



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BEJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master
Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la fidélisation sur la
performance des salariés**

Cas pratique : L'entreprise GENERALE EMBALAGE

Réalisé par :

M^{elle} Laidi saloua

M^{elle} Kherbouche Katia

Encadré par :

M^r Mati Ali

Année universitaire : 2014 -2015

Remerciement

Nos sincères remerciements à dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance et la santé qu'il nous a donnée afin de réaliser ce mémoire.

Nous tenons à remercier du fond du cœur nos parents qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver ce stade d'études.

A notre promoteur Mr MATI ALI et tous les enseignants de l'université de Bejaia ;

A tout le staff de l'entreprise GENERAL EMBALAGE ;

A tous ceux que nous ne saurais citer dans ces lignes, qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements les meilleurs.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail a mes très chers parents que je remerciée infiniment pour leurs soutiens moral et matériel depuis toujours et qui ont su nous donner une bonne éducation qui nous a permis d'arriver a ce stade d'études ;

*A ma cher frère **Mabrouk** ;*

A mes sœurs ;

*A tous les membres de la famille **LAIDI** ;*

A toute mes cousines (Nacera, Hassiba, Dalila, Yasmina, Samra, Nabila, Syla..) ;

A ma chère grand-mère et à toutes mes tantes ;

A mes nièces et neveux ;

*A ma cher ami **Gigo**;*

Enfin A toute personnes qui ma aidé à réaliser ce travail.

LAIDI SALOUA

La liste des abréviations

| Nom | signification |
|------------|----------------------|
| GE | Général emballage |
| RH | Ressources humaines |

La liste des tableaux

| N du tableau | Titre du tableau | La page |
|---------------------|--|----------------|
| 1 | L'évolution des effectifs du personnel GE. | |
| 2 | La répartition d'enquête selon le sexe. | |
| 3 | La répartition de l'enquête selon l'âge. | |
| 4 | La répartition de l'enquête selon le niveau d'instruction. | |
| 5 | La répartition de l'enquête selon la catégorie socioprofessionnelle. | |
| 6 | La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise. | |
| 7 | La corrélation entre le niveau d'instruction et le poste occupé | |
| 8 | La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la motivation | |
| 9 | La corrélation entre le sexe et l'absentéisme. | |
| 10 | La corrélation entre le sexe et le respect des horaires de travail. | |
| 11 | La corrélation entre le poste occupé et le salaire | |
| 12 | La corrélation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise. | |

| | | |
|-----------|---|--|
| 13 | La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et la relation de confiance de supérieur. | |
| 14 | La corrélation entre le sexe et la possibilité de discuter sur les conditions de travail. | |
| 15 | La prise en charge en cas d'accident par l'entreprise. | |
| 16 | La corrélation entre le poste occupé et la possibilité de parler avec les collègues au moment de la difficulté d'exercer une tâche. | |
| 17 | La corrélation entre l'équipement de l'entreprise et l'acquisition d'un classement. | |
| 18 | La corrélation entre l'accès à la formation et le rendement de l'entreprise. | |
| 19 | La corrélation entre la croissance de la performance des salariées et la disponibilité des moyens par l'entreprise. | |
| 20 | La corrélation entre la cohésion des groupes de travail et le rendement de l'entreprise. | |
| 21 | La corrélation entre l'intervention des salariées lors d'un problème de l'entreprise et l'efficacité au travail. | |
| 22 | La corrélation entre le sexe et les conditions de travail. | |
| 22 | La corrélation entre le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle. | |
| 23 | La corrélation entre l'utilisation des outils, les équipements de l'entreprise et l'efficacité au travail. | |
| 24 | La corrélation entre le sexe et la satisfaction de supérieur des efforts des salariées. | |
| 25 | Le rapport entre la fidélisation et la performance des salariées. | |

Introduction :

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. La mondialisation des échanges, les rythmes accélérés des innovations, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, la complexité des variables politiques et sociales ainsi que la montée des valeurs écologiques représentent autant d'aspiration, de menaces que d'opportunité des valeurs pour les entreprises.

Sur le marché de l'emploi ou règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est à dire de réduire les comportements d'absentéisme et de dimension, et d'inciter les salariés à agir confortement aux intérêts de l'organisation.

En effet, il existe de nombreux moyens et outils permet aux entreprises de tenir leur salariées, l'attraction dépend de la taille de l'entreprise et de leur capacités à reprendre aux exigences des salariées, tous dépend des moyens financières disposent l'entreprise.

S'engager dans une politique de fidélisation a de nombreux gains pour l'entreprise : une meilleure implication des salariées, stabilité du personnel, renforcer son image sociale, et capitalisé l'expérience pour atteindre la performance.

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

« La fidélisation et la performance des salariées »

Pour ce faire nous avons partagé notre travail en quatre chapitres:

Chapitre I : porte sur le cadre méthodologique de la recherche et contient :

Les raisons de choix de thème, les objectifs de choix du thème de recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, méthode et techniques utilisées, pré-enquête, l'enquête, les études antérieures, les problèmes rencontrés.

Chapitre II : porte sur la présentation de la définition de la fidélisation, le deuxième point porte sur les enjeux de la fidélisation, des facteurs de la fidélisation, les outils de la fidélisation et enfin une petite conclusion de chapitre.

Chapitre III : dans ce chapitre on a entamé la définition de la performance, la définition globale de la performance, la typologie de la performance, la définition de la mesure de performance, l'indicateur de la performance, la relation entre motivation, satisfaction et la performance individuelle et enfin une petite conclusion pour le chapitre.

Chapitre VI : ce chapitre est divisé en deux parties qui sont :

La première porte sur la présentation de l'organisme d'accueil **GENERALE EMBALAGE**, son historique, sa situation géographique et son organisme.

La deuxième partie porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

1-Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre thème à savoir les nouveaux modes d'organisation de L'Entreprise General Emballage a été motivé par ce qui suit :

- Connaitre les dispositifs nécessaires mise en place par la direction de **G.E** pour atteindre sa performance.
- Le concept de fidélisation ouvre un champ de conversation, entre plusieurs entreprises concurrentielles.
- Le souci d'identifier et d'analyser du pré les mobiles qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises.

2-Les objectifs du choix du thème :

En tenu compte des différentes circonstances de l'accomplissement des tâches des salariés, nous essayons au cours de notre étude de clarifier le plan d'action et les mesures qui peuvent être prises pour améliorer leur efficacité au travail et d'associer l'objectif à atteindre.

A cet effet, les objectifs de notre recherche se résument comme suit :

- L'apport de la politique de fidélisation sur la performance des salariés.
- Apercevoir les attentes et les aspirations des salariés en termes de satisfaction et d'engagement dans l'environnement professionnel.
- Détecter l'ensemble des procédures qui impliquent les salariés dans l'entreprise qui les emploie.
- Acquérir des nouvelles connaissances de la vie professionnelle.

3-La problématique :

La gestion des ressources humaines comme étant un ensemble des politiques, pratiques et des opérations mise en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser des objectifs La aussi l'entreprise qui a comme fonction de la production des biens ou de prestations des services, utilise des moyens matériels les plus développés, ainsi que des ressources humaines les plus qualifiés et les mieux adaptés en vue d'atteindre ses objectifs tracés et améliorer ses résultats.

En outre, elle s'agit en particulier un lieu économique et technique de production et de commercialisation également un espace de confrontation des valeurs et des interactions ou se combine l'ensemble des compétences, connaissances, et qualités humaines, c'est pourquoi le facteur humain s'avère indispensable dans toute organisation.

Cela nous conduira à la question suivante : comment développer et motiver le facteur humain pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?

Avec le développement de la concurrence nationale et internationale se trouvent dans l'obligation d'accaparer une part immense sur le marché du travail et d'être un employeur de choix. Ce qui veut dire qu'ils doivent non seulement être compétitifs mais aussi performantes.

La notion de performance fait référence aux attitudes accumulées par les salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore a propos des stratégies de développement qui détermine l'élément de satisfaction.

En effet, la performance ne peut être atteinte sans le maintien d'un personnel de qualité et ce maintien se fait en motivant les salariés ; il est à l'employeur d'agir efficacement sur l'attachement de ses employés et connaitre leurs niveaux de satisfaction car une équipe mobilisée améliore continuellement son travail et aligne ses priorités sur celle de l'organisation. Donc plus les

individus sont motivés dans leurs milieu du travail plus ils demeurent longtemps dans l'organisation, cette situation se traduit par l'expression de : « la fidélité salariale ».

Toute situation du travail justifie un apport de fidélisation, dans tous les domaines d'activité (industriels, agricole, territoire...) et pour toutes tailles d'entreprises, le terme de fidélisation apparait comme un facteur important qui contribue à améliorer les compétences, l'efficacité du travail, des ressources et de l'organisation, aussi bien de conduire le salarié d'être performant.

La fidélisation des salariés est un thème qui serait l'ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés.¹ La volonté affichée et surtout les besoins des organisations de garder durablement le personnel à fortes compétences, passent par une bonne compréhension de la relation d'implication. Certains salariés sont attachés pour différentes raisons à l'entreprise qui les emploie, ils ont tendance à rejeter les opportunités externes et peuvent accepter des risques et des sacrifices à court terme au bénéfice d'une relation à long terme.

Plusieurs théories et approches ont tenté d'expliquer le lien entre les concepts de fidélisation du personnel et de la performance de l'entreprise, car malgré le développement des moyens technologique dans l'entreprise mais la fonction du personnel reste toujours indispensable et irremplaçable dont la firme il doit le fidéliser **Benjamin Chamande** l'explique comme « stratégie de gestion des ressources humaines dont les effets se font à long terme »² dans le même fil de contexte l'approche de gestion des ressources humaines s'inscrit notre thème.

¹ PAILLE. Pascal. **La fidélisation des ressources humaines**, éd Economica, Paris, 2004, P : 05

² CHAMINADE Benjamin, **RH & dans une démarche qualité**, éd Afnor, 2004, P : 18.

Selon cette dernière le souhait de l'employer c'est de maintenir une relation stable avec son employeur en étant pré disposé à faire des efforts pour atteindre des objectifs assignés.

Aussi **PASCAL PAILLE** dans son ouvrage explique la fidélisation qui englobe la satisfaction et l'engagement ainsi que l'implication des salaires contribue a la performance de l'entreprise et a la performance au travail, que selon lui « la performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixés. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignées ».¹

Une analyse de notre thème de recherche nous mène à poser les questions suivantes :

-quels est l'influence de fidélisation sur la performance des salariés de l'entreprise GENERAL EMBALAGE ? En d'autre terme quels sont les enjeux de la fidélisation du personnel ?

¹ PAILLE. Pascal.Op cite P : 6.

4-Les hypothèses :

Par apport aux questions posées lors de l'élaboration de notre problématique nous proposons deux hypothèses qui nous conduira a réalisé notre travail de recherche.

1^{er} hypothèse :

Une meilleure maitrise des finalités stratégiques de la fidélisation contribue a la performance des salaries de l'entreprise GENERALE EMBALAGE.

2^{em} hypothèse :

Les enjeux de la fidélisation permettent le développement de la performance des salaries.

5-La définition des concepts :

5-1 La fidélisation :

Selon Pascal Paille « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés

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

Selon PASCAL PAILLE 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.¹

-La définition opérationnelle :

La fidélisation présente un sentiment d'appartenance et d'attachement des salariés à l'entreprise qui les emploie.

5-2 La performance :

La performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixes. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés².

Il s'agit d'un phénomène à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image proche du réel³

-La définition opérationnelle :

Le résultat d'un contrat psychologique entre l'employé et l'employeur qui se résume se forme d'une relation affective ou émotionnelle.

¹Ibid. p 05.

²Ibid. P : 49.

³ MICHEL Mavor et autre, les facteurs de performance de l'entreprise (actualité scientifique), éd John, libbey, Paris, P : 49.

5-3-La satisfaction :

C'est un réseau des œuvres et des moyens financés d'abord par des propriétaires, ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent.¹

-La définition opérationnelle :

La satisfaction correspond à un sentiment convenable qui résulte la réalisation de ce qu'on désire.

5-4-L'engagement organisationnel :

Permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie.

Elle donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour les quelle les salariés restent membre de leur entreprise ou décident de la quitter.²

¹ GASTON Yves. **Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise**, Université de YAOUNDE, 2005, P : 25.

² PAILLE Pascal. OP cite, p : 49.

6-La méthode utilisée :

Pour conduire à mieux une recherche scientifique l'utilisation d'une méthode est indispensable, elle permet de recourir un aspect de réalité que l'on veut étudier, elle englobe l'ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche.

Selon **Madeleine GRAWITZ** « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». ¹

Donc, l'utilisation et le choix de la méthode dépendent de la nature et de l'objet d'étude. De ce fait, la méthode qu'on a utilisée est la méthode quantitative qui est : « un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec usage des calculs ». ²

Dans notre étude qui consiste sur la fidélisation et la performance des salariés on est envisagé pour une méthode quantitative puisque notre recherche possède deux variables.

¹GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7ème éd DALLOZ, 2000, p : 351.

²ANGERS Maurice, Initiation à la méthode des sciences humaines, éd CASBAH, Alger, 1997, p : 60.

7-Les techniques utilisées :

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique.

7-1-La pré-enquête :

Pour mieux connaître le terrain, la pré-enquête nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisme **Général Emballage**. Elle nous a permis aussi un éclaircissement sur notre thème de recherche. C'est grâce aux nombreux entretiens libres auprès de quelques fonctionnaires, dirigeants et d'autres cadres dans différentes unités choisies au hasard, que nous avons pu rassembler les informations souhaitées, qui nous ont permis ainsi de délimiter notre champ d'étude et dans le but de préciser notre échantillon de recherche, qui est les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

7-2- L'enquête :

Nous avons procédé à une enquête, du 1^{er} mars au 31 mars, au sein de l'entreprise **Général Emballage** où nous avons eu l'opportunité de distribuer des questionnaires aux différentes catégories professionnelles dans le but de :

-Collecter les informations nécessaires et découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.

-Compléter notre questionnaire.

-Confirmer nos hypothèses.

7-3- L'observation :

Dans notre pré-enquête on est bien appuyer sur la méthode de l'observation comme étant : « une démarche d'élaboration d'un savoir, au savoir de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les évènements qui s'y déroulent ». ¹

7-4- Le questionnaire :

Dans le but de faire des discussions sur le thème et pour recueillir le maximum d'informations sur notre champ d'investigation pratique, cette technique est envisagée comme la plus adéquate pour notre recherche vue les objectifs fixés.

Par définition, le questionnaire est une technique de recherche en sciences humaines et sociales, qui consiste à poser des questions a des enquêtés déterminés de manière appropriée un ensemble de questions organisées en rubriques et présentées dans un ordre choisis. ²

D'après Jean Claude COMBISSIE, « le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées ». ³

Le nôtre est donc composé de questions fermées (à modalité de réponses définies), ouvertes (donner des appréciations et d'autres réponses possibles), et semi-ouvertes. Ce questionnaire contient 29 questions qui englobent 03 axes qui sont comme suit :

- Le 1^{er} axe : données personnelles des enquêtés.
- Le 2^{ème} axe : la politique de la fidélisation.
- Le 3^{ème} axe : stratégie de performance des salariés.

¹ALAIN Blanchet RODOLPHE Ghiglione et autres. **Les techniques d'enquête en sciences sociales**, éd DUNOD, Paris, 2000, p : 17.

²LEBARON Frédéric. **La sociologie de A à Z**, éd DUNOD, Paris, 2009, P : 87.

³COMBISSIE Jean Claude. **La méthode en sociologie**, 4^{ème} éd la découverte, Paris, 2003, P : 33.

8- Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 01/03/2015 au 31/03/2015. Durant la quelle, on a distribué les questionnaires sur l'ensemble des enquêtés.

On a choisi le mode de passation auto-administré qui consiste à charger un responsable de RH, ou un intermédiaire en vue distribuer les questionnaires sur les agents de maitrises et les cadres à la pression du travail.

Remarque : En tenant compte de la faiblesse du niveau d'instruction de la catégorie des exécutants, on a opté à utiliser un questionnaire-entretien à travers lequel les questions leurs étaient expliquées et leurs réponses notées.

9- Le choix de l'échantillon :

L'échantillon est l'ensemble des personnes à interroger, et extrait d'une population plus large appelée (la population mère).

« C'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra extrapolation de connaitre la totalité, les caractéristiques de la totalité de l'univers ». ¹

La population d'étude ciblée dans notre recherche ne porte pas sur une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais on enquête sur l'ensemble des travailleurs de l'**E.G.E.**

Le choix de l'échantillon s'est fait d'une manière probabiliste aléatoire simple, car on choisit au hasard les personnes qui doivent répondre à notre questionnaire.

¹LOBET, JEAN LOUIS Delbayle. **Initiation aux méthodes des sciences sociales**, éd L'harmattan, 2000, Paris, p : 61.

Pour l'analyse de notre étude qui porte sur l'impacte de la fidélisation sur la performance des salariées, nous avons distribué 120 questionnaires qui représentent 14% de l'ensemble de la population mère.

pour les **Cadres**, nous avons tiré un échantillon de 14 cadres, qui représente 14% car nous avons récupéré tout le questionnaire

pour les **maitrises**, dont nous avons tiré un échantillon de 24, qui représente 9% car nous n'avons pas récupéré tout les questionnaires.

Pour les exécutants, nous avons tiré un échantillon de 22, qui représente 8% car nous n'avons pas récupéré tout les questionnaires. Donc notre échantillon est comme suit :

- Les cadres 14.
- Les agents de maitrise 24.
- Les exécutants 22.

10-Les études antérieures :

A l'époque les chercheurs ont travaillé sur l'implication et l'attachement et ils ont démontré leurs différentes rétentions, fidélité, 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.¹

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

10-1-Le modèle de Pascal Paillé:

Dans son ouvrage « La fidélisation des ressources humaines » ; Pascal Paillé cherche à démontrer l'importance de la mise en place de la stratégie de fidélisation dans les organisations afin de maintenir les ressources humaines et d'assurer la stabilité pour atteindre la performance dans un environnement concurrentiel.

Il nécessite de créer un environnement professionnel favorable à la création des besoins de stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise.

Pascal Paillé, dans son œuvre englobe deux parties qui sont :

a) Dans la première partie ; la stratégie de fidélisation nécessite la mise en œuvre des moyens psychologiques dans une perspective à long terme, tel que l'engagement organisationnel, puisqu'il permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie.

Il donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés restent membres de leur entreprise ou décident de la quitter.

b) dans la partie qui suit ; il a abordé la biographie professionnelle comme cadre qui structure les relations entre le salarié et l'organisation qui l'emploie en adoptant une perspective sur long terme.

¹ J-L.Cedrine, la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte, 2005, P : 04.

Se concentre aussi sur les instruments de gestion qui rependant a la nécessité de fidéliser les ressources humaines, on a un modèle d'anticipation des comportements a risque dont le but est d'exposer les motifs pour le quels les salariés élaborent des stratégies d'adaptation pour compenser les lacunes de leur environnement professionnel, ces stratégies sont liées au degré d'expérience.¹

10-2-Le modèle d'Allen et Meyer :

Ces auteurs ont distingué trois dimensions de l'implication :

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

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

- implication normative : le salarié s'attache a son entreprise et reste fidèle, parce qu'il pense que c'est un devoir de le faire.²

¹ PAILLE Pascal .Op cite.p :17

² J, L .Cedrine, Op cite, P : 04.

11- Les difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre étude de terrain, on est confronté à un ensemble de difficultés, ce qui a entravé l'avancement et le bon déroulement de la recherche, parmi ces obstacles il est à mentionner :

- L'indisponibilité des ouvrages concernant notre thème.
- Le refus de certains salariés de répondre à notre questionnaire, ce qui nous a empêchés de recueillir le maximum d'informations souhaitées.
- La difficulté de distribuer le questionnaire à la catégorie des exécutants à cause de leur faible niveau d'instruction, à cet effet nous avons été obligés de mener un questionnaire –entretien par lequel nous notons nous même les réponses, ce qui nous pris plus du temps.
- Le non prise en charge de la part du service RH de **GENERAL EMBALLAG**.

Processus de fidélisation :

1-Préambule :

La fidélisation est l'une des principale finalité de la gestion de relation de personnel, et lorsqu'elle est réussie, elle constitue pour le personnel un fort levier de satisfaction voir même de dépassement des attentes et pour l'entreprise un facteur important de rentabilité a court , moyen et long terme .Ainsi qu' une avance concurrentielle réelle et durable.

La théorie de fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jour un problème de définition.

Dans les lignes qui suit nous allons essayes de montré quelque définitions de la fidélisation.

2- Définition de la fidélisation :

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés a elle-même, cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié a son entreprise est basé sur de valeur communes et la réponse aux exigences des salariés dans un échange renforçant le lien affectif, conatif et cognitive.

- **Afflictif** : car le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise, il souhaite maintenir cette relation même cil avait le choix de partir.
- **Conatif** : car le salarié décide en tout connaissance de cause d'investir ses compétence, son temps et ses efforts au service de l'entreprise, a travers l'emploi et les missions qui lui sont confiées.
- **Conative** : enfin car l'entreprise assure le développement des compétences et la réponse aux exigences du salarié, en retour de son appropriation des objectifs et de sa volante de maintenir sa relation avec l'entreprise.

Ainsi instauré une politique de fidélisation consiste a « mettre L'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'une

part assurer la satisfaction professionnelle des salariés et d'instaurer d'autre part une relation partagée de confiance ».¹

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions. Avant d'en venir aux mécanismes proprement dits ainsi qu'aux mesures managériales qui les accompagnent, un prélude s'impose. Il s'agit de poser un ensemble de jalons permettant de prendre la mesure de la complexité des enjeux sociaux et économiques tels qu'ils s'imposent désormais. Il s'agit également de montrer que la fidélisation des ressources humaines ne se résume pas uniquement aux conduites définitives de retrait. Elle concerne aussi d'autres formes de retrait volontaire qui paraissent compatibles avec le fait qu'un individu reste membre de son entreprise.²

Plusieurs travaux sur les pratiques de la GRH ont été réalisés par ; LWIKI, LOUART, PERTTI, CHMINADE, BRENTEAUX et ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés :

LOUART définit la fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation, autrement dit la fidélisation serait l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposées par les organisations, aux personnes à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés.³

¹GASTON Yes. **Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise**, Université de YAOUNDE, 2005, p : 26.

²PAILLE Pascal .op cite. P : 11.

³ Institut Remois de Gestion. **La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment)**. Cnrs. Fr/docs /00/76/51/30 GEORGET-Marine, Université de Reims, Décembre 2012, P 13, consulté le (11/04/ 2015 à 13 :20).

Pour BERNETEAUX, la fidélisation revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à forte compétence.

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

CHAMINADE a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

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

Finalement la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.¹

¹CHAMINADE Benjamin. **RH & dans une démarche qualité**, éd Afnor, 2004, P : 19.

3-Les enjeux de la fidélisation :

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Elle doit néanmoins poursuivre un but complémentaire. Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels. Les coûts générés peuvent faire l'objet d'une évaluation directe en termes économiques.

D'autres coûts sont dits cachés et restent difficiles à apprécier dans la mesure où les conséquences peuvent émerger sur une période de temps peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La fidélisation des ressources humaines est aussi concernée par cette deuxième catégorie de coût.

3-1-La rédaction des dysfonctions sociales :

Le dysfonctionnement social peut se définir à la suite de MATORY et GROZET comme « une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés »¹. Cette définition introduit implicitement l'existence d'une opposition entre ce qui relève de la normalité organisationnelle et de la pathologie organisationnelle. Selon cette définition, l'individu détient une part importante de responsabilité, dans la mesure où il est présenté comme un des artisans à l'origine des conditions qui conduisent à la pathologie organisationnelle.

¹ PAILLE Pascal. Op cite, P : 49.

Des disciplines comme la psychologie de travail ou l'ergonomie montrent que, dans bien des cas, les salariés identifient des sources de perturbation et prennent à leur charge l'écart entre le prescrit et le réel « bricolant » des solutions pour que le système fonctionne. Il est donc important de bien distinguer les comportements qui dérèglent volontairement un système d'organisation de ceux qui engendrent involontairement des désordres fonctionnels.

3-2-Développement de la valeur organisationnelle:

L'évolution de la réflexion sur la place des ressources humaines dans la politique générale de l'entreprise, ainsi que sur la part de leurs contributions au développement de la valeur organisationnelle semble sinon délaisser les aspects purement économiques au moins réaffirmer le poids de la sphère sociale. Apprécier le facteur humain en termes de ressources procède d'un mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les ressources humaines sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement.

Dans son modèle de la chaîne de valeur, Porter (1986) classe les ressources humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Les salariés interviennent à tous les degrés du processus de création de la valeur, celle-ci trouve l'expression la plus affirmée dans les comportements producteurs d'efficacité au travail et dans ceux à l'origine de dysfonctions sociales.

L'efficacité au travail constitue le premier niveau de participation des ressources humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi dans leur travail les employés peuvent se limiter au cadre

prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres à assurer la continuité des processus de production.

L'apport des ressources humaines à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau. Celui expliqué par les comportements volontaires de retrait. Ces derniers correspondent selon Gupta et Jenkins à « des réponses volontaires à des conditions d'emploi considérées comme nuisible, destinées à accroître la distance physique et/ou psychologique entre l'employé et l'organisation ». ¹

Le rôle des pratiques de management des ressources humaines est ici essentiel. Elles contribuent à la création de la valeur organisationnelle en stimulant les salariés pour qu'ils développent des comportements d'efficacité au travail tout en veillant au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer leur bien-être professionnel.¹

3-3-La diversité des objectifs assignés a la fidélisation des salariés : exemples d'entreprises

Une série d'entretien a été réalisée avec des responsables d'une vingtaine d'entreprise. Il ressort que la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que ceux des salariés (tablau1). Ceux-ci tranchent avec la finalité classique de rétention des ressources humaines, même si cette dernière demeure essentielle.

¹ PAILLE Pascal, Op cite, P : 50.

Tableau1-exemple d'objectifs assignés à la fidélisation des salariés :

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

Source : PAILLE Pascal.

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

travers de mesures susceptible de les détourner de l'attraction élevée que représente le centre hospitalier local. ¹

Les deux autres exemples ; montre que la fidélisation des salariés apparaissent comme une dimension implicite de marketing qui consiste à générer de la satisfaction chez les usagers d'un service ou les consommateurs d'un produit manufacturés, laquelle satisfaction permettrait de maintenir l'intérêt des consommateurs.

Donc Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines consistent pour les entreprises à ne pas perdre les bénéfices escomptés des efforts réalisés pour le maintien du niveau de la valeur de leurs salariés. Les préconisations du rapport du commissariat général au plan évoque plus haut invitent a la mobilisation de l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché du travail, au premier rang desquels se trouve l'entreprise.²

¹PAILLE .Pascal, Op cite, p : 17.

¹ PAILLE .Pascal .op cite, P : 17.

4-Les facteurs de la fidélisation:

Aujourd'hui, fidéliser les personnes, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne laisse pas charmer par les sirènes de la concurrence si nombreuses de nos jours sur le marché de l'emploi. Les théories de la fidélisation, c'est donc en agissant sur la motivation, la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et sur tout la rotation du personnel.

4-1-la motivation :

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était pour développer la performance individuelle on favorise le travail collectif.

La motivation au travail est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la connaissance de ce travail par l'entreprise »¹.

La motivation est le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation.

Le niveau de motivation d'un individu dépend donc pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception d'instrumentalité de la performance par-apport à la rémunération. Les cadres du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leur performance le paiement à leur ou à la pièce. Ou alors endogènes lié à une personnalité qui va influencer la perception de instrumentalité et la valence.²

¹GASTON Yves. Op cite, P : 28.

² Ibid, P : 30.

4-2-la satisfaction :

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondront au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente au d'un désir »¹. Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi.

La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions quelle a quant à ce que devraient être différents facettes de son travail. Elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce quelle retire.

par-apport à son emploi, la personne peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail. La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations.²

4-3- l'implication :

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

L'implication peut être envisagée sous deux approches ; l'approche comportementale (actions pensées qui lie l'individu à son organisation) et l'approche attitudinale sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation.

De la même façon Charles-pauvre a définie l'implication comme le lien qui unit l'individu à l'organisation, elle présente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, attentes réciproque entre l'individu et son organisation.

¹ PAILLE Pascal. Op cite, P : 22.

¹PAILLE . Pascal. op cite, P : 22.

L'implication demande trois conditions afin quelle soit effective, il s'agit de la cohérence et de l'appropriation.¹

5-Les outils de la fidélisation :

La fidélisation ne doit rien au hasard .Elle résulte d'un ensemble de moyens et d'actions mise en synergie pour élaboré une véritable stratégie d'entreprise visant a produire de la valeur ajouté tant pour l'entreprise que pour ses client , les gains retirés seront bien sur des profits pour l'entreprise , mais aussi des services , de d'image de marque , de qualité de service, de valorisation vis avis a la concurrence, de satisfaction du personnel.²

5-1-créer ou développer une culture d'entreprise :

« La culture d'entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelle, des valeurs, des mentalités et des comportement partagés par les membres de l'entreprise

La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation »³

La culture d'entreprise permet homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés dans la mesure où ses derniers adhèrent a des objectifs communs⁴

¹ Ibid, P : 50.

² Institut Remois de gestion, op cite, P17.

³ DARBET Michelet autres. **Essentiel sur le management**, 5^{eme}, 2009, P : 266.

³BALLANDE Stéphane et autres. **Management des entreprises. (En 24 fiches).**éd DUNOD, Paris : 109.

a-Soigner l'ambiance :

Pour qu'un salarié se sente au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans le quel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes .Il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunion, repas commun, séminaire, formation internes il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

b-Améliorer la politique de communication :

« Il importe donc de considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production »¹

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

-Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.

-Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultats).

-Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit faire à trois niveaux : au quotidien (à travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être

¹ PERTTI Jean Marie. TOUS DRH, 2eme, éd .P :517.

descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateur)

Tous les canaux peuvent être explorés :

Réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel.

5-2-Offrir des perspectives dévolutions :

a-Mettre en place une politique de formation :

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.¹

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondante aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme «récompense» de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs de développement et contribuer finalement à leur concrétisation.

«On peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi HICKIS et Klimoski ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci »²

Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance.

¹ BALLANDE Stéphane et autres. Op cite, P : 105.

² Cerdin Jean Luc et autres l'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, in HIKS ET CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987, P : 586, consulté le : (06/05/2015a 13 :15).

Il faut voir la formation comme un outil de création de valeurs : l'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

b-Gérer les carrières :

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités de promotion au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité.

5-3- Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour le quel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de dirigeant ou de leurs managers.

Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver.

Le manager veillera à n'intervenir que lors de point de contrôle préalablement dans un planning.

Au-delà de leur faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

5-4- Les associer à des projets novateurs :

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions aux collaborateurs en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des « projets défis » afin de susciter la mise en œuvre d'idées. Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui posent dans l'entreprise, à condition que la réussite des projets

soit clairement associée a une récompense(prime, journée de repos ,chèque cadeaux. soirée ,repas)¹

6-Conclusion :

Concevoir une stratégie de fidélisation n'est pas seulement l'élaboration d'un cocktail des techniques, mais c'est une réflexion stratégique qui vise a instaurer une véritable relation de confiance qui dépend de plusieurs éléments tel que : le comportement de l'entreprise , son statut dans la société, les valeurs quelle entretient et développent , la transparence dont elle fait preuve et limage dont elle bénéficie .Cette relation de confiance n'est pas automatique ,elle est difficile et longue a mettre en place et surtout nécessite une vigilance a tous les niveaux de son activité et de sa vie d'entreprise.

¹ CAPITAL RH .**Les outils de fidélisation des salariés**, n44-juin-juillet 2007, chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2007, p : 2.

Processus de la performance :

1-Préambule :

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens de faire face à la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, une grande partie des entreprises, quel que soit leurs taille ou leurs spécificité, donne une grande importance à la notion de la performance et de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise . Dans ce chapitre nous le consacrons à aborder le processus de la performance.

2- La définition de la performance :

2-1 La performance :

Résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite).¹

2-2 Performant :

« Capable de bonnes ou très bonnes performance ; compétitif. Produit ou appareil performant ; entreprise performante ». ²

¹M.C.Bêlaid, **Guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, éd pages bleues, Alger, 2009, p : 170.

²MOUGIN Yvon, **Processus : les outils d'optimisation de la performance**, éd d'organisation, Paris, 2004, p : 17.

2-3 La notion de performance :

Selon MOTOWIDLO : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné ».¹

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.²

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de tri type : **objectifs-moyens (ressources consacrées)-résultats obtenus**, qui caractérise toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps.

Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyens termes.

La notion de performance englobe deux composantes essentielles :

-l'efficacité : « c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soit les moyens utilisés » ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.

¹SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, **Gestion des performances au travail**, éd de Boeck, Paris, 2007, p : 98.

²La performance de l'entreprise. Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16, consulté le : (14/03/2015 à 13h 45).

-l'efficience : « rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir » ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles.¹

3- Définition de la performance globale :

La performance globale est définie comme : « l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement »²

La performance à long terme a été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de la performance globale.³

¹BERNARD Martory et DANIEL Crozet. **Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances**, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p : 167.

²BARET. P. **L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable**, 2^{ème} journée de recherche du CEROS, 2006, p : 124.

³Mesure de la performance globale des entreprises. .

Licp.fr/site/image/stories/PDF/BTS_cgo/8_9_ chap. consulté le : (17/03/2015 à 10h 20).

4- La typologie de la performance :

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de mieux maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer trois types de performance :

4-1 la performance organisationnelle :

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle ;
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.¹

Le concept de performance organisationnelle résulte de la valeur de son organisation qui structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. La capacité à réaliser la performance organisationnelle réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser le système au travail.

¹La performance globale et ses déterminants, 2008, www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la-performance-globale, Consulté le : (08/01/2015 à 12h 57).

4-2 la performance sociale :

Elle peut être définie comme le « niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.¹

Définie au niveau d'une organisation, la performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie ».²

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

4-3 la performance économique :

C'est la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) ; et le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.

¹Ibid.

²HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998, p :319.

5- Définition de la mesure de la performance :

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

A ce sujet A.KHEMAKHEM définit que : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise ».¹

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

5-1 Pourquoi mesure-t-on la performance :

5-1-1 Pour clarifier les concepts flous de stratégie ;

La mesure de la performance des travailleurs au sein d'une entreprise est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante.

RAVIARD David et THAON Christian ont dit que : « la performance n'existe que si on peut la mesurer ».²

Cependant mesurer la performance est essentiel pour piloter puisque le fait même de mesurer doit répondre à un certain nombre d'exigences et de

¹KHEMAKHEM. A. **La dynamique du contrôle de gestion**, 2^{ème}éd, Dunod, Paris, 1976, p : 06.

²RAVIART THAON David. **Comment piloter la performance**, éd L'HARMATTAN, Paris, 1999, p : 78.

clarifications bien que pour appréhender la performance de façon plus précise et moins contingente.

Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et reliés à de nombreuses dimensions. Mais faute d'outils d'aide à la décision assez performants, les responsables sont souvent obligés de prendre des décisions de manière plus instinctive que rationnellement.¹

La stratégie ; si elle doit être mesurée en terme de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Au-delà le fait d'expliciter la stratégie par le biais d'objectifs et d'indicateurs de mesure assure à l'entreprise un support commun de compréhension susceptible de la stratégie.

5-1-2 Pour piloter sur le long terme : le pilotage de la direction de l'entreprise ;

La notion de « pilotage de l'entreprise est très récente ». Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable.

Dans ce contexte, la DRH doit avoir accès à une information de plus en plus large (couvrant tous les critères de performance possible) et en temps quasi réel afin de pouvoir prendre les décisions de changement que s'impose au moment voulu.

Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et

¹CHENDOUH Safia, OUBAKLI Salima, sous la direction de M^r ARAB Zoubir, **Analyse de la rentabilité et de la performance d'une entreprise**, mémoire de Master en Sciences de Gestion option CCA, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, juin 2014,p :39.

capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).¹

Le dépouillement de la stratégie permet de fixer des objectifs pour atteindre un certain niveau de performance globale.

5-1-3 Pour manager : le management stratégique du Middle Management et des salariés ;

La mesure de la performance doit permettre de piloter mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est connue que de l'équipe dirigeante, les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction.

En outre, la dimension managériale stratégique est un mode de gestion qui est adoptée par la direction en vue de mener à bien les activités de l'entreprise, pour un retour optimal d'expérience, il faut que les salariés de l'entreprise comprennent le but de leur activité. La mesure de la performance pour un objectif stratégique permet la mise en place d'un système de management où chacun devient conscient de son rapport dans la stratégie globale de l'entreprise. L'idée est d'impliquer tous les salariés (caractérise l'adéquation homme /emploi).

¹LORINO P. **Méthodes et pratiques de la performance**, 2^{ème} éd d'organisation, Paris, 2001, p : 65.

6-Les indicateurs de la performance :

6-1 La définition de l'indicateur de la performance :

L'indicateur de la performance peut être défini comme suit Qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers.

« Un indicateur de performance KPI (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ». ¹

LORINO a défini l'indicateur de performance comme suit : « un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ²

6-2-Les indicateurs de mesure de la gestion de la performance en fonction de la RH :

- Des indicateurs économiques et financiers comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH.
- Des indicateurs structurels comme le taux d'encadrement.
- Des indicateurs de gestion du recrutement comme le processus de sélection, décision d'embauche, la qualité du recrutement.
- Des indicateurs de gestion de la formation comme l'évaluation des compétences des salariés, analyse des besoins de formation, planification et conception de la formation.

¹FERNANDEZ Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5^{ème} éd Eyrolles, Paris, 2011, p : 105.

²LORINO P, Op cite, p : 130.

- Des indicateurs de gestion de rémunération ; stratégies de rémunération, les enjeux de l'organisation en matière de rémunération, les promotions.
- Des indicateurs de turn-over comme le taux de démission et l'ancienneté.
- Des indicateurs d'absentéisme ; le taux des absences, la durée et même les causes d'absences.
- Des indicateurs de satisfaction des salariés par rapport : à l'ambiance au travail, les conditions au travail (santé et sécurité), le poste occupé...etc.¹

7- Les relations entre la motivation, la satisfaction et la performance individuelle :

La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail pour mieux cerner cette relation ;

7-1 La motivation et la performance individuelle :

Sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues², posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.

La motivation apparaît comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur performance dans le temps (faire des efforts significatifs pour faire un bon travail). Ce comportement résulterait en performance, à condition que l'individu, d'une part, dispose des capacités pour

¹ ANNE Trépé, Patrick Aubert et autres. MBA-Management des Ressources Humaines, (L'évaluation de la performance de la fonction RH : De la théorie à la pratique des DG), Mémoire d'expertise, promotion 07, octobre 2010, p : 47.

² JEAN-MICHEL Plane. Théorie des organisations, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2003, pp : 31,35.

atteindre les objectifs de performance attendus par l'organisation, d'autre part, perçoit adéquatement son rôle dans l'organisation.

Le processus motivationnel n'explique pas seulement à lui seul la performance, mais la place au centre des facteurs qui interagissent. La première interaction est celle de la motivation et des habiletés individuelles. Sans les aptitudes à occuper son poste, un individu très motivé n'obtiendra probablement pas toutes les performances recherchées. Les théories de la motivation reconnaissent ainsi le rôle essentiel des habiletés dans l'atteinte des performances. Celles-ci dépendent de plusieurs facteurs qui relèvent soit des compétences, des capacités et des connaissances de la personne dans l'emploi, soit de facteurs de personnalité notamment les affects et les humeurs, les croyances et les valeurs. Ainsi que la conception des tâches dans l'emploi occupé (qui sous-tend les problèmes de conflit et d'ambiguïté de rôles), les récompenses, les normes sociales qui prévalent dans l'équipe de travail et l'organisation, et plus largement, la culture organisationnelle.

Le fait de relier la motivation au travail et l'implication permettrait de mieux comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail.¹

7-2 La satisfaction et la performance individuelle :

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des ressources humaines est de veiller à la satisfaction du personnel qui se définit comme « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite, de son emploi ou de ses expériences de travail ».²

¹SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Op cite, p : 108.

²PAILLE Pascal. OP Cite, P : 48.

Généralement, la notion de satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que cette dernière lui apporte. La satisfaction implique ainsi une confrontation aux résultats obtenus.

Dès lors, les travaux scientifiques et les études de praticiens sur l'amélioration des conditions de travail, sur les déterminants de la satisfaction dans l'emploi, vont se développer et aboutir à de très nombreuses recommandations. Parmi les plus influentes, figurent celle de HERZBERG qui est progressivement amené à distinguer deux grandes catégories de facteurs : les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction au travail.

En parlant ici sur les facteurs de satisfaction ; qui sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivants pour HERZBERG : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.¹

Conclusion :

La contribution de ce chapitre avait pour but d'expliquer la notion de performance au travail, montré par de nombreuses études l'agrégation des performances organisationnelles, sociales et économiques d'une entreprise. Les différents indicateurs de mesure, utilisés pour appréhender leur performance.

¹JEAN-MICHEL Plane, Op cite, pp: 41.

1- Les caractéristiques de la population étudiée :

Notre étude concerne les différents types d'ouvriers à savoir : les agents de maitrises, agents d'exécutions, cadres moyens et supérieurs. La plus part sont des hommes vu la nécessité du travail, ainsi que la plus part d'entre eux sont de la catégorie d'âge entre 30 à 40 ans.

Nous présentons les caractéristiques de nos enquêtés comme suit :

Tableau N°01 : La distribution des enquêtés selon le sexe :

| Sexe | Effectif | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| Masculin | 45 | 75% |
| Féminin | 15 | 25% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui du sexe masculin avec un taux de 75 % contre 25% du sexe opposé, cela s'explique par la nature du travail qui exige une force physique chez la catégorie des exécutants.

Tableau N°2 : La distribution des enquêtés selon l'âge :

| Age | Effectif | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| moins de 30 ans | 18 | 30% |
| [30-40] | 26 | 44% |
| [41-50] | 10 | 16% |
| Plus de 50 ans | 6 | 10% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Les données du terrain montrent que 44% des salariés sont des adultes âgés entre [30-40], suivis de la tranche d'âge de moins de 30 ans avec un pourcentage

de 30%, contre 16% pour la catégorie [41-50] et un taux très bas par rapport à la catégorie âgés de plus de 50 ans avec un pourcentage de 10%.

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité des jeunes qui se caractérisent par l'implication et la stabilité.

Tableau N°03 : La distribution des enquêtés selon le niveau d'instruction :

| Niveau d'instruction | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| Primaire | 5 | 8% |
| Moyen | 13 | 22% |
| Secondaire | 15 | 25% |
| Universitaire | 27 | 45% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Les données de notre échantillon dévoilent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaire avec un pourcentage de 45%, suivi de 25% d'éléments de niveau secondaire, de 22% de ceux qui ont un niveau moyen, et de 8% de niveau primaire.

Le travail routinier manuel des exécutants et l'usage des machines mécaniques exigent un niveau d'instruction plus élevé, et une nécessité pour occuper les postes en administrations, surtout pour les fonctionnaires qui travaillent sur micro-ordinateurs.

Tableau N°4 : la distribution des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

| Catégorie socioprofessionnelle | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Cadres | 14 | 23% |
| Agents de maîtrise | 24 | 40% |
| Agents d'exécution | 22 | 37% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Selon les chiffres du tableau ci-dessus, on remarque que la catégorie des agents de maîtrise occupe une place importante dans notre échantillon avec un taux de 40%, suivi de 37% des agents d'exécution et des cadres avec un taux de 23%.

D'après ces présentes données, on constate une prépondérance des deux catégories (maîtrise et exécution), cela s'explique par la nature du travail qui demande un grand nombre d'effectif pour faire accomplir les tâches et satisfaire la demande sur le marché.

Tableau N°5 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et l'appartenance à l'entreprise :

| Catégorie socioprofessionnelle | L'appartenance à l'entreprise | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|------------|-------------|------------|-----------|-------------|
| | Content | | Pas content | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 10 | 71% | 4 | 29% | 14 | 100% |
| Maitrise | 21 | 87% | 3 | 13% | 24 | 100% |
| Exécution | 16 | 73% | 6 | 27% | 22 | 100% |
| Total | 47 | 78% | 13 | 21% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

D'après les données statistiques collectées du terrain, nous avons noté que 78% des enquêtés sont contents de leur appartenance à l'entreprise, par contre 21% d'entre eux ne sont pas content de leur appartenance à l'entreprise G.E.

Les données de ce tableau montrent les réponses des salariés selon leur appartenance à l'entreprise, d'où nous constatons que la majorité de ces différentes catégories socioprofessionnelles sont content de leur appartenance à l'entreprise, ce qui revient que G.E offre à ses salariés un espace de travail adéquat pour l'accomplissement des tâches et d'assurer le bon rendement.

Par contre, on trouve que quelques salariés des différentes catégories sociales professionnelles ne sont pas contents d'appartenir à l'entreprise à cause de la pénibilité du travail.

Tableau N°6 : La relation entre le niveau d'instruction et le poste occupé :

| Niveau d'instruction | Poste occupé | | | | | |
|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------|-----------|-------------|
| | Content | | Pas content | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Primaire | 0 | 0% | 5 | 100% | 5 | 100% |
| Moyen | 14 | 100% | 0 | 0% | 14 | 100% |
| Secondaire | 15 | 100% | 0 | 0% | 15 | 100% |
| Universitaire | 22 | 85% | 4 | 15% | 26 | 100% |
| Total | 51 | 85% | 9 | 15% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire

D'après les résultats du terrain, nous avons noté que 85% des enquêtés sont contents dans leur poste de travail car ils trouvent que leur poste de travail correspond à leur niveau d'instruction, par contre 15% d'entre eux qui ne sont pas contents, ce qui renvoie à l'inadéquation du travail.

Par rapport au tableau, on constate que 100% des enquêtés du niveau moyen et secondaire sont contents de leur poste.

Par ailleurs, 85% des enquêtés du niveau universitaire sont aussi contents de leur poste occupé, contre 15% qui ne sont pas contents.

L'entreprise GENERAL EMBALLAGE prend en considération le niveau d'instruction comme critère pour l'orientation des ouvriers au poste qui leur convient.

Tableau N°7 : La relation entre la catégorie professionnelle et la motivation :

| Catégorie socioprofessionnelle | Le facteur de motivation | | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------|
| | motivé | | Non motivé | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 14 | 100% | 0 | 0% | 14 | 100% |
| Agent de maîtrise | 14 | 64% | 8 | 36% | 22 | 100% |
| Agent d'exécution | 15 | 62% | 9 | 38% | 24 | 100% |
| Total | 43 | 72% | 17 | 28% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés contribuent à leur motivation avec un taux de 72%, contrairement à 28% des interrogés disent que l'entreprise n'offre pas des facteurs de motivation.

En prenant en considération les données, nous avons noté que 100% des cadres sont motivés, suivis du 64% des agents de maîtrises et de 62% des agents d'exécution qui sont motivés, contre 36% à 38% des deux catégories qui ne sont pas motivés.

Nous avons aboutis que la majorité des interrogés sont motivés, cela convient aux bonnes conditions du travail et que l'entreprise G.E assure un climat favorable au travail et offre des facteurs de motivations afin d'améliorer sa performance.

Tableau N°8 : La relation entre le sexe et l'absentéisme :

| Le sexe | L'absentéisme | | | | | |
|-----------------|---------------|------------|---------------|------------|-----------|-------------|
| | S'absente | | S'absente pas | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Masculin | 9 | 20% | 36 | 80% | 45 | 100% |
| Féminin | 6 | 40% | 9 | 60% | 15 | 100% |
| Total | 15 | 25% | 45 | 75% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

D'après les données recueillis sur terrain, nous avons noté que 75% des enquêtés des deux sexes annoncent une présence au sein de l'entreprise, par contre seulement 25% du reste des enquêtés qui marque une absence.

Cela explique que les deux sexes sont fidèles à leur travail et le reste s'absentent que lorsqu'il y a une nécessité dans leur vie privée.

Tableau N°9 : La relation entre sexe et le respect des horaires du travail :

| Le sexe | Le respect des horaires du travail | | | | Total | |
|-----------------|------------------------------------|------------|-----------------|------------|-----------|-------------|
| | Respecte | | Ne respecte pas | | | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Masculin | 40 | 89% | 5 | 11% | 45 | 100% |
| Féminin | 12 | 80% | 3 | 20% | 15 | 100% |
| Total | 52 | 87% | 8 | 13% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Dans ce tableau, on voit que la majorité des interrogés soit 87% des deux sexes respectent les heures du travail, contre 13% qui ne respectent pas leurs heures du travail.

Nous avons trouvé d'après les réponses des enquêtés que le genre masculin respecte les heures du travail avec un taux très élevé de 89%, d'où 11% du reste des enquêtés qui marque le non-respect des heures de travail cela s'explique que le genre masculin respecte les horaires du travail suite au règlement intérieur de l'entreprise. Tandis que le genre féminin marque un respect permanent au sein de l'entreprise aux heures de travail avec un pourcentage de 80% et seulement 20% qui ne respectent pas les heures du travail suite à des empêchements (retard, la distance...).

Tableau N10 : La relation entre le post occupé et le salaire.

| Poste occupé | Satisfaction de salaire | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|------------|------------------|------------|-----------|-------------|
| | Satisfait | | Né pas satisfait | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 9 | 64% | 5 | 36% | 14 | 100% |
| Agent d'exécution | 11 | 50% | 11 | 50% | 22 | 100% |
| Agent de maitrise | 10 | 41% | 14 | 58% | 24 | 100% |
| Total | 30 | 50% | 30 | 50% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

D'après les résultats du ce tableau, la moitié des enquêtés sont contents de leurs salaire vis-à-vis au poste occupé et l'autre moitié ne sont pas contents de leurs salaire.

Nous avons noté que la majorité des cadre sont contents de leurs salaire avec un pourcentage de 64% , aussi le tableau ci-dessus montre que 50% des agents d'exécution sont satisfait de leur salaire et 46% des agents de maitrise sont ravis de leurs salaire .Par contre 36% des cadre ne sont pas ravis de leurs salaire et 50% des agents d'exécution ne sont pas satisfait et 58% des agents de maitrise ne sont pas contents.

Dans ce cas on peut dire que la moitié des salariés éprouvent un sentiment de satisfaction a l'égard de leur salaire, donc le salaire est indispensable dans la satisfaction des salariés par apport au poste occupé et aux efforts fournis.

Tableau N°11 : La relation entre le salaire et la possibilité de quitter l'entreprise :

| Satisfaction du salaire | Quitter l'entreprise s'il Ya eu d'autre possibilités | | | | | |
|-------------------------|--|------------|----------------|------------|-----------|-------------|
| | Quitter | | Ne pas quitter | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Satisfait | 12 | 40% | 18 | 60% | 30 | 100% |
| Non satisfait | 14 | 47% | 16 | 53% | 30 | 100% |
| Total | 26 | 43% | 34 | 57% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats du terrain, nous avons noté que 57% des enquêtés expriment leur volonté de ne pas quitter l'entreprise même si y a d'autres pertinences ailleurs, contre 43% d'entre eux qui acceptent de quitter l'entreprises s'ils trouvent d'autres choix ailleurs.

D'après les informations si dessus concernant le choix de rester ou de quitter l'entreprise par rapport à la satisfaction du salaire, on déduit 60% des interrogés qui sont satisfait de leurs salaire ne veulent pas quitter l'entreprise, suivi du 40% qui sont satisfait de leurs salaire mais veulent quitter l'entreprise. D'autres parts 53% des salariés qui ne sont pas satisfait de leurs salaire et qui désirent pas de quitter l'entreprise, contre 47% du reste qui ne sont pas satisfaits et désirent de la quitter.

On retient que le salaire n'est pas un capital pour tenir les salariés, donc le salaire n'influence pas sur le choix des salariés ce qui démontre que ce dernier cherche une entreprise qui correspond à ses valeurs et qui s'épanouie dans sa vie privée.

Tableau N°12 : La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et la relation de confiance de supérieur :

| Catégorie socioprofessionnelle | La relation de confiance de supérieur | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|------------|----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 14 | 100% | 00 | 00 | 14 | 100% |
| Agent de maîtrise | 20 | 83% | 4 | 17% | 24 | 100% |
| Agent d'exécution | 17 | 77% | 5 | 23% | 22 | 100% |
| Total | 51 | 85% | 9 | 15% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau, on remarque que la majorité des salariés disent que leur supérieur hiérarchique partage avec eux une relation de confiance avec un pourcentage de 85% contre un taux très bas de 15% des interrogés qui disent le contraire.

Cela explique l'existence des liens intimes entre les salariés et leur supérieur hiérarchique qui offre un climat social favorable au travail.

Tableau N°13 : La relation entre le sexe et la possibilité de discuter sur les conditions du travail :

| Le sexe | Avec vos supérieurs | | Avec vos représentants | | Avec vos collègues | | Total | |
|-----------------|---------------------|------------|------------------------|------------|--------------------|------------|-----------|-------------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Masculin | 18 | 40% | 11 | 24% | 16 | 36% | 45 | 100% |
| Féminin | 9 | 60% | 2 | 13% | 4 | 27% | 15 | 100% |
| Total | 27 | 45% | 13 | 22% | 20 | 33% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

D'après les données collectées du terrain, nous avons noté que 45% des enquêtés des deux sexes ont la possibilité de discuter sur les conditions de travail. Par ailleurs, les éléments de sexe féminin représentent 60% contre 40% pour le sexe opposé.

S'agissant de la deuxième catégorie relative à la possibilité de discussion sur les conditions de travail, nous avons constaté que 24% des enquêtés de sexe masculin pensent qu'ils ont la possibilité de discuter sur les conditions de travail avec leurs représentants contre 36% de même sexe qui ont la possibilité de discuter avec leurs collègues.

Ces résultats peuvent expliquer que les conditions de travail à l'entreprise GENERAL EMBALLAGE sont discutables, cela est dû à la disponibilité d'un bureau précis dont la discussion est divisée sur les différents échelons hiérarchiques.

Tableau N°14 : La prise en charge en cas d'accident par l'entreprise :

| La prise en charge | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------|-----------------|--------------------|
| Oui | 43 | 72% |
| Non | 17 | 28% |
| Total | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

Les données du terrain montrent que 72% des interrogés disent que leurs entreprise les prennent en charge en cas d'accident contre 28% du reste qui disent le contraire.

Nous constatons a priori que les effectifs des salariés de l'entreprise sont en majorité pris en charge par l'entreprise. Ce qui explique que l'entreprise offre à ces salariés des bonnes conditions de travail, même des bonnes stratégies pour tenir ses salariés.

Tableau N°15 : La relation entre le poste occupé et la possibilité de parler avec les collègues au moment de difficulté d'exercer une tâche.

| Le poste occupé | La possibilité de parler avec les collègues au moment de difficulté d'exercé une tache | | | | | |
|--------------------------|--|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 11 | 79% | 3 | 21% | 14 | 100% |
| Agent de maitrise | 19 | 79% | 5 | 21% | 24 | 100% |
| Agent d'exécution | 20 | 91% | 2 | 9% | 22 | 100% |
| Total | 50 | 83% | 10 | 17% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

Dans ce tableau, on voit que la majorité des salariés soit de 83% trouvent la possibilité de discuter avec leur collègues lors de difficulté pendant l'exécution des tâches, contre 17% qui disent qu'ils ne trouvent pas la possibilité de discuter lors d'exécution des taches.

1- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Dans cette partie, nous avons essayé d'analyser les données et interpréter les résultats de notre enquête, afin de vérifier et confirmer nos hypothèses émises au début, et cela d'après les réponses qu'on a obtenues suite aux questions posées dans notre questionnaire.

La première hypothèse :

D'après les réponses du personnel, on constate que les finalités stratégiques de la fidélisation maîtrisé par l'entreprise **GENERAL EMBALLAGE** contribue ou développement de la performance des salariés de l'entreprise **GE**.

Les résultats obtenus lors de notre enquête au sein de l'entreprise montre que 78% des enquêtés sont cotant de leur appartenance a l'entreprise **GENERAL EMBALAGE**.

Tandis que 85% des interrogés de tous les niveaux d'instruction sont content de leur post de travail.

En ce qui concerne la motivation l par apport aux différentes catégories socioprofessionnel, l'enquête affirme que 72% des salariés admettent a cette motivation.

Ainsi que on constate qu'un fort pourcentage de 75% proclame que les salariés des deux sexes ne s'absente pas et la plus part d'entre eux respectent les heures de travail avec un pourcentage très élevé de 87%.

D'autre part, les résultats exposent que les salariés de l'entreprise **GENERAL EMBALAGE** ne sont pas prêts de quitter leur entreprise malgré l'existenced'autres meilleures pertinences. C'est à dire d'être recruté avec un salaire supérieur, ce qui explique leurs attachements a l'entreprise avec un pourcentage de 57%.

Aussi les données de l'enquête preuves que la majorité des salariéssont en bonne relation avec leurs collègues et parlent entre eux lorsqu'il trouve des difficultés dans l'exécution de leurs taches.

Ce que nous amène à dire que première hypothèse est confirméed'après les résultats de l'enquête.

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

Deuxième hypothèse : les enjeux de la fidélisation permettent le développement de la performance des salariés.

Tableau N°16 : La relation entre l'équipement de l'entreprise et l'acquisition de classement :

| Acquérir un classement | Les équipements prennent part pour atteindre la performance | | | | | |
|------------------------|---|-----|-----|-----|-------|------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Oui | 40 | 83% | 8 | 16% | 48 | 100% |
| Non | 8 | 67% | 4 | 33% | 12 | 100% |
| Total | 48 | 80% | 12 | 20% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

D'après les données du terrain, nous avons noté que 80% des salariés trouvent que les équipements prennent part pour atteindre la performance, par contre 20% parmi eux qui voient que les équipements ne prennent pas part pour acquérir un classement concurrentiel.

En effet 83% de l'ensemble des interrogés confirment que les équipements de l'entreprise jouent un rôle utile pour l'amélioration de la qualité de production, suivi de 16% qui disent que l'utilisation des équipements n'apporte ni plus ni moins pour rendre le travail efficace. et 67% de l'ensemble des interrogés n'ont aucune importance pour l'acquisition d'un classement et le reste voit que les équipements de leur entreprise influencent sur l'acquisition d'un classement.

On constate d’après ce tableau, que la majorité des enquêtés trouvent que les équipements mise en œuvre associent pour avoir un meilleur classement dans un environnement concurrentiel et pour parvenir un produit aptitude, afin de répandre aux exigences de marché et de satisfaire ses clients.

Tableau N°17 : La relation entre l’accès à la formation et le rendement de l’entreprise :

| Accès à la formation | Le rendement de l’entreprise | | | | | |
|----------------------|------------------------------|-----|-----|-----|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Oui | 36 | 84% | 7 | 16% | 43 | 100% |
| Non | 13 | 76% | 4 | 24% | 17 | 100% |
| Total | 49 | 82% | 11 | 18% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

D’après les données collectées au terrain, nous avons noté que 82% des enquêtés sont efficaces dans leur travail dont 84% ont bénéficié d’une formation et 76% du reste qui n’ont pas bénéficié d’une formation.

Tandis que 18% trouvent que la formation des salariés aux nouvelles technologies n’influent en aucun cas le rendement de l’entreprise dont 16% de ceux qui en ont bénéficié et 24% de ce qui ne l’on pas été.

Ce qui explique que l’accès à la formation présente aussi un intérêt pour la performance, adapter le travail a en effet une influence positive sur la motivation et le rendement de l’entreprise.

Tableau N°18 : La relation entre la croissance de la performance des salariés et la disponibilité des moyens par l'entreprise:

| La disponibilité des moyens par l'entreprise | Accroître la performance de l'entreprise | | | | | |
|--|--|-----|-----|-----|-------|------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Les conditions de travail | 8 | 80% | 2 | 20% | 10 | 100% |
| Le climat social | 10 | 91% | 1 | 9% | 11 | 100% |
| Le salaire | 37 | 95% | 2 | 5% | 39 | 100% |
| Total | 55 | 92% | 5 | 8% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

Le tableau ci-dessus montre que 92% des salariés interrogés, adhèrent à accroître leur performance à l'aide des moyens mise en disposition par l'entreprise .Par contre 8% de reste n'adhèrent pas à accroître leur performance malgré la disponibilité des différentes moyens.

D'après les résultats, on trouve que la plupart des salariés avec un pourcentage de 95% disent que le salaire est un facteur indispensable pour crier leur performance et d'atteindre les objectifs souhaité par l'entreprise et la masse de travail et 5% de reste qui infirment cette idée, suivi de 91% de ceux qui disent

que le climat social est la base qui les renvoi à accroitre leur performance contre un petit membre des interrogés avec un pourcentage de 9% qui disent le contraire. Enfin 80% des salariés trouvent que l'évolution des conditions de travail éveille leur efficacité et leur performance au travail ,10% disent que les conditions de travail n'as aucune influence sur la performance au travail.

D'après les statistiques de ce tableau, on retient que la majorité des salariés de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE disent que les moyens mis en œuvre par cette dernières apparaissent très pertinents et les aident à accroitre leur performance et de fournir des efforts afin de répondre aux exigences de leur postes, ainsi que acquérir des nouvelles connaissances et veiller à les concrétiser.

Tableau N°19 : La relation entre la cohésion des groupes et le rendement de l'entreprise :

| La cohésion des groupes | Le rendement de l'entreprise | | | | | |
|-------------------------|------------------------------|-------------|----------|-----------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Oui | 58 | 100% | 0 | 0% | 58 | 100% |
| Non | 0 | 0% | 2 | 100% | 2 | 100% |
| Total | 60 | 100% | 0 | 0% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

Sur 60interogés ,58d'entre eux qui insinuent l'existence d'une cohésion entre les groupes du travail qui est nécessaire pour accomplir leur fonction de la meilleur façon qui soit dans le but d'accroitre leur productivité é ,et que ça soit on qualité ou on quantité ,un employé heureux fait un employé efficace qui fait

un client heureux donc un actionnaire heureux, contre 2 interrogés qui disent que la cohésion entre groupes n'influence pas sur le rendement de l'entreprise.

Tableau N°20 : La relation entre l'intervention des salariés lors de problèmes de l'entreprise et l'efficacité au travail :

| L'efficacité au travail | L'intervention des salariés | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Oui | 43 | 88% | 6 | 12% | 49 | 100% |
| Non | 7 | 64% | 4 | 36% | 11 | 100% |
| Total | 50 | 83% | 10 | 17% | 60 | 100% |

Source : Enquête par questionnaire.

En analysant les données recueillis au terrain, nous avons enregistré que 83% des salariés interviennent lorsque y a des problèmes au sein de l'entreprise afin de soutenir par des solutions qui dû à la stabilité, et être efficace dans le travail, en outre elle contribue de manière significative à l'amélioration de la performance, contre 17% qui prennent pas en considération les problèmes rencontrés par l'entreprise.

Tableau N°21 : La relation entre le sexe et les conditions de travail.

| Le sexe | Les conditions de travail | | | | | | | | | |
|-----------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | Très bonne | | Bonne | | Moyennes | | Mauvaises | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Masculin | 25 | 56% | 14 | 31% | 5 | 11% | 1 | 2% | 45 | 100% |
| Féminin | 9 | 60% | 5 | 33% | 1 | 7% | 0 | 0% | 15 | 100% |
| Total | 34 | 56% | 19 | 32% | 6 | 10% | 1 | 2% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

D'après les données statistiques collectées de terrain, nous avons noté que 56% des enquêtés des deux sexes trouvent que les conditions de travail sont très bonnes.

On ce qui concerne la deuxième caractéristique relative aux conditions de travail, nous avons constaté que 32% des deux sexes trouvent que les conditions de travail au sein de l'entreprise **GENERAL EMBALAGE** sont bonnes, tandis que 10% des interrogés trouvent qu'elles sont moyennes et un pourcentage très bas de 2% trouvent que les conditions de travail sont mauvaises.

Les conditions de travail a l'entreprise **GE** sont différentes selon les opinions des deux sexes.

Tableau N°22 : La relation entre sentiment d'appartenance a l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle.

| La catégorie socioprofessionnelle | L'appartenance a l'entreprise | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|-----------------|-----|-------|-------------|
| | Oui un peu | | Oui parfaitement | | Non pas vraiment | | Non pas de tout | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 5 | 36% | 4 | 29% | 3 | 21% | 2 | 14% | 14 | 100% |
| Agent de maitrise | 7 | 32% | 8 | 36% | 4 | 18% | 3 | 14% | 22 | 100% |
| Agent d'exécution | 7 | 29% | 10 | 45% | 5 | 21% | 2 | 8% | 24 | 100% |
| Total | 19 | 32% | 22 | 37% | 12 | 20% | 7 | 11% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on remarque que les majorités des enquêtés sont parfaitement content de leurs appartenance a l'entreprise **GENERALE EMBALAGE** avec un pourcentage de 37% et 32% d'entre eux possèdent un sentiment d'appartenance, tandis que 20% des salariés sont pas sure de leur sentiment d'appartenance a l'entreprise, enfin 11% de reste des salariés ne possèdent aucun sentiment d'appartenance a l'entreprise.

On peut dire que la majorité des salariés sont adaptés à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Tableau N°23 : La relation entre l'utilisation des outils, des équipements de l'entreprise et l'efficacité au travail.

| l'utilisation des équipements | L'efficacité au travail | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-----|--------------|-----|-------|-------------|
| | Efficace | | Non efficace | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % |
| Oui | 31 | 79% | 8 | 21% | 39 | 100% |
| Non | 9 | 43% | 12 | 57% | 21 | 100% |
| Total | 40 | 67% | 20 | 33% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

En analysant les données recueillies au terrain nous avons enregistré que 67% des disent que l'utilisation des outils et des équipements a une responsabilité dans l'efficacité du salariés au travail. Dans tout les cas le jugement des salariés sur l'utilisation des équipements est positif car pour la caractéristique Oui est des fois 79% se disent efficace au travail. Même ceux qui n'utilisent jamais les outils et les équipements croient qu'avec l'utilisation de ses dernières, ils sont efficaces avec un taux de 43%.

Tandis que ceux qui disent que leur utilisation apport ni plus ni moins au salariés on trouve que 21%.

On constate que la majorité des salariés de l'entreprise **GENERAL EMBALAGE** utilisent leurs outils et les équipements qui les aident à être efficaces dans leur travail.

Tableau N° 24 : La relation entre le sexe et la satisfaction de l'employeur a leurs efforts.

| Le sexe | La satisfaction de l'employeur | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|----------------|-----|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Je ne sais pas | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Masculin | 16 | 36% | 5 | 11% | 24 | 53% | 45 | 100% |
| Féminin | 6 | 40% | 2 | 13% | 7 | 47% | 15 | 100% |
| Total | 22 | 37% | 7 | 11% | 31 | 52% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire

D'après les données du terrain, nous avons noté que 52% des salariés des deux sexes disent qu'ils ne savent pas que leur employeur est satisfait de leur travail, tandis que 37% affirme la satisfaction de l'employeur des efforts fournis par les salariés de deux sexes, contre un petit nombre qui invalide le contentement de leurs employeurs.

Ce qui explique que l'employeur prouve sa satisfaction avec des récompenses et offre des hommages exclusivement pour ceux qui vertu.

Tableau N 25 : La relation existé entre la fidélisation et la performance des salariés.

| La performance des salariés | La fidélisation de l'entreprise | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-----|----------------|-----|--------------------------|-----|----------------------------------|-----|-----------|-------------|
| | La prise en charge | | Un bon salaire | | Formation et encadrement | | Des bonnes conditions de travail | | Total | |
| | E | % | E | % | E | % | E | % | E | % |
| La réussite et succès | 4 | 16% | 11 | 46% | 3 | 13% | 6 | 25% | 24 | 100% |
| La continuité | 9 | 33% | 12 | 44% | 5 | 19% | 1 | 4% | 27 | 100% |
| L'évolution permanente | 4 | 56% | 4 | 33% | 1 | 11% | 0 | 0% | 9 | 100% |
| Total | 17 | 28% | 27 | 45% | 9 | 15% | 7 | 12% | 60 | 100% |

Source : enquête par questionnaire.

D'après les réponses des salariés on déduit que 45% des enquêtés voient que la fidélisation est que l'entreprise offre a ses salariés un bon salaire ,28% d'entre eux résolvent que la fidélisation est la prise en charge des salariés par l'entreprise tandis que 15% des interrogés voient que la fidélisation de l'entreprise est d'offrir des formations et de l'encadrement et uniquement 12% de restes des salariés pensent que la fidélisation est de travailler dans des bonnes conditions de travail .

Selon les réponses des salariés on trouve 56% des interrogés avouent que la prise en charge par leur entreprise soutient l'évolution permanente de la performance des salariés et 46% des avis des interrogés trouvent que d'avoir un bon salaire les aide à faire un succès et arriver à réussir et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, ainsi que 44% d'entre eux voient que le bon salaire les encourage à garantir la continuité et la survie de l'entreprise. Aussi 25% des interrogés trouvent que le travail dans des bonnes conditions les renforce à atteindre les buts fixés et de faire un succès. Contre un petit nombre qui a des formations contribuent à la continuité et l'évolution permanente de l'entreprise.

En effet, on peut dire que le bon maintien de la RH de la part de l'entreprise GENERAL EMBALAGE renforce l'implication et la performance des salariés et assure la stabilité du personnel tout en essayant de les retenir et les fidéliser à long terme ainsi que grâce à des différentes politiques mises en œuvre par l'entreprise, les salariés atteignent leurs objectifs, la performance et garantissent la croissance, la réussite et l'évolution.

Conclusion partielle de la deuxième hypothèse :

Après l'analyse sociologique des résultats concernant ; les enjeux de la fidélisation permettant le développement de la performance des salariés de l'entreprise GE, voilà ce que nous avons obtenu :

Les données de l'enquête montrent que 82% des salariés disent que la formation est un facteur qui permet d'accroître le rendement de l'entreprise

En ce qui concerne la question relative de la cohésion entre les groupes de travail ont trouvé tout les salariés sans exception avec un pourcentage de 100% qui disent qu'ils travaillent ensemble ce qui facilite l'exécution des tâches et de produire plus.

D'après (le tableau N 23) concernant l'utilisation des équipements et l'efficacité au travail on trouve 67% des interrogés confirmer l'existence d'un lien entre les équipements et l'efficacité au travail et que les équipements influent sur l'efficacité et l'accomplissement des tâches.

D'après l'analyse et l'interprétation de tableau N 25 on a trouvé l'existence d'un lien automatique entre la fidélisation de l'entreprise et la performance des salariés, lorsque le salarié est fidélisé, l'entreprise utilise des méthodes et des formules de fidéliser ses salariés et donne toujours le meilleur de soit-même ce qui permet la croissance de la performance des salariés de l'entreprise **GE**.

A ce stade nous pouvons considérer que notre deuxième hypothèse, est confirmée et que les enjeux de la fidélisation permettent le développement de la performance des salariés.

Conclusion :

Depuis la problématique annoncée au début de notre travail, nous avons voulu dissiper une confusion potentielle relative à la portée de notre intitulé de recherche qui cerne a priori de l'étude de la relation entre la fidélisation et la performance des salariées. Nous avons canalisé l'évolution de l'analyse sur un terrain relativement parallèle par apport au noyau dur de l'interface qui couvre toujours l'un des deux concepts dévaluation ou deux conceptions fidélisation-performance des salariées.

A la lumière de ce qui a été vu dans la partie théorique, la fidélisation comme première variable reste un facteur important dans l'évolution, l'accroissance et la performance des salariées, cette démarche a des effets sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et comprend les salariées. Elle permet une meilleure performance et aide l'entreprise à acquérir progressivement la maîtrise de la gestion de ses salariées.

En effet la fidélisation signifie un ensemble de procédés et méthodes mise en œuvre par l'entreprise comme ; favoriser des bonnes conditions de travail, proposer des formations pour ces salariés, et sur tout d'offrir un salaire équilibré à chaque post du travail afin de fidéliser ses salariées et de les rendre performant.

Tout au long de notre recherche nous avons pris ces deux variables : la fidélisation et la performance des salariés ; le bon maintien de la RH assure la réussite de la firme.

D'après les résultats procédés dans notre recherche, nous dévoilant que l'entreprise **GE** adopte une politique de fidélisation qui vise à attirer son personnel afin de minimiser les couts et d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

On peut dire d'après tout ce qu'on a recueilli que notre deux hypothèses sont confirmées.

La liste bibliographique

1-Les ouvrages thématiques :

- BALLANDE Stéphane et autres. Management des entreprises, (en 24 fiches), éd DUONOD, Paris.
- BERNARD Matory et DANIEL Grozt. Gestion des ressources humaines (sous thème) po litage et performances, 7eme éd DOUND, Paris, 2008.
- Cerdin Jean Luc et autres. l'entreprise a la carte : une innovation pour fidéliser, in HICKS et CLIMOSKI, Université Aix-Marseille, 1987.
- CHAMINADE Benjamin. RH&compétence dans une démarche qualité, éd AFNOR, 2005.
- DARBLET Michel et autres. L'essentielle sur le management, éd BERTI, Alger, 2009. M.C.BLAID, Guide pratique pour la Gestion des ressources humaines, éd pages bleues, Alger, 2009.
- FERNAND Alain. Les niveaux tableaux de bord des managers, éd EYROLLES, Paris, 2011.
- JEAN- Michel, Plane. Théorie des organisations, éd, DOUND, Paris, 2003.
- KHEMAKHIM. A. La dynamique du contrôle de gestion, 2eme éd DUOND, Paris, 1979.
- M.C.BLAID, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd pages bleues, Alger, 2009.
- MICHEL Mavor et autres. Les facteurs de performance de l'entreprise (Actualité scientifique), éd John Libbeg, Paris, 1995.
- MOUGIN Yvon. Processus : les outils d'optimisation de la performance, éd d'organisation, Paris, 2004.
- PAILLE Pascal. La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004.
- PERRITI Jean Marie. Gestion des ressources humaines, 15eme éd Vuibert, 2007.
- PERTTI Jean Marie. Tous DRH, 2eme éd d'organisation, Paris, 2001.

2-Les ouvrages de méthodologie :

- ANGERS Mourice, Initiation a la méthodologie des sciences humaines, éd GASBAH, Alger, 1997.
- lebaron Frédéric. La sociologie de A a Z, éd DUOND, Paris, 2009.
- COMBISSIE Jean Claude, La méthode en sociologie, 4eme éd la découverte, Paris, 2003.
- MATHIEU Guidère. Méthodologie de la recherche, éd Ellipses, Paris, 2004.
- LOBERTI Jean Louis Delbayle, Initiation des méthodes des sciences sociales, éd LHARMATTAN, Paris, 2000.
- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{eme} éd DALLOZ, 2007.
- SYLVAIN Giroux et GINETE Tremblay. Méthodologie des sciences humaines, 3eme éd ERPI.

1-Les dictionnaires :

- Petit La rousse en couleur. Éd Larousse, France, 1988.
- HENRI Maché de Boishandelle, Dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concept et outils), éd Economica, Paris, 1998.
- AKOUN André et ANSART Pierre, dictionnaire de sociologie, éd ROBERIE, Paris, 1999.

4-Web-graphie :

- E Books. Club. Org.
- <http://scholar.google.fr>.
- [http://signets. Université. Fr.](http://signets.Université.Fr)
- [http:// earsyrth. Fr.](http://earsyrth.Fr)
Www. pechesmaritisme. Org.

**Annexe n° 02 : le
questionnaire**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Questionnaire de recherche sous le thème :

L'impact de la fidélisation sur la performance du salarié

Cas pratique : GENERAL EMBALLAGE D'AKBOU.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle MASTER en sociologie de travail des ressources humaines sur le thème ; « **L'impact de la fidélisation sur la performance du salarié** ».

Nous vous prions de bien vouloir y contribuer en répondant au questionnaire ci-dessous qui est strictement anonyme.

Espérant une pleine coopération de votre part. Nous ne pouvons que vous remercier d'avance à l'amabilité dont vous ferez preuve.

Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

Annexe n° 02 : le questionnaire

I) Données socioprofessionnelle :

1) Sexe :

a) Masculin

b) Féminin

2) Age.....ans.

a) moins de 30ans.

b) de 30a40ans.

c) de 41a50ans.

c) plus de 50ans.

3) votre niveau d'instruction :

a) primaire

b) moyen

c) secondaire

d) universitaire

E) autre, précisez.....

4) Quelle est votre grade :

a) agent de maitrise

b) agent d'exécution

c) cadre

d) cadre supérieure

e) autres, précisez.....

Annexe n° 02 : le questionnaire

II) La Politique de fidélisation du personnel :

5) Est-ce vous êtes content d'appartenir à l'entreprise GENERALE EMBALAGE ?

a)Oui b) Non

6) Est-ce que vous êtes content de votre poste de travail ?

a)Oui b) Non

7) Est-ce que votre entreprise vous offre des facteurs de motivation ?

a)Oui b) Non

8) comment expliquer vous votre implication dans cette entreprise ?

L'explication.....
.....

9) Est-ce que vous s'absenté ?

a)Oui b) Non

10) Est ce que vous respectez les heures de travail ?

a)Oui b) Non

11) Est-ce que vos salaires convenez aux efforts que vous fournit ?

a)Oui b) Non

12) Si une autre entreprise vous propose un salaire supérieure aux mêmes efforts fournit, est ce que vous accepté ?

a)Oui b) Non

13) Est-ce que votre supérieure hiérarchique s'intéresse aux problèmes qui nuisent votre travail ?

a)Oui b) Non

Annexes n° 02 : le questionnaire

14) Est-ce que votre employeur partage avec vous une relation de confiance ?

a) Oui

b) Non

15) Est-ce que vous avez la possibilité de parler sur vous condition de travail ?

a) Oui

b) Non

16) Est-ce que votre entreprise vous prend en charge en cas d'accident ?

a) Oui

b) Non

17) Est-ce que vous sentie respecté dans cette entreprise ?

a) Oui

b) Non

18) Est ce que vous parler avec vous collègues lorsque vous trouvez la difficulté d'exercer une tâche ?

a) Oui

b) Non

Annexe n° 02 : le questionnaire

27) Est-ce que votre sentiment d'appartenance à un impact sur votre performance ?

a) Oui

b) Non

28) Comment évaluer vous l'apport entre la fidélisation et la performance des salariés ?

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

