI, 1987, université Aix-Marseille 3, PDF 025.
- C.Hirsch & L.Firoben, HEG-Vd, Printemps, **Atelier Gestion des RH et fidélisation du personnel**, Edition CCRH –Plénière de Paris 2002.

- Commérais N, **L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°25, Mars – Avril ; 1998.**
- DARSES Françoise, **De Matmoullin Maurice l'ergonomie**, édition la découverte, paris, 2006.
- F.F.RIECHHELD, **L'effet loyauté : Réussir en Fidélisant ses Clients, ses Salarié, et ses Actionnaires**, Dunos, Paris, 1996.
- F.CONCHON, **La Communication Citoyennes Des Marques :** Approche exploratoire, ESCP –EAP, Paris ; 2008.
- GALAMBAUD, **Des Hommes à Gérer Entreprise moderne**, d'Edition, paris, 1983.
- G.CHARREAUX et P.DESBRIERES, **Gouvernances des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale**, Finance Contrôle stratégie, 1998.
- G. LE BOTERF, **Ingénieur Des Compétences**, Editions D'organisation, 2eme édition, 1999.
- GOLLAC Michel, CARRICABURU Danielle et Marie Minore, **Sociologie de la santé**, édition Armand, Paris 2004.
- GROBOT Elisabeth, **Stress et Burnout au Travail**, Edition Eyroless, Paris, 2008.
- Guérin, F, Daniélou, F.Duraffourg.J. &, Rouilleau, **Comprendre le Travail Pour Transformer, la Pratique de L'ergonomie**. Edition ANACT, Lyon, France 2006.
- Hockey, G.R. Payne, R.L & Rick, **Intra-Individual Patterns of Hormonal and Affective Adaptation** to Work_Demands.

- TCHOTOURIAN, Aspect Environnementaux et Sociaux de La RSE et Management Des Entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, Revue Management et Avenir, N°10, septembre 2006.
- Jean Louis LOUBERT, initiation aux méthodes des sciences sociales, éd L'Harmaton ,paris,2000,P47
- Jean Marie PERETTI, Gestion Des Ressources Humaines, 15eme Edition_Librairie Vuibert, Paris, 1987.
- Jean, Marie, PERETTI, Gestion Ressource Humaines, Edition, Vuibert, paris, 6eme édition, 2007.
- JEAN Pierre Citeau, Gestion Des Ressources Humaines, 4eme Edition, Armand Colin, paris, 2002.
- J.S, Sperandio, La Psychologie en Ergonomie, 1980, PUF.
- Kahn, R.L & Boiserie, Stress in Organizations, Handbook of Industrial and organizational Psychology, 2eme Edition, 1992.
- Karasek, R, and Theorell, Healthy Work, stress, productivity and the Reconstruction of working Life , Basic Books, New York 1990 .

- Locke E.A. **The Native and Causes of Job Satisfaction, in M.D. Dunnett** , Edition, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rond Mc Nally, 1976.
- L.SEKIOU et al. **Gestion Des Ressources Humaines**, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.
- Madeleine GRAWITZ, **Lexique des sciences sociales**, 7eme éd, Dalloz, Paris, 2000.
- Madeleine GRAWITZ, **Méthodes des sciences sociales**, 11eme éd, Dalloz, Paris, 2001.
- Madeleine GRAWITZ, **Méthodes des sciences sociales**, 2eme éd, Dalloz, Paris, 1974.
- Marine Georgelet. **La fidélisation des salaires** : le cas de l'entreprise X (spécialisée dans le bâtiment), Business administration. Edition Hall, 2012.
- MEYER J & ALLEN N, **A Three Commitment in The Workplace**, thousand oaks', sage publications, 1997.
- MEYER J & ALLEN N, **A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment**, Human Resource Management review, 1989.
- MOUFIDA SADOK. **Impact des TIC sur La Compétitivité de l'Entreprise**, Application Innovante de l'Internet pour la Veille Stratégique, 2004.

- Mowday R.T. **Reflections on the study and relevance of organizational commitment** , Human Ressource Management Review, vol. 8, N 4, 1998.
- Maurice ANGERS, **Initiation pratique à la méthodologie des Sciences Humaines**, Edition Casbah, 1997. Alger.
- PAILLE Pascal, **Gestion Des Ressources Humaines**, Edition economica, 2004.
- PAILLE Pascal, **La fidélisation Des Ressources Humaines**, Edition Économico, Paris 2004 (B).
- PIERRE Sébastien Fournier, **Etude Exploratoire et Recherche**, Edition Irsst, Québec, 2012.
- PIGANIOL Claude, **Techniques et Politiques d'amélioration Des Conditions de Travail**, Edition, E.S.F paris.
- Porter L.W. Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P, **Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**, Journal of Applied Psychology, Vol 59. 1974.
- RANCIS Guerin, FREDERIQUE Pigeyre, **Gestion Ressource Humaine**, Dunod Paris, 3eme Edition, 2007.
- Raymond QUEVY ET Lv. COMPEHAOUT, Manuel de recherché en Sciences Social Edition Dunod. Paris, 1995.
- ROUSSEL Patric, **La motivation au travail, concept et théorie**, Edition, EMS ,Paris, 2001.
- SARGENT L.D & D.J Terry, **The Moderating Role of Social Support in Karasek's job**, 2000.

- SILMEN Et autre, **Lexique d'économie**. 7eme Edition, Dalloz, Paris, 2002.
- STRAIN M & GROBOT Elisabeth, **Stress et Burnout au Travail**, Edition eyrolles, paris, 2008.
- THEVENET M, **Impliquer les personnes dans l'organisation**, Paris, Liaison, 1992.

Les dictionnaires :

- Alain. B, Dictionnaire économique et S.S. Edition Ellipses, Paris. 2005.
- BOUDON Raymond. «**le dictionnaire de sociologie** », 1er édition Larousse, paris, 1989 et 1993.
- JEAN Marie Peretti, «**Dictionnaire Des Ressources Humaines** », 2eme Edition, Vuibert, 2001.
- JEAN Marie Peretti, «**Dictionnaire Des Ressources Humaines** », 5ème Edition, Vuibert, Paris, 2005(A).

Les guides pratiques :

- Initiation à la GRH F. Makhoul et collectif EPBI. 2012.
- NICHAN Margossia, Guide pratique des risques professionnels, 2eme Edition, Dunod, paris, 2003.
- Replat, Quelques commentaires sur la notion de charge mentale de travail, revue de médecine psychosomatique, 1994.

Les sites internet :

- <http://www.who.int/media centre/factsheets/FS/>. Consulté 25/04/2014.
- [http. Docteur Vincent Bonniol](http://www.docteur-bonniol.com/), vendredi Février 2011, consulté 12/02/2015, 8h42.

Annexes

Questionnaire

Thème : L'impact de la charge travail sur la fidélisation des salariés.

Cas pratique : MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY

Béjaia (MSC).

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue d'obtenir un diplôme de master en sciences sociales, option organisation de travail et emplois. Son but est de mesurer l'effet de la charge du travail sur la fidélisation de la RH. Il nous semble utile de vous assurer que l'anonymat avec grandie, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifique pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteignes son cache objectif et scientifique nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Préparée par:

- *FERHOUNE Nouria.*
- *IDRI Mimouna.*

Encadré par :

Mr : Chalal Mokhtar

1/Données socioprofessionnelle :

1-Sexe : Masculin

Féminin

2-Age : 21-35ans

36-45ans

46ans et plus

3- Situation matrimoniale :

a-Célibataire

c-Marie (e)

b-Divorcé (e)

d-Veuf (Ve)

4- Niveau d'instruction

a-Primaire

c- Moyen

b-Secondaire

d-Universitaire

5-Expérience professionnelles :

a-Moins de 5ans

c- De 11/15 ans

b- De 5/10 ans

d-De 16 et plus

6-Catégorie socioprofessionnelle :

a- Agent cadre

c- Agent d'exécution

b- Agent de maitrise

AXE-1 : L'effet de la charge de travail sur la fidélisation des ressources humaines.

1/De quoi il s'agit votre travail ?

.....

2/Est ce que votre travail est chargé au point qu'il demande de fournir beaucoup d'efforts ?

a-Oui

b-Non

Si c'est oui

expliquez.....

.....

3 /La charge que vous avez au travail est lié à :

A-La responsabilité

c-L'aminagement de temps

b-La qualité de la tache

d-Autres.....

4/Etes vous satisfait malgré votre travail est très chargé?

a-Oui

b-Non

Expliquez.....

.....

5/Avez-vous l'idée de quitter l'entreprise si vous trouvez mieux ailleurs?

a-Oui

b-Non

Expliquez.....

.....

6/Voulez vous avoir d'autres poste de travail que le votre dans cette entreprise?

a-Oui

b-Non

Expliquez.....

.....

7/ Les efforts que vous fournis par apport à la charge de votre travail est il reconnue par les responsable?

a-Oui

b-Non

Justifiez.....

.....

8/ Êtes-vous soutenus par votre responsable ainsi que les collègues de travail pour alléger votre charge de travail ?

a- Oui b-Non

Expliquez.....
.....

9/Votre travail vous permet souvent de prendre les prises décisions par vous-même ?

a-Oui b- Non

Expliquez.....
.....

10/Est ce que vous impressionnez de travailler pour satisfaire les critères d'évaluation de la hiérarchie, et non pour répondre aux exigences du métier?

a-Oui b- Non

Expliquez.....
.....

AXE 2- Les objectifs visés par les salaires limite l'impact négatif de la charge de travail sur la fidélisation des salaires.

1/Est ce que votre entreprise encourage la fidélisation de la RH ?

a-Oui b- Non

Expliquez.....
.....

2/Les efforts que vous fournis, vos perspectives de promotion sont satisfaisantes ?

a-Oui b-Non

Expliquez.....
.....

3/Est ce que vous êtes motivée de rester dans cette entreprise durant votre carrière professionnelle ?

a-Oui b-Non

Expliquer.....
.....

4/ Etes-vous fidèle a cette entreprise par des :

a-Objectifs promotionnelles b-Objectifs sécuritaire

Autres.....

5/Vos objectifs qui vous fidélise à cette entreprise est lié à :

a-Formation b- Augmentation de salaire

c-promotion d-poste de responsabilité

6/Voyez vous que vos objectifs sont concrétisables ?

a- Oui b-Non

Expliquez.....
.....

7/Est ce que votre salaire répond t'il à l'importance de travail que vous fait ?

a-Oui b-Non

Expliquez.....
.....

8/Bénéficié vous des avantages associés au poste occupé ?

a-Oui b-Non

Expliquez.....
.....

9/Est ce que l'entreprise donne l'importance à la communication pour transmettre les informations dans les délais ?

a-Oui

b-Non

Expliquez.....
.....

10/Selon vous quelles formes peut prendre la motivation ?

a-Un encouragement

d-Nul chose

b-Reconnaissance