

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**La fidélisation des cadres et la performance des
entreprises**

Cas pratique : Sonatrach de Bejaia

Présenté par :

IDIR kenza

sous la direction de :

M. Djadda Mahmoud

Année universitaire 2012/2013

Remerciement

Au terme de ce modeste travail

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadreur M. Djadda Mahmoud pour ses conseils et recommandations.

Mes vifs remerciements vont tout d'abord

Madame Bouamara qui a accepté de m'accueillir en stage au sein de DRG.B, et qui m'a consacré du temps pour développer mon travail.

Je voudrai remercier également tout le personnel de DRG.B pour sa gentillesse et son soutien

Je remercie

Le corps enseignant de département des sciences sociales, notamment M Hocini Amar.

Ainsi Les membres de Jury qui ont acceptés d'évaluer mon modeste travail,

Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

À

Mes très chers parents

Mes sœurs

Mes Frères

Mes neveux et ma nièce

Mes amis(e)...

À toute personne qui m'a soutenu et aidé

Je dédie ce modeste travail

Table des matières

introduction

Première partie (partie théorique)

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1-Les raisons du choix du thème.....	06
2-Les objectifs visés	06
3-La Problématique de la recherche.....	07
4- les hypothèses.....	10
5-les Définition des concepts.....	11
6- La méthode et la technique de recherche.....	15
7-les études antérieures.....	17

Chapitre II : la GRH et les départ dans les entreprises

Préambule

Section 01 : la GRH, développement, définitions et enjeux.

1-De la fonction du personnel à la fonction ressource humaine.....	22
2-les Différence conceptuelle entre approche personnel et approche ressource humaine.....	23
3-les Définition de la GRH.....	24
4-Les enjeux de la GRH.....	24
5-Les Pratique de la GRH.....	25

Section 02 : les départs volontaires et involontaire.

1-Les comportements sociaux destructeurs de valeurs.....	27
1-1 les comportement présenté comme étant actes qui participent à la création de valeurs.....	27
1-2 les comportements de dévalorisation.....	27

Conclusion

Chapitre II : l'attractivité interne et la performance des entreprises

Préambule

Section 1 : l'attractivité interne de l'entreprise

1-Définition de l'attractivité.....	35
2-Les éléments qu'il faut prendre en considération pour renforcer l'attractivité interne	35
3-Résultats attendu.....	38

Section 02 : la performance au travail

1-la Définition de la performance.....	39
2-Les composantes de la performance.....	39
3-La fidélisation et la performance.....	44
4- les pratiques de la GRH et la performance.....	44

Conclusion

Chapitre IV : le développement théorique

Préambule

Section 1 : Section 1 : la fidélité et la fidélisation

1- la définition de La fidélité.....	49
2- Les attitudes de la fidélité.....	49
3- Les formes de la fidélité.....	50
4- définition de la fidélisation.....	50
5-Ce qu'il faut pour fidéliser (comment fidéliser ?).....	51
6-Les enjeux de la fidélisation (pourquoi fidéliser).....	51
7- Les moyens de fidélisation.....	51

8-Les employés susceptibles de fidélisation (qui fidéliser).....	53
--	----

Section 02 : le développement théorique

1-l'implication et engagement.....	54
------------------------------------	----

2- l'engagement organisationnel.....	56
--------------------------------------	----

3-l'attachement.....	57
----------------------	----

Conclusion

Deuxième partie (partie pratique)

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

1-la Naissance et évolution de la SONATRACH.....	62
--	----

2- la Direction générale du groupe SONATRACH.....	64
---	----

3-l'Histoire et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).....	65
--	----

4-la Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia.....	66
--	----

5-la Structure du département des ressources humaines.....	68
--	----

6-Les moyens humains.....	69
---------------------------	----

7-la structure et évolution de l'effectif à la DRGB.....	70
--	----

Chapitre VI : l'analyse de contenu thématique et les résultats de l'enquête

Préambule

1-la description de la population étudiée.....	73
--	----

2-L'analyse de contenu thématique.....	76
--	----

3-Les attentes des cadres de DRGB en matière de fidélisation.....	82
---	----

3-Résultat de l'enquête.....	83
------------------------------	----

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

Avec le développement de la concurrence nationale et internationale, les entreprises se retrouvent dans l'obligation d'accaparer une part immense sur le marché du travail et être un employeur de choix (objectif économique).

Ce qui veut dire qu'elles doivent être non seulement compétitives mais aussi performantes, et cette performance ne peut être atteinte sans le maintien d'un personnel de qualité.

Une organisation ne peut répondre aux exigences de la clientèle (externe) si elle ne satisfait pas, n'attire pas et précisément ne fidélise pas ses salariés (interne) afin de résister aux opportunités externes.

Les mutations que connaissent l'économie Algérienne et exceptionnellement les entreprises publiques, exigent des solutions novatrices qui visent la prise en considération des salariés talentueux et leur maintien pour être au diapason avec le mouvement environnemental actuel.

Face à la dynamique de cet environnement et l'incertitude des situations, l'enjeu fondamental pour ces organisations est de mettre des stratégies de fidélisation pour affronter les perturbations du marché.

cette obligation fait partie des responsabilités des ressources humaines qui apparaisse comme un moyen avantageux assurant non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion et la mission.

La fidélisation est un concept qui a fait de nombreuses définitions, ces définitions permettent de traduire une relation entre l'individu et son milieu de travail, et notamment l'entreprise dans laquelle il travaille.

Puisque le capital humain constitue le véritable moteur des organisations, les entreprises doivent prendre sérieusement les choses en mains, en sachant qu'il est moins coûteux de fidéliser les salariés que d'en chercher des autres

Chaque individu cherche la sérénité et la sécurité morale et physique dans son milieu de travail, plus il se sent bien plus il désire rester et plus il s'épanouit, ce qui engendre un sentiment d'appartenance à son entreprise qui en tire profit.

C'est à nos entreprises d'agir et de non seulement recruter des ressources humaines de qualité, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation.

A ce titre nous allons présenter et examiner cette étude empirique sous le thème : « la fidélisation des cadres et la performance des entreprises publiques, cas pratique : « Sonatrach de Bejaïa »

Notre travail est organisé en deux parties (théorique et pratique) comprenant en tout six chapitres, la première partie traite dans le premier chapitre le cadre méthodologique qui démontre le processus de notre petite recherche, dans le deuxième les éléments de base autour desquels s'articule notre thème ; les ressources humaines et les comportements de départ évitables et inévitables dans l'entreprise.

Et dans le troisième chapitre on démontre les facteurs et les éléments qui renforcent l'attractivité interne de l'entreprise et favorisent sa performance.

Ensuite les aspects théoriques de la notion fidélité et fidélisation citées dans le quatrième chapitre.

La partie pratique présente dans le premier chapitre l'organisme d'accueil (le lieu de notre enquête), puis dans le deuxième une analyse des entretiens qu'on a faits et les résultats obtenus.

Première partie (Partie théorique)

Chapitre I

*Méthodologie et techniques de
recherche*

1-Les raisons du choix du thème

-Le présent travail s'inscrit dans le domaine de la sociologie du travail et des ressources humaines qui est en fait notre spécialité,

-il s'agit aussi de comprendre l'un des aspects de la gestion des ressources humaines, chose qui nous aidera à coup sûr à une meilleure intégration dans le domaine professionnel.

2-Les objectifs visés

Notre choix de thème n'était pas au hasard mais beaucoup plus incité par un ensemble d'objectif :

Les ressources humaines sont considérées comme créatrices de valeurs, c'est pourquoi elles doivent être gérées au plus juste et prendre en compte leurs attentes, car des salariés attachés, fidèles et impliqués contribuent aux bons résultats de l'entreprise.

- Identifier et analyser les éléments qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises, d'une manière plus spécifique il s'agira :
 - comprendre les principaux facteurs explicatif de la fidélité des salariés ;
 - montrer l'impact de cette fidélité sur la performance de l'organisation,
- Connaitre les différentes opinions que portent les employés sur leur travail.

3-La Problématique de la recherche

Plusieurs réflexes sociologiques tentent de définir l'entreprise comme un lieu secondaire de socialisation et analyse le comportement des individus au sein de son organisation.

Depuis l'entreprise n'est pas considérée seulement comme un lieu économique et technique de production et de commercialisation mais aussi un lieu de confrontation des valeurs et des interactions, et où se combine l'ensemble des compétences, connaissance et qualités humaines, c'est pourquoi le capital humain constitue le véritable essence des organisations.

Avoir un poste de travail dans une organisation se fait par la réalisation d'un contrat qui lie les deux parties (employeur-employé).

A partir de cette convention l'employeur doit régulièrement adapter ses stratégies de motivation afin de valoriser celui qui est engagé, et déterminer la nature de son engagement.

Selon Meyer et Allen(1991) il y a trois types d'engagement¹:

- engagement de continuité : perception des couts individuelle associé à un départ de l'organisation.
- engagement affectif : relation émotionnelle de l'employé à son organisation.
- engagement normatif : intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre dans l'organisation.

Puisque le succès de son entreprise repose sur sa capacité à optimiser et à accroître la qualité de son personnel, il est à l'employeur d'agir efficacement sur l'attachement de ses employés et connaître leurs niveaux de satisfaction, car une équipe mobilisée améliore continuellement son travail et aligne ses priorités sur celle de l'organisation, en travaillant avec qualité et coopération, et en devenant des actifs qui améliorent la valeur de leur entreprise.

¹ L.Guilbert et S.Henda, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire , Lyon, 22-23 Mai 2008(PDF) consulté le 11/10/2012, p 05.

Donc plus les individus sont motivés dans leurs milieu de travail plus ils demeurent longtemps dans l'organisation, cette situation se traduit par l'expression : « la fidélité des salarié »

Si les organisations ne font pas attention aux dispositifs de fidélisation, et ne s'intéressent pas aux attentes de leur employés et leur besoins elles risquent de se confronter à des problèmes de turn-over ; le départ volontaire des employés qui influence négativement la stabilité et la pérennité de l'entrepris.

C'est-à-dire le roulement déstabilise l'organisation, et démontre le degré l'appartenance des employés à leur entreprise, il est définit par Neveu(1997) :« le roulement est l'ampleur de mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système sociale »²

Selon Peretti(1999) « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externe »,

C'est à l'entreprise de travailler sur son attractivité et chercher les moyens qui lui permettre de se différencier de ses concurrents afin de conserver ce qu'elle détient, tout en sachant que le salarié souhaite souvent son bien être dans un environnement de travail favorable.

Pour March et Simon(1985), la fidélité est un processus qui s'appuie sur le principe de l'échange ; le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels³.

Pour reprendre un extrait arabe « la différence entre un désert et un jardin ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », il faut prendre en considération le potentiel humaines dans les entreprises, l'imprégner et lui accorder un intérêt certain qui renforcera sa motivation au travail, sa performance ainsi son attachement et son engagement.

² J-P. Neveu, la démission des cadres de l'entreprise, étude sur l'intention des départs volontaires, Ed Economica 1996, p 04.

³L. Guilbert et S.Henda.opcit, p 05.

Cette préoccupation nous a amené à réfléchir sur les notions de la fidélisation dans le contexte Algérien, et sur les moyens mises en place par les entreprises afin d'attirer et de garder son personnel, selon Chaminade (2003) « la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés »

Il faut prendre cette politique de fidélisation des ressources humaines comme étant un axe stratégique de succès et de réussite afin d'échapper à la pénurie de la main d'œuvre, et c'est à la gestion des ressources humaines (désormais GRH) d'identifier et de mettre en place des méthodes innovantes qui permettent aux employés d'être attachés à leur travail et prendre en mains leur employabilité, surtout dans les entreprises publiques Algériennes qui se retrouvent en tourmente où la préservation des loyaux est indispensable.

Une analyse de cette réflexion nous nous mène à poser les questions suivantes :

➤ Quelles sont les moyens déployés par les entreprises publiques pour attirer et fidéliser les salariés talentueux et être performantes ?

Autrement dit :

➤ Quels sont les facteurs qui encouragent les salariés à rester fidèle à leurs entreprises ?

4-Hypothèses

Les questions que nous avons posées ci-dessus, nous a inspiré deux hypothèses qui doivent être découpées, c'est-à-dire les questions de l'entretien doivent contenir les indicateurs ressortis de découpage.

A cet effet on suppose deux hypothèses

- l'un des plus importants des dispositifs de fidélisation qu'une entreprise peut mettre en place c'est la conciliation travail-vie personnelle.
- les relations de confiance entre les salariés et l'employeur développent le sentiment d'appartenance des cadres à leurs organisations.

5-Définition des concepts

Notre thème s'articule autour de ces concepts suivants :

- **la fidélité**

Selon l'encyclopédie GRH, la fidélité est une valeur universellement consacré et reconnue depuis le temps ancien, l'origine étymologique de ce terme du latin *fidélitas*, proche du mot *fides* (foi) et *foedus* (alliance, convontion).

Ce terme renvoi à l'idée de la confiance, et de valeurs partagés.

Mais quand on repace la fidélité dans le contexte organisationnel, on tire des définitions suivantes :

Selon Dutot (2004) : « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unie le salarié à son organisation et qui s'exprime par son résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face aux offres d'emploi externe »⁴

Donc, on peut dire que la fidélité du salarié consiste en un choix du travailler durablement dans son entreprise et résister aux opportunités externes ; elle traduit un état d'attachement à long terme.

Paillé(2004) affirme que « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'il adopte dans le cadre de son travail une ligne de conduite privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »⁵

⁴ L.Guilbert et S.Henda.ibid page 03et 04

⁵ Ibid. page 04

- **la fidélisation**

Moulin(1999) définit la fidélisation comme étant « une volonté psychologique et comportementale d’ancrer la relation commerciale dans la durée, par la constitution et le développement d’une histoire et d’un actif commun »⁶

Selon Paillé (2004) « la fidélisation amène l’entreprise à mobiliser les dispositifs de Management pour obtenir la fidélité des salarié »⁷

Donc la fidélisation consiste en un ensemble de dispositifs à mettre en place dans une organisation afin d’inciter les salariés à rester dans leurs entreprises, c’est ce qui nous démontre le lien qui existe entre fidélité et fidélisation :

Selon Paillé (2004) la fidélité insiste sur la conduite individuelle en situation professionnelle, tandis que la fidélisation s’agit d’un ensemble de mesures à prendre en compte pour posséder la fidélité de leurs employés.

- **La performance**

La performance selon Paillé (2004) « correspond au degré d’accomplissement des buts fixés, un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés »

Bernard M et Daniel C, voient que la performance s’apprécie toujours à deux niveaux :

Efficacité ; le degré d’atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, quelque soient les moyens utilisés, par exemple

-réaliser un taux d’absentéisme donné ;

-respecter les étapes et les engagements d’un programme de formation.

Efficience ; rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ;

⁶ Ibid. page 05

⁷ P. Pascal, la fidélisation des ressources humaines, Ed ECONOMICA 2004, p 05.

Résultat obtenu par un homme, un groupe ou une équipe....

Moyens en temps en en cout mis en œuvre pour les obtenir

Selon ces mêmes auteurs, quelque soit l'organisation considéré la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même.

La performance est la satisfaction des objectifs fixés par l'entreprise dans le cadre du poste décrit au travers des missions, c'est le produit de la compétence, de la motivation et des moyens mis à disposition de l'individu.⁸

On peut dire que la performance est le résultat obtenu par les employés d'une organisation lors de la réalisation de leurs activités.

- **le capital humain**

Le capital humain est immatériel, il est abordé par plusieurs auteurs tel que Chaminade qui affirme que le capital humain est un concept utilisé afin de qualifier les ressources vivantes de l'entreprise, il prête aux salariés un comportement d'investisseur qui se sacrifie au profit d'eux-mêmes (récompense obtenue ou espérée) mais aussi au profit de son entreprise.

Cet auteur voit que « le C.H ne se réduit pas à un comportement cynique des salariés envers leurs emplois et leur entreprise, le C.H comprend tout les éléments intangibles que les salariés apportent avec eux dans leur entreprise, c'est pour cette raison que ce capital appelé aussi : capital immatériel. »⁹

Donc le capital humain est l'ensemble des capacités physiques ou professionnelles d'une personne mobilisé lors de sa participation à l'activité productive.¹⁰

⁸ M.C.Belaïd et all, guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales Alger.2000,p170.

⁹ C .Benjamin, RH et compétence dans une démarche qualité, Ed AFNOR 2005, p 10.

¹⁰B. Alain, dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Ed Marketing, p 78.

- **la confiance**

Quand nous évoquons ce terme de confiance nous l'employons aussi bien en ce qui concerne les relations entre les individus, son absence et sa présence peuvent changer les choses et établir les différences dans la vie courante, mais aussi dans la vie professionnelle entre les individus et leurs organisations.

La confiance est aussi une problématique récurrente au cœur des enjeux organisationnel, selon Alain Duluc : « le niveau de la confiance est le baromètre de la santé individuelle et du groupe ; grâce à la confiance les équipes et les organisations fonctionnent au mieux de leurs possibilités, elle est aussi la seule condition pour faire face à la complexité et à partir de laquelle les équipes peuvent se développer et exercent leurs capacités au service de l'organisation »¹¹.

¹¹ D. Alain, Leadership et confiance, Ed DUNOD Paris 2000, p 43.

6- La méthode et technique de recherche

Dans le but de collecter l'ensemble des informations qui répondent à notre questionnement, il est indispensable d'utiliser une méthode et une technique,

Sachant que La méthode selon Angers: « est considéré comme une façon d'envisager et d'organiser la recherche »¹².

Donc elle nous permettra de confirmer ou infirmer nos suppositions, Cependant, chaque recherche a une méthode qui lui convienne, pour notre part nous avons choisi :

- **la méthode qualitative** qui vise à comprendre le phénomène à l'étude, et établir le sens des propos recueillis.¹³

Donc, notre démarche a été exclusivement qualitative dont on a opté pour des entretient semi- directif, cette démarche nous permet de comprendre la réalité sociale de notre thème et non de récolter des statistiques qui sont pas dans l'objectif de notre recherche.

- **La technique d'entretien** qui est : « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ; c'est une discussion orientée »

A travers notre petite recherche, on a remarqué que la technique la plus adéquate avec nos hypothèses est l'entretien semi-directif, qui nous permet un contact direct, oral avec les enquêtés dans le but de distinguer et découvrir leur comportement, c'est-à-dire collecter les informations relative à l'appartenance des cadre à leur entreprise, et bien saisir les facteurs qui les encourage à rester ou à avoir l'intention de quitter.

On a dégagé d'une manière aléatoire, une population de 16 enquêté de la catégorie des cadres, qui sont différents selon l'âge, l'expérience...

¹² A. Mauris, *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed CASBAH université, Alger, p59.

¹³ A. Omar, *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Montréal, les presses de l'université du Québec 1987, p 87.

Cette technique nous a été assignée par la nature de notre thème, qui nous a obligés de comprendre les éléments favorisant la persistance des cadres dans leur entreprise et les facteurs qui les poussent à avoir une intention de départ.

On a opté pour une étude thématique qui traite chaque acteur d'une manière individuelle.

7- Les études antérieures

La fidélisation a fait l'objet de nombreux travaux aux cours des dernières années, vu que l'attachement des salariés représente un atout considérable pour les entreprises, les chercheurs en management et en gestion des ressources humaines ont donné aux stratégies d'attachement des employés une cruciale importance.

A l'époque les chercheurs ont travaillé sur l'implication et l'attachement, et ils ont démontré leurs différentes acceptions ; rétention, fidélité, c'est et c'est à partir de là qu'on considère les concepts d'implication et d'attachement, comme étant comparable au concept de fidélisation.

Donc il est possible d'appréhender de plusieurs manières ; le concept de fidélisation.¹⁴

A cet effet, on réalise que la notion de fidélité dans les entreprises a été traitée de différentes façons :

7-1-le model de Allen et Meyer (1990)¹⁵

Ces auteurs ont distingué trois dimensions de l'implication :

-implication affective : correspond à l'identification des salariés aux buts et aux valeurs de l'organisation.

-implication calculé : est définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation.

-implication normative : le salarié s'attache à son entreprise et reste fidèle, parce qu'il pense que c'est de son devoir de le faire.

¹⁴ J-L. Cerdin et al, la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, 2005.p 04.

¹⁵ F. Claude, les conséquences humaines de restructuration, d l'harmattan 1997, p153.

7-2-le model de Porter et All (1974)¹⁶

Ces deux auteurs ont créés une échelle de mesure ; OCQ (Organisational Commitment Questionnaire), cet instrument aborde les différentes facettes de l'implication, et ce compose de 15 items :

2-1 je suis prêt à faire des gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu ;

2-2 je parle de cet entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou d'être membre est formidable ;

2-3 j'éprouve très peu de loyauté pour cet entreprise ;

2-4 j'accepterai pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer dans cette entreprise,

2-5 je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celle de l'entreprise ;

2-6 je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise ;

2-7 je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterai le même ;

2-8 cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même ;

2-9 dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise ;

2-10 je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre ;

2-11 il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise ;

2-12 je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchant les salariés ;

2-13 je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise ;

2-14 pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler ;

2-15 j'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

¹⁶ F. Claude, Ibid, p 155 et 156.

7-3-le model de Shermerhorn (2002)

L'implication organisationnelle est l'identification à l'entreprise, qui est une attitude en vertu de laquelle une personne partage les valeurs de l'entreprise.

Selon Cette auteur il y a deux formes de l'identification à l'entreprise :

-l'identification affective : la salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement en présentant les caractères suivant (fidélité):

-partage les buts et les valeurs de l'entreprise ;

-fournit les efforts nécessaire pou la bonne marche de l'organisation ;

-désir personnellement être associé à l'entreprise ;

-il est loyal et intéressé à la bonne marche de l'entreprise ;

-l'identification de convenance : le salarié demeure au service de l'organisation par peur de perdre les avantages acquis avec le temps, ou parc qu'il ne peut pas se permettre de faire autrement.

Chapitre II

La GRH et les départs dans les entreprises

Section 1 : la GRH, développement, définitions et enjeux.

Préambule

La gestion des ressources humaines s'efforce à répondre à certains questionnement ; mobiliser, attirer, encourager les salariés à agir selon l'intérêt de l'entreprise et réaliser les objectif organisationnels.

Dans ce Chapitre nous allons d'abord spécifier la notion ressource humaine et la cerner selon son développement historique, ses enjeux et ses pratiques, puisque on ne peut pas parler de la fidélité des salarié sans parler de la GRH ; vue que cette dernière est tant considérée comme « acteur stratégique » qui s'occupe des attentes de personnel au sein de l'entreprise.

Puis nous allons nous focaliser sur les comportements anti-productifs et leur type, ainsi que les départe des salariées, ses causes et ses conséquences.

1-De la fonction du personnel à la fonction ressource humaine

La présentation des étapes de développement de la fonction R.H nous amène à considérer la gestion des ressources humaines comme sujet porteur d'aspiration et de culture à la structuration de l'entreprise.

Les prémices de la fonction du personnel remontraient selon certains auteurs (Martory et Crozet, 1990), (Boureau et All, 1997) au lendemain de la première guerre mondiale, son histoire s'explique en grande partie par le changement du contexte économique et social dans lequel se sont trouvés les organisations.

Avant 1914, les entreprises existantes sont familiales, gérées par les patrons eux-mêmes (le patron c'est le patron), et c'est après que la fonction du personnel s'organisait autour de deux pôles :

- Théorique :

Par la contribution de certaines théories ; Max Weber, le mode d'exercices du pouvoir; Taylor, spécialisation des tâches et la conception OST, Ecole des relations humaines, Maslow, pyramide des besoins, Mayo, dimension des conditions de travail.

- juridique :

1889 : loi sur la protection des travailleurs en cas d'accident de travail.

1884 : la reconnaissance du syndicalisme.

La fonction personnel prend son plein essor avec les

- « trente glorieuse » ; la période où les structures qui organisent le fonctionnement de l'entreprise sont mis en place (contexte économique) ;

- « l'état providence » ; (l'état protecteur), apparaît à la seconde moitié du 19^{ème} siècle.

C'est à partir de 1980, que la gestion des ressources humaines est professionnalisée dans les entreprises, suite aux contributions de nombreuses études :

- études de Herbert Simon et March : qui ont réfléchis sur un processus de prise de décision.

- étude de Crozier et Friedberg : qui ont conçu l'entreprise comme un acteur social complexe.

Et c'est à partir de cette étape que la gestion quantitative s'est avérée inadéquate, et que les hommes étaient considérés comme une ressource, une gestion qualitative qui détermine la performance de l'organisation.

2- Différence conceptuelle entre approche personnel et approche ressource humaine.

Tableau n° 01 : la différence conceptuel entre fonction de personnel et fonction ressources humaines.

Personnel	Ressource humaine
<ul style="list-style-type: none"> .Variable d'ajustement · Actif comme les autres · Coût à minimiser · Sujet qui a des droits et des devoirs 	<ul style="list-style-type: none"> · Variable stratégique · Actif spécifique · Investissement · Sujet porteur de culture, d'aspirations et d'attentes et ne doit pas être traité comme un simple sujet de droit

Donc selon cet auteur on constate que la fonction du personnel considère le travailleur comme une source de coût à minimiser, une variable d'ajustement, tout à fait le contraire de la fonction ressource humaine qui prend le capital humain comme actif spécifique qui conjugue les stratégies de la performance de l'entreprise.

3-Définition de la GRH

La GRH est une fonction cruciale de l'entreprise, plusieurs auteurs lui donnent une définition qui lui est propre.

Y. uval de KPMG consulting France, pense que « dans la réussite des firmes, la GRH constitue le premier enjeu avec la gestion des compétences et des savoir, la motivation du personnel pour changer de comportement, l'adéquation des profils avec des poste prés des client, la révision des systèmes de mesure et d'évaluation »

Selon Loïc (2007) : « la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondants à ses besoins en quantité et en qualité »¹.

Ce qui veut dire que cette gestion s'occupe de tout ce qui concerne le sureffectif et le sous-effectif.

Quand à Jean Michel (2003) « la GRH est une fonction à part entière avec des outils reconnus, intégrés à coté de la direction générale, elle assure à la fois

- une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue sociale, communication de stratégie...)
- une fonction de différenciation__(recrutement, pilotage des carrières, rémunération individuelle...)

Cette activité vise à gérer à court et à moyen et à long terme l'effectif, les qualifications et les compétences. »².

4-Les enjeux de la GRH

- l'attraction des compétences par plusieurs dispositif tel que ; le recrutement, la formation, la gestion des carrières ;
- la conservation des compétences (par la planification des effectifs, la flexibilité...);

¹ C.Loïc, et autre, la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, Ed DUNOD Paris, 2007, p05.

² J.M. Lane, la gestion des ressources humaines, Ed ECONOMICA Paris, 2003, p07.

- La mobilisation des salariés, qui influence la performance individuelle et collective ;
- selon Jean Michel la mission principale de la GRH est : la contribution à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés.

5-Les Pratique de la GRH³

Les pratiques de la GRH sont nombreuses, Martel(2003) les a regroupées sous quatre grandes dimensions :

- Conception des emplois, et environnement de travail ;
- Dotation ;
- formation et développement ;
- Rémunération et avantage sociaux.

A cet effet, ce tableau représente en détaille ces quatre dimensions :

³ V. Alexander, mémoire sur les stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main d'œuvre , (PDF) consulté le 21/01/2013, p 29.

Tableau n° 02 : les dimensions de la GRH

conception des emplois et environnement de travail	Dotation	Formation et développement	Rémunération et avantage sociaux
-conception des emplois -adaptation du milieu de travail -conciliation travail et vie personnelle -travail en équipe -communication et supervision -gestion de la diversité -consultation et participation - évaluation de la performance -reconnaissance et récompense -promotion de la santé	- sélection - socialisation	-formation des carrières -transfert d'expertise	-Rémunération -Avantage sociaux -Régime de retraite

Section 02 : les départs volontaires et involontaire.

1-Les comportements sociaux destructeurs de valeurs⁴

Les employeurs doivent être vigilants à certains comportements qui peuvent apparaitre dans leurs organisations.

Dans les entreprises, il peut exister deux types de comportements :

1-1comportement présenté comme étant actes qui participent à la création de valeurs de l'organisation ;

1-2comportement de dévalorisation qui se subdivise en deux formes :

1-2-1comportements déviants : qui sont des comportements contre productif (Clarke, 1983), tel que : le travail mal fait, l'abus de congé de maladie, les retards.⁵

Le tableau n°03 : les principaux comportements déviants

Management	Emploi occupé	Carrière
-refus d'appliquer les consignes -cherche à ne pas subir les contraintes des procédures administratives	-faible performance -manque d'intérêt -Absentéisme et retard -poste prolongé	-favoriser la recherche d'opportunités professionnelles en dehors de l'entreprise

Ces comportements d'évacuation sont aussi cités par la psychologie sociale du travail ou l'ergonomie qui a pour objet d'étude « le rapport d'interaction entre l'homme et l'organisation et les autres interactions sociales

⁴ P. Paillé, la fidélisation des ressources humaine, Ed ECONOMICA 2004, p 96, 97,98

dans lesquelles est impliqué les travailleurs »⁶ cette discipline montre que les salariés identifient des sources de perturbation quelle nomme « les comportements antisociaux au travail », qui influencent négativement le fonctionnement de l'entreprises.

Cette influence néfaste se résume comme suit :

- manque de coopération ;
- désobéissances aux ordres ;
- non respect du règlement intérieur ;
- détérioration du climat du travail ;
- efficacité qui se diminue de plus en plus ;
- fragilisation de la culture de l'entreprise (culture qui perte sa cohérence, manque d'adhésion à cette culture)

1-2-2-comportement de retrait : correspond à une prise de distance de la part de salarié à son entreprise, il a deux forme :

1-2-2-1-Absentéisme : c'est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé de le faire.

Selon Chaminade (2004), l'absentéisme est le moyen le plus évident pour connaitre le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée⁷.

On constate que l'absentéisme traduit un retrait temporaire.

1-2-2-2-comportement de départ : selon J.P.Neveu le roulement est le plus souvent usité par le bureau international du travail pour traduire le mot

⁶ C. louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, Ed Armond Colin 2007, p 11.

⁷ B.Chaminade, RH et compétence dans une démarche de qualité, ED Afnor, 2005, p 107.

anglais « turn over », on peut dire que l'intention de départ reflète la capacité de l'entreprise à offrir des conditions de vie au travail appréciable.⁸

Donc la notion de départ est comparable à celle du roulement, et traduit un retrait définitif, et on peut dire qu'elle est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système sociale⁹.

Abelson(1987) distingue deux types de départ :

- volontaire inévitable ;
- volontaire évitable à lequel l'entreprise peut en faire face.

Ce tableaux explique en détailles ces types de départ ;

Tableau n° :04 : les types de départs

Départ évitable		Départ inévitable	
volontaire	involontaire	volontaire	involontaire
Meilleurs Condition de Travail	-retraite anticipée - renvoi	-mobilité du conjoint -évolution dans la carrière	- pathologie grave -décès

De ce fait, on peut distinguer les conséquences liées au départ volontaire des employés :

- perte de savoir, de compétence, et d'expérience,
- coût liés au remplacement et l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- temps consacré à ce remplacement et l'intégration des nouveaux venus :

⁸ J-P. Neveu, la démission des cadres d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire, Ed ECONOMICA 1990, p 01.

⁹ R.COIL, l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés, thèse de doctorat à l'université d'Aix Marseille III, (PDF) consulté le 12/3/2013.

- surcoût (rémunération, recrutement) pour attirer des employeurs rares (talentueux) ;
- efficacité moindre pendant l'intégration des nouveaux employés.

Certainement derrière cette intention de départ volontaire, existe des causes et des raisons convaincantes que l'entreprise doit identifier et analyser pour les isoler, Chaminade (2005) sous forme d'un tableau, il expose ces différentes raisons¹⁰.

¹⁰ B.chaminade, RH et compétence dans une démarche de qualité, ED Afnor 2005, p 151.

Tableau n° :05 : les différentes raisons de départs volontaire

Répulsion de l'emploi	Répulsion de l'environnement professionnel
Contenu de travail trop routinier	Mauvaise relation avec son responsable direct
Horaires rigides	Pas d'opportunités d'évolution définies
Absence de reconnaissance	Gestion de délais défavorisant le stress
Feed-back pour punir et non faire progresser	Salaire inéquitable
Pas d'autonomie ni de responsabilisation	culture d'entreprise (presse-citron)
Mauvaise relation entre collègues	Méthode de management déplaisante
Objectif irréaliste	Bonne ambiance entre services
Aucun défi à relever	Aucune vie d'entreprise en dehors de travail
Mauvaise utilisation de compétence	Méthode de management déplaisant
Absence de formation continue	Désintérêt des dirigeants envers la gestion du capital humain
Aucun plan de carrière prévisionnel	Aucune prise en compte des attentes personnelles
Mauvaise condition de travail	Absence de flexibilité des horaires...

Conclusion

La gestion des ressources humaines couvre les questions de l'acquisition et la valorisation du l'être humain, la perte des entreprises, c'est pourquoi il est nécessaire d'être attentif à l'égard de son comportement qui peut être le fruit de sa réussite.

Les comportements destructeurs de valeurs apparaissent lorsque l'entreprise ne répond pas aux exigences de ses employés, donc le niveau de valorisation de fonction de personnel démontré dans le premier tableau ne doit pas être du l'ancre sur le papier, il faut que se soit applicable notamment dans les entreprises Algériennes.

Il y a lieu de signaler, que Chaminade(2003) qui s'efforce d'indiquer que le concept « ressources humaines » se réduit à un comportement cynique, contrairement au concept « capital humain » qui traduit l'élément immatériel portant profit à lui et à son organisation.

Chapitre III

L'attractivité interne et la performance de l'entreprise

Préambule

Ce chapitre est réservé à la présentation des différents critères de l'attractivité et la performance de l'entreprise ainsi que leur impact sur l'attachement des salariés.

Après avoir abordé les comportements d'infidélité des employés (départ, absentéisme, comportement destructeurs de valeurs...) et saisir leurs causes et conséquences, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de s'interroger sur les motifs qui engendre « les comportements de fidélité » et incitent les salariés à s'épanouir dans leur travail et demeurer dans leurs organisation,

C'est-à-dire elle doit renforcer son attractivité interne pour atteindre le statut de la performance.

Section 1: l'attractivité interne de l'entreprise

1- Définition de l'attractivité

« Devenir une entreprise attractive c'est pouvoir choisir ses salariés, avoir une vision et culture d'entreprise qui rassemble c'est pouvoir les garder »¹

Selon Chaminade (2004), il ne suffit d'avoir un personnel de qualité mais il faut le maintenir, c'est pourquoi l'entreprise doit être attractive, et cette attractivité impose quelques efforts à faire et elle ne se fait pas dans le hasard, c'est une planification et un processus qui renforce la fidélisation des salariés et les rend heureux dans leur travail.

L'attractivité d'une entreprise dépend de sa capacité d'une part à disposer vivier de candidat prêt à remplacer une perte interne de compétence, et d'autre part à fidéliser ses salariés²

Donc, on distingue

- Une attractivité externe : repose sur sa capacité à se distinguer de ses concurrents ;
- Une attractivité interne : repose sur la capacité de l'entreprise à prendre en compte les attentes des ses salariés et suivre leur niveau d'implication.

Nous allons nous focaliser sur l'attractivité interne (la plus a priori à notre thème)

2-Les éléments qu'il faut prendre en considération pour renforcer l'attractivité interne

- Assurer le développement continu de compétences de son personnel ;
- Etablir avec les salariés une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproque (du temps et des compétences pour l'employé, du temps et de l'argent pour l'employeur) ;

¹ B.Chaminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Ed Afnor 2006, p 287.

² B.chaminad, ibid, p125.

- le respect et la transparence de l'entreprise envers ses salariés (par exemple le respect des lois des travailleurs),
- donner aux employés une certaine liberté d'exprimer leur proposition d'amélioration et donner leurs avis,

C'est-à-dire adapter un style de management participatif qui est selon Citeau(2003) : « l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision » ce qui contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation.³

- enrichissement du travail ; pour donner aux salarié plus d'autonomie, plus de responsabilité

la rétribution, Citeau(2003) voie que cet aspect matériel concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendu à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation, elle est la contrepartie d'un travail et d'un service rendu, donc l'entreprise doit être juste et légal concernant le système d'appréciation et de rémunération.⁴

- améliorer et développer le système d'information et de communication dans l'entreprise, pour faciliter la transmission des messages et favoriser la communication efficace.
- la délégation de pouvoir et de mission aux salariés qu'on peut considérer comme une marque de confiance et de mérite, et qui prend en compte le niveau de compétence et le degré de motivation de ces derniers , cette délégation réduirait l'intention de départ et de démission de l'entreprise.
- la prise en compte des valeurs organisationnelle dans la création de la culture de l'entreprise afin d'assurer l'adhésion des employé à un objectif commun.

³ J. Citeau, gestion des ressources humaine, principe généraux et cas pratique, Ed Armand colin 2003, p 103.

⁴J. Citeau, ibid, p103.

Donc, en général il faut améliorer le contenu de travail et l'environnement professionnel afin de créer un climat favorable et une dynamique de groupe, et choisir des leaderships de qualité pour une bonne structuration de travail.

Chaminade (2004) a distingué en général, les raisons de rester dans l'entreprise, qui consiste en :

- attraction de l'emploi.
- attraction de l'environnement professionnel, sous forme d'un tableau

Tableau n° 06 : les raisons de rester dans son entreprise

Attraction de l'emploi	Attraction de l'environnement professionnel
Contenu de travail intéressant	Bonne relation avec son responsable direct
Horaires souples	Opportunité d'évolution clairement définies
Reconnaissance liée à la performance	Formation permettant de développer ses compétences
Feed-back sur son travail pour progresser	Gestion des délais évitant le stress
Autonomie et responsabilisation	Salaire équitable
Bonne relation entre collègues	Culture d'entreprise d'employeur de référence
Bonnes conditions de travail	Méthode de management plaisant
Objectif réaliste	Bonne ambiance entre service
Défis quotidien à relever	Ecoute active des dirigeants
Utilisation maximale des compétences	Prise en compte des attentes personnelles
Maintien de l'employabilité par la formation continue	Vie de l'entreprise rythmée par des célébrations non professionnelles
Plan de carrière	Club, garde enfant...
Entretien d'évaluation	

3-Résultats attendu

- **Soutenir ses salariés** : savoir les attentes des salariés et les mettre en compte c'est les aider à tenir leur emploi avec succès. il ne faut pas que les employeurs ignorent les exigences de leurs collaborateurs qui peuvent être classé en trois types
 - les exigences exprimées : qui sont clairement explicite ; par exemple souhaiter prendre un congé.
 - les exigences latentes : qui peuvent intervenir lors de changement dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié, par exemple des horaires moins lourds lors de la naissance de premier enfant ;
 - les exigences implicites : qui ne sont pas formulées, mais auxquelles l'organisation doit répondre, par exemple le salarié attend d'être traité par respect et équité.
- **Rendre l'engagement réciproque** : lorsque les employé s'implique l'entreprise doit aussi s'impliquer en retour ; de prouver que ses salarié sans important au sein de l'entreprise,(les valoriser.)
- **Assurer le maintien et la satisfaction à long terme** : ce qui indique la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences de ses salariés, mais la satisfaction n'est pas une condition pour fidéliser les salarié, car un salarié peut partir tout en étant satisfait.
- **Hiérarchiser les actions d'amélioration** : il s'agit de connaitre et d'évoluer tout les composante d'insatisfaction afin de connaitre les point pertinents sur lesquels l'action doit se porter.
- **Assurer la qualité des produits** : le bien être du salarié dans son milieu de travail, renforce sa productivité en termes de quantité et de qualité, ce qui répond aux attentes des clients et sert à les garder et avoir une bonne relation avec eux.

Section 02 : la performance au travail

1- Définition de la performance

Dans l'entreprise, il faut performer pour garantir la stabilité l'efficacité et la pérennité, et cette performance déterminent la structuration de l'organisation, qui mobilise les ressources techniques, organisationnelles et humaines afin de réaliser ses objectifs, a cet effet on peut dire que la performance est : « c'est le produit de la compétence et des moyens mis à la disposition de l'individu »⁵

2- Les composantes de la performance⁶

2-1- L'efficacité

L'entreprise est efficace lorsqu'elle se montre apte de réaliser les objectifs assigné quelques en soit les moyens disponible, c'est-à-dire l'articulation entre les objectif et les résultats réalisées nous donne le niveau d'efficacité.

2-2- L'efficience

C'est la capacité d'obtenir les meilleurs résultats avec le moins de ressource possible, c'est à dire poursuivre les résultats de l'entreprise et les atteindre en réduisant les coûts.

Cependant il existe :

- **La performance organisationnelle**

C'Est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différents collaborateurs ;

-pour les salariés par la qualité du climat de travail ;

-pour les consommateurs par la qualité des services et des produits offerts,

-pour les citoyens par la contribution de l'organisation au développement de la communauté.

⁵M.C. Belaid, guide pratique de la gestion des ressources humaines, Ed page bleu internationales Alger.2000, p170.

⁶ P.Pascall, la fidélisation des ressources humaines, Ed ECONOMICA 2004, p 94.

- **La performance sociale**

Il appartient à l'entreprise, et plus précisément à la direction des ressources humaines de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de l'emploi exercé et les conditions de travail, c'est-à-dire optimiser le rôle et les compétence de chacun de ses employés et les impliquer dans l'organisation.

- **La performance individuelle**

On peut dire que cette performance au travail représente l'aspect comportemental de la fidélité, Donc ce type de performance est le comportement que l'organisation attend de ses salariés afin de réaliser les objectifs organisationnels.

Elle était définie par Campbell(1996) comme : « les actions ou les comportements pertinent aux objectifs de l'organisation », cet auteur est l'un des premiers auteurs à avoir définie un ensemble de comportement et attitude attendu permettant à un individu d'être performant.⁷

Ce model identifie huit dimension comportementale de la performance au travail⁸.

⁷ J.M.Peretti et A.Swalhi, la mesure de la fidélité organisationnelle, (PDF) consulté le 01/3/2013, p06.

⁸ I.Achte et al, comment concilier la performance et le bien être au travail, 2010 (PDF) consulté le 13/3/2013, p42.

Tableau n° 07 : les dimensions comportementales de la performance au travail

Dimension	définition
Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation
La communication écrite et orale	Capacité à communiqué clairement et efficacement oralement ou par écrit
Les efforts dans l'activité	Motivation à réaliser les tâches assignées avec persistance, énergie...
Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements contre productif
Contribution à la performance des équipes et collègues	Faciliter le fonctionnement affectif du groupe
La supervision	Influencer positivement la performance au travers des qualités de leader exprimé par l'individu (récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
Le management et l'administration	Maitrise des tâches de contrôle et d'organisation de l'efficacité de l'équipe et accroitre les ressources humaines, financières et matérielles.

Ce modèle a servi de base de nombreux travaux qui ont démontré qu'il existe deux types de performance individuelle :

- **La performance dans la tâche**

Murphy (1997) définit la performance dans la tâche, comme : « l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associé à un travail donné »

Rutundo et Sackett (2002) la définissent : « incluant des comportements qui contribuent à la production d'un bien, ou à la fourniture d'un service »⁹

On peut dire que la performance dans la tâche est directement liée à la responsabilité de que prend l'employé en exerçant sa tâche (elle détermine son rôle dans l'exécution de la tâche).

- **La performance contextuelle**

Est traduit par la capacité à désamorcer les conflits internes, à régler les problèmes en encourageant la confiance interpersonnelle, la communication, la coopération et l'adhésion, c'est ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle.

En 1997, pour Bormane et Motowidlo, la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

- déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès ;
- s'engager formellement dans des tâches et activités qui font pas partie de son travail ;
- aider et coopérer avec les autres ;
- suivre et respecter les règles organisationnelles ;
- soutenir, approuver sincèrement les objectifs organisationnels.

En 2000, ces deux auteurs définissent un modèle contextuelle à trois dimensions :

- **la performance citoyenne interpersonnelle**

Ce sont les comportements d'altruisme, qui visent à aider les autres individus dans l'organisation, par exemple les informer des événements pouvant les intéresser et participer aux activités du groupe ; ce qui facilite la

⁹ J.M, Peretti et A.Swalhi, opcit, p 09.

communication et l'intégration de l'équipe, ici la performance individuelle induit la performance collective.

- **La performance citoyenne organisationnelle**

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté des salariés à leur organisation, par exemple de soutenir les objectifs, de rester dans l'organisation malgré les conditions difficiles.

- **L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche**

Il s'agit d'adapter à comportement qui va au delà de niveau minimum exigé, par exemple arriver toujours à l'heure et faire des efforts pour maximiser sa performance.

Cependant l'existence de ces types de performance, n'empêche pas l'apparition d'un un autre type détecté par Pulakos (2006), qui s'agit de la convergence de la performance individuelle et de la compétence pour obtenir

- **La performance adaptative**¹⁰

Qui est définit comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions, et exigences d'un emploi, il y en a huit facteurs qui relèvent de la compétence adaptative, et si l'individu les maîtrise il atteint alors le stade de la performance adaptative.

Ils sont comme suit :

- traiter les urgences ou les situations de crise ;
- gérer le stress du travail ;
- résoudre les problèmes d'une façon créative ;
- résoudre les situations de travail imprévisible ;
- apprendre de nouvelle tâche, et procédures de travail,
- faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec des nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients....)

¹⁰ I.Achte et al, comment concilier la performance et le bien être au travail, 2010 (PDF) consulté le 13/3/2013, p 45.

-faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents)

-faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans un environnement difficile), c'est ainsi, nous pouvons aborder le concept de la performance sous des divers angles.

3- La fidélisation et la performance

Quand l'entreprise fidélise ses employés, elle engendre un faible turnover, un absentéisme réduit, un fort désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et une amélioration de la performance dans la mesure où les salariés impliqués fournissent davantage d'efforts dans le travail.

4- les pratiques de la GRH et la performance

L'investissement dans les pratiques de la GRH est considéré comme l'une des solutions et méthode suprême pour améliorer la qualité et la quantité de la productivité des employés, et accroître leurs capacités concurrentielles.

Donc ces pratiques exercent un effet positif sur les performances individuelles, et elles les encouragent et incitent à être toujours actif.

Conclusion

En théorie il est facile à nos entreprise d'élaborer des plans d'attractivité interne, pour empêcher ses employés de se comparer aux autres concurrents, et les inciter à se donner à fond dans leur milieu de travail, tout ça afin de garantir sa performance et sa position sur le marché de travail.

Donc, les entreprise doivent se considérées comme étant un lieu sociale regroupant un ensemble d'individus qui s'efforce de réaliser les objectifs organisationnels à condition de les prendre en charge et répondre à leur attentes.

Préambule

Ce Chapitre est réservé pour la démonstration des travaux de recherche de fidélité et fidélisation, ainsi que les notions proches ; attachement, implication.

La fidélisation pour les entreprises, c'est de posséder les moyens qui leur permettent d'agir sur les comportements de ses employés, afin de répondre à leurs besoins et les maintenir.

Mais pour bien saisir le sens de ce concept, il nous semble intéressant de nous demander d'abord ce que l'on entend par la notion de « fidélité » qui est selon les auteurs un état qui traduit la volonté de maintenir une relation.

Section 1 : la fidélité et la fidélisation

1- définition de La fidélité

Un salarié fidèle c'est celui qui décide librement de rester dans son organisation, beaucoup d'étude montrent que plus l'employé est attaché à l'entreprise moins il est enclin à la quitter, de ce fait le comportement fidèle d'un collaborateur s'exprime par :

- Continuer à travailler durablement dans l'entreprise ;
- Faire des efforts dans son travail et ne pas faire attention aux offres d'emploi externes.

2- Les attitudes de la fidélité¹

Selon Meyssonier (2003) « la fidélité dans la littérature traduit une relation affective à l'entreprise et elle peut se mesurer par la dimension affective du concept d'implication organisationnelle »

Cette fidélité présente deux attitudes :

2-1- attitude affective : le salarié se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs ; le travail est plaisant et les relations interpersonnelles sont bonnes

2-2- Attitude cognitive : les avantages matériels sont les plus intéressants pour le salarié.

Quand l'employé présente ses deux attitudes on peut dire qu'il est fidèle à son organisation.

Peretti (1999) complète la définition de la fidélité proposée par Paillé (2005) « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte dans le cadre de son travail une ligne du

¹ R.Meyssonier, la gestion des formes d'attachement à son entreprise, 2003 (PDF) consulté le 23/03/2013, p. 07.

conduite qui est privilégiée les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »².

3-Les formes de la fidélité

Cet auteur distingue trois formes de fidélité :

3-1- fidélité réelle : caractérise une relation qui conjugue la présence des liens entre un salarié et son organisation, à la persévérance de l'effort dans le travail.

Donc les salariés adoptent des comportements valables et cohésifs qui influencent positivement leur climat de travail ; ce qui amplifie leur désir de rester dans leur organisation.

3-2- fidélité de façade : caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation.

3-3- fidélité conditionnelle : est fonction de sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts.

4- définition de la fidélisation

Mettre en place une politique de fidélisation, c'est mettre les attentes du personnel au centre de préoccupation de l'entreprise, Chaminade (2006) définit la fidélisation comme étant « action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement des salariés à elle-même, cette relation d'attachement durable et constante qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagées »³

A cet effet, l'auteur distingue quatre étapes qui doivent être mises en place dans la politique de fidélisation (comment fidéliser).

²L. Guilbertet S.Henda, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon 2008, (PDF) consulté le 11/10/2012, p 07.

³B.Chaminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, ED Afnor 2006, p 287.

5-Ce qu'il faut pour fidéliser (comment fidéliser ?)

- Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation ;
- Mener une série d'entretien avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (cause de départ évitable et inévitable dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, attentes et motivations de chacun...)
- Mettre en œuvre un plan d'action et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser.

6-Les enjeux de la fidélisation (pourquoi fidéliser)

6-1-organisationnels : la fidélisation des salarié peut maintenir et accroître le niveau de compétence dans l'entreprise.

6-2-économiques : il faut fidéliser les salariés loyales tant convoités par les concurrents, en raison des coûts nécessaire pour replacer l'identique de celui qui est parti.

6-3 sociaux : cette politique de fidélisation est aussi une responsabilité sociale pour l'entreprise, puisque elle contribue de sa propre initiative à son amélioration et son développement qui lui permet de se distinguer de ses concurrents, ce qui amplifie le sentiment d'appartenance des salariés à elle-même.

Selon Paillé (2004), « ces enjeux renvois aux confins de l'analyse de l'analyse des comportements au travail, qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leur relation aux organisations qui les emploie »⁴

7- Les moyens de fidélisation

On distingue les moyens traditionnels de fidélisation et quelque moyen innovant ;

⁴ P. Paillé, la fidélisation des ressources humaines, Ed economica Paris 2004, p 06.

7-1-les moyens traditionnels :

- La rémunération (salaire, primes...)
- Le développement du potentiel (évolution de carrière, formation...)
- Le contenu de travail (intérêt, objectif à atteindre...)
- Les conditions de travail (aménagement du temps de travail, climat de travail...)

7-2- les moyens innovant

- **Les services à la personne :** il s'agit d'un ensemble de service répondant aux aspirations personnelles des collaborateurs te que :
 - ticket restaurant ou cinéma ;
 - salle de sport, bond d'achat.
- **Instaurer un équilibre entre domaine de vie :** la pluparts des employés talentueux demande l'existence d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privé, Koffodimo(1990) conclut : « que les cadre n'ont pas nécessairement la volonté de travailler moins, quoi que certains puissent le souhaiter. Mais ils ont tous la revendication d'une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privé »⁵
- **Confiance et réciprocité :** l'entreprise doit agir dans l'intérêt de ses employés et leur faire confiance, les respecter et ne plus les considérer comme une variable d'ajustement.

Ces service permettent de réduire l'absentéisme et développent le sentiment d'appartenance des employés envers leur entreprise, ils s'inscrivent dans le domaine de la gestion des ressources humaine à « la carte » qui consiste de se

⁵ L.Guilbert et S. Henda, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon 2008, (PDF) consulté le 11/10/2012, p 11.

rapprocher du projet personnel de l'employé en lui offrant un certain nombre d'espace de choix⁶.

8- Les employés susceptibles de fidélisation (qui fidéliser):

Il s'avère impossible de fidéliser l'ensemble des salariés car :

- Il représente des coûts élevés ;
- Tous les salariés n'ont pas le même niveau de compétence.

Donc, il s'agit de viser les employés talentueux, et précisément les agents de maîtrise et les cadres qui sont souvent considérés comme le meilleur potentiel de l'entreprise en raison de leur niveau de responsabilité et d'habilité.

⁶ J.Cerdin .J.M.Peretti, la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, 2005. (PDF) consulté le 19/03/2013 p 58.

Section 02 : le développement théorique

1-Implication et engagement

Le désir des entreprises de garder durablement ces employés de talent passe par une bonne compréhension de la relation d'implication, à cette raison et aussi en raison de l'absence de théories qui traite précisément la fidélisation dans son sens propre du mot, nous allons nous focaliser sur « l'implication affective », « attachement affectif » les concepts les plus reliés à la « fidélité » et qui traduisent un lien d'appartenance à l'organisation.

Morrow(1983), considère que l'implication au travail désigne : «la mesure dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnel »⁷

C'est-à-dire on peut la considérée comme étant un attachement psychologique qui se traduit par une forte croyance de l'individu dans les but et les valeurs de l'organisation (par une volonté d'exercer des efforts aux profits de son entreprise).

Sachant que l'implication a trois formes, Peretti(2003) distingue trois états d'esprit et l'engagement comportemental pour chaque type d'implication⁸ :

⁷ C.Louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, Ed Armond Collin 2007, p 106.

⁸ J.M Peretti et A.Swalhi, la mesure de la fidélité organisationnelle, (PDF) consulté le 01/03/2013, p04.

Tableau N°8 : les états d'esprit et l'engagement comportemental pour chaque type d'implication

Type d'implication	Mentalité ou état d'esprit	Engagement comportementale
Implication affective	Un désir de suivre une ligne de conduite : une volonté de rester membre l'organisation.	L'engagement de l'individu dans un comportement (principal ou discrétionnaire) est inconditionnel.
Implication normative	Un devoir de rester membre dans l'organisation.	L'engagement de la personne dans un comportement est conditionné ;par congruence de ses objectif à ceux de l'organisation.
Implication calculé	son besoin de rester membre dans l'organisation	Son engagement est conditionné par le besoin de la réciprocité

Avant d'expliquer ce tableau, on doit d'abord jeter un coup d'œil sur le sens de l'engagement :

2- l'engagement organisationnel : est un concept multidimensionnel, « traduisant le désir de salarié de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et enfin l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation »⁹.

Les théories de l'engagement est largement développées par deux Français, jean-Léo .B. et Robert.V.J , des psychologue sociale qui montrent que l'homme

⁹ C.louche, Opcit, p 107.

a du mal à changer d'opinion ou de comportement s'il a été amené auparavant à s'engager dans une direction donnée.

Ce qui veut dire que l'engagement de l'individu dans son emploi est conditionné par l'importance qu'il porte à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de son emploi ; il s'engage affectivement lorsqu'il valorise son emploi.

Concernant chaque forme d'implication caractérisée par un état d'esprit :

- **l'implication normative** : le salarié reste dans l'organisation parce qu'il considère que c'est moralement bien de faire ainsi, il le perçoit comme une obligation.
- **implication affective** : les aspects de cette dimension reflète bien la notion de fidélité, on a : la volonté (par opposition à l'obligation citée dans la première forme), le désir de continuer travailler dans l'organisation tout simplement parce qu'il le veut, l'aspect purement relationnel (contrairement à une relation instrumentale ou économique qui caractérise l'implication calculée).

Cependant ce type d'implication a quelques conditions pour qu'elle soit affective :

- La cohérence : la cohérence de l'ensemble de la politique générale de l'entreprise peut générer les comportements adéquats et être gage de succès, c'est-à-dire les employés en comprenant la cohérence des actions ils y adhèrent.
- la réciprocité : l'implication des salariés dans l'entreprise dépend de la perception retirée sur leur travail et qui se décline selon trois aspects : les valeurs, le système de gestion, les relations managériales.
- L'appropriation : l'individu fait sien son lieu de travail, outils de travail et même ses résultats obtenus.
- **implication calculée** : le salarié reste dans son organisation puisque les sacrifices consentis en terme d'investissement en temps et en énergie ne

peuvent pas être transférables dans une autre organisation (parce qu'il n'y a pas d'opportunité ailleurs) donc il reste par besoin et non par un choix.

Chaminade(2005), voit que dans le cadre de relation d'implication, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture de son entreprise, et les études montrent qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son organisation se désengagera moins rapidement, ce qu'il explique dans le cadre de l'attachement ; qui se traduit par le souhait de la personne à mener une relation stable et durable avec son entreprise. et se construit sur la base de deux comportements complémentaires (engagement et implication)¹⁰

3-Attachement

Tableau n° 09 : niveau d'attachement et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Le salarié à cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.

On constate, qu'une personne attachée à son organisation s'implique dans son emploi malgré l'existence des offres externes, il reste dans le but d'évoluer dans son entreprise (développer ses compétences), et réaliser la performance souhaitée.

Par contre, une personne qui n'est pas attachée à son organisation, c'est une personne « démotivée », qui choisit volontairement de réduire ses efforts

¹⁰ B.Chaminade, RH et compétence dans une démarche de qualité, Ed AFNOR 2005, p 75.

professionnels aux profits des autres activités externes (recherche d'emploi, loisirs...)

Meyssonnier distingue deux formes d'attachement du salarié à son organisation :

- **Vision autonome (pression interne)** : dans cette vision, l'attachement de l'individu est voulu, il désire volontairement de rester dans son entreprise pour continuer à développer des liens positifs (relations de confiance...), dans le cas où ce lien positif serait de nature à la fois affective et cognitive on parlera de « la fidélité », s'il est uniquement de nature calculé (relatif aux intérêts professionnels) on parlera de rétention (le salarié est guidé par un intérêt personnel de s'attaché à l'entreprise).
- **vision dépendante (pression externe)** : le salarié pense que c'est une obligation (morale et normative) et un devoir de s'attaché à son entreprise.

Conclusion

On peut dire alors que la fidélité, l'engagement, l'implication, l'attachement s'inscrivent dans le même contexte et s'influencent mutuellement ; puisque la fidélisation ne peut se faire sans engagement (il le renforce), sans implication (adhérer l'ensemble des salariés aux but et aux valeurs de l'organisation).

Selon Bruneteaux(2005), fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque de l'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

Chaminade (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce model :

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

Deuxième partie (partie pratique)

Chapitre V

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

Dans ce chapitre nous allons présenter le lieu de l'enquête, la naissance de l'entreprise son évolution ...

1-Naissance et évolution de la SONATRACH :

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris «France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes
- Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC,, etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- L'exploitation et recherche ;
- L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- Commercialisation ;
- Transport par canalisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada,etc.

2- Direction générale du groupe SONATRACH :

Elle est assurée par le président, directeur général, elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

2-1 Les activités opérationnelles :

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

- **Les activités en amont :**

Ses principales fonctions sont :

Exportation, Data contrôle, Forage Recherche et développement des hydrocarbures.

- **Les activités en aval :**

Ses fonctions sont :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Raffinage du pétrole ;
- Pétrochimies.

2-2- Les activités de commercialisation :

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

2-3- Activité transport par canalisation :

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers

L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :

- Région transport Ouest « RTO » ;
- Région transport Centre « RTC » ;
- Région transport Est « RTE » ;
- Région transport Haoud ;
- Haoud-El-Hamar «HEH » ;
- Région transport IN AMENAS « RTI » ;
- GEM OUED REFRAF « TEBESSA » ;
- GDPE EL ARICHA.

3-Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France), elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La direction régionale de Bejaia a pour but :

La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.

- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.

-La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents ;

-La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

4- Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

4-1-Assistant de sûreté interne

Veille à la sécurité physique des ouvrages de la région.

4-2-Chef de département sécurité (HSE)

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

4-3-Le centre informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

4-4Sous-direction exploitation

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz.

4-5-Département d'exploitation liquide (EXL)

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

4-6-Département d'exploitation GAZ (EXG)

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

4-7-Sous-direction technique

Elle englobe quatre (04) départements :

- **Département maintenance (MNT)**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

- **Département protection ouvrage (PTO)**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,).

- **Département approvisionnement et transport (ATR)**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

- **Département de travaux neufs (TNF)**

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

4-8-Sous-direction finance et juridique

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

4-9-Département budget/contrôle gestion

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

4-10-Département finance

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

4-11-Département juridique

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

4-12-Sous-direction administrative

Elle se décompose en trois départements :

4-12-1-Département ressources Humaines/communication (RHC)

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

4-12-2-Département administration et sociale (ASL)

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

4-12-3-Département moyens généraux (MOG)

Il représente le soutien logique de l'entreprise.

5-Structure du département des ressources humaines

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

5-1-Service sélection/formation

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

5-1-1-Section recrutement

Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;

- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

5-1-2-Section formation

Ses principales activités de cette section consiste à

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

5-2-Service gestion prévisionnelle

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière.

6-Les moyens humains

L'effectif des départements est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2010).

CSP SERVICE	cadres	maîtrise	Exécution	TOTAL
Service formation				
Service gestion prévisionnelle				
Secrétariat				
TOTAL				

Source : Document interne DRGB/SONATRACH

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur est le chef département.

Tableau 2.4

7-structure et évolution de l'effectif à la DRGB

- catégorie socioprofessionnelle

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

Chapitre VI

Les résultats de l'enquête

Préambule

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

Il est divisé en deux parties essentielles : la première c'est la présentation des caractéristiques de la population d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse des réponses des enquêtés c'est-à-dire l'étude thématique qui traite chaque acteur d'une manière individuel.

Présentation des caractéristiques de la population d'enquête.

1-Description de la population étudiée

Les tableaux ci-dessus résument les caractéristiques personnelles et socio-économiques des personnes interrogés, dans le but de nous fournir une base pour les données explicatives dans l'analyse de leur réponses qu'on va traiter par la suite.

Données personnelles des enquêtés

Tableau n°10 : la répartition des enquêtés selon le sexe

sexe	fréquence	pourcentage
masculin	10	62.5
féminin	6	37.5
total	16	100

Le tableau ci-dessus nous représente la répartition des membres de la population selon le sexe, nous observons la supériorité de la fréquence (10), qui consiste en sexe masculin, et l'infériorité féminine avec une fréquence de(6).

Même si notre population est choisi d'une manière aléatoire, on a constaté une forte présence du sexe masculin, alors on peut déduire que le travail dans cette entreprise est préférable aux hommes par rapport aux femmes, c'est-à-dire c'est le sexe masculin qui est le plus dominant vu les exigences de poste de travail (le temps, les déplacements...) qui n'arrange pas véritablement les femmes.

Tableau n°11 : les particularités des enquêtés selon leur situation familiale

Cadre	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	3	18.75
Marié (e)	13	81.25
total	16	100

Tableau n° 11, nous montre que la majorité des cadres enquêtés, ont des charges familiales et le travail pour eux c'est la subvention aux besoins de leur famille, tandis que les cadres célibataire déclare que leur travaille a pour but l'évitement des filiaux de chômage ; avoir ses achats.

Tableau n° 12: les particularités de notre population d'enquête selon le niveau de qualification.

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage(%)
universitaire	11	68.75
secondaire	5	31.25
total	16	100

Ce tableau nous cerne le niveau d'étude des cadres enquêtés, on constate que la catégorie « niveau universitaire » enregistre une fréquence de 11, tandis que la catégorie « niveau secondaire » a marqué 05, cet écart peut être expliqué que les cadres de DRGB on général ont un niveau qualifier et talentueux.

Tableau n° 13: les particularités de la population d'enquête selon l'ancienneté professionnelle (expérience.)

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
(3-10ans)	8	50
(11-18ans)	4	25
(19-26ans)	2	12.5
(27-34ans)	1	6.25
(35-42ans)	1	6.25
total	16	100

Le tableau ci-dessus nous représente l'ancienneté professionnelle des enquêtés.

La première catégorie (3-10ans) avec une fréquence de 08, est la plus supérieure, par rapport à la deuxième catégorie (11-18ans) a fréquence 04, puis la troisième dont l'ancienneté varie entre (19-26ans) avec une fréquence de 02 et enfin les deux dernières et inférieures catégorie (27-34ans), (35-42). Avec fréquence de 01 pour chacune.

On constate alors que les cadres ne pensent pas à avoir une retraite complète dans leur entreprise (ils demeurent pas longtemps) et ça pour diverse raisons (professionnelles et personnelles que nous allons expliquer par la suite),

Tableau n°14 : la répartition des enquêtés selon leurs âge

Age	fréquence	Pourcentage(%)
(32-37ans)	6	37.5
(38-43ans)	4	25
(44-49ans)	4	25
(50-55ans)	1	6.25
(56-61ans)	1	6.25
Total	16	100

Le tableau ci-dessus nous représente les différentes catégories d'âge des cadres enquêtés, leur âge varie entre (32-61ans)

La catégorie (32-37ans) marque une fréquence de 06 la plus supérieure les deux dernières catégories qui varie entre (50-55), (56-61ans).enregistre des fréquences inférieures de 01pour chacune.

A partir de là, on déduit que la catégorie des cadres de DRGB est jeune, varie entre les 32 et les 37ans. Donc on remarqué que les cadres de DRGB sont presque de la même génération et on n'a pas constaté un problème de conflit de génération.

2-L'analyse de contenu thématique

Tableau n°15 : le tableau qualitatif

	Conciliation travail-vie privée		Relations entre les personnes		La suffisance du salaire		Evolution de la carrière			Intention de départ	
	oui	non	Amicale plus que professionnelle	Purement professionnelles	équitable	insuffisant	Bien évoluée	Moyennement évoluée	figée	oui	non
01		x	x		x		x			x	
02		x	x		x		x				x
03		x	x		x			x			x
04		x	x		x		x				x
05		x		x	x				x	x	
06		x		x	x				x	x	
07	x		x			x		x		x	
08	x		x		x			x			x
09	x		x		x			x			x
10		x		x		x		x		x	
11		x		x	x			x		x	
12	x		x		x		x				x
13	x			x		x		x		x	
14		x	x			x		x		x	
15		x		x	x			x		x	
16		x	x		x		x				x

Le tableau ci-dessus est un tableau dit « qualitatif » il contient un résumé des réponses des enquêtés, c'est à dire des extraits catégorisés en des thèmes pertinents.

On remarque que ces thèmes peuvent être aussi subdivisés en deux facteurs matériels et immatériels que nous présentons comme suit :

- **Facteur matériels (ensemble d'éléments tangibles)**
 - le salaire ;
 - la carrière.
- **Facteurs immatériels (ensemble d'éléments intangible)**
 - la conciliation travail-vie privée ;
 - les relations entre les personnes.

2-1-Analyse statistique

D'après les données du tableau, on constate que 11 sur 16 cadres déclarent le déséquilibre existant entre leur travail et leur famille, même si les éléments environnementaux sont favorables (relations amicales confirmées par 10 personnes) mais ils se sentent éloigner de leur famille.

Concernant le salaire on observe une fréquence de 12 avis des personnes qui le juge équitable tandis que 04 autres cadres voient qu'il est insuffisant.

L'un des soucis des cadres enquêtés c'est aussi leur carrière et son évolution, on constate que la majorité on subit une évolution moyenne, 09 avis le confirme, alors que deux personnes avouent avec tout sincérité que leur carrière est figée.

Même si les relations humaine au sein de DRGB sont pas perturbées, mais on observe que 09 personne sur 16, avaient l'intention de quitter

l'entreprise, et chacun à ses divers raisons que nous allons voir dans l'analyse sociologique.

2-2-Analyse sociologique

➤ conciliation travail-vie privé

Les cadres enquêtés affirment que l'équilibre travail- vie privée contribue à leur fidélisation, cadre 04 déclare : *« je passe 80% de mon temps dans mon travail, comment voulez vous que je sois à la disposition de ma famille, il faut que cette entreprise sache qu'on a des enfants et des familles nous aussi »*

Pour la plupart d'entre eux, la nature de leur travail les empêche à réaliser cet équilibre, un cadre 15 qui travaille dans le secteur opérationnel atteste : *« mon travail exige non seulement la présence durable, mais aussi une forte concentration et attention »*

Par rapport à leur collègues, Les femmes cadres sont beaucoup plus confrontées à la situation de couple, et à la recherche du temps nécessaire pour elles, leurs conjoints, enfants, et pour leur vie privé, c'est ce que Pochic, 2003) dénomme : « situation de couple à double carrière »

Les femmes cadres de DRGB revendiquent une certaine réduction de temps du travail, surtout les mariées avec enfant, elles souhaitent travailler à temps partiel même avec la moitié du salaire, cadres 5 affirme : *« j'aimerais bien être disponible à ma famille ne pas travailler c'est trop, il faut subvenir aux besoins de mes enfants, mais aussi ce temps plein m'empêche d'être à la hauteur avec eux.....je souhaite travailler à temps partiel même à moitié de salaire »*

Cependant, peu de personnes voient que la priorité est à DRGB, puisque c'est leur « gagne pain », cadre 16 atteste : « *c'est vrai, mon travail m'empêche de passer du temps avec ma famille, mais la priorité est à mon entreprise, d'ailleurs une fois je devais prendre congé, le lendemain à 5h, il m'on appelé pour une intervention, j'ai dit à ma femme notre rendez vous on peut le reprendre une autre fois* »

➤ Les Relations entre les personnes

La qualité de relations interpersonnelles, l'environnement au travail, l'ambiance et la cohésion des équipes, la transparence et la communication sont des facteurs immatériels qui développent l'appartenance des salariés à leur organisation.

Donc, on constate que l'aspect relationnel entre les personnes enquêtées est vraiment positif, surtout chez les cadres qui travaillent dans des bureaux ouverts, ils prouvent beaucoup plus de solidarité et d'affinité et de dépendance, cadre 1 atteste : « *déjà cette construction des bureaux fait de nous d'une façon indirecte amis et confrère* »

Autre cadre nous a dit : « *il ya de la communication, du respect dans notre groupe de travail, c'est vraiment convivial* »

Les relations entre les cadres et leur responsable sont aussi des relations de confiance désigné par :

- La délégation du travail ;
- La bonne communication.

Un cadre 03 atteste : « *notre responsable nous délègue des travaux d'une certaine valeur, et nous confie des dossiers sans limite, et même il nous demande des conseils... ; en quelque sorte on se consulte* »

Le cadre 04 atteste « *je suis plus âgé que mon responsable, plus expérimenté alors imaginer la relation... »*

➤ **La suffisance du salaire**

Pour la majorité des interviewés, le salaire leur permet de vivre équitablement, il est suffisant ;

- pour subvenir juste au nécessaire ;
- suffisant quand on le compare par rapport à ceux qui ne travaillent pas.

Pour les autres, ils déclarent que le salaire suffisant permet de réaliser beaucoup de projet (acheter un logement, faire des voyages...) et non pas seulement a avoir ses quotidiennes, en plus par rapport à ce qu'ils ont donné (exemple les interventions auxquelles ils répondent) à l'entreprise il est évidemment insuffisant, un cadre 14 déclare : « *la personne qui vous dit que son salaire est suffisant c'est celle qui a un autre compte, car ici à DRGB depuis une dizaine d'années on perçoit non seulement moins que ce qu'on attend ,mais elle fait des erreurs concernant la rémunération, nous réclamons ses erreurs mais elle fait le sourd oreille »*

Par contre, d'autre personne affirment que le salaire est suffisant car DRGB n'offre pas que le salaire, un cadre 03 atteste : « *DRGB n'offre pas que le salaire, et je ne me permets pas de dire qu'il est insuffisant, car elle m'a offert des avantages qu'on ne peut trouver dans une autre entreprise Algérienne, exemple : logement »*

➤ **l'évolution de la carrière**

Les cadres interrogés voient que L'évolution de carrière, dépend de leur spécialité et des postes qu'ils occupent, cadre 13, ingénieur en télécommunication atteste « *ma carrière n'as pas évolué vue que ma spécialité n'est plus la principale par rapport à la maintenance* »

L'évolution moyenne de carrière pour les enquêtés consiste en l'acquisition de connaissance et de l'expérience au cours des années du travail, un cadre 01 affirme : « *tant qu'on de l'expérience, ça veut dire qu'on a appris comme même beaucoup de choses dans ce travailc'est une moyenne évolution* »

Quand à la carrière figée, consiste en travail routinier, sans changement, sans évolution et sans offre de formation, un cadre 06 atteste : « *ce que je peux dire c'est que ma carrière est entre parenthèse, je me sens inutile dans mon entreprise* »

Donc la perspective de carrière permet aux cadres de façonner leur relation avec leur entreprise.

➤ **intention de départ des cadres**

Les cadres estiment leur statut, mais aussi ils privilégient des postes de responsabilité en premier lieu et un salaire attrayant en deuxième lieu qui consiste en leur condition pour accepter une offre du travail.

Pour ceux qui ont cette intention de partir c'est qu'ils veulent vraiment quitter mais ils se sont retrouvés face aux :

- empêchements personnels (famille, situation de conjoint ...)
- Ils n'ont pas trouvé une meilleure offre.

Un cadre 07 déclare : *« si l'occasion vienne, je pars, mais tout d'abord il faut poser le pour et le contre en s'assurant que cette chance d'emploi externe répond à mes exigences »*

On constate que la meilleure offre selon les enquêtés se résume en :

- poste de responsabilité
- salaire supérieur (il y en ceux mettent triple salaire comme condition d'accepter une offre ;)
- la carte d'identité de l'entreprise : son opposition sur le marché, sa taille, sa santé financière...), c'est-à-dire il faut qu'elle soit une entreprise connue.

Cependant peut de personnes refuse l'idée de partir, car selon eux DRGB offre une stabilité d'emploi, c'est ce que tout le monde cherche à avoir, en plus il est impossible de trouver un groupe cohérent comme celui de DRGB, un cadre 02 atteste : *« j'ai un emploi stable, dans un milieu de travail favorable, ça me suffit »*

3-Les attentes des cadres de DRGB en matière de fidélisation

On englobe ci-dessous l'ensemble des besoins et des attentes des cadres enquêtés :

- Avoir d'avantage d'accompagnement et de reconnaissance.
- La légalité et la valorisation, d'ailleurs l'un des cadres nous a dit : *« la DRGB fait très peu de chose pour maintenir son personnel, elle dépense beaucoup d'argent pour les formations, mais elle ne fait rien pour le préserver, elle valorise beaucoup plus les étrangers c'est pourquoi en 2010, il y avait le départ de 80 ingénieur à la fois ».*
- Avoir des moyens de travail innovants.
- Un budget du temps qui permet aux cadres de pouvoir s'organiser.

3-Résultat de l'enquête

A travers La valeur et la place de l'entreprise sur le marché, les cadres qui ont moins de 15ans d'expérience, établissent en premier lieu un intérêt pour ce qu'elle peut leur apporter d'une manière objectivables (niveau de rémunération, possibilité d'évolution..., ce qu'on appelle « préférence professionnelles extrinsèques » Paillé (2004)).

Mais finalement on trouve que La plupart des cadres de DRGB subissent quelques situations professionnelles bouleversantes, qui influencent sur leur rendement et leur attachement, mais aussi sur leur vie personnelle.

Les cadres déclarent un gèle des dispositifs de motivation ; la formation (diminution des offres de formation, promotion...) en quelque sorte ils prennent de plus en plus conscience d'une certaine inertie dans leur carrière et des limites professionnelles qui s'imposent à eux.

Les jeunes cadres expriment une certaine aventure dans leur vie professionnelle, ils ne pensent pas avoir leur retraite complète au sein de DRGB, ils estiment le changement, s'intéressent aux offres d'emploi externe tout en cherchant ce qui répond à leur profil, et se permettent de faire des aventures.

Les cadres expriment un certain épanouissement dans leurs aspect relationnel, vue l'absence des conflits intra et inter groupe.

Le temps de travail des cadres engendre « une dissociation entre la vie privé e la vie professionnelle » (Guilbert et Lancry 2007), ils réclament la réalisation de cette équilibre mais ils ne sont pas prêt à revoir leur attentes professionnelles à la baisse pour y parvenir.

On remarque une certaine influence des outils traditionnels sur les comportements des cadres, ce qui les ennuis et les fatiguent.

La traçabilité obligatoire (double travail), rend les cadres débordés de la paperasse, ce explique un faible système réseau informatique au sein de DRGB.

A travers la charge de travail et sa routine les cadres font preuve d'un besoin de reconnaissance et de plus de considération, ainsi que le besoin de personnel et l'enrichissement de travail.

Même si, la DRGB servent ses employés en terme d'avantage sociaux, la restauration, les logements, convention avec un médecin ...), comme elle offre aussi la stabilité d'emploi, mais son processus de fidélisation, permet de répondre à moitié aux attentes des cadres, vue la centralisation des décisions et de système structural (gestion centralisé).

La DRGB n'as pas fait beaucoup de chose pour préserver ses talentueux, mais elle a dépensé beaucoup d'argent pour former quelque cadres, qui n'ont pas demeuré dans l'entreprise cause pour laquelle la DRGB a presque cessé les offres de formation, et le recrutement (depuis 2010).

Notre enquête a dégagé un ensemble de résultats qui donnent des réponses à notre problématique et à la vérification de nos hypothèses :

Un ras-le-bol des cadres qui souhaite instaurer un meilleur équilibre entre leur différent domaine de vie, on constate que même si quelque cadres interrogés ont bénéficié des avantages sociaux de DRGB, mais ils veulent aussi s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle c'est ce qu'ils privilégient en premier lieu.

D'autant plus les résultats de notre enquête relève :

- appétence des cadres pour l'augmentation du temps libre ; leurs attentes s'oriente de plus en plus vers une meilleure conciliation de leur sphère de vie.

- la DRGB impose au cadre la disponibilité totale, et oblige leur intervention en cas de nécessité même l'ors de leur congé.

En effet notre première hypothèse est infirmée, du moment que la conciliation vie privée et vie professionnelle reste toujours l'un des souhaits des cadres, qui est un élément primordial non intégré dans le processus de fidélisation de la DRGB.

Nous avons constaté aussi que les éléments externes ; les relations humaines que ce soit entre les cadres ou entre cadres et responsables, influence l'attachement des cadre à leur entreprise, On constate alors :

- un respect mutuel et une correspondance parfaite entre les cadres ;
- un comportement valable et participatif des responsables.

A partir de là on peut dire que notre deuxième hypothèse est confirmée ; vue les comportements des cadres et des responsables qui contribuent massivement à favorisé la fidélisation de certains cadres interrogés.

Donc, c'est vrai que les nouvelle organisations du travail ont pris en considération l'être humain en tant acteur dans son milieu de travail, mais elles doivent le prendre aussi en tant acteur dans sa vie privée ; une personne sous pression familiale et sous pression professionnelle.

Alors à coté des réformes économiques envisagées par l'état concernant ses entreprises, la question qui se pose y a-t-il une possibilité de voire une réforme sociale et environnementale qui peut toucher les profonds des travailleurs ; les éléments immatériels qui favorisent la sérénité des deux côtés, mais aussi la fidélisation et l'appartenance de l'être humain à son organisation ?

Conclusion

Au moment de la réalisation de notre mémoire, nous avons essayé de décrire les différentes acceptations du concept de fidélisation (attachement, implication ...).

On a été exposé à plusieurs réalités pour pouvoir vérifier nos deux hypothèses formulées antérieurement, des hypothèses sur les moyens et les outils de fidélisation des cadres d'une entreprise publique, et on a pu identifier les divers facteurs et éléments qui favorisent la fidélité de ces talentueux,

A travers cette petite recherche de terrain, on a distingué les différentes opinions que portent les cadres sur leur travail, et leur souhait d'amélioration et d'avancement, qui démontre la qualité de leur environnement du travail.

En outre, la fidélité tisse la relation entre la personne et son travail, son équipe de travail, et en générale son organisation, et cette appartenance (l'implication affective) des cadres, joue un rôle suprême dans le développement et la réussite de l'entreprise, elle engendre la performance et le record de celle-ci.

A partir de notre étude pratique, on a constaté que la plupart des cadres partagent l'idée de l'inexistence de la fidélité dans le milieu économique et avouent que chacun d'eux a l'intention de quitter, mais le degré de ce désir et ses empêchements se diffère d'une personne à une autre.

Cependant ces cadres ont acceptés de rester dans leur organisation puisque c'est de la fierté pour eux de travailler dans « un pays dans un pays » ou bien dans « la mère des entreprises » ce qui explique la qualification des performances individuelles.

On a remarqué que la transparence, l'écoute, l'initiative, l'ouverture d'esprit sont des critères partagés par les groupes des cadres interdépendants, qui développent des comportements positifs envers leur entreprise et qui souhaitent demeurer grâce à la cohérence des groupes, ce qu'on appelle « l'attitude affective de fidélité » (Meyssonnier 2003).

Donc les résultats de notre enquête nous permet d'enregistrer que :

- ✓ Les relations inter et intra groupe est un élément qui influence positivement l'appartenance des cadres à leur entreprise.
- ✓ La DRGB ne prend pas en charge des structures des ressources humaines pour recevoir et prendre en compte les préoccupations du personnel (analyser les comportements des salariés et distinguer leur besoins professionnels)
- ✓ La DRGB a subit les départ évitable volontaire de ses ingénieur mais elle ne fait pas toujours attention au processus de fidélisation et elle ignore qu'il est un véritable axe stratégique de développement.
- ✓ L'inexistence d'un sociologue du travail dans le département des ressources humaines.
- ✓ La pénurie des moyens moderne dans « la mère des entreprise ».
- ✓ Des horaires rigides.

Donc, pour que les organisations des pays sous développés franchissent la voie de développement et garantissent leur performance, il est primordial de prendre en considération les moyens immatériels qui contribuent à la rétention

de personnel, tout en sachant aussi qu'il est évident qu'aucune entreprise ne peut avancer en laissant de côté le facteur humain.

En définitive, l'entreprise Algérienne ne peut garantir son efficacité et son efficience sans se tenir compte du potentiel humain, elle ne peut franchir la voie de développement et de changement sans être une entreprise citoyenne et humaine.....

La liste bibliographique

➤ Ouvrages

- Alain Bruno « **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales sociale** » ED Marketing S A 2005.
- Alain Duluc « **leadership et confiance** » *développer le capital humain pour des organisations performantes*, édition Dunod Paris 2007.
- Benjamin Chaminade « **RH et compétence dans une démarche de qualité** » Ed Afnor 2005.
- Benjamin Chaminade « **identifier et fidéliser vos salarié de talent** » Ed Afnor. 2003.
- Claude Fabre « **les conséquences humaines de restructuration** » Ed L'harmattan 1997.
- Citeau Jean-Marie « **gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique** » 2^{em} édition Armond Colin, 2007.
- Claude Louche « **introduction à la psychologie du travail et des organisation** » édition Armond Colin, 2007.
- Jean Pierre Neveu « **la démission des cadre de l'entreprise** » *étude sur l'intention des départs volontaires*, édition Economica 1996.
- Jean Michel Lane « **la gestion des ressource humaines** », édition Economica, Paris 2003.
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédéric Pigeyre « **GRH, pratique et élément de théorie** » édition Dunod. Paris 2007.
- Mauris Angers « **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** » ED Casbah. Paris 1997.

- Omar Aktouf « **méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations** » Montréal, les presses de l'université du Québec 1987.
- Pascal Paillé « **la fidélisation des ressources humaine** » Ed economica 2004.
- Philippe Liger « **le marketing des ressources humaines** » attirer, intégrer et fidéliser les salariés, édition Dunod. Paris 2004.

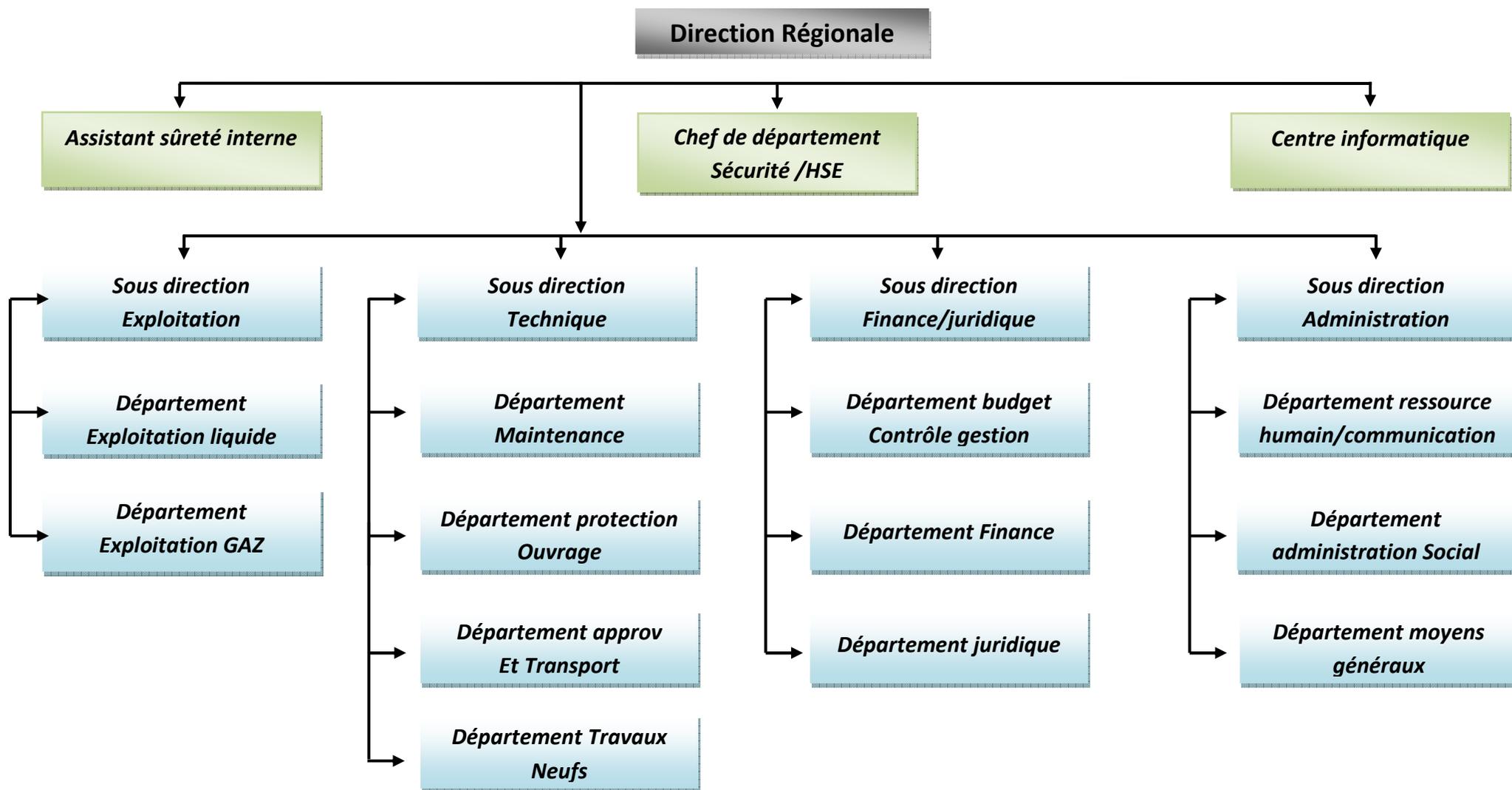
➤ **Les Thèses**

- Gaston Yves Mveng Minkoulou « **Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise** » Université de Yaoundé II.2006.
- Colle Rodolphe « **l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité sur la fidélité des salariés, le rôle du sentiment d'autodétermination** » thèse de doctorat IAE d'Aix Marseille.2006.
- Alexander Vaillé « **stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique international** ». Université du Québec à Trois- Rivière.2007.
- Rabiha Meyssonier « **la gestion des formes d'attachement des salariés à leurs entreprise** » thèse de doctorat, Université d'Aix Marseille III Paule Sézanne, 2005.
- Jean -Marie Peretti. Abdelaziz Swalhi « **mesure de la fidélité organisationnelle** » 2007.

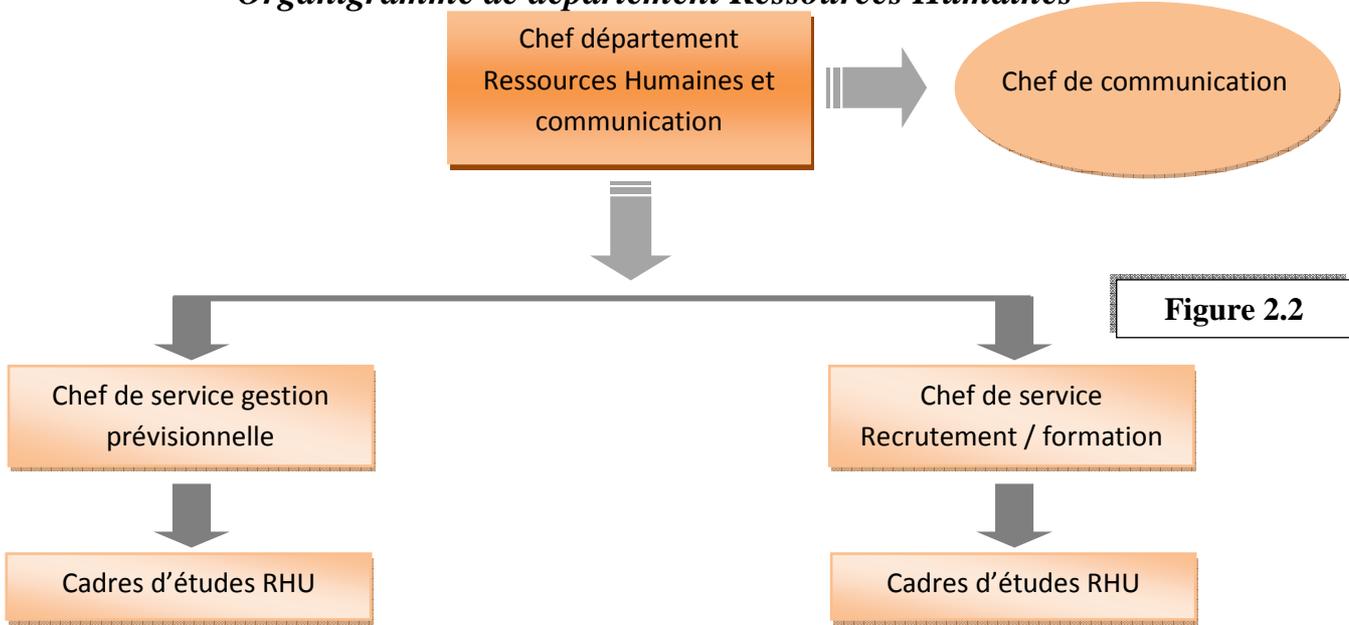
- **Les Revues**

- Cerdin Jean-Luc. Colle Rodolphe. Peretti Jean Marie « **la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte** » 2005. Revue de la gestion des ressources humaines n° 55.
- Laure Guilbert, Sana Henda « **la fidélisation des cadre, une étude exploratoire** » **Lyon. 2008.** revue de la gestion des ressources humaines n°25.
- Rabiha Meyssonier « **la source d'attachement à l'entreprise de point de vue des salariés** » 2006. Revue de la gestion des ressources humaines n°66.

Organigramme de la direction régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)



Organigramme de département Ressources Humaines



Source: Document interne DRGB/SONATRACH