

# **Ecole Supérieure de Commerce**

**-ESC-**

Mémoire de fin du cycle d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en

Sciences de gestion

**Option :**

Organisation et Management des Entreprises

**Thème :**

**L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
SUR LE TURNOVER**

**CAS : COSIDER CANALISATION**

**Elaboré par :**

Mr. ZEROUKI Amine

**Encadré par :**

Dr. AZOUAOU Lamia

**Lieu de stage : COSIDER CANALISATION (filiale du groupe COSIDER SPA)**

**Période de stage : du 4 Février au 23 Mai**

**2018/2019**



# **Ecole Supérieure de Commerce**

**-ESC-**

Mémoire de fin du cycle d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en

Sciences de gestion

**Option :**

Organisation et Management des Entreprises

**Thème :**

**L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
SUR LE TURNOVER**

**CAS : COSIDER CANALISATION**

**Elaboré par :**

Mr. ZEROUKI Amine

**Encadré par :**

Dr. AZOUAOU Lamia

**Lieu de stage : COSIDER CANALISATION (filiale du groupe COSIDER SPA)**

**Période de stage : du 4 Février au 23 Mai**

**2018/2019**

## **Dédicace**

Je dédie ce modeste travail à *mes chers parents*, je leurs témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous ce qu'ils ont fait pour moi, pour leur soutien et présence dans ma vie et tout au long de mon parcours d'étude.

## **Remerciements**

À travers ce modeste travail je tiens à remercier mon encadreur, Dr. AZOUAOU Lamia, pour ses conseils et ses orientations tout au long de mon travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à Dr. HADJAR Ghassane pour m'avoir aidé à trouver un lieu de stage.

Sans oublier d'exprimer toute ma gratitude, à Mr. HADJADJENE Mohamed lamine, Directeur Central des Ressources Humaines de 'Cosider Canalisation' de m'avoir accepté pour effectuer mon stage pratique, aussi à Mme NEKI Rania, chef de département GPEC, de m'avoir encadré dès le début jusqu'à la fin de mon stage. Je remercie également le staff de 'Cosider Canalisation' pour avoir accepté de répondre à mes questions posés.

Par l'occasion, je tiens à remercier tous les enseignants qui mon accompagner tout au long mon parcours d'études. Merci à vous.

Et merci à tous qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre 1 : Cadre conceptuel</b> .....	1
<b>Section 1 : Identification de turn-over</b> .....	3
<b>Section 2 : Principaux facteurs provoquant au turn-over et les mesures à adopter</b> .....	12
<b>Chapitre 2: Les pratiques RH levier pour lutter contre le turn-over du personnel</b> .....	25
<b>Section 1 : Les pratiques de gestion de ressources humaines</b> .....	27
<b>Section 2 : Les perceptions associées à l'impact des pratiques de GRH et leurs liens avec le turn-over</b> .....	48
<b>Chapitre 3 : Etude d'impact des pratiques de GRH sur le turn-over au sein de 'Cosider Canalisation'</b> .....	54
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	56
<b>Section 2 : Démarche et méthodologie suivie</b> .....	59
<b>Section 3 : synthèse des résultats et discussions</b> .....	62
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
CV	Curriculum Vitae
MRS	Méthode de Recrutement par mise en Simulation
CDD	Contrat a Duré Déterminé
CDI	Contrat a Duré Indéterminé
ISO	International Organization for Standardization
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
IPLOCA	International PipeLine & Offshore Contractors Asso (Association Internationale des Constructeurs de Pipe-Lines)
AEP	Alimentation en Eau Potable
ADE	Algérienne Des Eaux
GRTG	Gestion du Réseau de Transport de Gaz (une société Algérienne)
GRTE	Gestion du Réseau de Transport de Electricité (une société Algérienne)
ONID	Office National d'Irrigation et Drainage
DRH	Direction des Ressources Humaines
UTB	Union Technique du Bâtiment
ACP	L'analyse en composantes principales
CSP	Catégorie Socio Professionnel
H	Hypothèse

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Code</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
1	1.1	Effets positifs du roulement des employés	10
2	1.2	Effets négatifs du roulement des employés	11
3	3.1	La répartition de la population étudiée selon le sexe	63



## Liste des figures

N°	Code	Titre	Page
1	1.1	La gestion des départs	4
2	2.1	Processus de recrutement	31
3	3.1	Les caractéristiques de la population étudiée	62
4	3.2	La répartition de la population étudiée selon le sexe	63
5	3.3	La répartition de la population étudiée selon la situation matrimoniale	63
6	3.4	La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction	64
7	3.5	La répartition de la population étudiée selon la catégorie socio professionnel (CSP)	65
8	3.6	La répartition de la population étudiée selon le type de contrat (CDD/CDI)	65
9	3.7	La répartition de la population étudiée selon l'ancienneté	66
10	3.8	Fréquence (les personnes qu'ont passé un entretien sélectif)	67
11	3.9	Fréquence des répondants en fonction de leurs niveaux d'instruction	67
12	3.10	Fréquence des répondants (possibilité de négocier certaines clauses dans le contrat lors de l'engagement)	68
13	3.11	Fréquence des répondants (intégration et adaptation à l'entreprise et sa culture)	69
14	3.12	Fréquence des répondants (disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration)	70
15	3.13	Fréquence des répondants (l'offre d'un salaire fixe et des primes)	70
16	3.14	Fréquence des répondants (opportunité (s) de rémunération stimulante)	71
17	3.15	Fréquence des répondants (la récompense de	72

		ceux/celles qui font des efforts supplémentaires)	
18	3.16	Fréquence des répondants (proposer des programmes de formations individuelles et collectives)	72
19	3.17	Fréquence des répondants (proposer suffisamment de formation liée à l'emploi)	73
20	3.18	Fréquence des répondants (choix du contenu de la formation)	73
21	3.19	Fréquence des répondants (le soutien des responsables hiérarchiques)	74
22	3.20	Fréquence des répondants (susceptibilité de promotion)	75
23	3.21	Fréquence des répondants (les choix de gestion de carrière)	76
24	3.22	Fréquence des répondants (opportunités d'avancement et de progression de carrière)	76
25	3.23	Fréquence des répondants (occuper un emploi sans avenir)	77
26	3.24	Fréquence des répondants (prise en compte des opinions des collaborateurs)	78
27	3.25	Fréquence des répondants (valorisation des contributions des employés et la reconnaissance)	78
28	3.26	Fréquence des répondants (la bonne évaluation de performance)	78
29	3.27	Fréquence des répondants (la contribution de l'évaluation de performance au développement professionnel)	79
30	3.28	Fréquence des répondants (l'obtention de (s) augmentation (s) de rémunération)	79
31	3.29	Fréquence des répondants (satisfaction de l'environnement et de conditions de travail)	80
32	3.30	Fréquence des répondants (satisfaction de temps de travail)	80
33	3.31	Fréquence des répondants (satisfaction du climat	81

		social dans l'entreprise)	
34	3.32	Fréquence des répondants (satisfaction du sentiment d'accomplissement retiré de travail)	81
35	3.33	Fréquence des répondants (satisfaction par la rémunération)	81
36	3.34	Fréquence des répondants (satisfaction des formations et de possibilité de développement professionnel)	82
37	3.35	Fréquence des répondants (satisfaction de possibilités d'avancement et de progression de carrière)	82
38	3.36	Fréquence des répondants (que signifie l'entreprise pour le staff)	83
39	3.37	Fréquence des répondants (l'affection par les problèmes de l'entreprise)	83
40	3.38	Fréquence des répondants (l'attachement à l'entreprise)	84
41	3.39	Fréquence des répondants (se sentir coupable en cas de départ)	84
42	3.40	Fréquence des répondants (risque de rencontrer d'ennuis et de problèmes en cas de départ)	85
43	3.41	Fréquence des répondants (penser souvent à quitter l'entreprise)	86
44	3.42	Fréquence des répondants (intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche).	86
45	3.43	Fréquence des répondants (penser sérieusement à quitter le travail)	87
46	3.44	Fréquence des répondants (la recherche continuellement d'un travail à l'extérieur)	87
47	3.45	Fréquence des répondants (quitter l'entreprise s'il y'aura de meilleur)	88
48	3.46	L'impact des pratiques de GRH sur le turn-over	93

## Liste des annexes

N°	Titre
1	Organigramme filial ‘Cosider Canalisation’
2	Les principaux projets réalisés
3	Exemple fiche de poste
4	Exemple fiche d’évaluation
5	Questionnaire
6	Répartition des effectifs par âge, sexe, nature de contrat et par groupe socio-professionnel
7	La matrice de corrélation
8	La matrice des composantes
9	Le logigramme qui résume tout le processus de recrutement à Cosider canalisation
10	Le logigramme qui démontre les intervenants dans la préparation du plan de formation à Cosider canalisation

## Résumé

La conjoncture économique mondiale actuelle se résume par une série des crises, de ce fait les entreprises se retrouvent face à une concurrence de plus en plus rude.

Pour assurer leur pérennité, les entreprises ont pris conscience qu'elles doivent investir dans une ressource qu'elles possèdent déjà à savoir « le capital humain », elles ont largement remis en question la qualité des liens employés/entreprises, et les façons d'attirer, de mobiliser et de conserver leur salariés.

Chaque fois qu'un employé quitte l'entreprise, cela coûte cher, en temps et en argent, de recruter, interviewer, embaucher et former un nouveau membre du personnel.

De ce fait le roulement du personnel, appelé également le turnover, constitue un enjeu prioritaire et une préoccupation majeure dans les organisations contemporaines.

L'objectif de ce papier est d'identifier les leviers en termes de gestion des ressources humaines dont les entreprises disposent pour fidéliser leurs employés, et par là même, diminuer leur turn-over. Et mesurer l'impact des pratiques de GRH sur le turnover du 'Cosider Canalisation'.

**Mots clés :** Turnover, départ volontaire, roulement de personnel, rotation des employés, impact, fidélisation, gestion des ressources humaines, pratiques de GRH.

## ملخص

نتيجة للوضع الاقتصادي الراهن و بروز العديد من الأزمات، كان و لا يزال صراع البقاء قائم، آل بالشركات إلى منافسة حادة و شرسة.

و قد أدركت الشركات أن سر النجاح و التفوق لضمان الاستقرار و الاستمرارية يكمن في الاستثمار في العنصر البشري لذلك فهي تسعى في كل مرة إلى تحسين علاقة الموظفين بمكان عملهم و تبحث في طرق جذب و عوامل الراحة لحفظ ولاء الموظفين.

في كل مرة تخسر فيها الشركة موظف، يكلفها ذلك وقتنا و أموال لتعويضه و توظيف آخر، ضف إلى ذلك مصاريف تكوين هذا الأخير و ما يتطلبه من الوقت حتى يتأقلم.

نتيجة لذلك، يمثل رحيل الموظفين ( أو دوران الموظفين ) مسألة ذات أولوية و اهتمام كبير.

الغرض من هذا البحث، تحديد أثر و دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في حفظ ولاء الموظفين و التقليل من ظاهرة (دوران الموظفين) و دعم ذلك بدراسة ميدانية على عينة من موظفي شركة " كوسيدار للقنوات " .

**الكلمات المفتاحية:** دوران الموظفين، ممارسات الموارد البشرية، تأثير، ولاء الموظفين.

# **Introduction générale**

### Introduction générale :

*« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes » **Henry Ford***

La vision de l'homme au travail est changée au fil du temps. Au début, il est considéré comme simple employé, une charge pour l'entreprise au même titre qu'une machine. Aujourd'hui, le salarié est devenu un avantage, il constitue un capital humain spécifique et peut être détenteur d'une compétence à l'origine d'un avantage concurrentiel.

En effet, dans un contexte de forte concurrence dans lequel évoluent les organisations, nul ne peut ignorer l'importance primordiale de disposer des ressources humaines engagées dans la dynamique de compétitivité, de productivité et de profitabilité pour une entreprise.

Les entreprises ont découvert et compris que le potentiel humain est un atout, et que les entreprises qui veulent réussir doivent investir de plus en plus dans la ressource humaine qui s'avère la principale richesse.

Par ailleurs, les salariés ont également compris que posséder un savoir et un savoir-faire leurs permettrait d'imposer leurs conditions et avoir un comportement de consommateur vis-à-vis du travail. D'ailleurs, la satisfaction des salariés vis-à-vis du mode de gestion de la main-d'œuvre ainsi que les conditions salariales dans lesquelles ils évoluent jouent un rôle non négligeable, voire primordial, sur leur décision de rester dans une entreprise ou de la quitter.

Par conséquent, les entreprises sont de plus en plus exposées, de nos jours, au risque de départ de leurs salariés qui demeure en effet un défi de taille pour les organisations d'aujourd'hui ; le départ volontaire est l'une des alternatives qu'un salarié pourrait envisager en cas d'insatisfaction.

Toutefois la question reste entière, quelles sont réellement les conséquences du départ des salariés qui nous incitent à le combattre ?

Le départ de salariés ou « le roulement de la main-d'œuvre » est néfaste aux organisations en raison des coûts directs et indirects associés. Ça devient inévitable de supporter des coûts dès lors que l'entreprise recherche à remplacer le salarié perdu : coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, gain ou perte d'un salarié ...etc. Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique



le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné. Il y a aussi les coûts cachés associés au turn-over : la dégradation de l'image de l'entreprise.

Dans une perspective de pénuries de main-d'œuvre, la question de la fidélisation des salariés commence à interroger les entreprises et les incite à faire face aux exigences de leurs salariés sous peine de les voir partir. C'est devenu tellement problématique que les organisations cherchent incessamment des moyens pour fidéliser leurs salariés et par conséquent lutter contre le roulement des employés.

Les coûts associés au roulement des employés sont souvent très élevés, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la fidélisation et l'investissement dans des pratiques leur permettant de garder leur personnel. Elles ont pris conscience que fidéliser un salarié peut leur apporter un avantage concurrentiel, par contre si elles ne parviennent pas à gérer cette nouvelle contrainte risquent alors de se retrouver face à de sérieux problèmes en raison de la perte de savoir-faire occasionnée par ce départ et des difficultés pour recruter des remplaçants dans des délais les plus brefs possible.

Aujourd'hui, la réflexion sur la fidélité des salariés semble avoir notablement évolué dans les entreprises. Il est considéré d'ailleurs que, les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses employés contribuent à façonner son image, et donc la création d'une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi.

### **La problématique :**

Appuyant sur double constat :

- Entreprises obligées à préserver leurs employés-clés afin de maintenir leur avantage concurrentiel vu la concurrence rude, d'ailleurs même pour leur stabilité.
- Employés qui cherchent tant d'avantage à satisfaire leurs besoins et exigences en envisageant désormais plus facilement de quitter leur emploi dès que leurs besoins ne parviennent pas satisfaits.

Et à travers notre parcours de recherche nous allons essayer d'étudier le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines comme outil ou levier de fidélisation et le turn-over comme étant phénomène indésirable.

À cet égard, nous avons opté pour l'étude de la problématique suivante :

« **Le roulement du personnel est-il influencé par les pratiques de gestion des ressources humaines ?** »

Afin de bien traiter cette problématique, nous avons choisi l'entreprise 'Cosider Canalisation' comme terrain d'étude, et pour donner une suite logique à notre recherche, nous allons essayer de répondre aux sous questions suivante :

- Est-ce qu'il existe réellement un lien et un impact entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le roulement du personnel ? Autrement dit, les pratiques de gestion des ressources humaines influent-elles la décision d'un employé de 'Cosider Canalisation' lorsqu'il décide de quitter son emploi ?
- S'il existe un impact, quel est sa nature, est ce qu'il positif ou négatif ?

Afin de bien répondre aux questions posées précédemment, nous avons suggéré de formuler les hypothèses suivantes :

- **L'hypothèse H<sub>1</sub>** : Les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas un impact sur le turnover de l'entreprise 'Cosider Canalisation'.
- **L'hypothèse H<sub>2</sub>** : Les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur le turnover de 'Cosider Canalisation', où il peut être positif ou négatif.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté à une approche quantitative en se basant sur l'utilisation d'un questionnaire destiné aux personnels de l'entreprise, ensuite, l'exploiter par le logiciel 'Microsoft Excel' pour l'analyse descriptive des données personnelles et le logiciel SPSS pour l'analyse de l'impact des pratiques de GRH sur le turnover de l'entreprise. à travers une analyse en composantes principales (ACP).

Identifiant les leviers en termes de gestion des ressources humaines dont les entreprises disposent pour fidéliser leur main-d'œuvre, et par là même, diminuer leur turn-over. Nous avons jugé utile de diviser notre travail en trois chapitres complémentaire, présenté comme suit :

- Le premier chapitre : traite le concept du turn-over, dont nous allons l'identifier et repérer les principaux facteurs déterminants d'un turnover, aussi les moyens et les outils que dispose une entreprise pour faire face.

- Le deuxième chapitre : Les pratiques de gestion des ressources humaines (comme levier de fidélisation) et les perceptions associées à l'impact des pratiques de GRH et leurs liens avec le turn-over.
- Le troisième chapitre : représente le volet empirique de notre recherche, traite une présentation de l'entreprise (lieu de stage), la méthodologie de recherche adoptée et enfin, une discussion des résultats et recommandations pour l'entreprise.

### **Finalité de la recherche :**

Cette recherche a pour finalité de :

- Mieux saisir et enrichir la connaissance en ce qui concerne le phénomène du roulement des employés.
- Repérer des leviers dont disposent les entreprises pour augmenter la fidélité de leur personnel.
- Essayer de suggérer quelques recommandations à l'entreprise 'Cosider Canalisation' qui était notre terrain d'étude et qui vit ce phénomène.

### **Raisons de choix de thème :**

En tant qu'étudiant en Organisation et management des entreprises, et futur professionnel, et en raison de notre orientation et notre intérêt pour la gestion des ressources humaines, et après avoir consulté notre Promotrice et certains professeurs de l'école et d'autres de l'extérieur ainsi que certains dirigeants lors de notre stage de découverte, nous avons décidé d'aborder l'un des sujets importants, le sujet présent, en essayant de traiter une problématique correspondante au thème que nous le voyons pertinent, intéressant et d'actualité, dans le but de recueillir des informations qui serviront de source pour les futurs étudiants chercheurs et aussi approfondir et enrichir notre champ de connaissance.

Ainsi, en s'appuyant sur les études déjà faites, ce thème va nous permettre de savoir comment plusieurs chercheurs ont traité cette problématique, et cela nous aidera à déterminer notre champ d'étude.

Le manque de travaux scientifiques dans notre école concernant le thème nous a poussés de plus en plus à nous intéresser au sujet en cause, en essayant de contribuer et si seulement un peu dans l'enrichissement scientifique en sortant un peu de l'ordinaire.



# **Chapitre 1 :**

# **Cadre conceptuel**

## Introduction :

Il y a quelques décennies, la plupart des entreprises avaient un personnel stable et ne pouvaient craindre de perdre leurs meilleurs salariés. Avec les développements vécus et les changements d'optiques vis-à-vis des modes de gestion et des types de direction, aussi, l'émergence des exigences des employés, certains phénomènes sont apparus, y compris des phénomènes indésirables.

Le turn-over est l'un des phénomènes indésirables qui touche actuellement bon nombre d'organisations à différents degrés, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité et devient constitue un réel déficit et un enjeu prioritaire pour elles.

À travers ce chapitre nous allons aborder en deux sections, l'identification du turnover dans la première section, puis les principaux facteurs provoquant un turn-over et les mesures à adopter pour faire face.

**Section 1 : Identification de turn-over.**

Nous allons aborder dans cette section les principales définitions du turn-over, de ses formes et ses types, ses interprétations majeurs et ses effets (positifs et négatifs).

**1. Turn-over (Identification).****1.1 Définition :**

Le turn-over est un concept d'origine anglo-saxonne, traduit en français par « la rotation du personnel » ou encore « le roulement du personnel ».

Au niveau macroéconomique, le roulement se définit étant « la rotation des travailleurs autour du marché du travail, entre les firmes, les emplois et les occupations, ainsi qu'entre les états d'employabilité et non-employabilité »<sup>1</sup>

Au niveau micro, il désigne « le mouvement d'entrée et de sortie des travailleurs dans une industrie ou une entreprise durant un intervalle de temps précis, généralement une année »<sup>2</sup> ou encore c'est « la rupture du lien contractuel salarié-employeur »<sup>3</sup>. Toutefois, la définition précédente ne distingue pas entre le départ volontaire et le départ involontaire (ou à l'initiative de l'employeur).

En effet, il existe trois formes de départ du personnel.

**1.2 Les différentes formes de départ :<sup>4</sup>**

Comme l'indique la figure ci-dessous, le départ d'un employé de son entreprise peut prendre des formes diverses.

---

<sup>1</sup> Nancy Heppell, (2011), « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines », mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de : Maître ès sciences (M. SC.).

[http://www.crimt.org/PDF\\_Theses\\_Memoires/Heppell\\_Nancy\\_2011\\_Memoire.pdf](http://www.crimt.org/PDF_Theses_Memoires/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf) (mardi 26 février 2019, 15:20:38)

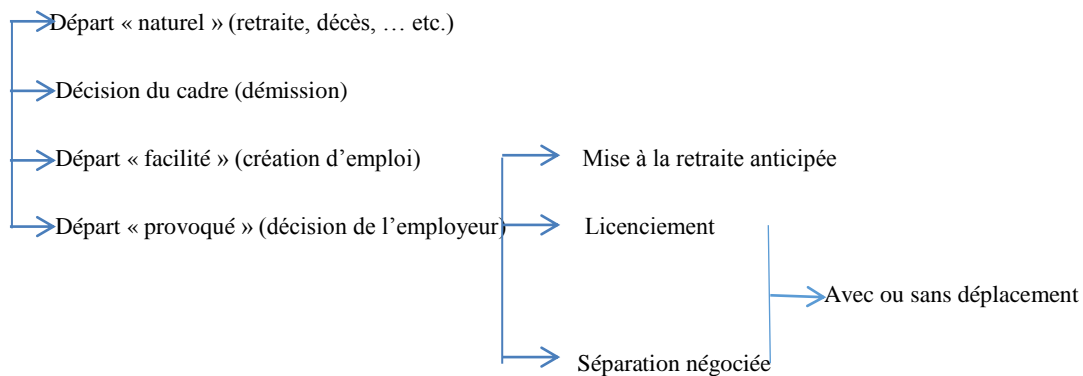
<sup>2</sup> Gérald Fortin, Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel - Notes on the Concept of Personnel Turnover, 1958, <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1958-v13-n2-ri01155/1022438ar.pdf> (jeudi 23 mai 2019, 16:53:18)

<sup>3</sup> <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations11611.html> (mercredi 22 mai 2019, 17:08:52)

<sup>4</sup> Rodolphe COLLE, (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », université Paul CEZAN Aix-Marseille III, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion.

**Figure 1.1 :** La gestion des départs.

Effectifs cadre :



**Sources :** (d'après Dany et Livian, 2002, p.126).<sup>1</sup>

Généralement, le départ d'un employé fait l'objet soit d'un départ volontaire (initié par l'employé), départ involontaire (initié par l'employeur / l'entreprise) ou départ intermédiaire, hors les départs naturels (retraite, décès, ... etc.) :

### 1.2.1 Départ à l'initiative de l'employé (volontaire) :

Le roulement volontaire est un type de roulement qui survient lorsque l'employé choisi volontairement de quitter leur poste, et ça pour diverses raisons, il peut se sentir insatisfait de leur poste ou de leur rémunération, chercher un changement de carrière ou accepter une autre offre. Lorsqu'un employé met volontairement fin à sa relation de travail, il adresse généralement à l'employeur un avis verbal ou écrit de son intention de démissionner de son poste.

Le roulement volontaire implique souvent que des employés compétents quittent leur poste. En conséquence, il peut être très coûteux pour l'entreprise.

### 1.2.2 Départ à l'initiative de l'employeur (involontaire) :

Le roulement involontaire a lieu lorsqu'une entreprise met en œuvre des licenciements ou d'autres actions similaires lorsque la décision de partir d'un employé est prise par l'entreprise et non par l'employé. La première forme de départ à l'initiative de l'employeur est le départ en retraite anticipée, ou encore le licenciement. Divers motifs peuvent justifier un licenciement : un motif économique, un motif personnel, performances insatisfaisantes ou une insuffisance de résultats... etc.

<sup>1</sup> Rodolphe COLLE, « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination ». Ibid.



### 1.2.3 Départ intermédiaire :

Constitue une charnière entre le départ volontaire et le départ involontaire. Il s'agit de situation dans lesquelles le contrat de travail est rompu, mais l'employé maintient une relation avec son employeur tout en travaillant à son compte.

## 2. Calcule du taux :

De façon pratique, le roulement du personnel est mesuré par le taux de roulement. Il s'agirait de la moyenne du nombre de personnes arrivées et parties au cours d'une période donnée, divisé par le nombre total du personnel en début de période. Il est exprimé en pourcentage du nombre total d'employés. Bien qu'il soit généralement calculé et présenté sous forme de pourcentage par an, il peut s'appliquer à différentes périodes. Et voici la formule <sup>1</sup> :

$$[(\text{Nombre de départs en N} + \text{Nombre d'arrivées en N})/2] / \text{Effectif au 1er janvier N} \times 100$$

### ➤ Exemple :

Si au cours de l'année, il y a 6 départs et 4 arrivées sur un total de 40 personnes en début d'année, cela donne :  $[(6+4)/2] / 40 \times 100 = 12,5\%$ .

On peut calculer le turnover volontaire, le turnover involontaire et le turnover total.

### 2.1 Calcul nécessaire pour chaque département :

Utilisant la formule précédente (le cas générale), nous avons supposé que la main-d'œuvre à l'intérieur de l'entreprise était homogène, c'est-à-dire que n'importe quel travailleur pouvait remplacer n'importe quel autre. C'est là une supposition qui est loin d'être réaliste. La plupart des entreprises se composent de différents départements où les travailleurs ont des qualifications différentes. De plus, très souvent les différents départements ont des cycles de fluctuation qui ne concordent pas nécessairement dans le temps. Ainsi, lorsqu'un département met fin de la relation de travail pour certains travailleurs, un autre département peut être en expansion et embaucher des travailleurs. Si le calcul du taux de roulement se fait alors pour l'entreprise totale, il faut bien voir ici qu'il n'y a aucun roulement. En effet, les travailleurs embauchés ne viennent pas remplacer ceux qui sont sortis, mais remplir des positions qui n'existaient pas auparavant et pour lesquelles les travailleurs mis à pied n'étaient pas qualifiés.

Ainsi, dans une entreprise où existent différents départements exigeant des qualifications différentes et ayant leur cycle propre, le calcul du roulement est impossible sur

---

<sup>1</sup> <https://nwes.easyrecrue.com/analyser-turnover> (vendredi 22 février 2019, 17:20:16)

la base de l'entreprise dans son ensemble. Le calcul exact n'est possible et valable que sur la base de chacun de ces départements.<sup>1</sup>

### 3. Intérêt et interprétation du taux de turnover :

Mesurer le roulement du personnel peut être utile aux employeurs qui souhaitent examiner les raisons du roulement ou estimer le coût d'embauche, les besoins en formation ou l'estimation du temps du personnel consacré aux activités de recrutement à des fins budgétaires.<sup>2</sup> Comme il est utile aux praticiens des ressources humaines. En effet, cet indicateur est une donnée stratégique dans le pilotage des Ressources Humaines surtout en terme de planification des effectifs, et ce, quel que soit la taille de l'entreprise. Le taux de turnover est un indicateur essentiel pour la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une idée de l'ampleur des mouvements de personnel dans l'entreprise ou l'organisation.

Les interprétations majeures pour un taux de turnover peuvent être les suivantes<sup>3</sup> :

- un faible taux de roulement témoigne d'un climat social de qualité et d'un environnement de travail dans lequel les employés se sentent appréciés, travaillent en équipe, ont la possibilité de gravir les échelons de l'entreprise et sont satisfaits de leur travail.
- Un taux quasiment nul, témoigne d'un manque de dynamisme de l'entreprise.
- Un taux de roulement élevé signifie généralement que les conditions de travail ne sont pas optimales, que le salaire est inférieur à la moyenne du marché ou que les employés ne sont pas bien formés.

Et donc, le taux de turnover donne une indication globale de la prise en compte des besoins des employés dans l'entreprise et l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposés par l'entreprise.

Aussi, le suivi de la différence entre le roulement volontaire et involontaire est un outil efficace de gestion des ressources humaines utilisé par les entreprises pour déterminer la

---

<sup>1</sup> Gérald Fortin, Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel - Notes on the Concept of Personnel Turnover. Ibid.

<sup>2</sup> Gérald Fortin, Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel - Notes on the Concept of Personnel Turnover. Ibid.

<sup>3</sup> <https://nves.easyrecrue.com/analyser-turnover> (vendredi 22 février 2019, 17:20:16)

et ... Rodolphe COLLE, (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination ». Ibid.

raison pour laquelle les employés quittent l'entreprise (en règle générale, le roulement volontaire est la mesure utilisée pour discuter et comparer les employeurs).

Il n'existe pas à proprement parler de niveau idéal de turnover. Ce taux dépend beaucoup du secteur, en dehors de toute variation liée à la stratégie ou à un événement exceptionnel. Un des premiers réflexes consiste ainsi à comparer ce taux à celui de la moyenne du secteur, s'il est connu.<sup>1</sup>

#### **4. Le Turnover : fonctionnel et dysfonctionnel.**

Le turnover a souvent une connotation négative, et comme il est déjà mentionné, la recherche sépare le turnover principalement en deux catégories (il est volontaire ou involontaire) mais peu importe, il représente forcément un réel défi pour l'entreprise.

Certains auteurs suggèrent que le roulement volontaire n'est pas nécessairement nuisible pour les organisations (Dalton, Todor et Krackhardt, 1982 ; Hollenbeck et Williams, 1986). C'est ainsi que le roulement volontaire peut être divisé en roulement fonctionnel et non fonctionnel. et donc, l'entreprise doit avoir une idée autour la distinction entre un turnover fonctionnel et un turnover dysfonctionnel de toute sorte pour mesurer si le départ d'un collaborateur représente réellement une perte pour l'entreprise, parce que la perte d'un collaborateur n'est pas équivalente d'un autre, les employés ont une performance différente et donc une valeur distincte pour l'entreprise.<sup>2</sup>

##### **4.1 Le turnover dysfonctionnel (le plus coûteux pour l'organisation) :**

Est celui qui concerne le départ de collaborateur identifié comme étant un élément clés, hautement qualifiés, performants et qui est jugé difficilement remplaçable par l'employeur.

##### **4.2 Le turnover fonctionnel :**

Est celui qui concerne le départ des employés à performance modérée, et donc ce départ peut s'avérer dès lors être une occasion de recruter en remplacement des ressources de meilleur niveau et qui sont jugés plus performants sur le poste.

---

<sup>1</sup> <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/Calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (vendredi 22 février 2019, 17:20:47)

<sup>2</sup> Stéphanie Fitton, (2016-2017), « Le rôle explicatif des variables d'attitude et de personnalité dans les intentions de départ : Le cas des managers français », thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, voir le lien : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01734790/document> (mercredi 13 février 2019, 12:26:37)

## 5. Types de turnover :

On distingue principalement trois types du turnover: <sup>1</sup>

### a. Turnover 'saisonnier' :

Représenté dans certains départs qui sont saisonniers et récurrents. L'exemple parfait c'est celle des commerciaux, qui suivent continuellement les occasions où il y'a un pic de vente pour renforcer leurs salaires basés principalement sur des commissions.

### b. Turnover 'effet plafond' :

Certaines fonctions ne laissent pas entrevoir d'avenir dans l'entreprise, empêchant les employés qui les exercent de se projeter à moyen ou long terme. Et donc, voyant leur avenir ailleurs, ils quittent rapidement pour une entreprise qui aura su leur montrer des perspectives d'évolution et d'autres avantages.

### c. Turnover 'Grande Exode' :

Le pire des scénarios pour une entreprise. Un grand nombre d'employés décide de démissionner en même temps suite à des rumeurs dans les médias sur des problèmes financiers supposés, un conflit syndical, ou une incompatibilité générale d'humeur avec un nouveau responsable etc.

Trop d'employés qui partent dans une période donnée peuvent ruiner une entreprise

## 6. Effets de turnover :

Le turnover peut être choisi et non pas subi, mais quoi que ce soit, il peut représenter une difficulté et un coût pour l'entreprise, comme il peut s'avérer être bénéfique pour l'individu, comme pour l'entreprise<sup>2</sup>.

### 6.1 Effets positifs :

#### a. Pour l'employé :

Le turnover peut être perçu comme une opportunité, il peut alors être l'occasion pour un collaborateur de développer de nouvelles compétences et d'accumuler des expériences nouvelles mais aussi de retrouver un projet professionnel motivant. Il peut également accepter à un moment donné, un poste pour lequel il est surqualifié et changer lorsqu'il trouve une opportunité qui répond davantage à leurs aspirations, l'objectif étant pour un employé de trouver le poste qui leur paraît le plus en phase avec leurs compétences et leurs souhaits.

---

<sup>1</sup> <https://ecommerce.monster.fr/hr/rh-info/gestion-ressources-humaines/turn-over-fidelisation/reduire-turnover.aspx> (vendredi 22 février 2019, 17:22:41)

<sup>2</sup>Stéphanie Fitton, « Le rôle explicatif des variables d'attitude et de personnalité dans les intentions de départ : Le cas des managers français ». Ibid.

### **b. Pour l'entreprise :**

Le turnover n'est pas non plus forcément problématique pour l'entreprise car il est un phénomène naturel pour une organisation, par contre il peut être souhaitable parce qu'il permet de renouveler des compétences surtout lorsqu'il correspond à remplacer un employé dont la performance est inférieure aux attentes de la société, par une personne dont la performance atteint ou dépasse les attentes. C'est souhaitable car le remplacement des employés peut introduire de nouveaux talents et compétences, ce qui peut donner à l'organisation un avantage concurrentiel et améliorer sa. Aussi, il est l'occasion de bénéficier de ressources compétentes sans toujours avoir à se préoccuper de l'évolution professionnelle de l'employé dans l'organisation.

Autre avantage notamment pour les entreprises « prestigieuses » ou populaires auprès des jeunes cadres notamment : capter des ressources de grande qualité qui viendront se former chez elles, qui n'auront pas vocation à rester mais qui essaieront à l'extérieur les méthodes de travail acquises durant leur passage dans l'organisation. Ce turnover permet ici généralement de renforcer l'image « positive » de l'entreprise à l'extérieur.

En général, les départs peuvent engendrer des bénéfices récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 1.1 : Effets positifs du roulement des employés.

	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Les effets positifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Départs des employés non performants.</li> <li>-Intégration de nouvelles connaissances et technologies.</li> <li>-Stimulation du changement dans les politiques et pratiques.</li> <li>-Augmentation de la mobilité interne.</li> <li>-Augmentation de la flexibilité de la structure.</li> <li>-Diminution des mauvais comportements.</li> <li>-Opportunité de réduire les coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation de salaire.</li> <li>-Avancement de carrière.</li> <li>-Meilleure conciliation personnalité-travail (par exemple : moins de stress, plus d'intérêt, meilleure utilisation de ses habiletés).</li> <li>-Défis à relever dans un nouvel environnement.</li> <li>-Hausse de l'auto-perception d'efficacité et du développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation de la mobilité interne.</li> <li>-Stimulation grâce aux nouveaux collègues.</li> <li>-Plus grande satisfaction.</li> <li>-Plus grande cohésion.</li> <li>-Plus grand engagement.</li> </ul>

Source : Mobley (1982), p 113 (traduit de l'anglais).<sup>1</sup>

## 6.2 Effets négatifs :

Particulièrement en période de crise, les employés les plus performants qui ont plus d'opportunités à l'extérieures et sont confiants à leur employabilité ont tendance à quitter d'autant plus volontiers leur employeur. L'effet produit par le départ d'un employé sur le reste de l'équipe, notamment s'il est reconnu comme étant un élément performant par l'organisation et susceptible d'entraîner le départ d'autres éléments performants. Ces départs peuvent être jugés problématiques par l'entreprise car ces éléments les plus performants emportent avec eux au moment de leur départ leur savoir-faire mais aussi leur carnet d'adresse et leurs réseaux.

Le tableau suivant récapitule les effets négatifs peuvent être engendrés pour l'organisation et les individus :

<sup>1</sup> Nancy Heppell, (2011), « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines ».Ibid.

Tableau 1.2 : effets négatifs du roulement des employés.

	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Les effets négatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation).</li> <li>-Perturbation de la structure de communication et sociale.</li> <li>-Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation).</li> <li>-Perte des employés Performants.</li> <li>-Diminution de la satisfaction de ceux qui restent.</li> <li>-Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte d'ancienneté et leurs conditions.</li> <li>-Perturbation de la famille et du support social.</li> <li>-Stress relié à la Transition.</li> <li>-Perturbation dans la carrière du conjoint.</li> <li>-Régession dans son cheminement de carrière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perturbation Sociale.</li> <li>-Perte de la synergie entre collègues.</li> <li>-Diminution de la satisfaction.</li> <li>-Diminution de la cohésion.</li> <li>-Diminution de l'engagement.</li> <li>-Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du remplaçant.</li> </ul>

Source : Mobley (1982), p 113 (traduit de l'anglais).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nancy Heppell, « Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines ». Ibid.

## **Section 2 : Principaux facteurs provoquant au turn-over et les mesures à adopter.**

Après avoir identifié le turn-over, leurs interprétations, ses types et ses effets, nous allons présenter dans cette deuxième partie les principaux facteurs provoquant ce phénomène et comment faire face.

### **1. Causes du turnover :**

Sont autant d'éléments qui peuvent démotiver les collaborateurs et générer un turnover important au sein d'une entreprise.

Si les employés ne se sentent pas valorisés et mis au défi de l'entreprise, ils risquent de déménager ailleurs. Aussi, sans un travail stimulant ni un chemin clair vers la croissance personnelle et professionnelle, un employé peut faire appel à une autre entreprise où ces désirs peuvent être satisfaits. Néanmoins, même avec un travail intéressant et des opportunités abondantes, si le salaire est bas et les avantages inexistantes, un employé estimé peut choisir d'accepter une offre ailleurs pour gagner plus d'argent ou profiter de plus d'avantages.<sup>1</sup>

La stratégie menée par l'entreprise peut également expliquer un turnover élevé. Une entreprise en pleine croissance va procéder à de nombreux recrutements, ce qui va mécaniquement faire augmenter le taux, mais aussi il pourrait être le résultat en cas de plan de licenciement économique massif.

Parfois, il est difficile de savoir si un départ est totalement volontaire, aussi l'entreprise n'a pas toujours le pouvoir d'agir face à une décision de partir d'un employé (changement de carrière, mobilité familiale, reprise d'études, décès), donc elle doit identifier les départs évitables de ceux qui ne le sont pas et s'interroger raisonnablement sur ce qu'elle est prête à mettre en œuvre pour garder un employé lorsque cela est possible.

### **2. Façons de réduire le roulement du personnel :**

Selon Mike Kappel<sup>2</sup>, Le roulement du personnel est une expérience vécue par toutes les entreprises. Les employés vont et viennent, et lorsque ils partent, cela coûte cher à l'entreprise. Il faut du temps et de l'argent pour trouver et former un remplaçant. C'est

---

<sup>1</sup> <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/Calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/>

(vendredi 22 février 2019, 17:20:47)

<sup>2</sup> Fondateur et PDG de « Patriot Software », plus de 30 ans d'expérience entrepreneuriale dans cinq startups, <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#6b5fecab5001> (jeudi 23 mai 2019, 15:48:54)



pourquoi il est préférable que les entreprises réduisent autant que possible leur taux de roulement.

En ce qui suit, des méthodes peu coûteuses pour convaincre les employés de rester.

### **2.1 Embaucher les bonnes personnes :**

Un moyen de limiter le taux de roulement volontaire consiste à déployer des efforts dans le processus d'embauche pour déterminer «l'adéquation au poste» du candidat ou son aptitude à occuper un poste particulier.

Ainsi, identifier et former le personnel recruteur sur ce à quoi ressemble un excellent candidat afin que l'entreprise vérifie correctement les entretiens avec les personnes interviewées et engage les bonnes personnes en premier lieu. Cela implique de s'assurer que les candidats répondent non seulement aux exigences du poste, mais également à la culture de l'entreprise, à son équipe de travail et à sa direction.

Les employeurs devraient essayer de toute sorte d'évaluer la probabilité que leurs futurs employés se sentent satisfaits et comblés de leurs fonctions.

### **2.2 Offrir un salaire et des avantages concurrentiels :**

Mettre sur pied des programmes de rémunération concurrentiels, rechercher un salaire compétitif basé sur des emplois similaires, offrir aux employés de la flexibilité lorsque cela est possible et fournir des bonus et autres avantages concurrentiels que souhaitent les employés.

### **2.3 Montrer la reconnaissance et l'appréciation :**

Créer des programmes offrant une reconnaissance et des éloges pour un travail bien fait, et encourager un environnement de travail positif parce que c'est l'un des moyens les plus rentables d'accroître la satisfaction des employés.

### **2.4 Montrer le cheminement de carrière :**

Définir des parcours de carrière clairs offrant des défis, une orientation et un objectif aux employés. Aussi, fournir des possibilités de formation et leur donner des occasions d'apprendre de nouvelles compétences pour qu'ils accèdent à gravir les échelons de leur carrière.

## **2.5 Autoriser les horaires de travail flexibles :**

Si possible, il est mieux d'autoriser des horaires de travail flexibles. Les horaires de travail flexibles permettent aux employés d'ajuster leur temps de travail et leur lieu de travail et peuvent créer un équilibre travail-vie personnelle.

Il y aura toujours des employés qui voudront quitter leur emploi. Ils vont trouver des emplois qui les intéressent davantage, changer de carrière, décider de devenir des parents au foyer ou peut-être créer leur propre entreprise. Bref, le roulement du personnel ne peut pas être complètement éliminé, mais peut être réduit en fournissant un lieu de travail où les employés souhaitent rester.

Dans la même perspective, Huselid (1995) souligne qu'un salarié, même avec un haut niveau de performance et de productivité, pourrait perdre de son efficacité (et envisager de quitter son entreprise) s'il ne percevait aucune motivation de la part de son employeur. Les techniques de motivation, et par la même de rétention et de fidélisation, peuvent revêtir plusieurs formes dans la mesure où leur but est de favoriser la cohésion des collaborateurs, de les inciter à être plus performants et surtout de leur donner les moyens de l'être.<sup>1</sup>

D'ailleurs, les entreprises pour tant de raisons (financières, économiques ...etc.) doivent être en mesure de stabiliser, voire équilibrer les coûts associés au turn-over, car il sera moins coûteux de conserver un salarié que de recruter un nouveau. C'est pour cela qu'il est important de mener des actions de fidélisation dans les entreprises.

## **3. La fidélisation :**

La fidélisation est définie selon plusieurs approches, retenant celle de l'approche GRH, on définit la fidélisation comme la manière de retenir les salariés les plus compétents pour garantir la pérennité de l'entreprise, dû à l'importance de capital humain. Et pour fidéliser, les entreprises doivent tenir compte des besoins et les attentes de son personnel, c'est-à-dire l'entreprise doit être capable de répondre aux exigences les plus fortes des individus à fidéliser.

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

---

<sup>1</sup> Gérald Fortin, Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel - Notes on the Concept of Personnel Turnover. Ibid.

CHAMINADE définit la fidélisation comme « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés ».

Selon cet auteur, la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme dont quatre étapes doivent être mises en place :

**1er étape :** Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation.

**2ème étape :** Mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun).

**3ème étape :** Mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser.

**4ème étape :** Instaurer un suivi.

CHAMINADE a aussi 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.

#### **4. Processus de fidélisation :**

La fidélisation est l'une des principales finalités de la gestion de relation de personnel. La théorie de la fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations, mais encore de nos jours le problème de définition.

Les pratiques qui rendent le salarié « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention (Basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « fidélité » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise)

En effet, pour bien des gens, les deux termes « fidélité » et rétention signifie la même chose. La rétention réfère aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, elle signifie de retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaire) intéressante, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail.

Le principale risque avec la rétention est le présentéisme, c'est-à-dire, le fait, pour une personne, d'être présente à sa place de travail sans que son esprit soit réellement disponible et engagé dans le travail.

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

#### **4.1 Pourquoi fidéliser :**

En plus de ce qui précède brièvement, les entreprises ont toutes sortes de bonnes raisons de fidéliser le personnel. Les conséquences du départ d'un salarié qualifié vont bien au-delà des frais certes élevés de recrutement et de mise au courant de son successeur.

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel.

L'entreprise peut de ce fait dégager des gains financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et de développer ainsi sa valeurs organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004). En effet, selon la norme ISO 9004 la fidélisation des salariés améliore directement « l'efficacité et l'efficience de l'organisation, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes ».<sup>1</sup>

#### **4.2 Les composantes de fidélisation :**

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 créer les conditions pour que le salarié sent le bien être dans son emploi. Les théories de la fidélisation ont agissent sur la motivation, la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et surtout la rotation du personnelle.

##### **4.2.1 La motivation au travail :**

###### **4.2.1.1 Définition :**

La motivation désigne le « degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposé par l'organisation », la motivation au travail est aussi « l'ensemble des

---

<sup>1</sup> CHAMINADE Benjamin, (2005), « RH & Compétence dans une démarche qualité », éd AFNOR, P : 149

aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise ». <sup>1</sup>

Ainsi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement, elle est un des éléments les plus importants pour la survie de l'entreprise, car elle présente un lien avec la compétitivité. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces :<sup>2</sup>

- Une force interne à l'individu: elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque et Dolan et al, la définissent « comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche. »
- Une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management ... La source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans « un rapport utilitaire », afin de « bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables ».

#### **4.2.1.2 Les différents systèmes de motivation :**

Les méthodes et les techniques développées par les directions des organisations pour motiver le personnel évoluent en fonction du contexte économique, social et culturel, quatre grands systèmes de motivation au travail sont recensés :<sup>3</sup>

- Par les salaires et les gratifications matérielles.
- Par la communication humaine.
- Par la responsabilisation et la participation.
- Par un projet d'entreprise.

##### **➤ La motivation par les salaires et les gratifications matérielles :**

Dans la conception de l'organisation scientifique du travail, les travailleurs sont rémunérés au rendement, il donne satisfaction à la direction ainsi qu'aux salariés.

Autre que le salaire, des gratifications matérielles tel que les primes, voyages, cadeaux sont des moyens stimulateurs de motivation.

---

<sup>1</sup> GASTON Yes, « Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise », Université de YAOUNDE, 2005

<sup>2</sup> Michel DENJEAN, Document de transfert : Motivation, CEDIP, Montpellier, 2006, p 03  
[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation\\_v5\\_cle062385.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation_v5_cle062385.pdf). (Mercredi 13 février 2019, 11:53:37)

<sup>3</sup> Mme OUYAHIA Zoubida, « La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise », Thèse de doctorat, 2013-2014.

### ➤ **La motivation par la communication humaine :**

Le changement du contexte économique et culturel montre les limites de la motivation pécuniaire.

Un style de direction « démocratique » est motivant, dans le sens où le dirigeant devient animateur, il communique avec ses collaborateurs, et les incite à s'exprimer sur leurs difficultés, et essayer de trouver des solutions.

Des gratifications psychologiques s'ajoutent à la motivation par la communication humaine.

### ➤ **La motivation par la responsabilisation et la participation :**

De nouvelles méthodes de direction ont été conçues par des spécialistes du management (Mc Gregor, Argyris, Drucker), tel que la direction par objectifs. D'une part une responsabilisation de personnel, on lui donnant la liberté d'agir et d'entreprendre dans un cadre de travail dont les contours sont préalablement délimités par la direction ; d'autre part la participation dans la détermination des objectifs, la participation aux décisions de gestion est un moyen d'implication des salariés est une source de motivation.

### ➤ **La motivation par le projet d'entreprise :**

L'implication des équipes autour de l'atteinte d'objectifs est un facteur tout à fait déterminant dans la réussite d'un projet d'entreprise.

Le projet d'entreprise doit permettre de mobiliser les salariés, de les faire participer, de les responsabiliser et de leur attribuer un rôle.

De plus, l'implication des salariés nécessitera de tenir informer les équipes sur les avancées et d'accorder de l'importance aux remarques qu'ils effectuent.

Les cercles de qualité sont aussi des méthodes de management participatif, elle est pilotée par un groupe de responsables de haut niveau, ils se distinguent du « projet d'entreprise », pour cde dernier, la participation se rapporte à des problèmes définis dans leur formes générales et non pas dans leur contenus spécifiques (amélioration de la qualité).

La motivation des ressources humaines qui est un facteur indispensable à la performance des entreprises ; est un facteur que les managers des entreprises doivent prendre en considération.

### **4.2.2 La satisfaction :**

La satisfaction a des conséquences sur le comportement des individus, elle influence les comportements tels que : l'absentéisme, le roulement, le retard, le départ volontaire de l'entreprise et a un impact sur la fidélité à l'entreprise.

La satisfaction au travail est définie comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »<sup>1</sup>

On retient que 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.

#### **4.2.2.1 Les sources de la satisfaction :**

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à trois paradigmes : l'homo faber, l'homo economicus et l'homo sociologicus.<sup>2</sup>

##### **➤ L'homo faber : le contenu du travail comme source de satisfaction.**

Le travail lui-même est une source d'épanouissement, en effet, lorsqu'on voit un développement par rapport à la liberté d'initiative dans le travail, en contrepartie il y aura plus de chance pour le salarié de se reconnaître dans l'acte de production, ce qui permettra au salarié de trouver un plaisir personnel et de mettre ses compétences au service d'œuvres individuelles ou collectives, on se réfère ici à l'autonomie (se faire plaisir en travaillant).

L'autonomie est un facteur de satisfaction quant elle permet au salarié de réaliser le programme fixé en commun accord avec la hiérarchie, le cas contraire l'autonomie peut révéler une défaillance de l'employé et cela peut créer des formes de détresse psychologique.

---

<sup>1</sup> Mme OUYAHIA Zoubida, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise. Ibid.

<sup>2</sup> Youcef BOULARAS, L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés, Mémoire de magister, Stratégie des entreprises, université d'Oran, 2012-2013, [www.univoran.dz/theses/document/TH4013.pdf](http://www.univoran.dz/theses/document/TH4013.pdf) (vendredi 15 février 2019, 14:53:48)

➤ **L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction.**

La rétribution se fait en fonction du marché de travail. Certains salariés ne sont pas contents de leurs rétributions car l'augmentation des responsabilités n'est pas équivalente aux primes ou avantages supplémentaires perçus par les salariés. Il existe des salariés qui n'ont pas connus d'augmentation de salaire, ce qui laisse à penser que leur entreprise ne donne aucune importance à leurs expériences, et il n'offre aucune perspective de carrière, ce qui provoque un sentiment de désolation et d'amertume de la part des salariés.

Donc la satisfaction a un lien avec la rémunération, le matériel et le lieu de travail, aussi les perspectives de développement professionnel, autrement dit l'entreprise doit tenir compte de ses éléments pour arriver à fidéliser leurs salariés et éviter leurs départs.

➤ **L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction.**

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation.

#### **4.2.3 L'implication :**

Selon Charles-Pauvers, l'implication organisationnelle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise « par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation », autrement dit c'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié qui résulte d'échange réciproque entre les deux parties.<sup>1</sup>

L'implication peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale c'est à dire les actions passées qui lie l'individu à son organisation, et l'approche attitudinale qu'est le sentiment d'appartenance de l'individu vers son organisation. Elle demande trois conditions afin qu'elle soit effective, il s'agit de la cohérence, réciprocité et de l'appropriation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gaston Yves MVEG MINKOULOU, « Fidélisation du personnel et performance d l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameron S.A », Mémoire[en ligne], Gestion des Ressources Humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005, p 12, [http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html) (dimanche 17 février 2019, 12:36:01)

<sup>2</sup> Mme OUYAHIA Zoubida, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise. Ibid.



➤ **La cohérence :**

Pour qu'elle soit acceptée, la cohérence des actions doit être comprise par les salariés, ce qui donne de plus en plus d'importance à la communication en matière de transmission de l'information, et cette dernière est un outil de mobilisation des ressources humaine, et qu'oriente l'entreprise.

➤ **La réciprocité :**

Il existe une dépendance entre l'entreprise et ses collaborateurs en ce que concerne l'implication du personnel et la réciprocité se traduit par la rémunération, ainsi que par le respect et reconnaissance. Elle dépendra donc des perceptions des salariés sur leur travail et se décline selon trois aspects : les valeurs, les systèmes de gestion, la relation managériale.

➤ **L'appropriation :**

Ce qui permet à un individu d'avoir le sentiment d'appropriation est le résultat de l'expérience professionnelle acquise et l'implication personnel, suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager. L'appropriation c'est quand l'individu fait sien son lieu et outil de travail, mais aussi quand il en va de même pour les décisions ou son expertise a été requise, des politiques d'organisation du travail et de développement des modes de management.

L'appropriation peut être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. Celle-ci peut la susciter en présentant l'avenir, sa compréhension facilitera le lien à faire avec des stratégies et le passé, résultat d'une expérience, les questions ou les incertitudes.

Donc l'implication organisationnelle se résume par la relation existante entre le salarié et l'entreprise, c'est l'adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

## **5. Les outils de fidélisation :**

Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et de comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié. En effet, il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise qui permettent d'élaborer une véritable politique de fidélisation vis-à-vis leur personnel.

## 5.1 Créer ou développer une culture d'entreprise :

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel, « elle correspond à la somme des pratiques professionnelles, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise ».<sup>1</sup>

La culture de l'entreprise permet d'inciter les salariés et créer un esprit collectif pour atteindre un objectif en commun et d'éviter la confrontation ou valorisation des différences entre les employés.

Et pour la mise en place, il faut certaines conditions ;

### ➤ Soigner l'ambiance :

Pour qu'un salarié se sente bien au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel 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 permette de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

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

### ➤ Améliorer la politique de communication: (communication interne de l'entreprise).

« Il importe donc de considérer la politique de communication dans l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production »<sup>2</sup>

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

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture et des valeurs ...etc.
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyens, résultats).
- Rassembler et établir une relation pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soit leur métier et leur niveau de responsabilité.

<sup>1</sup> DARBLET Michel et autres, (2009), « L'essentiel sur le management, 5<sup>ème</sup> éd » BERTI, Alger, P : 266.

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie, (2001), « Tous DRH, 2<sup>ème</sup> éd d'organisation », Paris, P : 296

Cette communication doit se 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).
- À long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise).

Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateurs). Tous les canaux peuvent être explorés (réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel ... etc.).

### **5.2 Offrir des perspectives d'évolution :**

À travers la création d'opportunités de croissance professionnelle, l'offre de possibilités de mentorat, d'observation au poste de travail et de perfectionnement professionnel aux employés qualifiés et leur aider à atteindre leurs objectifs.

### **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 lequel 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 confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

### **5.4 Associer les collaborateurs à des projets novateurs :**

Par la transmission des impulsions aux collaborateurs en lançant de temps en temps des projets novateurs vu des « projets défis » afin de susciter la mise en œuvre d'idées, aussi, favoriser leurs projets innovants (intrapreneuriat), à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, cadeaux ... etc.).

### Conclusion :

Comme conclusion, nous pouvons conclure que les difficultés des entreprises à recruter et à fidéliser une main-d'œuvre entraînent un certain niveau de turn-over qui a des répercussions négatives tant en interne (coûts élevés, etc.) que sur l'image qu'elles véhiculent à l'extérieur. C'est pourquoi, les entreprises doivent se préoccuper de plus en plus des politiques de ressources humaines (rémunération, intéressement, services, avantages sociaux...) à mettre en place pour tenter, non seulement d'attirer les candidats qui correspondent au mieux à ce qu'elles recherchent, mais également et surtout à les retenir.

**Chapitre 2 :**  
**Les pratiques RH levier pour lutter  
contre le turn-over du personnel.**

---

### Introduction :

La gestion des ressources humaines est définie 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.

Les pratiques de mode de gestion des ressources humaines apparait souvent comme l'un des arguments permettant de justifier la mobilité de la main-d'œuvre (Huselid, 1995; Cotton et Tuttle, 1986; Sieben, 2005).

Dans ce chapitre, après avoir définir brièvement ce que c'est les pratiques RH en entreprise nous allons décrire un ensemble de pratiques que nous considérons principales et qui sont de l'ordre suivant : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et le recrutement (pratiques d'acquisition des ressources humaines), l'évaluation et l'appréciation du personnel et la rémunération (pratiques de stimulation des RH), la formation et la gestion de carrière (pratiques de développement des RH).

Ensuite, nous allons présenter les différentes perceptions associées à l'impact de chacune des pratiques de GRH et leurs liens avec le turn-over.

### Section 1 : Les pratiques de gestion de ressources humaines.

Le salarié cherche un certain degré de satisfaction dans son travail ainsi que la reconnaissance de ses collaborateurs et de sa hiérarchie. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont souvent citées comme étant déterminantes car elles sont le lien entre les managers et les salariés. Et si la performance globale de l'entreprise est le résultat des comportements de ses salariés au travail, leurs comportements sont d'abord conditionnés par les différentes pratiques de mode de gestion de la main-d'œuvre (Jones et Crandall, 1991).

#### 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

Toute organisation est censée disposer de compétences nécessaires et actualisées pour le fonctionnement de ses services. La disponibilité quantitative et qualitative des ressources humaines est un moyen indispensable et passage obligé pour la bataille de la concurrence. À cet égard, la mise en œuvre d'une démarche GPEC est indispensable et obligatoire.

##### 1.1 Définition de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) représente un dispositif de GRH, encadré légalement, elle s'appuie sur une évaluation des ressources à l'instant présent et sur des hypothèses de leur évolution. Cette GPEC s'appuie sur des outils, des procédures et des dispositifs pour permettre aux décideurs (dirigeant, DRH ou manager) d'évaluer leurs ressources et compétences dans le temps (actuelles et à venir) et sur deux plans (qualitatif : la nature, le type ; quantitatif : le niveau, l'effectif). S'inscrivant dans une véritable logique de gestion, la GPEC s'apparente en ce sens à un contrôle de gestion social.<sup>1</sup>

Donc la GPEC peut être mise en place pour des objectifs différents ou complémentaires :

- Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de la firme.
- Adapter les compétences aux emplois et à leur évolution.
- Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel.
- Accompagner les collaborateurs dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.

---

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, (2014), « Maxi fiches \_ Gestion des ressources humaines 2° édition », Dunod \_ Paris, P17

### 1.2 La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:

La GPEC doit permettre à l'entreprise de définir et de mettre en œuvre les moyens favorisant sa rentabilité et son efficacité à court terme et son développement à moyen et long terme. En effet, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche en trois étapes: <sup>1</sup>

- a. Faire une analyse de l'existant.
- b. Analyse des écarts et prévisions des RH.
- c. Réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH.

#### a. Faire une analyse de l'existant:

Avant d'engager dans n'importe quel projet, l'entreprise doit connaître ses ressources et ses besoins par:

- Décrire les emplois-type, les regrouper dans les familles professionnelles et analyser les compétences requises pour chaque emploi.

L'emploi-type est un ensemble théorique des postes de travail similaires par leur contenu. Il est constitué d'une famille de postes ayant des caractéristiques communes.<sup>2</sup>

- Identifier les ressources disponibles (au niveau qualitatif)
- Identifier l'impact des évolutions stratégiques de l'organisation sur les emplois actuels et les compétences qui seront requise à terme.

#### b. Analyse des écarts et prévisions des RH : <sup>3</sup>

Cette étape concerne donc l'étape importante du processus de planification des RH. L'analyse des écarts (au plan quantitatif et qualitatif) fait ressortir les besoins suivants :

- Les besoins détaillés des RH durant la prochaine période (généralement d'une année à 5 ans) pour prévoir les actions nécessaires (recrutements externes/internes).
- Les besoins qualitatifs (Compétences à ajuster) pour prévoir un plan prévisionnel de formation (préciser les types de formation adéquats).
- Le budget prévisionnel : les besoins définis suppose aussi une estimation budgétaire à prévoir dans les mêmes périodes.

<sup>1</sup> A.HAEGEL : la boîte à outils des ressources humaines, édition DUNOD paris, page 68.

<sup>2</sup> Jean-Marie PERETTI, (1998), « ressources humaines et gestion du personnel », édition Vuibert, Paris, page 52.

<sup>3</sup> Cours de gestion des ressources humaines, Pr. Kechad Rabah : professeur en organisation et consultant en management, GRH et Communication.



### c. Réduire les écarts par la mise en place d'un plan d'action RH :

Les principales actions de planification des RH possibles sont :

#### 1ère situation : déficits quantitatifs

- Recrutements interne/externe.
- Réduction de personnel (dégraissages).

#### 2ème situation : Déficiences qualitatives

- Restructuration des compétences (refonte des compétences selon habilités des personnes)
- Évaluation de la performance.
- Réaffectation des ressources.
- Apprentissage, formation et perfectionnement.

## 2. Le recrutement :

Le recrutement est essentiellement un processus réactif, et en matière de mobilisation, une stratégie de dotation efficace qui prend en considération chaque étape de processus permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences normales de leur emploi, de même que les compétences nécessaires pour adopter les comportements de mobilisation désirés.

### 2.1 Définition : <sup>1</sup>

Le recrutement trouve toujours son origine dans la détection d'un besoin en personnel, d'un point de vue qualitatif ou quantitatif, pour une échéance à courte, moyen ou long terme, identifié au regard des ressources disponibles.

Le recrutement est constitué de différentes étapes depuis le diagnostic des besoins jusqu'à l'intégration du salarié. Il peut être interne ou externe (dans le premier cas, il s'apparente souvent à une promotion). Il peut être intégré ou externalisé auprès de professionnels de recrutement.

Cette activité est hautement stratégique pour l'entreprise. Elle peut être à l'origine de coûts importants dans le cas d'une erreur d'embauche, comme de gains de rentabilité conséquents dans le cas d'une nouvelle recrue rapidement productive.

---

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P21.

---

### 2.2 Comment procéder pour un recrutement ?

Pour procéder à un recrutement, il n'y a pas un modèle-type. Néanmoins avant tout recrutement toute organisation (en dépit de ses caractéristiques et de sa nature) doit tenir compte de certaines exigences. En effet, la réussite du recrutement repose sur:

- l'existence d'une véritable gestion prévisionnelle des ressources humaines (planification) au plan quantitatif et qualitatif ;
- La définition et la description réalistes du poste à pourvoir (établissement des fiches de postes) ;
- l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent.
- Enfin sur l'intégration réussite dans l'entreprise.

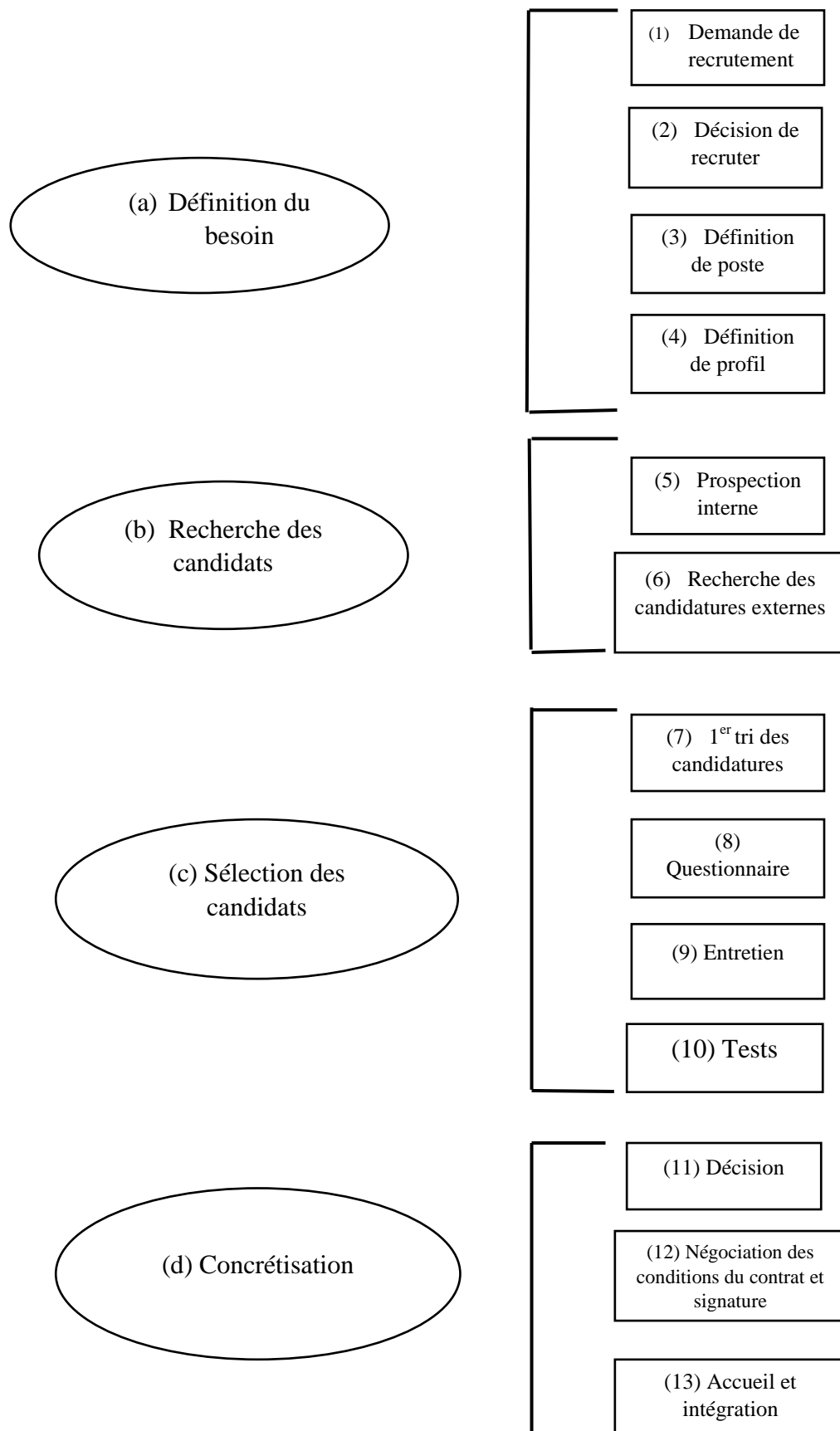
### 2.3 Le processus de recrutement :

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant.<sup>1</sup>Toutes les étapes ne sont pas indispensables dans toutes les situations.

---

<sup>1</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines \_ 21<sup>e</sup> édition », Magnard-Vuibert, P62.

Figure 2.1 : Processus de recrutement



Source : J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines \_ 21e édition », Magnard-Vuibert, P62.

### 2.3.1 La définition du besoin :

Elle fait suite à une évolution en termes d'organisation du travail, de marché, de technologie ou de ressources.<sup>1</sup> C'est une condition préalable nécessaire avant de procéder au recrutement.

Selon le schéma référentiel précédent (figure 2.1), cette étape comprend 04 phases.

#### (1) La demande de recrutement :<sup>2</sup>

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire.

#### (2) La décision de recruter :

Avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs (recrutement), il faut toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées et analysées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou partiel).<sup>3</sup>

#### (3) La définition du poste :

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment; de permettre le déroulement des opérations de recrutement.

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà; on procède à son analyse.<sup>4</sup>

#### (4) La définition du profil de poste :

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :<sup>5</sup>

- **La mission confiée :** cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions.

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P21

<sup>2</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P64

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P65.

<sup>5</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P65

- **Les compétences nécessaires** : la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- **Le profil du candidat** : il est défini, notamment, en termes du savoir agir (que doit savoir et du savoir-faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

### 2.3.2 La recherche des candidats :

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

#### (5) La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. En effet, cette politique a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences et risques d'erreurs réduits.<sup>1</sup>

Le recrutement externe intervient en l'absence de possibilités de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

#### (6) La recherche des candidatures externes :

La recherche de candidatures externes renvoie au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ainsi qu'à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Aussi, l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.<sup>2</sup>

En général, trois (03) canaux de recrutement sont possibles :

La hiérarchie concernée, les services de recrutement ou les cabinets spécialisés ainsi que d'autres canaux possibles.

Le choix du canal de recrutement dépend :<sup>3</sup>

- de l'objectif fixé pour le recrutement.
- de la nature du poste à pourvoir.
- de la taille de l'organisation.
- et des exigences particulières fixées pour le profil recherché.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Cours de gestion des ressources humaines, Pr. Kechad Rabah : professeur en organisation et consultant en management, GRH et Communication

### 2.3.3 La sélection des candidats

Une bonne sélection permet d'optimiser la concordance « personne - emploi » et permet de détecter parmi les candidats, lesquels sont les plus aptes à remplir le mandat qu'on souhaite leur confier.

Le processus de sélection conduit le responsable du recrutement (service RH, cabinet ou agence de travail temporaire) à utiliser différents outils. En effet, cette phase fondée sur une série de filtrages successifs utilisant des techniques diverses pour aboutir à une présélection sur CV, lettre de motivation, questionnaire, puis tests divers et surtout entretien, mise en situation, etc.

#### ➤ **Outils de sélection des candidats :**

Les outils de sélection sont choisis en fonction du type de poste à pourvoir, de la politique de recrutement de l'entreprise (interne ou externe), des conditions du marché de l'emploi, des contraintes de budget et de délais ainsi que des expériences précédentes en matière de recrutement.

#### **(7) 1<sup>er</sup> tri des candidats (la présélection) :**

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.<sup>1</sup>

#### • **Grille de sélection des curriculum vitæ :**

Cette grille permet de faire une première sélection en fonction de la pertinence de la lettre de présentation ainsi que de l'éloquence du curriculum vitæ.<sup>2</sup>

#### **(8) Le questionnaire :**

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » (cette outil est spécifique à un canal de recrutement précise : recrutement en ligne).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Réalisé par : FRP Groupe-Conseil (2003), « Guide de gestion des ressources humaines \_ destiné aux entreprises des technologies de l'information », Carole Pageau, TECHNO Compétences, P25

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P71

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

### **(9) L'entretien de recrutement :**

L'objectif d'un entretien est de découvrir à quel point une personne convient à un poste. L'entretien offre une occasion de rencontrer le candidat et d'explorer de façon plus approfondie ce qu'il a écrit sur son formulaire de candidature.

Durant l'entretien, il est de meilleur donner aux candidats un aperçu réaliste de l'emploi (de l'entreprise, de sa stratégie, les perspectives offertes, le poste à pourvoir ... etc.). Autrement dit, leur indiquer les bons et les mauvais côtés de celui-ci pour que par la suite choisir la ou les personnes les plus aptes à occuper le ou les postes vacants en se basant sur des critères bien définis dont les habiletés techniques et l'expérience des individus ainsi que les qualités intangibles des candidats telles que leurs capacité d'initiative, leurs débrouillardise ou leurs stabilité, ce qui permet de réduire le taux de roulement dû à une insatisfaction survenant après l'embauche.<sup>1</sup>

### **(10) Les tests de recrutement :**

Les tests sont des méthodes utiles pour évaluer les candidats, en plus de l'entretien. Les évaluations choisies devraient dépendre des compétences requises pour le rôle. Les évaluations pourraient comprendre des tests d'informatique, des présentations orales, des exercices en langue écrite, la rédaction d'une lettre et des tests financiers. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous ces types d'évaluation pour un seul rôle, mais cela vaut la peine d'en envisager un ou deux.<sup>2</sup>

- **Simulation et mise en situation :**

La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'aborder autrement le recrutement en ne tenant pas compte de l'expérience et du niveau de diplôme.

Fondée sur les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail, la MRS consiste à repérer l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail lors d'analyses de postes en entreprise puis à construire des exercices permettant de les évaluer chez les candidats. Ces

---

<sup>1</sup> Alexandre Vallée, « Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale », Mémoire présenté en vue de la maîtrise en administration des affaires, L'université du Québec à Trois-Rivières, 2007.

<sup>2</sup> Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald, (2008), « Gestion des ressources humaines », Tearfund, P49.

exercices reproduisent par analogie le poste de travail et mettent donc les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à tenir ce poste.<sup>1</sup>

### 2.3.4 La concrétisation :

#### (11) La décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique examinent les dossiers des candidats retenus. La décision finale est prise rapidement et signifiée dans les plus brefs délais à l'intéressé. Il arrive assez souvent que des candidats retenus se désistent, l'étude des causes de désistement est très enrichissante du point de vue :<sup>2</sup>

- de la technique du recrutement : qui peut avoir un impact négatif sur les postulats, détournant de l'entreprise.
- les conditions offertes par l'entreprise : qui ne sont pas concurrentielles sur le segment concerné du marché du travail.

La phase de décision a pour but de trancher définitivement entre les candidats retenus à l'issue de la sélection.

Dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée et donc la plus subjective.

#### (12) La négociation d'engagement et la signature du contrat :

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne (la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise).<sup>3</sup>

L'employeur formalise par écrit la relation de travail au travers d'un contrat. Deux types de contrat sont possibles : le contrat à durée indéterminée (CDI) et le contrat à durée déterminée (CDD).

La phase de décision d'embauche comprend également une temporalité variable en fonction de type de contrat et de la qualité du salarié. Cette période d'essai doit permettre aux deux parties (employeur et salarié) de tester la bonne adéquation entre le poste proposé et le candidat sélectionné.

<sup>1</sup> J-M Peretti, « Ressources humaines \_ 16<sup>e</sup> édition », Vuibert, P239

<sup>2</sup> Jean-Pierre Citeau, (2002), «La gestion des ressources humaines ,4<sup>ème</sup> édition », Arman Colin, Paris, P175

<sup>3</sup> J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P75.



### (13) L'accueil et l'intégration :

Afin de retenir les salariés, il convient d'abord, dès leur entrée dans l'entreprise de les accueillir puis de les intégrer en leur permettant de s'approprier la culture de l'entreprise.

L'accueil de la nouvelle recrue est une étape déterminante dans le succès du recrutement. Il faut lui transmettre les informations sur les activités, les structures et les réseaux de l'entreprise, la présenter aux collègues.

L'intégration de la nouvelle recrue participe à sa socialisation, processus par lequel l'individu adhère aux normes et valeurs de l'organisation.<sup>1</sup>

Trois phases clés pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur<sup>2</sup> :

1. Préparer l'arrivée du nouvel employé. L'intégration du collaborateur débute dès la signature de son contrat, il est donc indispensable pour l'entreprise de garder le contact avec les futures recrues.
2. Sécuriser les premières semaines. La phase d'intégration doit mettre l'accent sur la relation « manager-employé », fixez-leur immédiatement un objectif. De plus, l'entreprise doit être prête à faire évoluer sa culture pour répondre aux aspirations des nouvelles générations.
3. Assurer un suivi individualisé. Prévoir des entretiens réguliers avec le manager, il faut également prendre quelques précautions en termes de sécurité des données tant que le collaborateur n'a pas été confirmé à son poste.

Il est donc important de bien gérer le processus d'intégration de nouveau collaborateur à travers un programme d'accueil et d'intégration structuré pour qu'ils se sentent bien accueillis et bien intégrés parce que si dès le départ, ce dernier se sent perdu il ne pourra pas être à l'aise et ne validera pas sa période d'essai. Par conséquent, il va donner sa démission dès qu'une entreprise mieux organisée ou plus soucieuse de ses salariés viendra toquer à sa porte.<sup>3</sup>

### 3. L'évaluation et l'appréciation du personnel :

À la base de toute politique de rémunération, l'évaluation ou l'appréciation du personnel est une activité fondamentale en gestion des ressources humaines, L'évaluation peut avoir plusieurs objectifs : évaluer les compétences, évaluer le potentiel, les comportements ou apprécier l'atteinte des objectifs.

<sup>1</sup> Cours « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GRH » Dr. Maxime Moreno Maître de conférences GRH.

<sup>2</sup> <https://stylistme.com/motiver-et-fideliser-les-salaries/> (mardi 5 mars 2019, 12:27:11)

<sup>3</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/conseils-recrutement/5-astuces-limiter-turnover.html> (mercredi 3 avril 2019, 20:10:49)

Elle influence la motivation et la fidélisation des salariés et elle se matérialise principalement par des entretiens d'évaluation annuelle ou des entretiens de progrès.

Dans la plupart des entreprises, l'appréciation du personnel passe par la rencontre du salarié avec son supérieur hiérarchique à l'occasion d'un entretien. Cet entretien, généralement semi-directif, obligatoire ou pas en fonction de la taille de l'entreprise, de sa convention collective, ou de l'âge du salarié, peut avoir différents objectifs et prendre différentes formes.<sup>1</sup>

### 3.1 Les indicateurs de l'évaluation et de l'appréciation du personnel : <sup>2</sup>

Lorsque l'on évoque la thématique de l'évolution, plusieurs options sont possibles : évaluer ou apprécier les compétences, le potentiel, le comportement et/ou les résultats.

#### a. L'évaluation des comportements :

L'entretien porte sur l'adéquation compétences-emploi, sur le niveau et l'évolution des compétences, ou sur le transfert des connaissances acquises en formation sur le poste de travail. L'objectif est de définir des besoins de formation et d'envisager des orientations futures (mobilité interne ou externe).

#### b. L'évaluation des résultats :

C'est le niveau d'atteinte effectifs des objectifs, que les parties en présence s'étaient fixées en début d'année, qui est jugé. Des indicateurs en termes de pourcentage (85% de l'objectif atteint), en terme de niveau de réalisation (totalement atteint, partiellement ou non réalisé), en termes quantitatifs (nombre de contrats signés par exemple) ou financier (chiffre d'affaires ou marge dégagé par exemple) sont généralement utilisés ; c'est l'évaluation la plus simple à réaliser. Elle est basée sur des indicateurs de mesure clairement formulés, expliqués, concertés et pour lequel l'évaluation sera plutôt objective.

#### c. L'évaluation des potentiels :

À partir des compétences actuelles, de niveau de qualification, des résultats obtenus dans un contexte connu, du comportement observé dans des situations inhabituelles ... elle est beaucoup plus difficile à effectuer et peut relever du pari. Elle amène le supérieur hiérarchique à émettre une hypothèse sur la performance à venir de l'évalué.

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P36

<sup>2</sup> Idem.

### d. L'évaluation des comportements :

Elle demande une grille d'analyse très précise et doit être basé sur des faits. Les comportements peuvent être envisagés vis-à-vis du respect d'un règlement intérieur (tenue vestimentaire, horaire, temps de pause ... etc.), en termes de respect de diverse exigences (qualité, délai, flexibilité ...) ou en termes de relations interpersonnels (avec des clients, des collègues de travail, ...).

### 3.2 Les composantes d'un processus d'évaluation : <sup>1</sup>

Cinq questions principales doivent être posées :

1. Quel est le but de l'évaluation ?
2. Que doit-on évaluer ?
3. Qui participe à l'évaluation ?
4. Comment évalue-t-on ?

#### 1) Quel est le but de l'évaluation ?

- Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à :
  - suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet.
  - maîtriser la politique de l'emploi en connaissant le potentiel des compétences actuelles et futures, en suivant et en rationalisant les décisions individuelles.
  - contrôler la hiérarchie et la structurer en repérant les dysfonctionnements.
  - améliorer le système d'informations.
  - évaluer les cadres apprécieurs.
- Pour le management, l'évaluation permet au cadre :
  - de réaliser un diagnostic de son unité.
  - d'améliorer les relations avec les collaborateurs.
- Pour la GRH, l'évaluation représente :
  - la gestion qualitative et quantitative des emplois.
  - l'évolution des grilles de qualification.
  - la gestion des rémunérations.
  - la formation.
  - la gestion des carrières.

---

<sup>1</sup> Cours « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GRH » Dr. Maxime Moreno Maître de conférences GRH.

- Pour l'apprécié, l'évaluation est significative :
  - d'amélioration du travail, d'autonomie, d'appréciation des compétences grâce au feed-back.
  - de possibilité de s'exprimer.
  - de connaître son supérieur.
  - d'exprimer ses désirs en termes d'évolution de carrière ... etc.

### 2) Que doit-on évaluer ?

L'évaluation concerne les attributs des personnes dans telle ou telle situation et donc, ne concerne pas toujours les mêmes caractéristiques. On peut évaluer :

- La personne de façon globale, dans un environnement « général ».
- les comportements au travail, individuels ou collectifs.
- le potentiel.
- les compétences ... etc.

A cet effet il est alors nécessaire d'identifier les acteurs de l'évaluation afin de coordonner l'échange qui doit se produire.

### 3) Qui participe à l'évaluation ?

Les acteurs de l'évaluation sont :

- les concepteurs qui déterminent le but de l'évaluation (en générale c'est la direction).
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bonne utilisation.
- les fournisseurs qui divulguent les informations nécessaires tels que la productivité des agents, le retard, les arrêts maladie ... etc.
- les destinataires, utilisateurs de l'évaluation, qui usent des résultats, des rapports, etc. soient les services RH ou la direction de l'entreprise.
- l'ensemble des salariés qui constitue la population à évaluer.

La détermination de la population à évaluer oriente les choix quant aux méthodes et aux conditions de participation des personnes à l'évaluation.

### 4) Comment évalue-t-on ?

Pour une évaluation conçue comme telle, globalement, certains principes doivent être respectés :

- Mesure objective et subjective de la performance.
- Adaptabilité des critères.

- Cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation.
- Ne pas lier évaluation et licenciement.
- Former les appréciateurs et les appréciés.
- Rechercher la transparence.
- Respecter le cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives).

### 3.3 Les difficultés de mise en œuvre :

L'appréciation fait partie des activités souvent décentralisées par la fonction ressources humaines (RH). Elle peut ainsi apparaître aux autres services comme une corvée supplémentaire dont les ressources humaines se délestent. Des arguments comme le manque de formation à l'outil, l'impression de bien connaître ses équipes sans avoir à passer par ce dispositif, les portées limitées de l'exercice (car promotions et augmentations de salaire ne suivent pas toujours), la forte responsabilité qu'elle entraîne envers l'évalué ... sont souvent évoqués.

Du côté des évalués, l'entretien peut être vécu comme une épreuve au cours de laquelle il est contrôlé, il doit négocier, se justifier, voir dissimuler des difficultés. L'entretien représente un enjeu important pour son salaire et son évolution de carrière.<sup>1</sup>

## 4. La rémunération :

Par définition, la rémunération est le montant total de la contribution monétaire et non monétaire versée à une personne en échange de son travail.<sup>2</sup>

La politique de rémunération est l'un des sujets les plus déterminant et les plus sensibles de la gestion des ressources humaines. Elle est en partie réglementée par le code de travail, dépend de la volonté politique et des valeurs de l'entreprise, comme de son environnement. Elle est primordiale pour la motivation et l'implication des salariés.

### 1.1.Principes et objectifs d'une politique de rémunération :<sup>3</sup>

#### a. La politique de rémunération est définie à partir de quatre facteurs :

- **La compétitivité externe** : capacité de la politique à être compétitive sur le marché, à attirer les meilleurs collaborateurs et à les fidéliser.

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P36

<sup>2</sup> <https://www.cpsa.com/fr/ressources/articles/quelle-est-la-diff%C3%A9rence-entre-la-r%C3%A9mun%C3%A9ration-directe-indirecte-et-non-p%C3%A9cuniaire> (jeudi 4 avril 2019, 18:49:01)

<sup>3</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P40 – P41

- **L'équilibre interne** : reconnaître le niveau d'investissement et offrir un système juste et équitable en fonction de la contribution, des compétences et des qualifications de chacun.
- **Le niveau de masse salariale** : gérer avec les partenaires sociaux l'importante charge financière que représentent les salaires.
- **La flexibilité** : être capable de suivre l'évolution des marchés et des niveaux de rémunération interne.

À partir de ces quatre premiers niveaux d'analyse, les entreprises et organisations s'efforcent de définir leur stratégie de rémunération.

### b. Un équilibre à trouver entre différentes formules possibles :

- Une rémunération directe qui relève généralement du salaire de qualification, des primes et de parts variables ou une rémunération indirecte qui peut être d'ordre financier (primes exceptionnelles ou avantages en nature), ou consister en l'allocation de moyens spécifiques de développement des compétences et du bien-être (formation, achat de matériel de pointe, amélioration des conditions de travail, subvention au comité d'entreprise pour les œuvres sociales ...).
- Une rémunération fixe (salaire de qualification + ancienneté) ou variable (avec primes, bonus, intéressement individuel etc. ou périphériques légaux comme la participation, l'intéressement individuel ou des stocks options).
- Une rémunération collective (recherche de cohésion, d'esprit d'équipe, de performance) ou individuelle (incite à la motivation, l'implication et la performance).
- Une rémunération immédiate (versement mensuel, semestriel voire annuel) ou différée (pour des besoins de flexibilité, de partage des risques, de fidélisation du personnel).

### c. Des écarts dans la rémunération :

Les variables sur lesquelles repose le système de rémunération sont nombreuses :

- **La personne** : son niveau de qualification, la réputation de sa structure d'éducation ou d'enseignement supérieur (quelle université, quelle école, quelle ville ...), ses qualités, ses résultats, son statut, son expérience, son ancienneté, son âge ... sont autant de variables qui influencent le niveau de rémunération.
- **Le poste** : quel niveau, quelles fonctions, quelles responsabilités, quelle contribution à la valeur ajoutée ...

- **Les grilles** : quel indice, niveau, grade ou coefficient en fonction de ce que prévoit la convention ou l'accord collectif.
- **Les capacités actuelles et potentielles** : quelles compétences, quelle expertise, quel résultat immédiats, quel avenir professionnel.

Généralement, la politique de rémunération en vigueur traduit le système de valeurs ou la culture de l'entreprise, son histoire, voire son mode de management.

### 1.2. La rémunération globale :

La rémunération globale se compose de la rémunération directe et indirecte. Certain politique de rémunération s'efforcent de rémunérer la performance, de redistribuer une partie des bénéfices, de favoriser l'épargne salariale, de s'en tenir au salaire de base ... etc.

Plusieurs solutions sont possibles et se réfèrent aux éléments de la rémunération globale.

#### a) La rémunération directe :

Est la forme la plus connue et reconnue. La rémunération directe correspond au montant versé directement aux employés en échange de leur travail. Elle fait référence au salaire de base (en fonction de la qualification, du poste, des compétences, etc.), aux parts variables individuelles ou collectives (commissions, bonus ...) et aux primes. Les primes peuvent être indexée sur les résultats (prime de résultats), sur les conditions de travail (prime de chaleur, prime de bruit, prime de salissure, prime de risque, prime d'habillement et de déshabillage ...) ou sur des accords spécifiques de l'entreprise (prime de vacances ...).

#### b) La rémunération indirecte :<sup>1</sup>

Comprend toute somme versée à un employé qui n'est pas comprise dans la rémunération directe. Cette forme de rémunération est souvent considérée comme la partie du contrat d'un employé, on distingue : les avantages sociaux, Congés annuels (vacances), Congés fériés, Congés mobiles, les avantages complémentaires (conditions de travail, horaire flexible, conciliation travail/vie personnelle, services/produits à prix avantageux...).

## 5. La formation :

### 5.1 Définition :

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur

---

<sup>1</sup>[https://www.google.com/search?source=hp&ei=1XmBXLGGGO\\_r\\_QaxoLeICg&q=la+r%C3%A9mun%C3%A9ration+indirecte&btnK=Recherche+Google](https://www.google.com/search?source=hp&ei=1XmBXLGGGO_r_QaxoLeICg&q=la+r%C3%A9mun%C3%A9ration+indirecte&btnK=Recherche+Google) (jeudi 7 mars 2019, 21:25:00)

environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>1</sup>

La formation du personnel est considérée comme un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

### 5.2 Objectif de la formation :

Le cycle de formation s'intègre au cœur du processus de gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Il contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.).
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

### 5.3 Cycle de formation :

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés ; il faut tout d'abord :

#### 1) Identification et analyse des besoins de formation :

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.

#### 2) Planification et conception de la formation :

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois.

---

<sup>1</sup> Sylvie Gagnon & Marian Lavoie, (2003), « Guide de gestion des ressources humaines \_ destiné aux entreprises des technologies de l'information », TECHNO Compétences (Emploi-Québec), P86



### 3) Diffusion de la formation :

Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes.

### 4) Évaluation et suivi post-formation :

Il est essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints.

On distingue :

L'évaluation « à chaud » a lieu à l'issue de la formation ou dans les 48 heures qui suivent.

L'évaluation « à froid » a lieu plus tard (généralement plusieurs mois après la formation).

### 5.4 Définition clés :

#### Le plan de formation :<sup>1</sup>

Le plan de formation est l'ensemble des actions proposées par l'entreprise à ses salariés, après consultation des institutions représentatives du personnel, dans le cadre de sa politique de gestion des emplois, des effectifs et des compétences.

Un plan de formation est mis au point afin de répondre aux deux principales exigences :

- Le développement de la carrière de l'employé
- Le développement de l'organisation.

#### Le bilan de compétences :<sup>2</sup>

Effectué dans le cadre du plan de formation à l'initiative de l'employeur ou du salarié, il permet d'effectuer une synthèse écrite de ses compétences professionnelles et personnelles, et de ses aptitudes. En recherche d'emploi, en emploi, en phase de mobilité, ce bilan est un outil d'aide à la décision et à l'organisation/planification de son projet professionnel.

---

<sup>1</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P51

<sup>2</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P53

---

### Le rôle de la formation dans la GRH :<sup>1</sup>

Au-delà de la mise en adéquation des ressources avec les besoins professionnels, la formation professionnelle joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines et contribue à la performance à la fois sociale et économique de l'organisation. En élevant le niveau de compétences, elle concourt à la politique de gestion de carrières et de mobilités professionnelles.

### 6. La gestion de carrières et la mobilité :

Les décisions de gestion de carrières et de mobilités sont dans la plupart des cas reliées aux dispositifs d'appréciation du personnel. À partir de cette évaluation, les salariés sont amenés à prendre en charge leurs parcours professionnels.

#### 6.1 Carrière et gestion de carrières :

Quelles que soient la culture de l'entreprise et la volonté des salariés, deux axes de gestion de carrières sont possibles :<sup>2</sup>

Le premier dans lequel les salariés sont promus à la suite de l'atteinte de leurs objectifs ou grâce à un niveau de performance sociale (liée au comportement par exemple) et économique jugé satisfaisant. Ce système structuré et réglementé, au mérite, permet au salarié de piloter son évolution.

Le second dans lequel les modalités d'accession à un niveau supérieur sont plus subjectives. Elles peuvent dépendre de relations interpersonnelles, du réseau social du salarié et de sa capacité à se tenir informé des possibilités de promotion.

#### 6.2 Les outils de la gestion de carrières :<sup>3</sup>

Pour maîtriser la gestion de carrières un ensemble d'outils doivent être mis en œuvre dont on trouve :

##### 6.2.1 Des outils stratégiques :

- **Observation de métiers** (interne à l'entreprise) : permet d'analyser les situations de travail réelles dans l'entreprise et les projeter dans l'avenir.

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Pascal Moulette & Olivier Roques, OPCIT, P57 – P58

- **People Review** (ou revue de personnel) : souvent organisée par le service « développement RH », son rôle principal est d'étudier une population jugée stratégique pour l'entreprise (femmes, talents ...).
- **Career Path** : regroupe toutes les informations nécessaires à la définition complète d'un poste (compétences requises pour y accéder, cursus logique d'accès, possibilités d'évolution ...) et permet au salarié de mieux cerner et appréhender le poste visé.
- **Plan de succession** : réponse organisationnelle aux enjeux stratégiques futurs de l'entreprise en mettant en place une de prévention pour éviter de perdre certaines compétences jugées comme stratégiques par l'entreprise.

### 6.2.2 Des outils opérationnels :

- **L'entretien d'évaluation** : permet au salarié de communiquer à son manager ses attentes en termes d'évolution professionnelle.
- **L'entretien professionnel** : tous les 2 ans, le salarié doit bénéficier d'un entretien professionnel pour évoquer ses perspectives d'évolution.
- **La charte de mobilité interne** : apporte de la transparence sur la politique et le processus de mobilité interne propre à l'entreprise. Elle énonce les principes de bonnes conduites des acteurs de la mobilité.
- **La communication interne** : elle joue un rôle de promotion et de sensibilisation auprès des acteurs de la mobilité interne.

### 6.3 Définitions clés :

#### La cogestion des carrières :<sup>1</sup>

Dans l'approche « cogestion des carrières », l'entreprise et le salarié sont partenaires pour trouver les meilleures solutions pour chacune des parties prenantes. Les professionnels RH mettent à disposition des salariés des méthodes qui leur permettent de dégager des éléments de prévision sur leur devenir professionnel.

#### La politique de mobilité :

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines », OPCIT, P89

### Section 2 : Les perceptions associées à l'impact des pratiques de GRH et leurs liens avec le turn-over.

Le turnover est presque naturel au sein des entreprises. Mais, un taux de turnover élevé traduit généralement une détérioration des conditions de travail. S'il est toujours difficile de convaincre un salarié décidé à partir de rester et essayer d'influencer leur décision, alors il faut gérer ce fléau du départ, une gestion qui doit se faire en amont et en aval c'est-à-dire à l'engagement et durant toute la vie de l'entreprise. Il est donc vivement recommandé de mettre en place une stratégie pour éviter le départ des salariés. A cet égard,<sup>1</sup> il est de plus en plus admis que les pratiques de GRH constituent une ressource interne stratégique et importante dans la création de valeur et le succès organisationnel (dont la mobilisation des collaborateurs). Ce rôle stratégique dévolu aux pratiques de GRH résidait principalement dans leur capacité à influencer les conditions clés de la mobilisation.

À travers cette partie, on va mettre en évidence les perceptions associées à l'impact des pratiques de GRH sur le turnover et comment une telle pratique peut devenir un levier organisationnel pour mobiliser le personnel.

#### 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs et permet à l'entreprise de chercher à déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera dont elle adopte une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel.

Ce dispositif permet aussi d'offrir des postes individualisés répondant aux besoins de chaque employé et de ce fait, les travailleurs sont davantage satisfaits, motivés, engagés, productifs et efficaces.<sup>2</sup>

De leurs parts, les dirigeants des ressources humaines peuvent également découvrir qu'avec des ajustements mineurs, il est possible d'éviter bien des départs indésirables.

<sup>1</sup> Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail »

<sup>2</sup> Alexandre Vallée, « Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale », Mémoire présenté en vue de la maîtrise en administration des affaires, L'université du Québec à Trois-Rivières, 2007 voir le site : <https://www.ask.com/web?qsrc=2871&o=14988&l=dis&q=ALEXANDRE+VALL%C3%89E+STRAT%C3%89GIES+DE+FID%C3%89LISATION+DES+RESSOURCES+HUMAINES+EN+CONTEXTE+DE+VIEILLISSEMENT+ET+DE+RAR%C3%89FACTION+DE+LA+MAIN-D%27%2F%C5%92UVRE%3A+UNE+SYNTH%C3%89SE+DE+LA+DOCUMENTATION+EMPIRIQUE+INTERNATIONALE&qo=spellCheck> )vendredi 15 février 2019, 14:53:48)

### 2. Le recrutement :

Lutter contre le turnover et fidéliser le personnel se fait dès l'embauche, elle ne concerne donc pas seulement les anciens employés, mais aussi, et avant tout les nouveaux entrants. En effet, réussir le recrutement ne servira pas si l'employé recruté quitte l'entreprise au bout de quelques mois de travail.

L'une des pratiques étudient le lien d'une mauvaise mise en application de recrutement sur le turn-over est la mauvaise intégration de nouvelles recrues.

En effet, le turnover peut en partie s'expliquer par le manque d'adaptation de la recrue au poste à cause des critères pas bien spécifiques et calibrés par les ressources humaines et les opérationnels ou la présélection n'a pas été vraiment efficace, etc.<sup>1</sup> Donc là, le recrutement est à l'origine de ce dysfonctionnement. Ou, si le recrutement était bien fait, mais le processus d'intégration n'a pas été bien en tant que tel :

- Temps insuffisant (alors qu'un meilleur processus d'intégration durent au minimum trois mois, voire plus et peuvent s'étendre parfois sur une année entière).
- Culture d'entreprise introvertie.
- indisponibilité des managers.
- aussi absence de formation aux outils, etc.

Il est donc très important de soigner l'intégration de nouveaux collaborateurs pour leur permettre d'être à l'aise dans l'entreprise. L'intégration d'une nouvelle recrue est une étape éminemment critique pour l'entreprise, mais malheureusement, elle est bien souvent négligée.

### 3. L'évaluation et l'appréciation du personnel :

Des études récentes ont montré l'existence d'un lien positif et significatif entre les pratiques de reconnaissance non pécuniaires (comme les félicitations ou les remerciements) et la mobilisation<sup>2</sup>.

Selon une étude de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la reconnaissance devient

---

<sup>1</sup> <https://nwes.easyrecrue.com/analyser-turnover> (vendredi 22 février 2019, 17:20:47)

<sup>2</sup> Alexandre Vallée, « Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale », Ibid.

donc une stratégie efficace en ce qui a trait à la fidélisation des ressources humaines et à la qualité de vie au travail.<sup>1</sup>

À cet égard, il faut considérer les employés de manière personnelle afin que ces derniers ne se sentent pas réduits seulement à leur poste de travail parce que quel que soit le groupe d'âge ou la catégorie d'emploi auxquels ils appartiennent, ils souhaitent voir leurs efforts reconnus.

Le manque de reconnaissance de la part de managers et plus globalement de la hiérarchie constitue l'un des premiers éléments évoqués par les salariés démissionnaires<sup>2</sup>. À cet effet, reconnaître le travail des employés en soulignant leurs contributions et leurs accomplissements avec des encouragements, des augmentations ou des évolutions de poste est un bon moyen d'augmenter leur motivation, performance et loyauté en vue de les fidéliser et de les retenir dans l'entreprise.

Il y'a aussi le facteur de bien-être des employés qui est souvent perçue comme signe d'appréciation et levier d'implication et pour favoriser l'implication des travailleurs, ces derniers doivent percevoir leur emploi comme étant signifiant et ayant une certaine valeur. Pour cela,<sup>3</sup> certaines entreprises permettent aux employés de « signer » leur réalisation. Il semble que le fait de pouvoir s'identifier aux tâches effectuées et aux résultats obtenus permette aux travailleurs d'augmenter leur niveau d'engagement face à l'organisation.

En synthèse, une meilleure fidélisation passe surtout par la conciliation subtile entre vie personnelle et vie professionnelle par l'employeur en donnant au salarié le sentiment d'importance à ses attentes, féliciter, respecter, valoriser et impliquer dans les objectifs en les leur communiquant de la manière la plus simple.

#### **4. Rémunération et avantages sociaux :**

Malgré tous les efforts consentis par une organisation pour sélectionner et former ses employés, celle-ci risque fort de ne pas les garder bien longtemps s'ils ne sont pas bien rémunérés.

---

<sup>1</sup> Par Jean-François Ouellet, CRHA, <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=461147> (mercredi 05/06/2019: 17:19:13)

<sup>2</sup> <https://www.digitalrecruiters.com/blog/conseils-recrutement/5-astuces-limiter-turnover.html> (mercredi 13 février 2019, 13:07:20)

<sup>3</sup> Alexandre Vallée, « Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale », Ibid.

Elle peut constituer en plus des avantages sociaux un levier important du processus de fidélisation, d'ailleurs elles sont parmi les principaux facteurs considérés pour rester au sein d'une entreprise.

Différents auteurs ayant étudié les facteurs de fidélisation ont clairement déterminé qu'un travailleur insatisfait de sa rémunération cherchera rapidement à quitter l'organisation, ce que nous permet de déduire que la rémunération est citée en priorité comme raison de changement d'entreprise et donc même si elle n'est pas le premier facteur de motivation, il ne doit pas être mis de côté dans la satisfaction des salariés.<sup>1</sup>

Enfin, Comme facteur d'attractivité et levier de fidélisation il est important d'instaurer une politique de rémunération qui réponde aux attentes des collaborateurs et favoriser certains types notons spécifiquement qui sont basées sur les compétences, cette forme de rémunération encourage les travailleurs à augmenter leur savoir et à améliorer leurs habiletés tout en voulant demeurer au sein d'une entreprise.

### 5. La formation :

Les entreprises mettent en place différents outils pour fidéliser leurs salariés. Globalement, sont plusieurs d'entre elles qui mises sur les formations et le développement des compétences. Ces dernières outils indiquent la volonté de l'employeur d'établir un contrat psychologique à long terme avec ses salariés et montrent que l'organisation apprécie son capital humain et cherche à le faire une source d'avantage concurrentiel<sup>2</sup>. Une telle pratique aura pour effet d'augmenter l'employabilité des gens, leur productivité, leur satisfaction personnelle, leur engagement organisationnel, ainsi que leur désir de demeurer au sein de l'organisation parce qu'elle influence positivement la confiance, le soutien, l'engagement affectif et la mobilisation.

D'ailleurs, certains travailleurs, leurs attentes sont davantage tournées vers une bonne gestion de carrière et de développement de leurs compétences et voient dans la formation qui leur est offerte une opportunité de se perfectionner, être motivés et progresser dans le parcours professionnel qui permet d'une mobilité interne, d'un réajustement de salaire, de privilèges ou de responsabilités ... etc.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <https://stylistme.com/motiver-et-fideliser-les-salaries/> (jeudi 7 mars 2019, 21:25:00)

<sup>2</sup> Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, Ibid.

<sup>3</sup> <https://www.adequasys.com/gpec-fidelisation-des-collaborateurs/> (vendredi 8 mars 2019, 18:39:21)

---

Donc, le fait d'offrir la possibilité de développer des compétences constitue une autre stratégie à ne pas négliger lorsque l'on souhaite augmenter le degré de fidélisation des collaborateurs.

### 6. Promotion et gestion de carrière :

La gestion de carrière est un levier RH puissant pour fidéliser les collaborateurs, elle consiste à suivre le parcours des collaborateurs et les guider en vue de faire évoluer leurs compétences dans une direction qui leur convient tout en étant utile à l'entreprise.<sup>1</sup>

Lorsqu'un employeur offre des possibilités de carrière à ses employés, il les encourage à s'engager dans une relation d'emploi à long terme. Généralement, ces services aident l'organisation à augmenter le niveau de motivation et d'engagement des employés et ainsi, à accroître les possibilités de les garder à son emploi.

En ce qui concerne la promotion interne, elle est souvent interprétée comme un signal du soutien organisationnel, une appréciation et une valorisation concrète des comportements de mobilisation.<sup>2</sup>

Une autre manière de limiter le turnover est d'offrir des perspectives aux employés, que ce soit en termes de postes ou de compétences. Cela peut s'offrir via des promotions en interne ou via une mobilité géographique. De plus,<sup>3</sup> pour le but de l'entreprise, une stratégie de promotion interne favorise également la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques, puisque des employés mobilisés auront tendance à transmettre ces valeurs.

---

<sup>1</sup> <http://fr.ec-businessresourcecentre.ca/wp-content/uploads/2017/10/Small-Business-Recruitment-Retention-Guide-FR.pdf> (mercredi 13 février 2019, 12:59:05)

<sup>2</sup> Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, Ibid.

<sup>3</sup> Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, Ibid.



---

### Conclusion :

Nous avons abordé l'impact des différentes pratiques de GRH et leurs liens avec le départ du personnel, avant cela nous avons décrit les pratiques que nous considérons principales. En fin de compte nous pouvons conclure que :

Les pratiques de gestion des ressources humaines constituent pour l'entreprise le moyen privilégié et avantageux pour concilier les aspirations personnelles des salariés et leurs objectifs, ainsi que de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant leur vie et déployant leur bien-être tout en améliorant la performance de l'entreprise.

Et afin de mener une étude empirique sur le terrain nous étions accueillis par l'entreprise 'Cosider Canalisation', pour voir l'impact des pratiques de GRH sur le turnover de leur personnel.

**Chapitre 3 :**  
**Etude de l'impact des pratiques de GRH**  
**sur le turn-over au sein de 'Cosider**  
**Canalisation'**

### Introduction :

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, en essayant de mettre en évidence les différents concepts liés au départ volontaire (turnover), en premier chapitre, et les pratiques de gestion des ressources humaines en deuxième chapitre, nous consacrons ce troisième chapitre à une étude sur le terrain où nous essayons de trouver le lien entre ces pratiques et l'intention de départ volontaire d'un employé.

Ainsi, nous allons présenter l'entreprise d'accueil, la méthodologie suivie et les résultats de notre enquête menée dans l'entreprise, ensuite nous analyserons et interpréterons les principaux résultats et enfin nous proposerons quelques suggestions pour améliorer la politique RH en luttant contre le fléau du turnover.

---

## **Section 1 Présentation de l'entreprise 'Cosider Canalisation'.**

### **1. Evolution de COSIDER Canalisation :**

'Cosider Canalisation' est une entreprise publique à aspect économique et la filiale la plus importante du 'Groupe Cosider spa'. Elle est issue de la scission de la filiale 'Cosider Travaux Publics' depuis janvier 2004. Elle est dotée actuellement d'un capital social de 4.000.000.000 DA.

La société est certifiée aux normes ISO 9001 depuis 2005 (elle est certifiée ISO 9001 version 2015), ISO 14001 version 2015 et OHSAS 18001. Elle est membre depuis 2006 de l'Association Internationale des Constructeurs de Pipe-Lines (IPLOCA).

'Cosider Canalisation' est spécialisée dans la construction d'ouvrages destinés au transport par Pipe-Lines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétrolier), de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux béton (AEP, Assainissement), d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle, fabrication de tuyaux et canaux en béton armé précontraint ainsi que les ouvrages destinés au transport d'énergie électrique.

La société compte dans son palmarès un grand nombre de réalisations d'envergure qui la consacre dans la position de leader dans son domaine concurrentiel.

### **2. Organisation interne de COSIDER Canalisation :**

La société est dotée d'une organisation basée sur la création de trois divisions de travaux hydrocarbures, de travaux hydrauliques et de transport d'énergie électrique ainsi que de huit directions centrales (voir annexe N° 1), à savoir :

- ✓ Direction des Ressources Humaines.
- ✓ Direction Finances et Comptabilité.
- ✓ Direction des Moyens Communs.
- ✓ Direction Contrôle de Gestion.
- ✓ Direction Technico Commerciale.
- ✓ Direction de l'Audit.
- ✓ Direction Approvisionnements et Sous-traitance.

✓ Direction Matériels.

### 3. Activités et réalisation de COSIDER Canalisation : <sup>1</sup>

Elle intervient dans les domaines d'activités suivants (voir annexe N° 2) :

#### 1) Canalisations hydrocarbures :

Construction d'ouvrages destinés au transport par Pipe-Lines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétroliers).

#### 2) Canalisations hydrauliques :

Construction de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux en béton ainsi que la construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle.

#### 3) Transport Energie Electrique :

Construction du génie - civil des postes de transformation électrique et des lignes aériennes et souterraines pour le transport d'énergie.

### 4. Informations divers :

**Principaux clients :** Les principaux clients de COSIDER Canalisation par activité sont : <sup>2</sup>

#### 1) Activité hydrocarbure :

- SONATRACH.
- SONELGAZ (GRTG).

#### 2) Activité hydraulique :

- Algérienne Des Eaux (ADE).
- Office National d'Irrigation et Drainage (ONID).

#### 3) Activité transport d'énergie électrique :

1. SONELGAZ (GRTE).

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise 'Cosider Canalisation'.

<sup>2</sup> [groupe@cosider-groupe.dz](mailto:groupe@cosider-groupe.dz) (lundi 29 avril 2019, 18:48:45)

---

## **5. Description du département GPEC de Cosider canalisation (service d'accueil) :**

le département de GPEC a été créé au sein de la DRH en Janvier 2015, chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en prenant en compte les écarts individuels et collectifs des emplois et des ressources avec le double aspect quantitatif et qualitatif, et ce, afin de déterminer de façon anticipée, les axes majeurs de recrutement, formation, avancement et promotion.

### **5.1 Les missions sont :**

- La prise en charge de la gestion des compétences de la filiale en se concentrant au démarrage sur les compétences du siège et des trois unités fixes de l'entreprise, à savoir UTB de 'Chlef', direction du matériel de 'Blida', pôle de génie mécanique à 'Biskra' dans l'objectif de toucher à tous les pôles sur le territoire national.
- La mise à jour de la nomenclature des postes.
- L'élaboration de fiches de postes pour les nouveaux postes en collaboration avec les structures opérationnelles (voir annexe N° : 3 ; exemplaire 'fiche de poste').
- La reconstitution de carrière.
- Le recensement des compétences pour chaque salarié avec la validation de cette compétence par le supérieur hiérarchique (voir annexe N° : 4 ; exemplaire 'Fiche d'évaluation de la performance individuelle').

### Section 2 : La méthodologie de l'étude

Dans cette étude nous voulons étudier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le turnover, pour cela nous avons opté à une approche quantitative en souhaitant recourir un aspect de réalité dans le but de concrétiser les informations acquises en analysant à quel degré les pratiques de GRH peuvent influencer la décision de départ volontaire d'un employé, pour recueillir les informations et mesurer les résultats dans le but de vérifier les hypothèses établies dans les premières étapes de notre recherche.

- **La population :**

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 'Cosider Canalisation'. Et pour mener bien notre étude nous avons choisi seulement les employés de la direction générale (236 employés).

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 quelle que soit leur niveau d'instruction ou leur catégorie socioprofessionnelle.

#### 1. Les techniques utilisées :

- **La pré-enquête :**

Pour mieux connaître le terrain, la pré-enquête nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisme 'Cosider Canalisation'. Elle nous a permis aussi un éclaircissement sur notre thème de recherche. C'est grâce aux nombreux entretiens libres auprès de quelques fonctionnaires, dirigeant et d'autres cadres dans différentes unités choisies au hasard, que nous avons pu rassembler les informations souhaitées.

- **L'enquête :**

Nous avons procédé à une enquête, du 8 au 17 avril, au pré de l'entreprise 'Cosider Canalisation' où nous avons eu l'opportunité de distribuer des questionnaires aux différentes catégories socioprofessionnelles dans le but de :

- Collecter les informations nécessaires et découvrir certaines caractéristiques des membres de notre échantillon.
- Compléter notre questionnaire.
- Confirmer ou infirmer nos hypothèses.

### 2. La structure du questionnaire :

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de trois parties et une introduction qui présente l'objet du questionnaire. (Voir annexe N° : 5).

- **Partie 1 :** comporte sur l'ensemble des pratiques RH (variables indépendantes) exercés dans l'entreprise selon la perception des employés, qui sont vérifiés par 20 items (4 items pour le recrutement (l'accueil et l'intégration des employés), 3 items pour la rémunération, 4 items pour la formation, 4 items pour la promotion et gestion de carrière et 5 items pour l'évaluation et l'appréciation de personnel).
- **Partie 2 :** comporte sur des éléments déterminants d'une décision de départ volontaire (variables dépendantes) où nous avons choisi la satisfaction au travail (7 items), l'implication organisationnel (5 items) et l'intention de quitter l'entreprise (5 items).
- **Partie 3 :** c'est une fiche signalétique, qui nous permet de ressortir les informations sociodémographiques et le profil des répondants.

#### Type de question :

- Essentiellement, des questions fermées sur une échelle de la forme de 'Likert', allant de « 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord).
- Autres, aussi fermées où l'interrogé devrait choisir une réponse parmi celles proposées.

### 3. L'outil de traitement des données :

Le questionnaire va être traité à l'aide de :

- **Microsoft Excel :** pour l'analyse descriptive des données personnelles (données sociodémographiques, aussi, l'analyse des fréquences des répondants en ce qui concerne les pratiques de GRH de l'entreprise 'Cosider Canalisation' et les déterminants d'une décision de départ volontaire).
- **IBM SPSS Statistics 21 :** pour l'analyse de l'impact des pratiques de GRH sur le turnover (autrement dit : l'impact de pratiques de GRH sur les déterminants d'une décision de départ volontaire).

Nous avons analysé et interprété les résultats obtenus par une analyse en composantes principales (ACP).



**À propos de l'ACP :** L'analyse en composantes principales (ACP) est une méthode mathématique d'analyse de données. Elle est utilisée pour étudier les données multidimensionnelles, lorsque toutes les variables observées sont de type numérique (variables quantitatives ou qualitatives ordinales) et que l'on veut voir s'il y'a des relations entre ces variables.

Cette méthode a pour objet de mettre en évidence les relations qu'elles existent entre les variables correspondantes aux données contenues dans un tableau d'individus et de caractères (tableau ou matrice des données).

Le but de l'analyse en composantes principales est de comprendre et de visualiser comment les effets des phénomènes a priori isolés se combinent.

Lorsque l'on se place en dimension deux, les points disponibles (l'échantillon de points tirés suivant la loi conjointe de  $X_1$  et  $X_2$ ) peuvent être représentés sur un plan. Cependant, dans le cas de plusieurs variables, une présentation à deux dimensions n'est plus possible.

L'ACP permet de réduire la dimension de l'espace initial en vue de permettre une représentation à deux dimensions avec un minimum de perte d'informations. Pour cela, on cherche d'abord à déterminer les composantes principales, d'où le nom d'ACP.

#### **4. Les difficultés de la recherche :**

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 :

- D'abord, la difficulté de trouver un lieu de stage.
- L'indisponibilité des ouvrages concernant notre thème.
- Le refus de certains employés de répondre à notre questionnaire, ce qui nous a empêchés de recueillir le maximum d'information souhaitées.
- La difficulté de distribuer le questionnaire à certains employés (de 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 de temps.

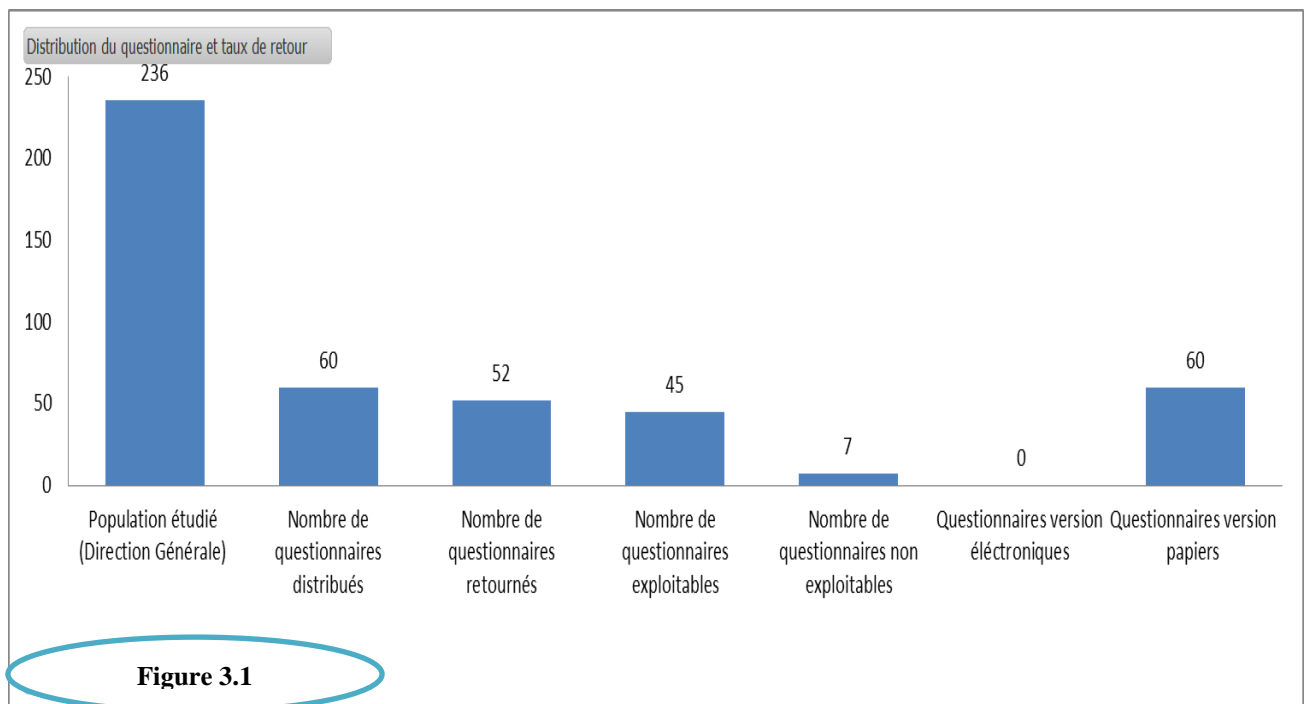
## Section 3 : Présentation et analyse des résultats.

Dans cette analyse nous allons présenter les différentes caractéristiques personnelles et professionnelles des enquêtés à travers des tableaux et des graphiques.

### 1. Les caractéristiques de la population étudiée :

Nous avons pu distribuer notre questionnaire pour 60 employés ce qui représente un taux de 25,42% de notre population étudié : effectif de la 'Direction Générale : Cosider Canalisation', comme nous avons enregistré un taux de retour de 86,67% (52 exemplaires sont récupérés) dont 45 sont exploitables (un taux de 86,54%).

La taille de notre échantillon devient 45.



Source : élaboré par nous-mêmes

2. Les données sociodémographiques :

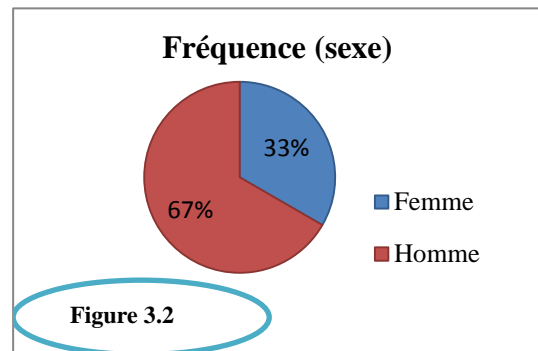
- Le sexe :

Le tableau 3.1 : La répartition de la population étudiée selon le sexe :

Modalités	Effectifs
Femme	15
Homme	30
<b>Total</b>	<b>45</b>

Source : élaboré par nous-mêmes

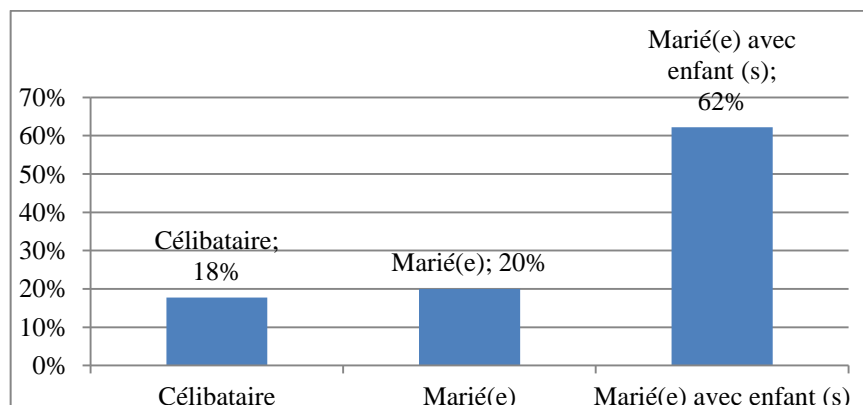
Sur la base de notre échantillon qui est de 45 individus, 67% de l'effectif sont des hommes tandis que 33% sont des femmes. Taux représentatifs par rapport à la composition de l'effectif de 'Direction Générale : Cosider Canalisation', par contre ils ne sont plus représentatifs par rapport à la composition de l'effectif global de la filiale qui est composé de 95,36% hommes et 4,64% femmes (voir annexe



N° : 6). La domination du sexe masculin est claire suite à la nature de l'activité qui exige de l'effort physique, les femmes occupent beaucoup plus des postes administratifs.

- La situation matrimoniale :

Figure 3.3: La répartition de la population étudiée selon la situation matrimoniale :



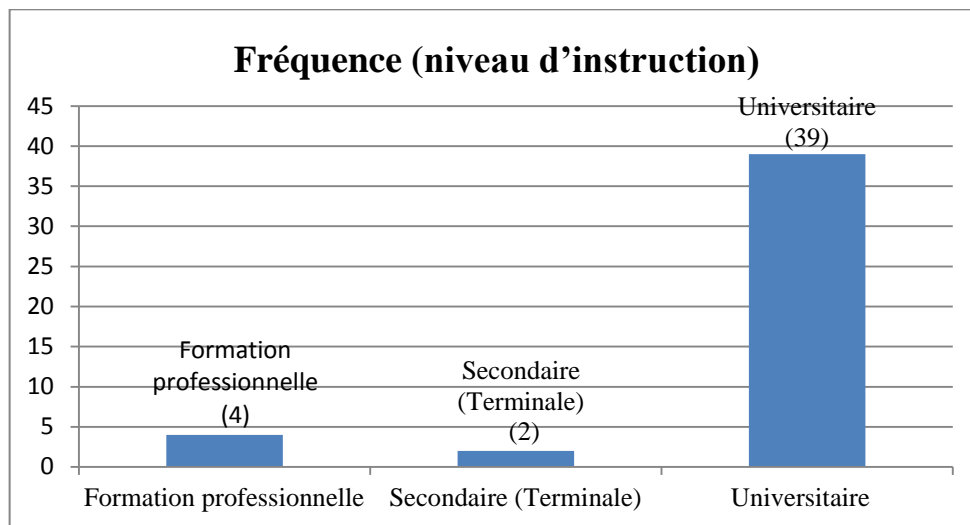
Source : élaboré par nous-mêmes

Le graph précédent (figure 3.3) nous a montré que 82% des employés de l'entreprise 'Cosider canalisation' sont 'mariés' dont 62% ont des enfants, tandis que 18% de notre échantillon sont des 'célibataires'.

**Commentaire :** Les mariés ont des obligations et des besoins à satisfaire en vers leurs situations familiales car ils ont plus de responsabilités que les célibataires, à cet égard peut être dit qu'il y'a un genre de stabilité.

- **Le niveau d'instruction :**

**Figure 3.4:** La répartition de la population étudiée selon le niveau d'instruction :



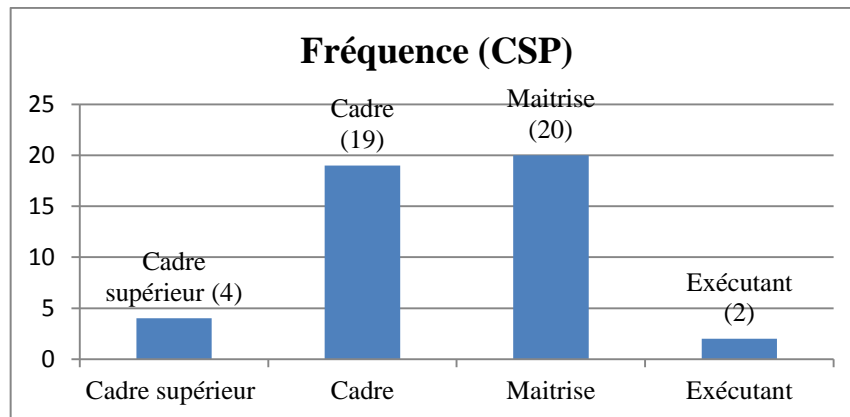
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après ce graph, on affirme que le niveau 'universitaire' représente le plus grand niveau avec un taux de 87% suivie du niveau de 'formation professionnelle' avec 9%, ensuite par 4% des employés qui ont un niveau 'secondaire'.

À partir de ces données, plus que la moitié (87%) sont des universitaires ce qui expliqué par les exigences de 'Cosider Canalisation' pour qu'elle aura des gens qui ont la capacité de produire, qui ont un savoir-faire et qui peuvent assurer la bonne gestion des postes supérieures qui guide l'entreprise à la satisfaction de sa clientèle et à la réalisation de ses objectifs. Aussi, pour que ses gens-là peuvent s'adapter aux nouvelles techniques et exigences de travail.

- **La catégorie socio professionnel :**

**Figure 3.5:** La répartition de la population étudiée selon la catégorie socio professionnel (CSP) :



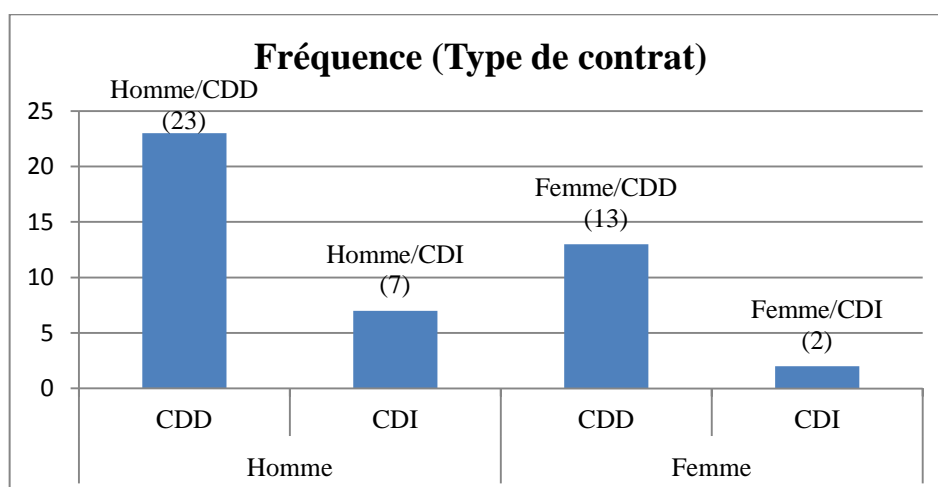
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Le graph montre que, selon l'échantillon étudié la catégorie socio professionnel (CSP) plus élevée existante c'est 'maitrise' avec un pourcentage de 44%, suivie par un taux de 42% des 'cadre', par la suite les 'cadres supérieures' avec 09% et à la fin les exécutants avec un pourcentage faible de 04%.

Après l'analyse de ce tableau et à l'aide de l'organigramme, on déduit que l'entreprise 'Cosider canalisation' repartie son organigramme (**voir annexe : N°1**) et les classifications des postes selon les diplômes, les formations et les besoins et les exigences de l'entreprise.

- **Le type de contrat :**

**Figure 3.6:** La répartition de la population étudiée selon le type de contrat (CDD/CDI) :

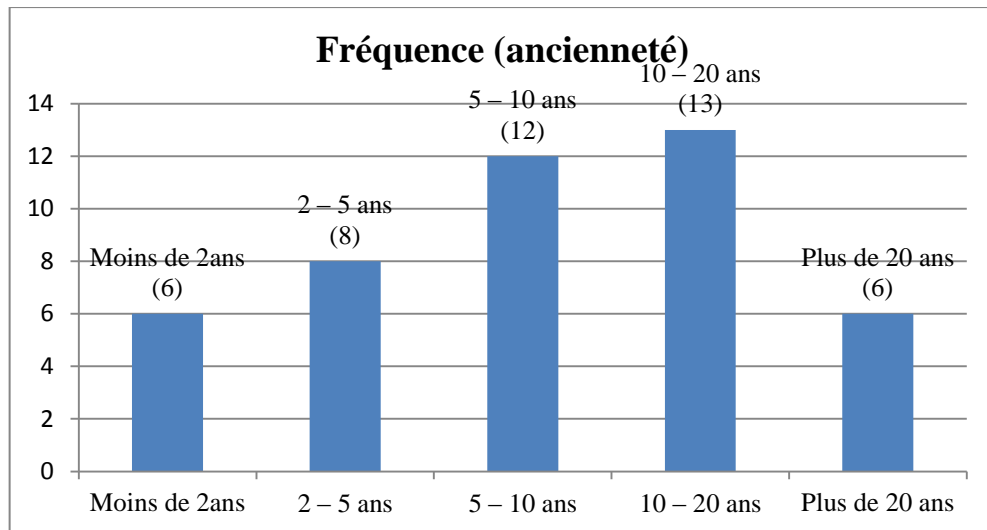


**Source :** élaboré par nous-mêmes

De cette présentation et sur la base de l'annexe N°07, on constate que sur 8840 salariés il existe seulement 63 salariés qui ont un contrat CDI qui représente 0,71% de l'effectif global, et 8777 salariés en contrat CDD qui donne un pourcentage de 99,29% de l'effectif global (unités fixe, pôles), qui représente un pourcentage important de la majorité de l'effectif de l'entreprise.

- **L'ancienneté :**

**Figure 3.7 :** La répartition de la population étudiée selon l'ancienneté.



**Source :** élaboré par nous-mêmes

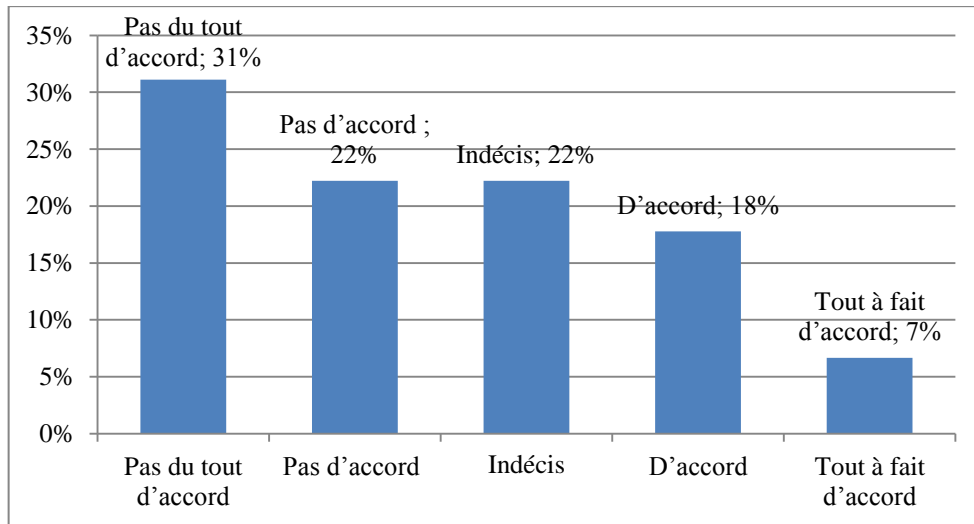
13% des personnes interrogés ont une ancienneté de plus de 20 ans, 29% ont une ancienneté de 10 à 20 ans ainsi que 27% ont une ancienneté de 5 à 10 ans, 18% ont une ancienneté de 2 à 5 ans et enfin 13% ont une ancienneté de moins de 2 ans. Donc, nous revenons toujours à parler de signe de la stabilité.

3. L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise Cosider Canalisation :

a) Le recrutement :

1). Passer par un entretien sélectif :

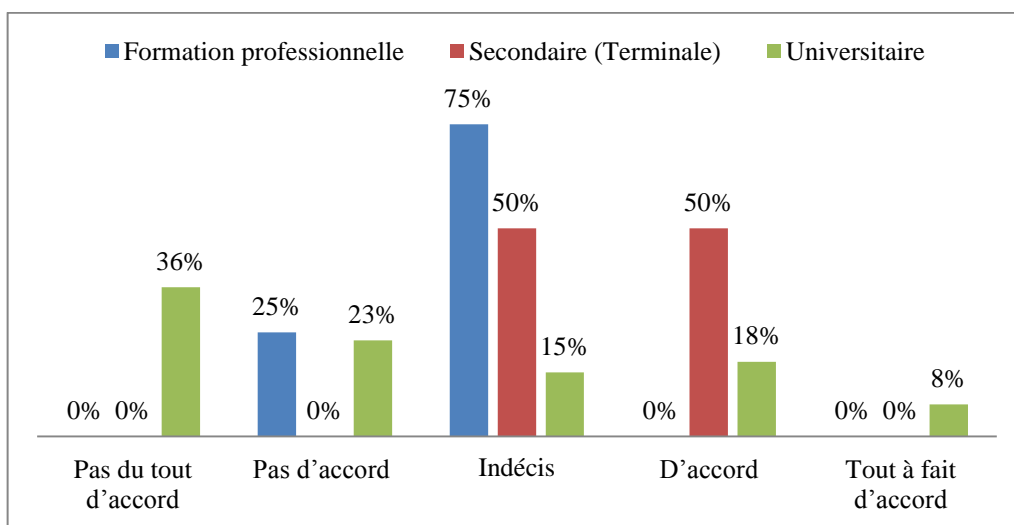
Figure 3.8 Fréquence (les personnes qu'ont passé un entretien sélectif)



Source : élaboré par nous-mêmes

Au total, 53% des personnes interrogées ont répondu qu'ils n'ont pas du tout passé un entretien sélectif lors de leurs recrutements, par contre 25% ont répondu qu'ils ont passé un entretien sélectif dont le degré de sélectivité est différent, tandis que 22% ont répondu qu'il est indécis s'ils ont passé un entretien sélectif ou non.

Figure 3.9 Fréquence des répondants en fonction de leurs niveaux d'instruction



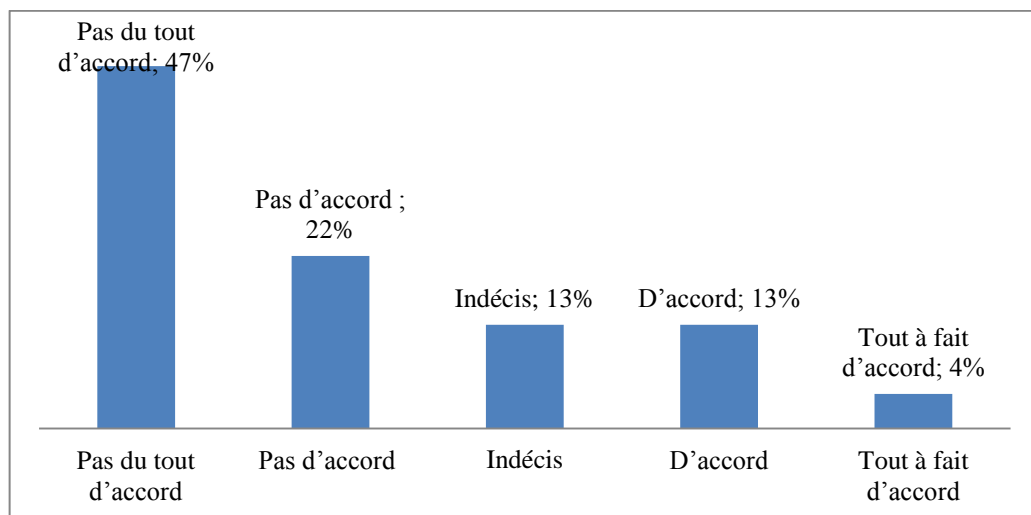
Source : élaboré par nous-mêmes

Sur la base des deux graphiques précédents, on constate que chaque employé est susceptible d'être passé par un entretien sélectif lors de son recrutement quel que soit son niveau d'instruction, ce qu'il peut être expliqué tout dépend le cas, c'est-à-dire tout dépend du poste de recrutement ainsi que le profil du candidat (par exemple : si le candidat a de bonnes expériences en domaine ou s'il a de bonnes qualifications ou des qualifications uniques, l'entretien sera aisé, sinon l'entretien sera sélectif). En fin, ça consiste à choisir le ou les meilleurs candidats aptes à occuper des postes de travail déclarés vacants mais aussi identifier et choisir le candidat qui présente le plus de probabilité à fournir une contribution économique satisfaisante à moyen et long terme dans l'entreprise.

Cette sélection a pour but d'apprécier la qualité, les connaissances et la personnalité des candidats à un emploi.

2). Possibilité de négocier certaines clauses dans le contrat lors de l'engagement :

**Figure 3.10** : Fréquence des répondants



**Source** : élaboré par nous-mêmes

47% des personnes ont répondu qu'ils n'ont pas du tout une possibilité de négocier des clauses de contrat de travail, 22% des répondants n'ont pas aussi possibilité de négociation et 13% d'autres ont répondu qu'il est indécis s'ils ont possibilité de négociation ou non. Ça peut être expliqué par la nature de l'entreprise (entreprise publique).

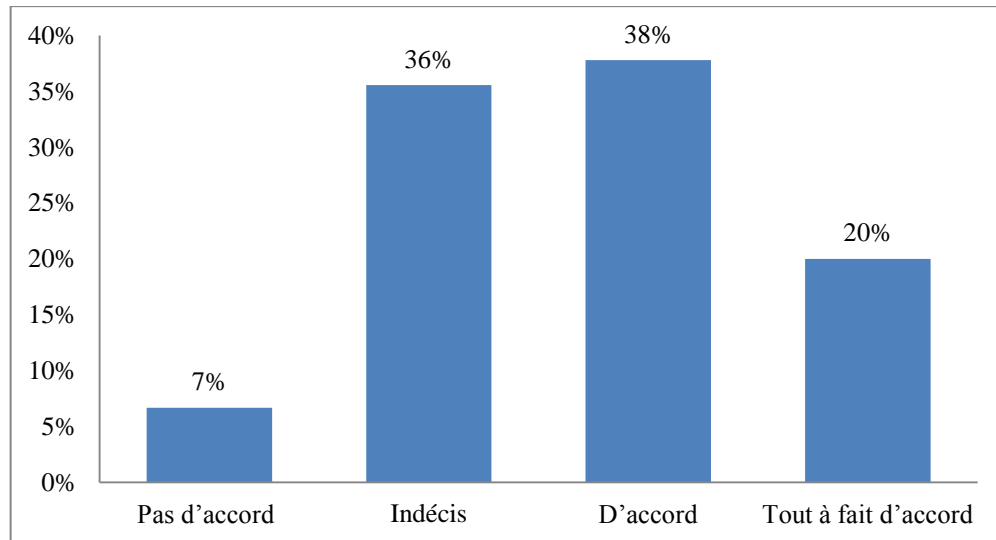
Pour les personnes qui ont répondu qu'ils ont une possibilité de négociation de certaines clauses dans le contrat de travail (17% des répondants dont 4% ont tout à fait pu négocier des clauses) on peut dire qu'ils sont des personnes plus d'autonomie ou qu'ils ont des



qualifications que l'entreprise risque de les perdre donc il a tout intérêt à satisfaire leurs exigences pour les intégrer à son staff.

3). Intégration et adaptation à l'entreprise et sa culture :

**Figure 3.11** Fréquence des répondants



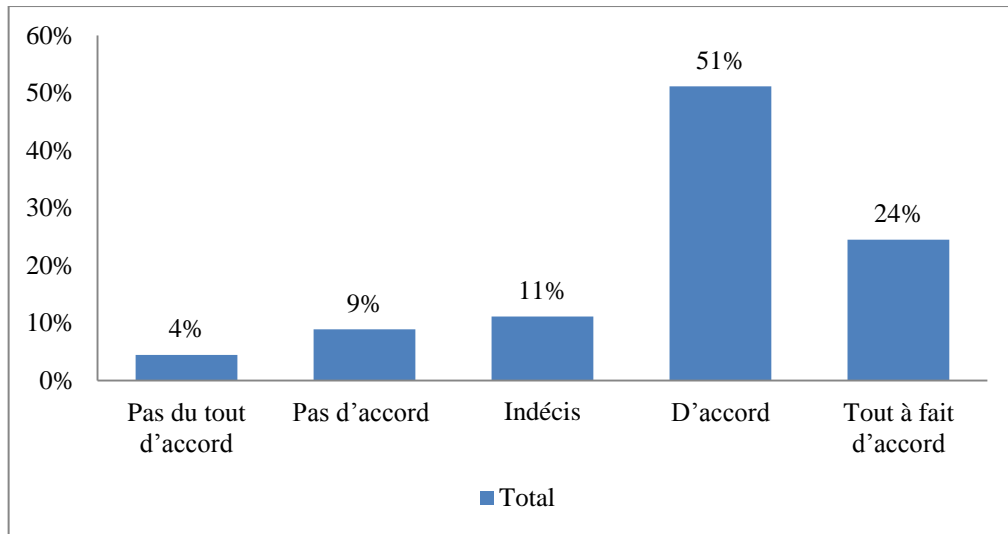
**Source :** élaboré par nous-mêmes

36% ont répondu qu'il est indécis s'ils ont eu suffisamment de temps pour intégrer l'équipe de l'entreprise et s'adapter à sa culture, tandis qu'en total 58% ont répondu que la période d'intégration était suffisante et satisfaisante dont ils ont se senti bien accueilli et bien intégré. Par contre, il y'a que 7% de notre échantillon qui ont répondu que la période d'intégration était insuffisante ce qui est peut être lié à leurs incapacité d'adaptation ou à cause des raisons personnels.

En générale, l'entreprise fournit des efforts en organisant des points réguliers avec le nouveau recrue de manière à lui donner l'occasion de s'exprimer sur ses éventuelles difficultés et engager des actions correctrices pour qu'il sera à l'aise et ne se senti pas perdu.

### 4). Disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration :

**Figure 3.12** Fréquence des répondants



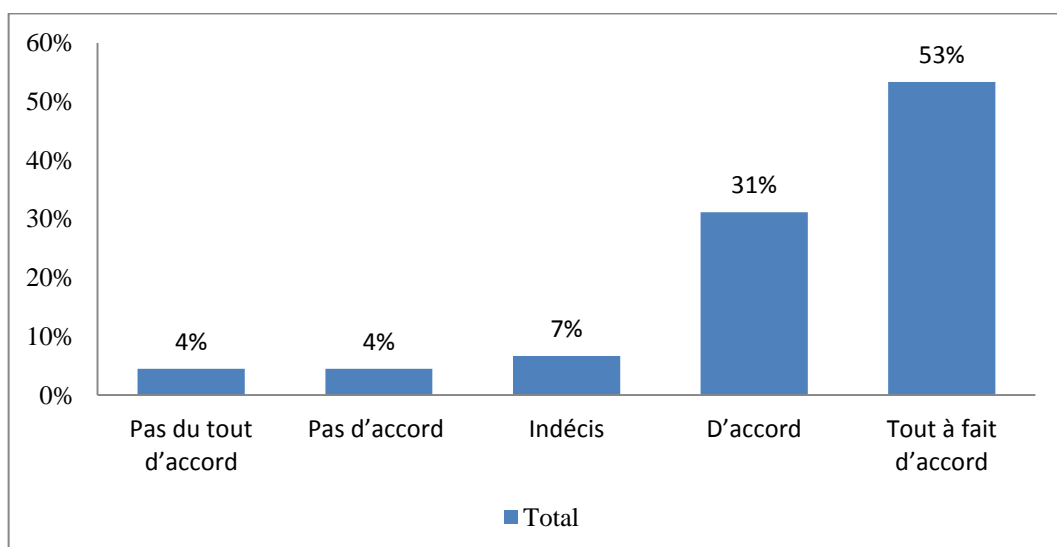
**Source :** élaboré par nous-mêmes

La majorité écrasante des répondants de notre échantillon (75% au totale) ont répondu que les collaborateurs étaient disponibles pour le soutien en cas de besoins, ce qui nous montre qu'il existe genre de climat conviviale où les collaborateurs sont sociables et s'entraident.

### b). La rémunération :

#### 1). l'offre d'un salaire fixe et des primes :

**Figure 3.13** Fréquence des répondants



**Source :** élaboré par nous-mêmes

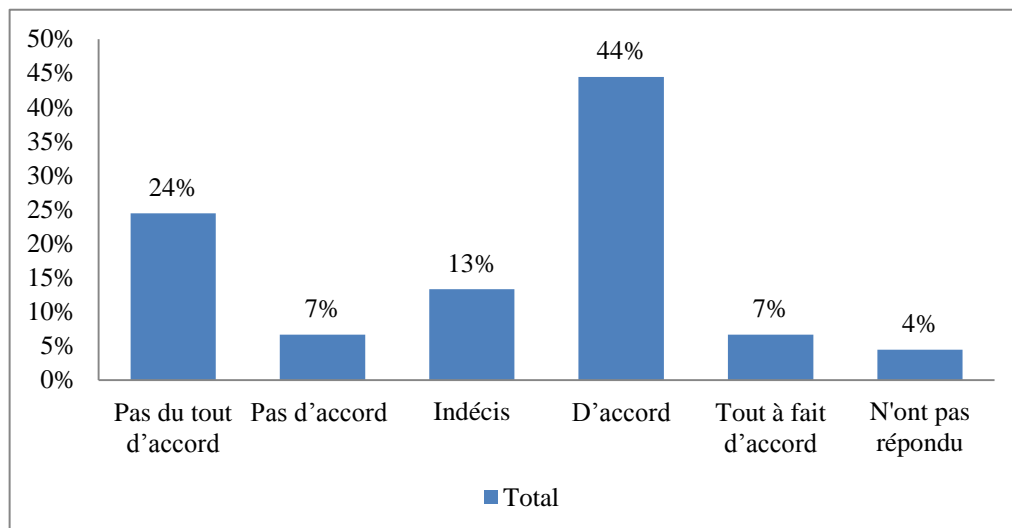
84% au total des répondants de notre échantillon ont répondu que l'entreprise offre un salaire fixe et des primes contre 8% au total.

**Commentaire :** principalement, Les composants du système de rémunération adopté par l'Entreprise 'Cosider Canalisation' sont :

- Un salaire de base (salaire fixe) tel qu'il découle de la classification de l'emploi occupé.
- Primes et indemnités relatives : à l'ancienneté, la performance, l'organisation du travail, primes et indemnités à caractère social et autres primes et indemnités... etc.

2). Opportunité (s) de rémunération stimulante :

**Figure 3.14** Fréquence des répondants

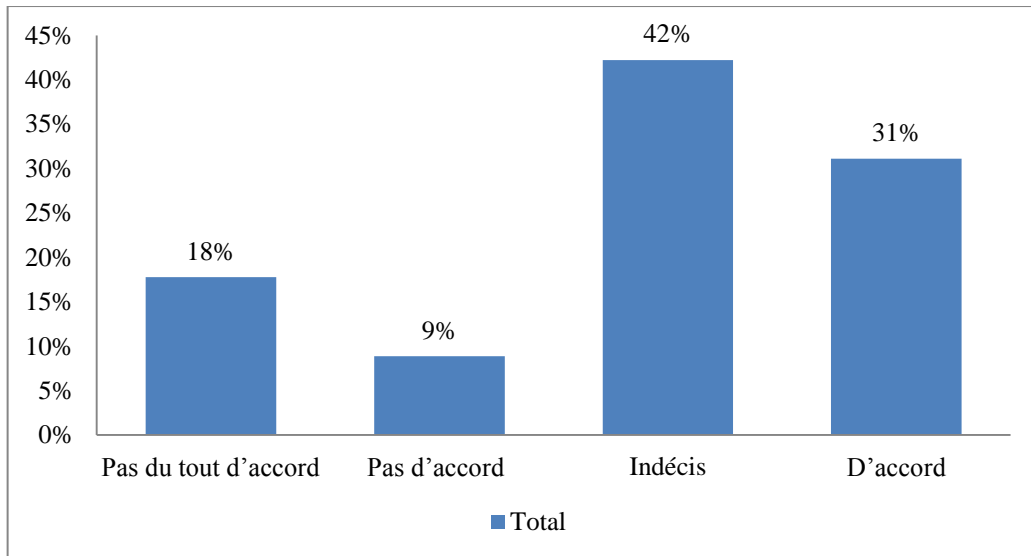


**Source :** élaboré par nous-mêmes

24% ont répondu qu'il n'existe du tout ce genre des offres, 7% ont aussi répondu que l'entreprise ne propose pas comme ce type d'opportunité ou de rémunération. Par contre 51% dont 7% ont répondu qu'il est tout à fait existe ce genre d'opportunités. A cet égard on peut dire que l'entreprise offre des opportunités pour des rémunérations stimulantes, mais pour ceux qui les bénéficient, sont les personnes qui font de l'initiative et engagent vraiment pour bénéficier de tell avantage.

3). La récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires :

Figure 3.15 Fréquence des répondants



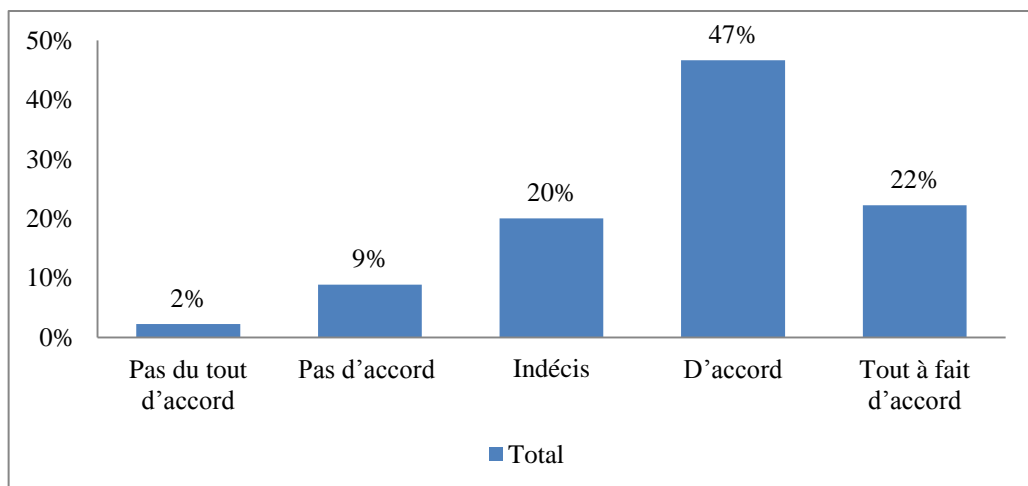
Source : élaboré par nous-mêmes

Nous observons une divergence de vues dont il y a ceux qui ont répondu que l'entreprise récompense les employés quand ils font des efforts supplémentaire (31% des répondants) comme il y'a ceux qui ont répondu par le contre (au total 27%) et 42% ont répondu qu'il est indécis si l'entreprise récompense l'employé quand il fait un effort supplémentaire.

**c). Formation :**

1). Proposer des programmes de formations individuelles et collectives :

Figure 3.16 Fréquence des répondants

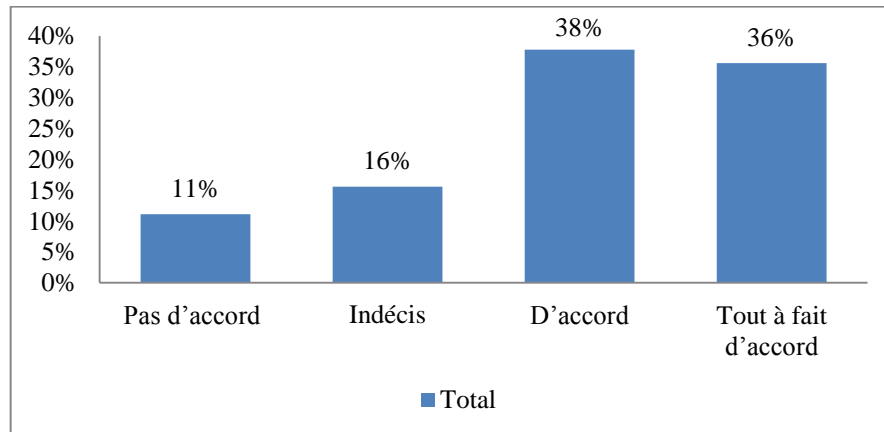


Source : élaboré par nous-mêmes

69% des répondants de notre échantillon ont répondu que l'entreprise donne une réelle opportunité d'améliorer les compétences à travers des programmes de formation individuelles et collectives dont 22% ont été tout à fait d'accord tandis que 20% des répondants ont répondu que ça c'est indécis et une minorité de 11% en total ont réfuté ça.

2). Proposer suffisamment de formation liée à l'emploi :

**Figure 3.17** Fréquence des répondants

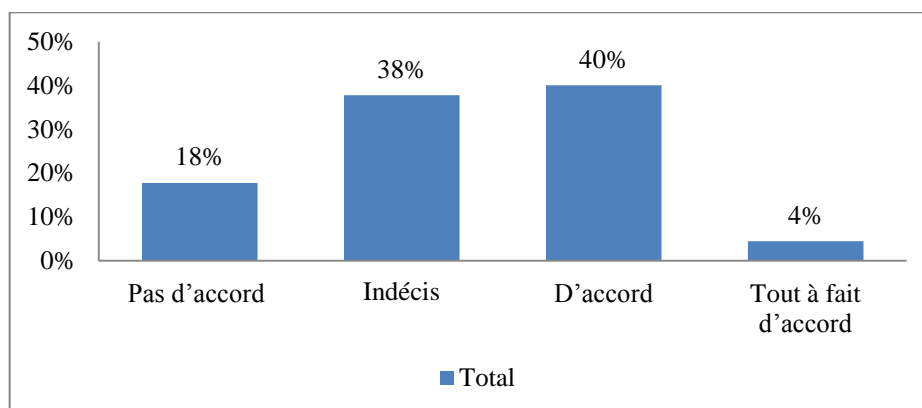


Source : élaboré par nous-mêmes

La plupart des répondants de notre questionnaire (72% en total) ont répondu qu'ils avaient suffisamment de formations liées à leurs postes et leurs emplois pour pouvoir se perfectionner et améliorer leurs rendements. Par contre 11% ont été pas d'accord et ont pas eu suffisamment de formations tandis que 16% de notre échantillon ont répondu qu'il est indécis si les formations sont suffisante ou non.

3). Choix du contenu de la formation :

**Figure 3.18** Fréquence des répondants

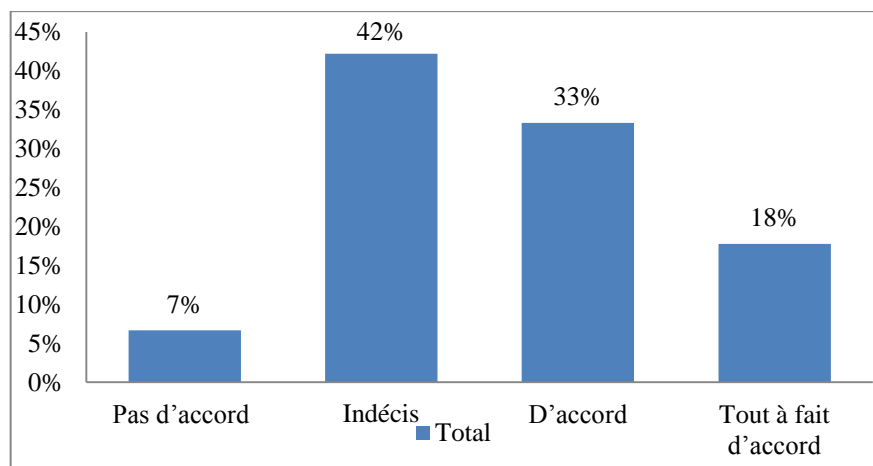


Source : élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats de notre échantillon, on constate qu'il y'a ceux qui ont la possibilité de choisir des formations et le contenu de formation (s) suivant leurs besoins et leurs objectifs (au total 44% des répondants), d'ailleurs ça nous montre qu'il y'a des employé qui ne se contentent pas du statu quo et ont de motivation, de curiosité et de volonté d'apprentissage en choisissant le contenu de formations et exprimant leurs besoins précisément pour se perfectionner et développer leurs cultures scientifiques ce qui leurs permettre par la suite de conduire leur plan de carrière. Tandis qu'il y'a ceux qui ne peuvent pas choisir le contenu de leurs formations (18% des répondants et 38% autres qui ont répondu qu'il indécis) ce qui peut être expliqué soit parce que leurs choix ne sont pas adéquat avec leurs emplois, soit ils ne peuvent pas dans le sens qu'ils ne veulent ou ne cherchent pas à apprendre et se développer et se contente par ce que l'entreprise leurs offerte.

3). Le soutien des responsables hiérarchiques :

**Figure 3.19** Fréquence des répondants



**Source :** élaboré par nous-mêmes

Dans le même contexte, si les besoins en formations exprimés par les employés sont utiles et adéquates avec leurs emplois, les responsables hiérarchiques vont leurs aider en facilitant les procédures pour accéder à leurs objectifs et satisfaits leurs besoins. D'ailleurs, c'est au bénéfice de l'entreprise de permettre à leurs staffs d'acquérir les connaissances et le savoir-faire nécessaire à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaire au développement de l'entreprise, aussi pour encourager, faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs. Pour ceux qui ont répondu que les responsables hiérarchique ne leur pas offre le soutien nécessaire et sont une minorité (7% de notre échantillon), on explique ça par même ce qu'on a déjà mentionné, c'est que soit les choix ne sont pas adéquat avec leurs emplois, soit ils ne

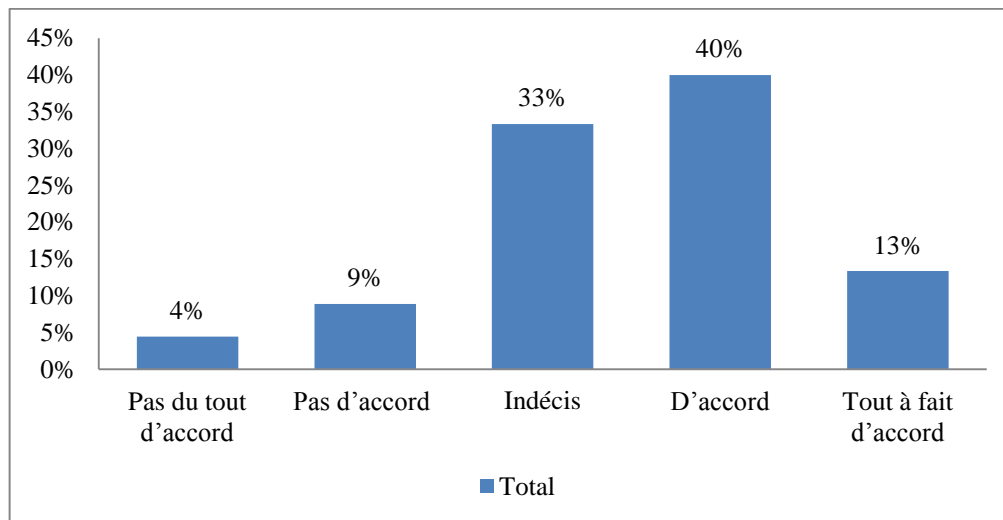
peuvent pas dans le sens qu'ils ne veulent ou ne cherchent pas à apprendre et se développer et se contente par ce que l'entreprise leurs offerte.

**Commentaire :** la formation professionnelle est un investissement prioritaire à 'Cosider Canalisation', elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifiés, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

### d) Promotion et gestion de carrière :

#### 1). Susceptibilité de promotion :

**Figure 3.20** Fréquence des répondants

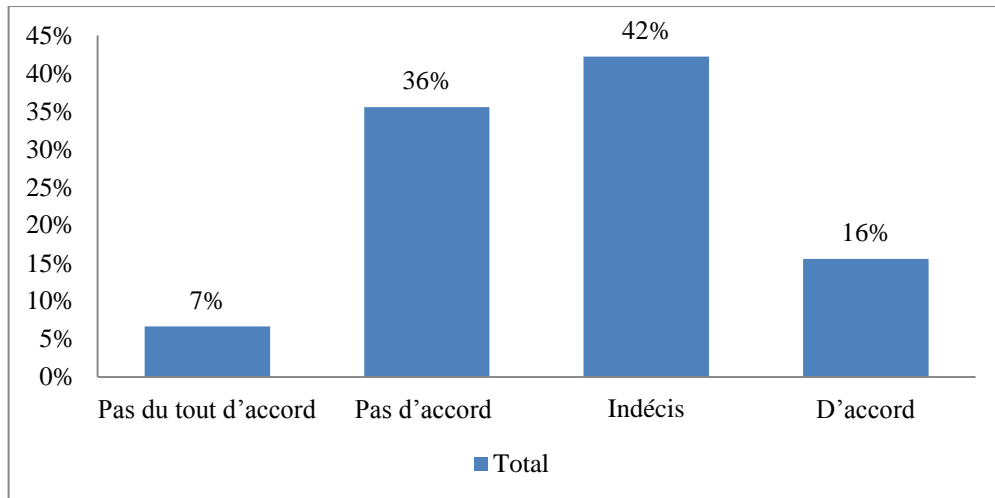


**Source :** élaboré par nous-mêmes

Plus que la moitié de notre échantillon (au total 53%) ont répondu que lorsque l'employé fait convenablement son travail il est susceptible d'être promu, à cet égard on peut dire qu'il y'a des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. Pour ceux qui ont répondu qu'il indécis (33% de notre échantillon) ou pour qui ont réfuté (au total 13%), ça peut être expliqué par qu'il y'a aussi des postes sans avenir dans l'entreprise ou qu'il n'est pas évident d'être promu dont il y'a des critères pour être promu.

2). Les choix de gestion de carrière :

Figure 3.21 Fréquence des répondants

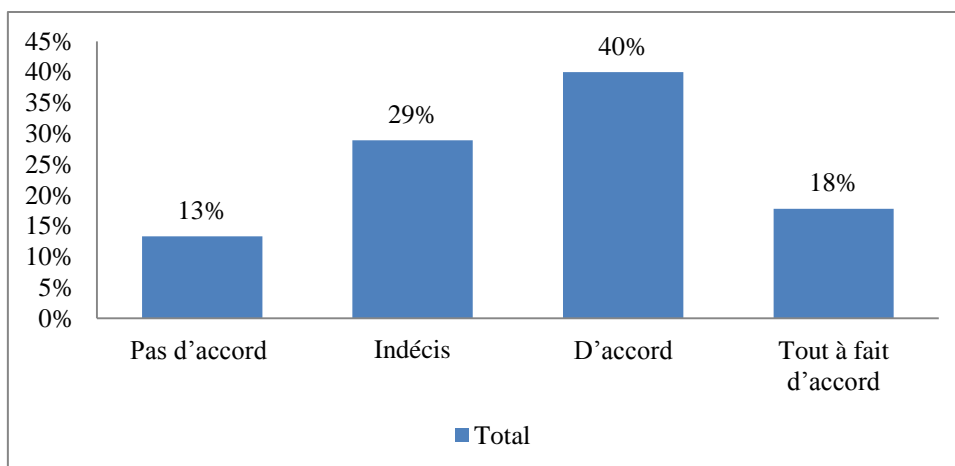


Source : élaboré par nous-mêmes

Au total 43% de notre échantillon n'ont pas le choix de gérer leurs plans de carrière et 42% d'autres ont répondu qu'il indécis, on déduit qu'il n'est pas évident d'avoir le choix en ce qui concerne la gestion de plan de carrière, mais il reste existe tant qu'il y'a ceux qui ont la possibilité et le choix de gérer leurs plans de carrière (16% des répondants). Apparemment, sont ceux qui sont constamment à la recherche d'apprentissage et de perfectionnement, le cas de choisir des formations et le contenu de formations.

3). Opportunités d'avancement et de progression de carrière :

Figure 3.22 Fréquence des répondants



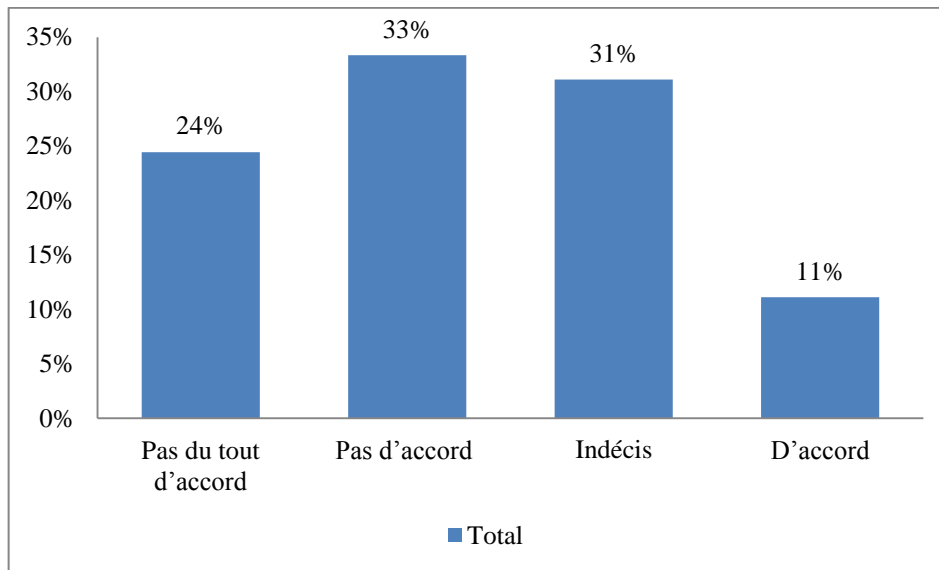
Source : élaboré par nous-mêmes



D'après les résultats montrés sur le graph (58% au total des répondants ont des opportunités d'avancement et de progression dans la carrière face aux 13% qui n'ont pas et 29% autres qui ont répondu qu'il est indécis), on reste toujours sur la même voie analytique c'est-à-dire qu'il y'a des possibilités d'évolutions pour certain postes d'emplois comme il existe des postes d'emplois sans avenir.

4). Occuper un emploi sans avenir :

**Figure 3.23** Fréquence des répondants



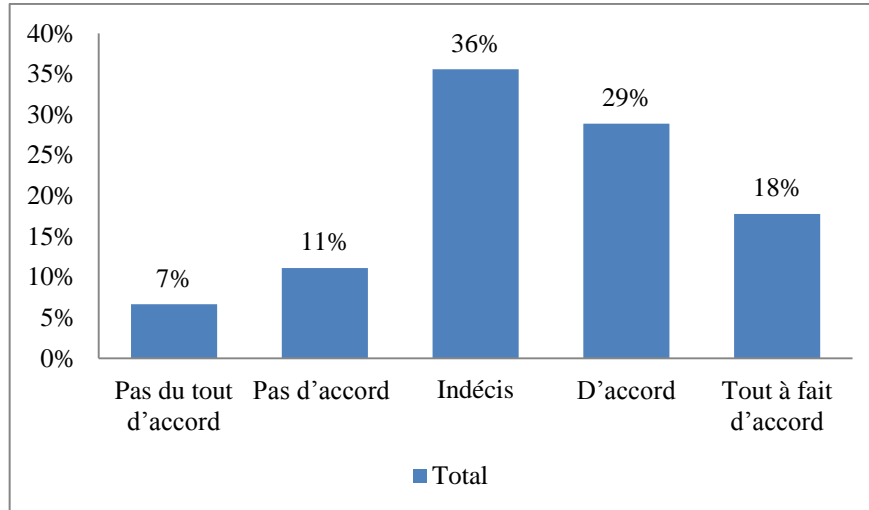
**Source :** élaboré par nous-mêmes

On remarque une symétrie, c'est-à-dire : un total 58% ont répondu qu'ils ont des opportunités d'avancement et de progression dans la carrière face à 57% ont répondu qu'ils n'ont pas un emploi sans avenir, de même 13 % qui n'ont pas des opportunités d'avancement et de progression dans la carrière face à 11% qui ont un emploi sans avenir et 33% face à 29% qu'est répondu qu'il est indécis. Ce qui est logique, ceux qui ont des possibilités d'avancement et de progression dans la carrière n'ont pas un emploi sans avenir et l'inverse.

e). Evaluation et appréciation :

1). Prise en compte des opinions des collaborateurs :

Figure 3.24 Fréquence des répondants

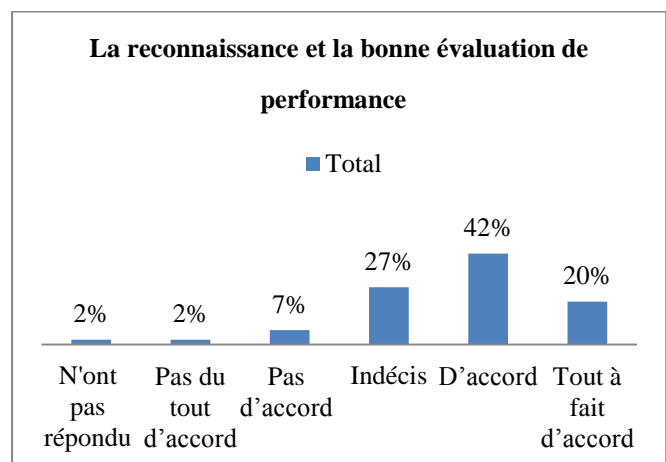
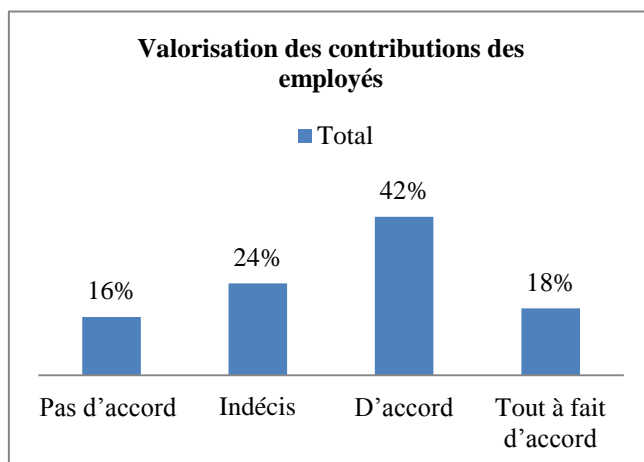


Source : élaboré par nous-mêmes

Presque la moitié de notre échantillon (47% au total) a répondu que les responsables prennent en considération les opinions et suggestions des collaborateurs, ce qui nous montre que l'entreprise n'a pas un style autocrate, par contre elle cherche à impliquer leurs employés.

2). Valorisation des contributions des employés et la reconnaissance et la bonne évaluation de performance :

Figure 3.25 ; 3.26 Fréquence des répondants

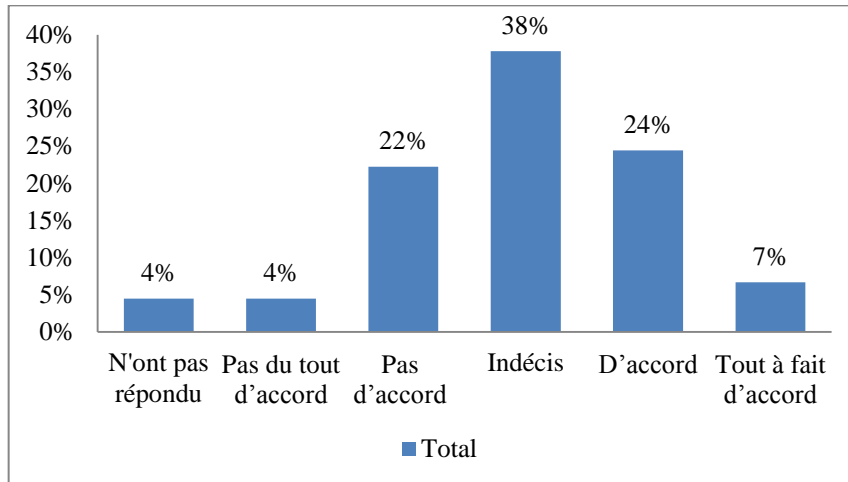


Source : élaboré par nous-mêmes

En analysant les deux graphes précédents, on déduit qu'en générale lorsque un employé exerce son travail convenablement et apporte de la contribution et de la valeur ajouté il sera reconnu et tien de bonne évaluation de performance et valorisation de son effort.

4). La contribution de l'évaluation de performance au développement professionnel :

**Figure 3.27** Fréquence des répondants

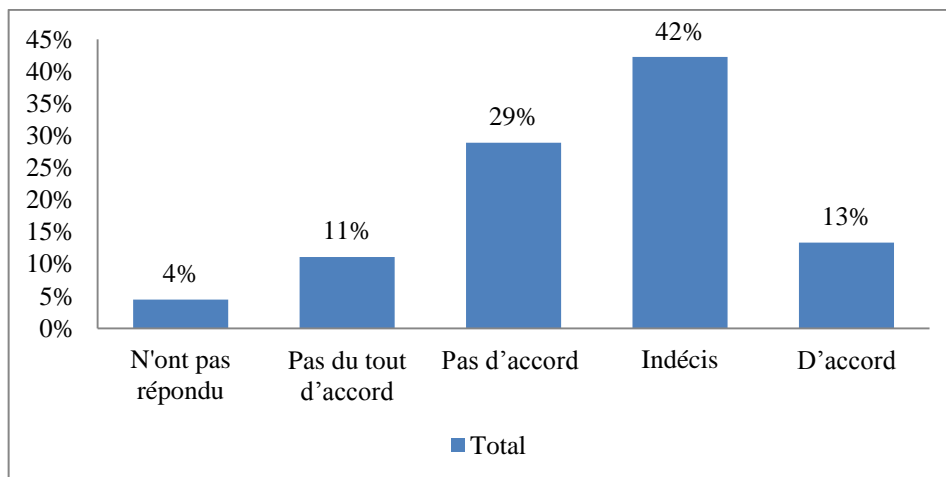


**Source :** élaboré par nous-mêmes

Au total 31% ont répondu que l'évaluation de performance leurs aidé à améliorer leurs performances, 26% ont répondu par le contre et que l'évaluation est juste pour l'évaluation et qu'elle n'a aucun effet sur le développement de leurs performances tandis que 38% ont répondu qu'il est indécis.

5). L'obtention de (s) augmentation (s) de rémunération :

**Figure 3.28** Fréquence des répondants



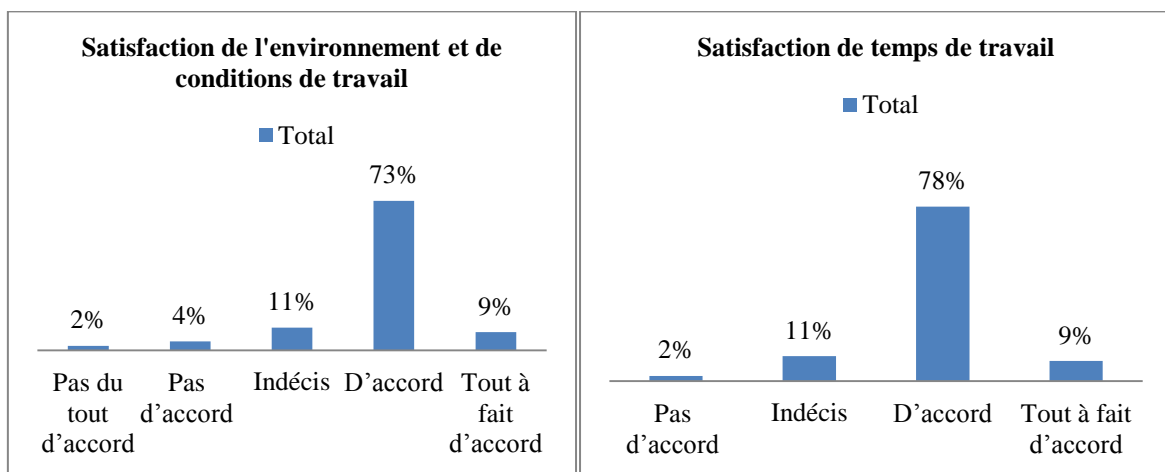
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après ce qu'on constate, on peut dire qu'il y'a pas vraiment un lien entre la manière d'exercer le travail et la probabilité d'obtenir une augmentation de rémunération. Autrement dit, lorsque un employé fait son travail convenablement et atteindre leurs objectifs, une évaluation de son rendement ne leur permet pas forcément de bénéficier d'augmentation salariale. Ça reste pas évident dont il y'a d'autre critères peut être.

**4. L'analyse des facteurs ou des déterminants liés à une décision de départ volontaire.**

**a). Satisfaction au travail :**

**Figure 3.29 ; 3.30** Fréquence des répondants



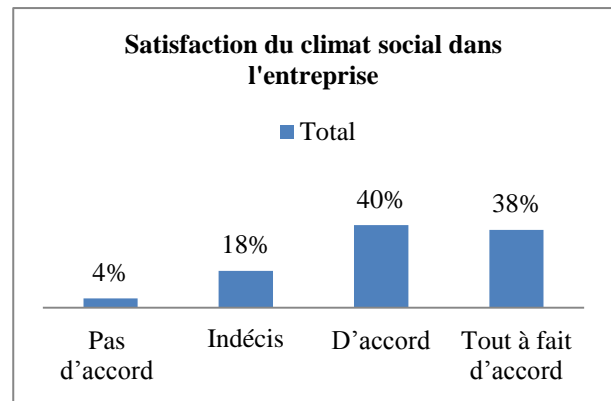
**Source :** élaboré par nous-mêmes

Avec une majorité écrasante (au total plus de 80% des répondants) satisfaits de l'environnement et des conditions de travail ainsi qu'au temps de travail, on montre que 'Cosider Canalisation' tient à créer et à fournir les conditions de travail appropriées pour assurer le bien-être des employés.

Cela s'explique que l'entreprise a des bonnes conditions matérielles de travail et s'intéresse toujours à l'offrir pour les salariés pour qu'ils travaillent dans un climat favorable et tout ça joue un rôle très important dans la motivation des salariés.

**Figure 3.31** Fréquence des répondants

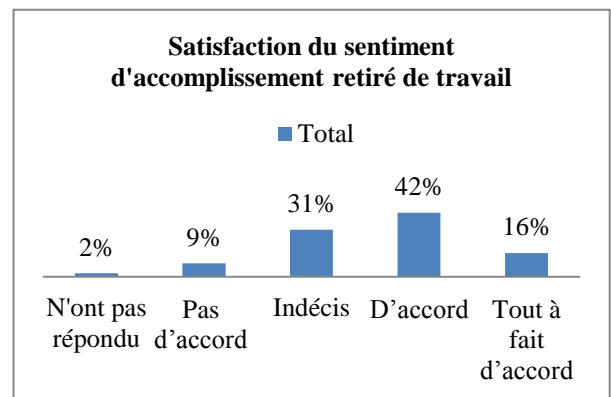
D'après les résultats obtenus, on déduit qu'il existe au sein de l'entreprise 'Cosider Canalisation' un climat convivial, et les employés sont sociables et solidaire entre eux.



Source : élaboré par nous-mêmes

**Figure 3.32** Fréquence des répondants

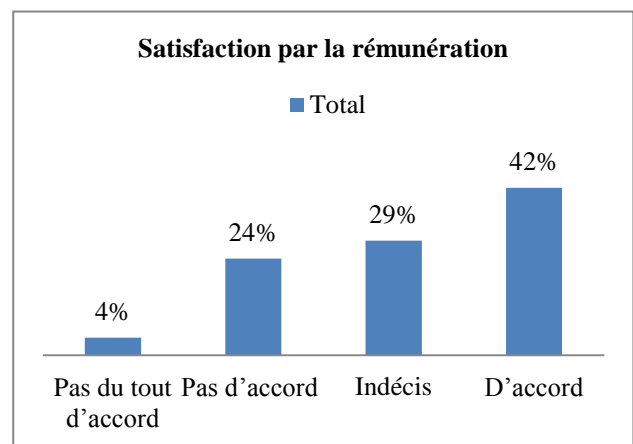
Aussi, en ce qui concerne le sentiment d'accomplissement retiré de travail, la plupart (au total 58% de notre échantillon) sont satisfaits de ce qu'ils fournissent comme effort pour contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes

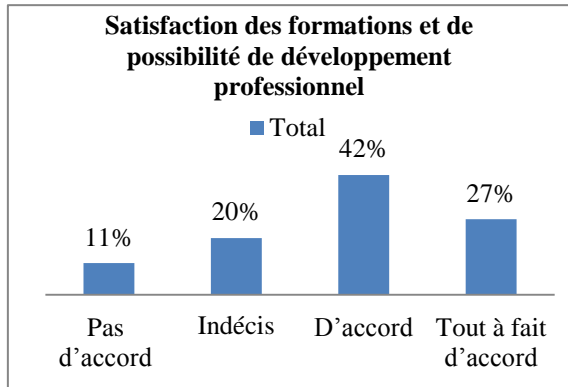
**Figure 3.33** Fréquence des répondants

Pour la rémunération, on trouve ceux qui sont satisfaits (42% de notre échantillon), comme il y'a ceux qui n'ont pas une satisfaction (au total 28% et 29% d'autres qui ont répondu qu'il est indécis). On peut dire qu'ils sont ceux qui voient que leurs efforts ne sont pas valorisés et récompensés.



Source : élaboré par nous-mêmes

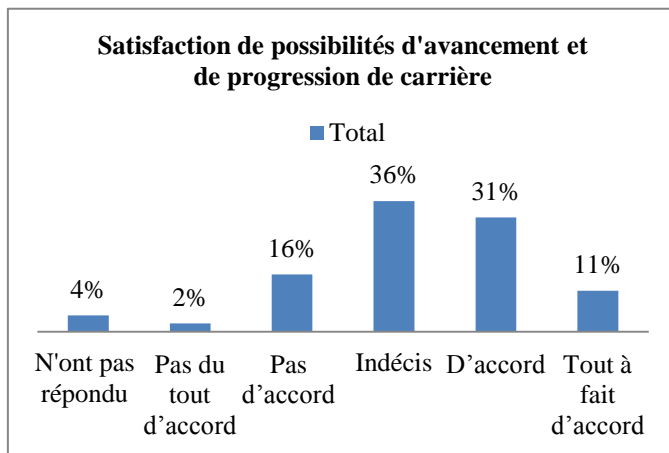
Figure 3.34 Fréquence des répondants (Source : élaboré par nous-mêmes)



Comme la formation est un investissement prioritaire pour l'entreprise, il est clair son impact positif sur la satisfaction des employés d'où on trouve plus que la moitié (au total 69% de notre échantillon) est satisfait. Pour ceux qu'ils ne sont pas satisfaits (11% des répondants et 20% autres qu'il est indécis pour eux) sont ceux qu'ils n'ont pas suffisamment

de formations selon eux ou qu'ils ne peuvent pas choisir le contenu de formation.

Figure 3.35 Fréquence des répondants (Source : élaboré par nous-mêmes)



Au total, 42% de notre échantillon sont satisfaits tandis que 18% n'ont pas une satisfaction et 36% autres il est indécis pour eux. L'insatisfaction peut être expliquée qu'elle est résultat due la nature de poste occupé (poste sans avenir) ou parce que le niveau de l'employé ne leur permet pas d'avoir de bonnes

opportunités d'avancement ou parce qu'ils n'ont pas le choix de gérer leurs carrières.

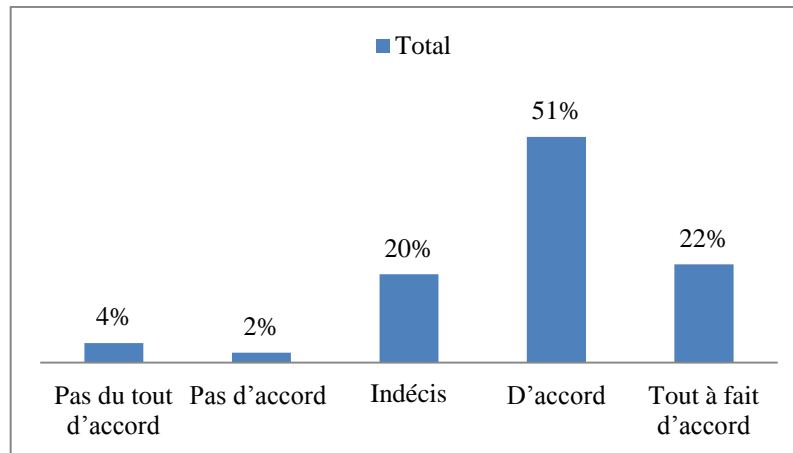
**Commentaire :**

En générale, l'une des premières préoccupations de l'entreprise 'Cosider Canalisation' est de s'assurer que leurs employés sont satisfaits et donc elle ne cherche pas juste les payer pour faire leur travail, par contre. Et par conséquent, avec une satisfaction au travail les employés seront plus susceptibles d'être motivés ce qui peut avoir un impact sur leur performance et leurs productivités.

**b). Implication organisationnel :**

**1). Que signifie l'entreprise pour le staff:**

**Figure 3.36** Fréquence des répondants

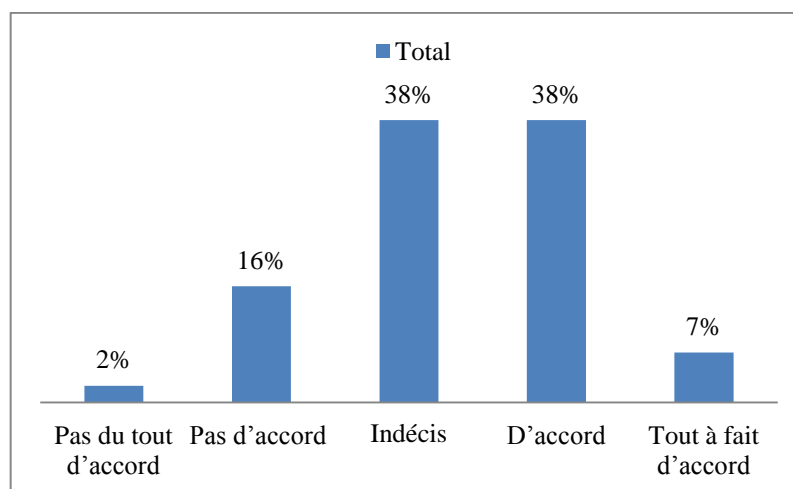


**Source :** élaboré par nous-mêmes

Au total 73% de notre échantillon ont répondu que l'entreprise a pour eux une grande signification personnelle ce qu'est le résultat de leurs contentement et leurs satisfaction au travail ainsi que le sentiment d'appartenance retiré de l'entreprise 'Cosider Canalisation'. Mais on trouve aussi ceux qui l'entreprise n'a pas pour eux vraiment une signification (6% au total et 20% autres qui ont répondu qu'il est indécis) ce sont qui n'ont pas une satisfaction ou qui pour eux l'entreprise n'est qu'une station parce qu'ils ont d'autres objectifs.

**2). L'affection par les problèmes de l'entreprise :**

**Figure 3.37** Fréquence des répondants



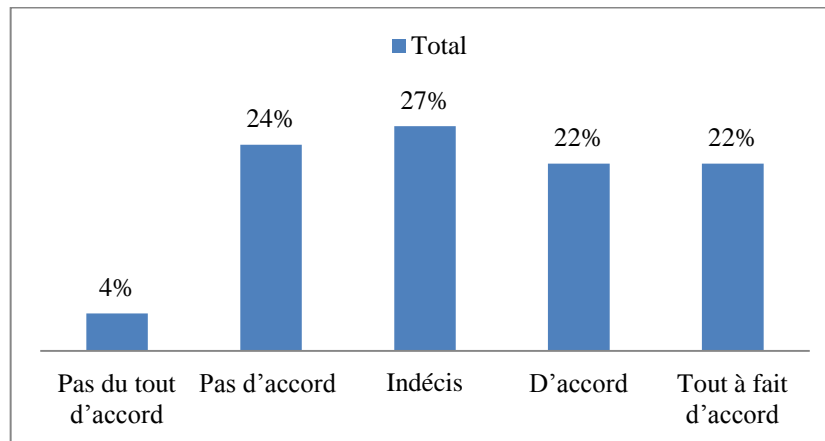
**Source :** élaboré par nous-mêmes

D'après les résultats de notre échantillon, on constate qu'il y'a ceux qui sont affectés par les problèmes de l'entreprise (au total 45% de notre échantillon). On peut dire qu'ils sont ceux qui ont une forte implication.

38% ont répondu qu'il est indécis ainsi 18% autres ne sont pas affectés personnellement par les problèmes de l'entreprise.

**3). L'attachement à l'entreprise :**

**Figure 3.38** Fréquence des répondants

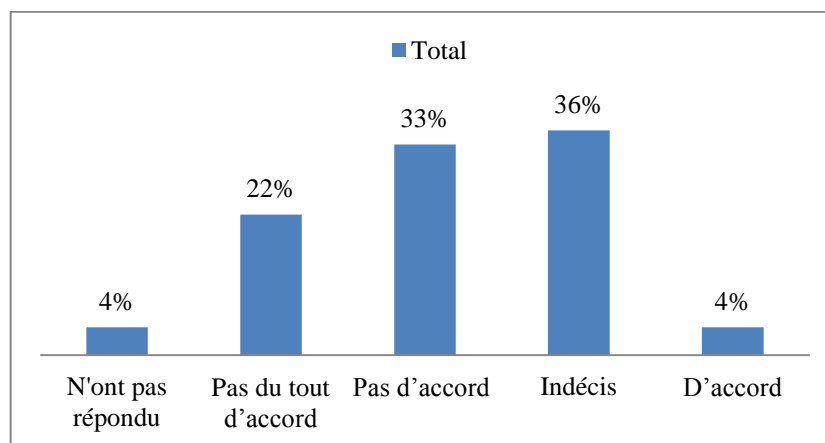


**Source :** élaboré par nous-mêmes

Au total 44% de notre échantillon ont répondu qu'ils sont effectivement trop donné à l'entreprise et donc ils ne veulent et ne peuvent pas la quitter. On peut dire qu'ils sont satisfait du sentiment d'accomplissement et ayant le sentiment d'appartenance.

**4). Se sentir coupable en cas de départ :**

**Figure 3.39** Fréquence des répondants



**Source :** élaboré par nous-mêmes

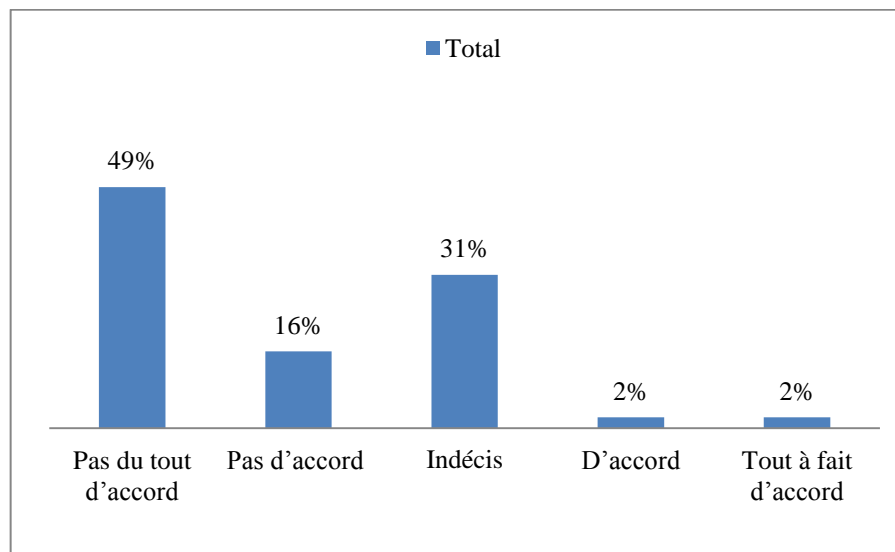


Plus que la moitié de notre échantillon (55%) ont répondu qu'ils ne vont pas se sentir coupable en cas de départ, ce que peut être expliqué soit parce qu'ils ont accomplis leurs devoir au maximum, soit parce qu'ils n'ont pas attaché à l'entreprise et donc ils ne vont pas se sentir coupable.

Pour les 4% des répondants qui vont se sentir coupable, on peut dire qu'ils sont trop attachés à l'entreprise.

### 5). Risque de rencontrer d'ennuis et de problèmes en cas de départ :

Figure 3.40 Fréquence des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes

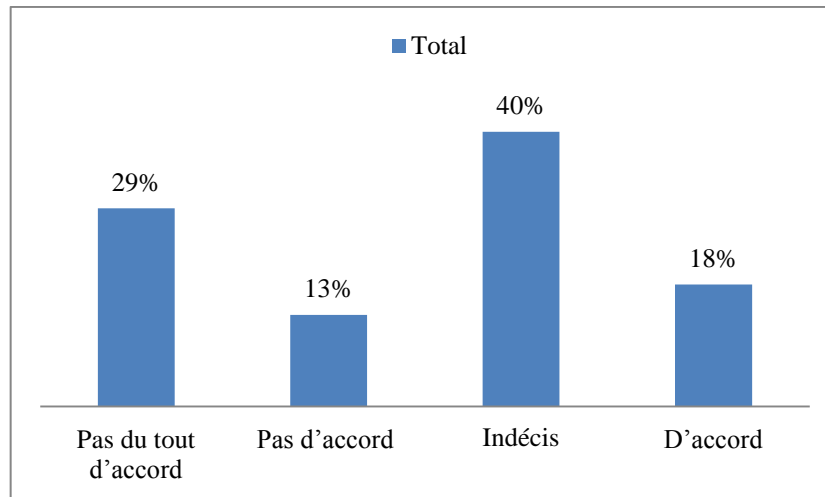
La majorité écrasante de notre échantillon (65%) ont répondu qu'ils n'ont pas le risque de rencontrer des problèmes en cas de départ, peut-être parce qu'ils ont de l'expérience et de bon parcours professionnel, et donc il est facile pour eux de trouver de nouvel emploi.

31% ont répondu qu'il est indécis et 4% autre au total qu'ils risquent de rencontre des problèmes en cas de départ, peut-être parce qu'ils ont des responsabilités vers leurs familles.

c). Intention de quitter :

1). Penser souvent à quitter l'entreprise :

Figure 3.41 Fréquence des répondants

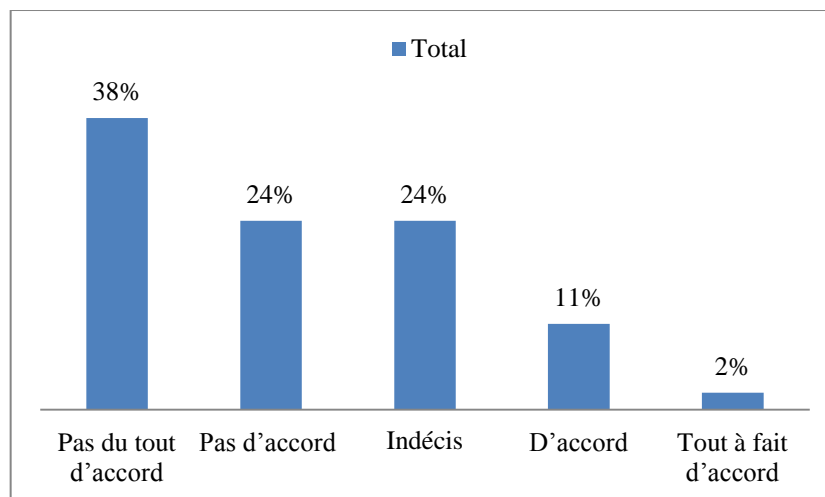


Source : élaboré par nous-mêmes

42% de notre échantillon ont répondu qu'ils ne pensent pas souvent à quitter l'entreprise, tandis que 18 % le contre et 40% des répondants est indécis pour eux.

2). Intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche :

Figure 3.42 Fréquence des répondants

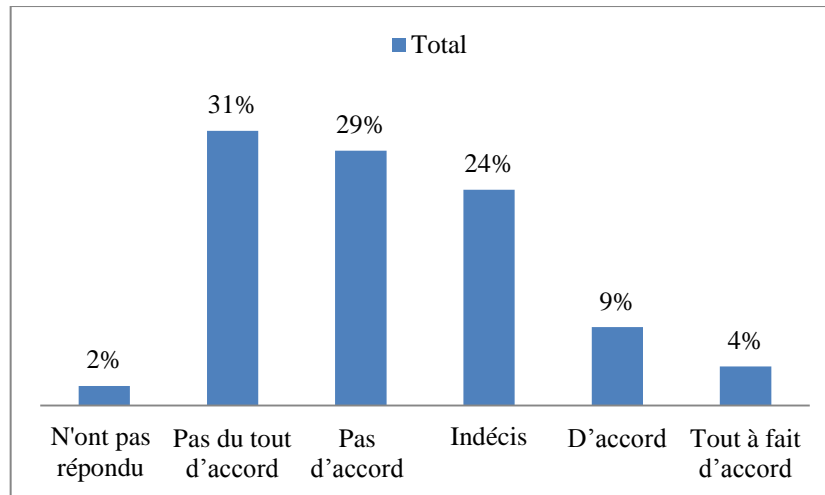


Source : élaboré par nous-mêmes

Plus que la moitié de notre échantillon (62% au total) n'ont pas une intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche (même s'ils pensent avant à partir). 24% autres, il est indécis pour eux et 13% ont effectivement une intention de quitter dans un avenir proche.

**3). Penser sérieusement à quitter le travail :**

**Figure 3.43** Fréquence des répondants

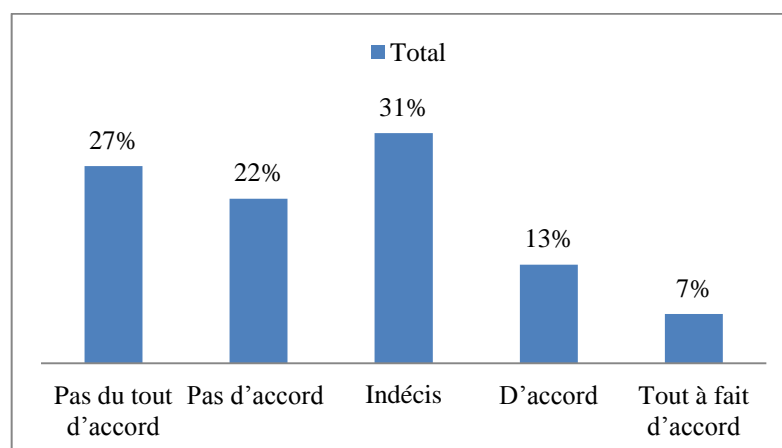


**Source :** élaboré par nous-mêmes

Au total, 60% de notre échantillon ne pense pas sérieusement à quitter le travail (entre eux même qu'ils ont pensé avant à partir, ce que peut être considéré comme une situation circonstancielle en raison de la charge au travail). 24% c'est indécis pour eux et 13% pensent sérieusement à quitter (on peut dire qu'ils sont ceux qui pensent à quitter leurs emplois dans un avenir proche).

**4). La recherche continuellement d'un travail à l'extérieur :**

**Figure 3.44** Fréquence des répondants

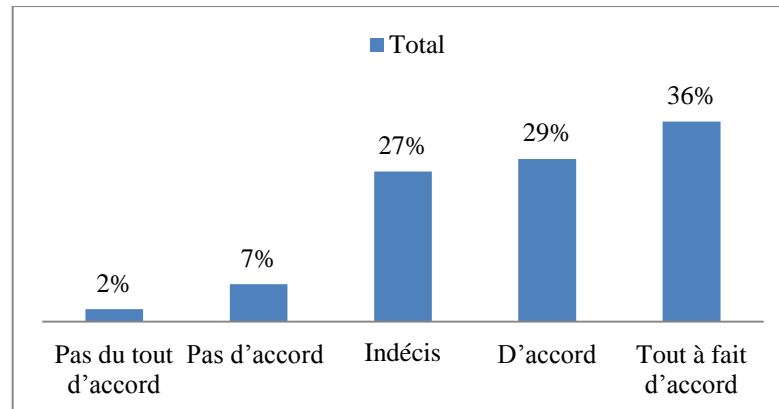


**Source :** élaboré par nous-mêmes

49% au total ont répondu qu'ils ne cherchent pas de travail ailleurs, tandis que 20% cherchent activement de travail à l'extérieur et 31% c'est indécis pour eux.

### 5). Quitter l'entreprise s'il y'aura de meilleur :

Figure 3.45 Fréquence des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes

La majorité des répondants (65%) vont quitter s'ils auront de meilleurs. Tandis que 27% c'est indécis pour eux et 9% ne vont pas quitter même y'aura de meilleurs.

#### ➤ Synthèse :

Sur la base des résultats de notre étude montrés par les graphs précédents, on peut distinguer les cas suivants :

- Il y'a ceux qui pensent souvent à quitter l'entreprise mais pas forcément dans un avenir proche et donc ils ne cherchent pas autre travail pour l'instant, peut-être parce qu'ils ont besoin de stabilité le temps actuel. Il reste toujours un choix et une décision mais comme priorité pour eux c'est le perfectionnement, et l'expérience pour ayant beaucoup de chance ailleurs plutard.
- Ceux qu'ils pensent souvent à partir et vont quitter l'entreprise dans un avenir proche et cherche donc activement un boulot ailleurs (une minorité). Ce que peut-être expliqué soit parce qu'ils sont affectés par la charge au travail et ne sont pas satisfait en générale, soit parce qu'ils ont déjà tracé leurs chemins.
- Ceux qui ont un contentement, une satisfaction et préfèrent de se stabiliser et ne pas quitter l'entreprise même s'il y'aura de meilleurs (une minorité), on peut dire qu'ils ont retiré vraiment un sentiment d'appartenance et sont trop attaché à l'entreprise.
- Ceux qui ont un contentement, une satisfaction mais dès qu'ils auront de meilleurs opportunités ailleurs ils quittent l'entreprise même s'ils ne sont pas à la recherche d'un autre travail. Et donc, malgré l'effort fourni par l'entreprise pour satisfaire les

employés et les fidéliser, elle risque de les perdre si elle n'a pas admis pour une politique RH stimulante et déterminée.

### 5. L'impact des pratiques de GRH sur le turn-over :

Nous avons opté à une analyse en composantes principale (ACP) pour déterminer les corrélations existantes entre nos variables dépendantes et indépendantes représentées dans le principal produit de l'ACP qui est la matrice de corrélation représentée en annexe (**Voire : annexe N° : 7**).

L'analyse de tableau (la matrice de corrélation) montre l'existence de relations entre certaines variables des pratiques de GRH et d'autres de turnover sur lesquelles nous nous sommes appuyés dans notre étude.

On prend comme règle générale « les corrélations les plus fortes sont celles correspondant aux coefficients les plus proches de 1 ou -1 ».

À travers la matrice des corrélations, il ressort que 'la satisfaction de l'environnement et de conditions de travail' est corrélée positivement avec les variables 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration' ( $r = 0.335$ ), 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives' ( $r = 0.333$ ), 'le soutien des responsables hiérarchiques' ( $r = 0.361$ ), 'susceptibilité de promotion' ( $r = 0.423$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.381$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.540$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.348$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.679$ ) et 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.396$ ) tandis qu'elle est corrélée négativement avec 'emplois sans avenir' ( $r = -0.665$ ).

Aussi, on constate que les résultats pour 'la satisfaction du temps de travail' sont corrélés, positivement avec 'l'offre d'un salaire fixe et des primes' ( $r = 0.324$ ), 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.262$ ), 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration' ( $r = 0.489$ ), 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives' ( $r = 0.473$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.417$ ), 'le soutien des responsables hiérarchiques' ( $r = 0.344$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = 0.285$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.356$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.402$ ), 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.454$ ) et négativement avec 'emplois sans avenir' ( $r = -0.406$ ).

Nous notons que 'la satisfaction du climat social dans l'entreprise' est corrélée positivement avec 'opportunités de rémunération stimulante' ( $r = 0.439$ ), 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration' ( $r = 0.434$ ), 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires' ( $r = 0.472$ ), 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives' ( $r = 0.370$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.376$ ), 'susceptibilité de promotion' ( $r = 0.616$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = 0.550$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.391$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.453$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.472$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.775$ ) et 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.487$ ) et 'l'obtention des augmentations de rémunération' ( $r = 0.418$ ) et corrélée négativement avec 'emplois sans avenir' ( $r = -0.518$ ).

Nous retenons que 'la satisfaction du sentiment d'accomplissement retiré de travail' est corrélée positivement avec 'l'offre d'un salaire fixe et des primes' ( $r = 0.253$ ), 'opportunités de rémunération stimulante' ( $r = 0.300$ ), 'possibilité de négociation de clauses' ( $r = 0.352$ ), 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration' ( $r = 0.314$ ), 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires' ( $r = 0.275$ ), 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives' ( $r = 0.275$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.451$ ), 'choisir le contenu de la formation' ( $r = 0.471$ ), 'le soutien des responsables hiérarchiques' ( $r = 0.350$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = 0.389$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.394$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.359$ ), 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.299$ ), et 'l'obtention des augmentations de rémunération' ( $r = 0.339$ ).

Les variables des pratiques de gestion de ressources humaines qu'on a étudiées sont corrélées positivement avec 'la satisfaction de salaire' sauf 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.159$ ), 'emplois sans avenir' ( $r = 0.089$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.234$ ) et 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.200$ ).

'La satisfaction de possibilité de développement professionnel' a une relation positive et significative avec 'l'offre d'un salaire fixe et des primes' ( $r = 0.277$ ), 'opportunités de rémunération stimulante' ( $r = 0.513$ ), 'possibilité de négociation de clauses' ( $r = 0.334$ ), 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration' ( $r = 0.557$ ), 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires' ( $r = 0.439$ ), 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives' ( $r = 0.709$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.625$ ), 'choisir le contenu de la formation'

( $r = 0.491$ ), 'le soutien des responsables hiérarchiques' ( $r = 0.547$ ), 'susceptibilité de promotion' ( $r = 0.550$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = 0.528$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.672$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.582$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.617$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.581$ ), 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.637$ ) et 'l'obtention des augmentations de rémunération' ( $r = 0.265$ ) tandis qu'elle est corrélée négativement avec la variable 'emplois sans avenir' ( $r = -0.523$ ).

'La satisfaction de possibilité d'avancement et de progression dans la carrière' de même à une relation positive et significative avec l'ensemble des variables étudiées sauf 'passer un entretien sélectif' ( $r = -0.113$ ) et 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.197$ ) et une relation négative avec 'emplois sans avenir' ( $r = -0.424$ ).

Quant aux variables de '**l'implication organisationnel**' étudiées, la variable 'que signifie l'entreprise pour le staff' est corrélée positivement avec 'possibilité de négociation de clauses' ( $r = 0.322$ ), 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.487$ ), 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires' ( $r = 0.342$ ), 'choisir le contenu de la formation' ( $r = 0.355$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = 0.543$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.270$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.291$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.444$ ) et 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.472$ ).

Nous remarquons que 'l'affection par les problèmes de l'entreprise' est corrélée négativement avec 'passer un entretien sélectif' ( $r = -0.461$ ), et positivement avec 'l'offre d'un salaire fixe et des primes' ( $r = 0.276$ ), 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.282$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.373$ ), 'choisir le contenu de la formation' ( $r = 0.264$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.291$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.414$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.258$ ) et 'l'obtention des augmentations de rémunération' ( $r = 0.55$ ).

Aussi, on constate qu'il y'a des liens positifs et significatifs entre 'l'attachement à l'entreprise' et l'ensemble des variables de GRH étudiées sauf 'l'offre d'un salaire fixe et des primes' ( $r = 0.101$ ), 'passer un entretien sélectif' ( $r = 0.021$ ) et 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = 0.025$ ) et autre négatif avec 'emplois sans avenir' ( $r = -0.584$ ).

Nous pouvons observer une relation significative entre 'se sentir coupable en cas de départ' et 'opportunités de rémunération stimulante' ( $r = 0.322$ ), 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi' ( $r = 0.322$ ), 'choisir le contenu de la formation' ( $r = 0.285$ ),

'susceptibilité de promotion' ( $r = 0.336$ ), 'opportunités d'avancement et de progression de carrière' ( $r = 0.455$ ), 'prise en compte des opinions' ( $r = 0.520$ ), 'valorisation des contributions' ( $r = 0.422$ ), 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance' ( $r = 0.288$ ) 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = 0.252$ ), et 'emplois sans avenir' ( $r = -0.315$ ).

Le 'risque de rencontrer d'ennuis et de problèmes en cas de départ' est corrélé négativement avec 'possibilité de négociation de clauses' ( $r = -0.381$ ), 'temps suffisant pour l'intégration' ( $r = -0.394$ ), 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires' ( $r = -0.362$ ), 'le choix de gestion de carrière' ( $r = -0.414$ ), et 'la contribution de l'évaluation de performance au développement' ( $r = -0.405$ ).

La matrice de corrélation montre l'existence de tant de liens significatifs entre les variables de '**l'intention de quitter**' et les variables des pratiques de GRH étudiées, d'où on constate beaucoup plus des corrélations négatives, fortes et autres moyennes sauf avec la variable 'emplois sans avenir' qu'on constate de fortes corrélations positives.

### 6. Présentation et discussion des résultats :

D'après notre analyse descriptive de données, et afin de retenir les variables les plus fortement corrélés entre eux, nous retenons les coefficients où  $r > 25\%$  et dont il existe une corrélation des variables des pratiques de GRH fortement ensemble avec celle de turnover (c'est-à-dire les variables de pratiques GRH corrélées fortement/ moyennement au moins avec 70% des variables retenues pour étudier le turnover au sein de l'entreprise 'Cosider Canalisation'). Il en résulte que les variables des pratiques 'rémunération', 'formation et développement professionnel', 'promotion et gestion de carrière' et 'évaluation et appréciation de rendement' sont autant de facteurs qui corrélerent (fortement / moyennement) ensemble avec 'la satisfaction au travail', 'implication dans le travail' et 'intention de quitter l'entreprise'. Ce qui infirme notre première hypothèse ( $H_1$ ) de recherche dans son sens : les pratiques de GRH n'ont pas un impact sur une décision d'un collaborateur lorsqu'il décide de quitter son emploi.

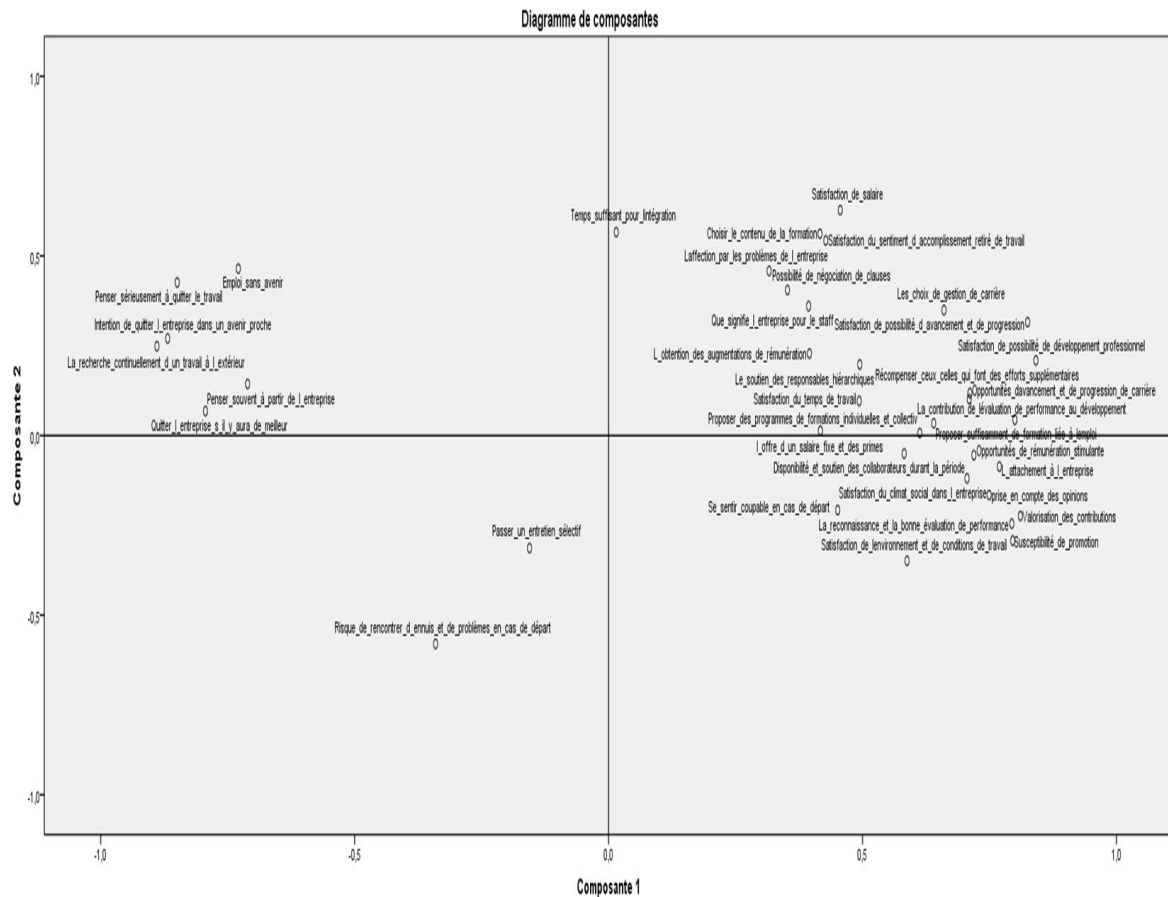
- **Discussion :**

Après avoir retenues les différentes corrélations significatives existantes entre les variables de pratiques de GRH et celles de turnover sur lesquelles nous nous sommes appuyés dans notre étude et afin d'examiner les proportions de variabilité expliquée et les couples de variables correspondantes. Nous commençons la discussion par l'analyse du cercle de



corrélation dont les résultats se présentent dans la figure ci-dessous et les interpréter au fur et mesure selon la présentation des variables dans le cercle de corrélation (seuls les variables qui sont proches/très proches du cercle des corrélations sont très bien représentées dans le plan (CP1, CP2) et ont une qualité de représentation satisfaisante.).

**Figure 3.47** : L'impact des pratiques de GRH sur le turn-over.



**Source** : élaboré par nous-mêmes

Lors d'un groupement de points de nuages dans la même dimension rapprochée, on distingue la corrélation entre plusieurs variables.

De notre étude sur l'entreprise 'Cosider Canalisation', il en résulte des couples de corrélation :

Le premier facteur principal F1 est fortement corrélé positivement avec 'opportunités de rémunération stimulante', 'la récompense de ceux/celles qui font des efforts supplémentaires', 'susceptibilité de promotion', 'opportunités d'avancement et de progression dans la carrière', 'prise en compte des opinions', 'valorisation des contributions', 'la reconnaissance et la bonne évaluation de performance', 'la contribution de l'évaluation de performance au développement', 'Satisfaction du climat social dans l'entreprise',

'Satisfaction de possibilité de développement professionnel', 'Satisfaction de possibilité d'avancement et de progression dans la carrière' et 'L'attachement à l'entreprise'. Et moyennement corrélé positivement avec 'disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période d'intégration', 'proposition des programmes de formations individuelles et collectives', 'proposition de suffisamment de formations liées à l'emploi', 'le choix de gestion de carrière' et 'Satisfaction de l'environnement et de conditions de travail' tandis qu'il est fortement corrélé négativement avec les variables de '**l'intention de départ volontaire**' : 'penser souvent à partir de l'entreprise', 'intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche', 'penser sérieusement à quitter le travail' 'la recherche continuellement d'un travail à l'extérieur' et 'quitter l'entreprise s'il y aura de meilleur'.

On constate une corrélation positive dans le couple de relations. La première correspondance nous montre que plus l'entreprise récompense le collaborateur qui fait des efforts supplémentaires et leur tien de la reconnaissance et prend en considération leur suggestions plus un sentiment d'accomplissement sera se sentis par l'employé et sera plus attachés à l'entreprise et sente coupable en cas de quitter son emploi parce qu'il croit qu'il est pionnier dans l'entreprise. Aussi, plus l'entreprise offre suffisamment de formations individuelles et collectives à l'employé pour développer leurs compétences et progresser dans la carrière et sera promu, et plus qu'il trouve le soutien des supérieurs hiérarchiques et des collaborateurs plus il sera satisfait de climat social et de condition de travail ainsi de possibilité de développement, d'avancement et de progression.

On comprend que plus l'entreprise prend en charge les préoccupations de personnel (formation, gestion de carrière et évaluation), plus qu'ils seront satisfaits, impliqués et fidèles.

On observe aussi dans le second couple de relations une corrélation inverse. Qui nous montre que lorsqu'un employé occupe un poste sans avenir ou un poste dont il n'y a pas des perspectives d'évolution claires ou intéressante, il ne sera plus satisfait ni de l'environnement et des conditions de travail, ni de climat sociale de l'entreprise et des possibilités de développement ou de progression. Par conséquent, il ne sera pas impliqué dans son travail.

Une autre dépendance explique que, lorsqu'un employé occupe un poste sans avenir ou un poste dont il n'y a des perspectives d'évolutions claires ou intéressante, il aura l'intention de quitter son emploi et cherche continuellement un travail ailleurs pour dès qu'il trouve une meilleur opportunité, il quitte l'entreprise.

Donc, dès qu'un employé trouve ceux qui prennent en considération ses aspirations, il quittera l'entreprise.

Le deuxième facteur principal F2 est moyennement corrélé positivement avec 'temps suffisant pour l'intégration', 'possibilité de négociation de clauses', 'choisir le contenu de la formation', 'emplois sans avenir', 'le choix de gestion de carrière' et 'satisfaction du sentiment d'accomplissement retiré de travail', 'satisfaction de salaire', 'satisfaction de possibilité d'avancement et de progression dans la carrière' 'que signifie l'entreprise pour le staff', 'l'affection par les problèmes de l'entreprise', 'intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche' et 'penser sérieusement à quitter le travail'. F2 est corrélé moyennement négative avec 'passer un entretien sélectif', 'susceptibilité de promotion' et 'satisfaction de l'environnement et de conditions de travail', 'risque de rencontrer d'ennuis et de problèmes en cas de départ'.

Il est déduit de cercle de corrélation que lorsque la période d'intégration est suffisante pour l'employé lors de son recrutement, il ne risque plus de rencontrer des problèmes s'il décide de partir vu ses capacités d'adaptation. Aussi, on observe que lorsqu'un employé occupe un poste sans avenir ou un poste dont les perspectives d'évolution ne sont pas claires, la susceptibilité de promotion sera diminué voir nul ce qui motive l'intention de quitter.

Il est conclu du cercle de corrélation qu'il existe des relations positives et autres négatives entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les facteurs déterminants d'une décision de départ volontaire d'un employé. Et donc, sur la base des résultats obtenus à travers l'analyse de l'étude faite au sein de l'entreprise 'Cosider Canalisation' on arrive à confirmer notre deuxième hypothèse de recherche (H<sub>2</sub>), d'où les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact positif ou négatif sur le départ volontaire des employés.

### ➤ **Recommandations :**

- Assurer lors d'un recrutement que les attentes du futur salarié sont en accord avec ce que l'entreprise propose.
- Mieux identifier les causes d'intention de départ liées aux raisons personnelles afin de permettre à l'entreprise de mettre en place des politiques de ressources humaines propres à limiter le départ des collaborateurs.
- Mise en place d'un plan de carrière efficace.
- Introduire dans la politique de rémunération des primes et des rémunérations incitatifs à la portée de tous les employés afin de motiver, fidéliser et conserver le capital humain de l'entreprise.

---

## Conclusion

L'objet de ce chapitre est de présenter l'organisme d'accueil 'Cosider Canalisation', ainsi que l'échantillon d'étude, la méthodologie suivie, les outils statistiques utilisés et l'analyse des résultats et leurs interprétations.

Notre étude de cas auprès des employés de l'entreprise 'Cosider Canalisation' avait pour but d'étudier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la décision de départ volontaire d'un employé en relation avec la perception des employés où nous avons utilisé un questionnaire qui a été composé de trois parties.

Cette étude nous a permis de conclure que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer une décision de départ volontaire d'un employé, dont nous avons pu confirmer notre deuxième hypothèse ;

- **H<sub>2</sub>** : Les pratiques de gestion des ressources humaines ont un impact sur le turnover, où il peut être positif ou négatif.

Et infirmer la première ;

- **H<sub>1</sub>** : Les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont pas un impact sur le turnover.

# **Conclusion générale**

**Conclusion générale :**

D'abord, ce mémoire de recherche a été pour nous un travail très important sur plusieurs points, premièrement il nous a permis d'approfondir nos connaissances sur un sujet nouveau. Deuxièmement, on a pu apprendre de nombreuses notions ainsi que des outils dont nous n'avions pas la connaissance, et nous pourrions dans nos futurs professionnels utiliser les apports afin d'être encore plus efficace. Les opinions perçues au sein des entretiens ont ouvert notre esprit sur la réalité du phénomène étudié.

Cette recherche nous a conduits à étudier le phénomène du turnover au sein des entreprises. Ce concept a été défini comme le mouvement d'entrée et de sortie des travailleurs dans une entreprise durant un intervalle de temps précis. Le turnover paraît ainsi avoir autres dénominations, la rotation du personnel ou encore le roulement du personnel, comme il était distingué entre turnover volontaire et turnover involontaire.

L'un de ces deux dernière notion a été explicité dans notre recherche au regard de notre problématique, c'est le turnover volontaire, qui survient lorsque les employés choisissent volontairement de quitter leur poste. En essayant d'étudier l'influence des pratiques de GRH sur la décision d'un employé lorsqu'il décide de quitter leur emploi après avoir étudié les causes de départ possibles.

Dans le cadre de notre étude, que nous avons mené au niveau de 'Cosider Canalisation', nous avons analysé au premier temps les pratiques de GRH de l'entreprise au regard des employés, c'est-à-dire le degré de satisfaction des employés de 'Cosider Canalisation' en terme de rémunération, formation, promotion et gestion de carrière, évaluation et appréciation et autres. Nous avons pu constater principalement que :

- En générale, l'entreprise fournit des efforts en organisant des points réguliers avec le nouveau recrue de manière à lui donner l'occasion de s'exprimer sur ses éventuelles difficultés et engager des actions correctrices pour qu'il sera à l'aise et ne se senti pas perdu.
- La formation professionnelle est un investissement prioritaire à 'Cosider Canalisation', elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins et les besoins de leur personnel.
- En générale, il y'a de la reconnaissance comme il existe des perspective d'évolution, même si ce n'est pas le cas pour tout le monde, mais nous avons pu marquer certain degré de satisfaction.

Ensuite, nous avons analysé certains facteurs sur lequel nous nous sommes appuyés, liés à une décision de départs. Nous avons ressenti une certaine satisfaction, cette dernière qui est l'une des premières préoccupations de l'entreprise 'Cosider Canalisation'. Les résultats nous ont montré aussi qu'il y'a :

- Des employé qui n'ont pas une intention de quitter parce qu'ils sont satisfait, comme il y'a autres qui ont une intention de quitter parce qu'ils ne sont pas.
- Ceux qui ont une intention de quitter dès qu'il y'aura de meilleurs opportunités, même s'ils sont satisfait de leur état actuelle et des conditions au travail.

Accent mise sur la culture de fidélité, hors le cas où l'employé veut changer de carrière ou lorsqu'il voit que leurs attentes no sont pas satisfait au sein de l'entreprise vu leur ambitions. Nous sommes arrivés à conclure que malgré l'effort fourni par l'entreprise par le biais de rétention de leur personnel, elle risque de les perdre. Il est donc important de s'intéresser aux actions à mettre en place pour lutter contre les différents types de facteurs d'insatisfaction.

Enfin, grâce à une analyse en composantes principale des variables étudiés, nous avons pu relever les différentes corrélations significatives entre les pratiques de GRH et les facteurs liés à une décision de départs sur lequel nous nous sommes appuyés dans notre étude. Nous avons construit la matrice de corrélation et représenté le cercle de corrélation. Ces derniers montrent l'existence de tant de liens significatifs (positives et autres négatives) entre les variables de 'l'intention de quitter' et les variables des pratiques de GRH étudiées, où notre hypothèse de recherche 'H<sub>2</sub>'était confirmé. Comme nous sommes arrivés à résoudre notre problématique de recherche ; et donc le roulement de personnel de l'entreprise 'Cosider Canalisation' est influencé par les pratiques de GRH, dont les pratiques de GRH peuvent influencer une décision d'un employé lorsqu'il décide de quitter son poste.

Le sujet étant très intéressant et beaucoup plus profond que les aspects abordés dans cette recherche, nous mettons entre vos mains la proposition d'un projet de recherche doctorale au futur sur 'L'intention de départ volontaire' dans notre contexte Algérien avec un nombre important d'entreprises de différents secteurs d'activité.

Enfin, les entreprises doivent se préoccupent de plus en plus des politiques de ressources humaines (rémunération, intéressement, services, avantages sociaux...) à mettre en place pour tenter, non seulement d'attirer les candidats qui correspondent au mieux à ce qu'elles recherchent, mais également et surtout à les retenir.

# **Bibliographie**



## **Bibliographie :**

### **Les ouvrages :**

- A.HAEGEL : la boîte à outils des ressources humaines, édition DUNOD paris.
- CHAMINADE Benjamin, (2005), « RH & Compétence dans une démarche qualité », éd AFNOR.
- Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald, (2008), « Gestion des ressources humaines », Tearfund.
- DARBLET Michel et autres, (2009), « L'essentiel sur le management, 5ème éd » BERTI, Alger.
- Jean-Marie PERETTI: ressources humaines et gestion du personnel, édition Vuibert, Paris, 1998.
- Jean-Pierre Citeau, (2002), «La gestion des ressources humaines ,4<sup>ème</sup> édition », Arman Colin, Paris.
- J-M Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines \_ 21e édition », Magnard-Vuibert.
- Pascal Moulette & Olivier Roques, (2014), « Maxi fiches \_ Gestion des ressources humaines 2e édition », Dunod \_ Paris.
- PERETTI Jean-Marie, (2001), « Tous DRH, 2ème éd d'organisation », Paris.
- Sylvie Gagnon & Marian Lavoie, (2003), « Guide de gestion des ressources humaines \_ destiné aux entreprises des technologies de l'information », TECHNO Compétences (Emploi-Québec).

### **Les articles :**

- Article réalisé par : FRP Groupe-Conseil (2003), « Guide de gestion des ressources humaines \_ destiné aux entreprises des technologies de l'information », Carole Pageau, TECHNO Compétences.
- Fondateur et PDG de « Patriot Software », plus de 30 ans d'expérience entrepreneuriale dans cinq startups.
- Gérald Fortin, Quelques remarques sur le concept de roulement du personnel - Notes on the Concept of Personnel Turnover, 1958.
- Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme et Olivier Doucet, (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail »

### **Les travaux universitaires :**

- Alexandre Vallée, « Stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main-d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale », Mémoire présenté en vue de la maîtrise en administration des affaires, L'université du Québec à Trois-Rivières, 2007.
- Gaston Yves MVEG MINKOULOU, Fidélisation du personnel et performance d l'entreprise : une application de personnel d'encadrement Guinness Cameron S.A : Mémoire[en ligne], Gestion des Ressources Humaines, Université de Yaoundé II, 2004-2005.
- Mme OUYAHIA Zoubida, La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, Thèse de doctorat, 2013-2014.
- Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures ; En vue de l'obtention du grade de : Maître ès sciences (M.Sc.), 2011.
- Rodolphe COLLE, (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », université Paul CEZAN Aix-Marseille III, thèse pour l'obtention du doctorat en science de gestion.
- Stéphanie Fitton, « Le rôle explicatif des variables d'attitude et de personnalité dans les intentions de départ : Le cas des managers français », thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, 2016-2017.
- Youcef BOULARAS, L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés, Mémoire de magister, Stratégie des entreprises, université d'Oran, 2012-2013

### **Les sites web :**

- [groupe@cosider-groupe.dz](mailto:groupe@cosider-groupe.dz) (lundi 29 avril 2019, 18:48:45)
- <http://fr.ec-businessresourcecentre.ca/wp-content/uploads/2017/10/Small-Business-Recruitment-Retention-Guide-FR.pdf> (mercredi 13 février 2019, 12:59:05)
- [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation\\_v5\\_cle062385.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/Motivation_v5_cle062385.pdf). (Mercredi 13 février 2019, 11:53:37)
- [http://www.crimt.org/PDF\\_Theses\\_Memoires/Heppell\\_Nancy\\_2011\\_Memoire.pdf](http://www.crimt.org/PDF_Theses_Memoires/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf) (mardi 26 février 2019, 15:20:38)

- [http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html](http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html)  
(dimanche 17 février 2019, 12:36:01)
- <https://ecommerce.monster.fr/hr/rh-info/gestion-ressources-humaines/turn-over-fidelisation/reduire-turnover.aspx> (vendredi 22 février 2019, 17:22:41)
- <https://nwes.easyrecrue.com/analyser-turnover> (vendredi 22 février 2019, 17:20:16)
- <https://nwes.easyrecrue.com/analyser-turnover> (vendredi 22 février 2019, 17:20:47)
- <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations11611.html>  
(mercredi 22 mai 2019, 17:08:52)
- <https://stylistme.com/motiver-et-fideliser-les-salaries/> ) jeudi 7 mars 2019, 21:25:00)
- <https://stylistme.com/motiver-et-fideliser-les-salaries/> (mardi 5 mars 2019, 12:27:11)
- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01734790/document> (mercredi 13 février 2019, 12:26:37)
- <https://www.adequasys.com/gpec-fidelisation-des-collaborateurs/> (vendredi 8 mars 2019, 18:39:21)
- <https://www.ask.com/web?qsrc=2871&o=14988&l=dis&q=ALEXANDRE+VALL%C3%89E+STRAT%C3%89GIES+DE+FID%C3%89LISATION+DES+RESSOURCES+HUMANES+EN+CONTEXTE+DE+VIEILLISSEMENT+ET+DE+RAR%C3%89FACTION+DE+LA+MAIND%27%C5%92UVRE%3A+UNE+SYNTH%C3%88SE+DE+LA+DOCUMENTATION+EMPIRIQUE+INTERNATIONALE&qo=spellCheck>  
)vendredi 15 février 2019, 14:53:48)
- <https://www.cpsa.com/fr/ressources/articles/quelle-est-la-diff%C3%A9rence-entre-la-r%C3%A9mun%C3%A9ration-directe-indirecte-et-non-p%C3%A9cuniaire>
- <https://www.digitalrecruiters.com/blog/conseils-recrutement/5-astuces-limiter-turnover.html> (mercredi 3 avril 2019, 20:10:49)
- <https://www.digitalrecruiters.com/blog/conseils-recrutement/5-astuces-limiter-turnover.html> (mercredi 13 février 2019, 13:07:20)
- <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1958-v13-n2-ri01155/1022438ar.pdf>  
(jeudi 23 mai 2019, 16:53:18)
- <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#6b5fecab5001> (jeudi 23 mai 2019, 15:48:54)
- <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/Calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/>  
(vendredi 22 février 2019, 17:20:47)

- [https://www.google.com/search?source=hp&ei=1XmBXLCGGO\\_r\\_QaxoLeICg&q=la+r%C3%A9mun%C3%A9ration+indirecte&btnK=Recherche+Google](https://www.google.com/search?source=hp&ei=1XmBXLCGGO_r_QaxoLeICg&q=la+r%C3%A9mun%C3%A9ration+indirecte&btnK=Recherche+Google) (jeudi 7 mars 2019, 21:25:00)
- <http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=461147> (mercredi 05/06/2019: 17:19:13) « Michel DENJEAN, Document de transfert : Motivation, CEDIP, Montpellier, 2006 ».
- Par Jean-François Ouellet, CRHA,
- [www.univoran.dz/theses/document/TH4013.pdf](http://www.univoran.dz/theses/document/TH4013.pdf) (vendredi 15 février 2019, 14:53:48)

**Cours :**

- Cours « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES - GRH» Dr. Maxime Moreno  
Maître de conférences GRH.
- Cours de gestion des ressources humaines, Pr. Kechad Rabah : professeur en organisation et consultant en management, GRH et Communication.

## Table des matières

Remerciement	
Sommaire.....	I
Liste des abréviations .....	II
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des annexes.....	VII
Résumé .....	VIII
Introduction générale :.....	B
Introduction : .....	2
Section 1 : Identification de turn-over.....	3
1. Turn-over (Identification).....	3
1.1 Définition :.....	3
1.2 Les différentes formes de départ :.....	3
1.2.1 Départ à l'initiative de l'employé (volontaire) :.....	4
1.2.2 Départ à l'initiative de l'employeur (involontaire) : .....	4
1.2.3 Départ intermédiaire :.....	5
2. Calcule du taux :.....	5
2.1 Calcul nécessaire pour chaque département : .....	5
3. Intérêt et interprétation du taux de turnover : .....	6
4. Le Turnover : fonctionnel et dysfonctionnel.....	7
4.1 Le turnover dysfonctionnel (le plus coûteux pour l'organisation) : .....	7
4.2 Le turnover fonctionnel : .....	7
5. Types de turnover :.....	8
6. Effets de turnover : .....	8
6.1 Effets positifs :.....	8
6.2 Effets négatifs : .....	10
Section 2 : Principaux facteurs provoquant au turn-over et les mesures à adopter.....	12
1. Causes du turnover :.....	12
2. Façons de réduire le roulement du personnel :.....	12
2.1 Embaucher les bonnes personnes : .....	13
2.2 Offrir un salaire et des avantages concurrentiels :.....	13
2.3 Montrer la reconnaissance et l'appréciation : .....	13
2.4 Montrer le cheminement de carrière :.....	13
2.5 Autoriser les horaires de travail flexibles : .....	14
3. La fidélisation :.....	14

4.	Processus de fidélisation :	15
4.1	Pourquoi fidéliser :	16
4.2	Les composantes de fidélisation :	16
4.2.1	La motivation au travail :	16
4.2.2	La satisfaction :	19
4.2.3	L'implication :	20
5.	Les outils de fidélisation :	21
5.1	Créer ou développer une culture d'entreprise :	22
5.2	Offrir des perspectives d'évolution :	23
5.3	Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :	23
5.4	Associer les collaborateurs a des projets novateurs :	23
	Conclusion :	24
	Introduction :	26
	Section 1 : Les pratiques de gestion de ressources humaines.....	27
1.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	27
1.1	Définition de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	27
1.2	La démarche d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences:	28
2.	Le recrutement :	29
2.1	Définition :	29
2.2	Comment procéder pour un recrutement ?	30
2.3	Le processus de recrutement :	30
2.3.1	La définition du besoin :	32
2.3.2	La recherche des candidats :	33
2.3.3	La sélection des candidats	34
2.3.4	La concrétisation :	36
3.	L'évaluation et l'appréciation du personnel :	37
3.1	Les indicateurs de l'évaluation et de l'appréciation du personnel :	38
3.2	Les composantes d'un processus d'évaluation :	39
3.3	Les difficultés de mise en œuvre :	41
4.	La rémunération :	41
	<b>1.1. Principes et objectifs d'une politique de rémunération :</b>	41
	<b>1.2. La rémunération globale :</b>	43
5.	La formation :	43
5.1	Définition :	43
5.2	Objectif de la formation :	44
5.3	Cycle de formation :	44

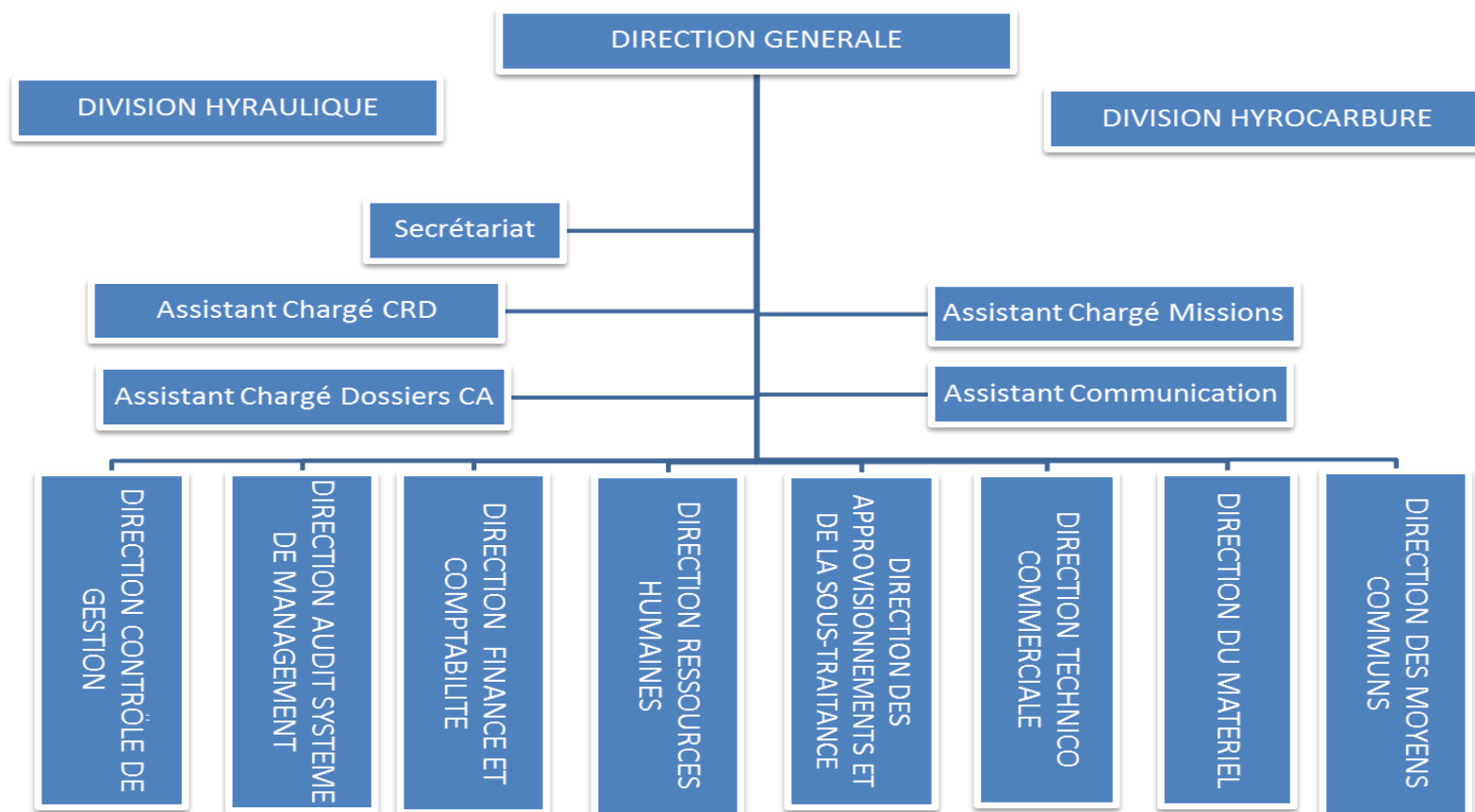
5.4	Définition clés :	45
6.	La gestion de carrières et la mobilité :	46
6.1	Carrière et gestion de carrières :	46
6.2	Les outils de la gestion de carrières :	46
6.2.1	Des outils stratégiques :	46
6.2.2	Des outils opérationnels :	47
6.3	Définitions clés :	47
Section 2 : Les perceptions associées à l'impact des pratiques de GRH et leurs liens avec le turn-over.		48
1.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :	48
2.	Le recrutement :	49
3.	L'évaluation et l'appréciation du personnel :	49
4.	Rémunération et avantages sociaux :	50
5.	La formation :	51
6.	Promotion et gestion de carrière :	52
Conclusion :		53
Introduction :		55
Section 1 Présentation de l'entreprise 'Cosider Canalisation'.		56
1.	Evolution de COSIDER Canalisation :	56
2.	Organisation interne de COSIDER Canalisation :	56
3.	Activités et réalisation de COSIDER Canalisation :	57
4.	Informations divers :	57
5.	Description du département GPEC de Cosider canalisation (service d'accueil) :	58
5.1	Les missions sont :	58
Section 2 : La méthodologie de l'étude		59
1.	Les techniques utilisées :	59
2.	La structure du questionnaire :	60
3.	L'outil de traitement des données :	60
4.	Les difficultés de la recherche :	61
Section 3 : Présentation et analyse des résultats.		62
1.	Les caractéristiques de la population étudiée :	62
2.	Les données sociodémographiques :	63
3.	L'analyse des pratiques GRH de l'entreprise Cosider Canalisation :	67
4.	L'analyse des facteurs ou des déterminants liés à une décision de départ volontaire.	80
5.	L'impact des pratiques de GRH sur le turn-over :	89
6.	Présentation et discussion des résultats :	92
Conclusion		96

Conclusion générale : .....	98
Bibliographie : .....	99
Table des matières .....	103
Annexes .....	107



# **Annexes**

### ORGANIGRAMME FILIALE COSIDER CANALISATION



## Annexe N° 2

Les principaux projets réalisés par ‘Cosider Canalisation’ par domaine d’activité se présentent comme suit:

### Activité hydrocarbures :

Année	Projet	Diamètre	Longueur
1991	ROK 1	34’’	383 Kms
1999	DGK 1	40’’	76 Kms
2001	OZ2	34’’	418 Kms
2005	MEDGAZ I	48’’	300 Kms
2007	GEM Phase II	48’’	256 Kms
2010	GR 4	48’’	536 Kms
2012	GR 5	48’’	766 Kms

### Activité hydrauliques :

Année	Projet
2003	Assainissement de Tiaret – Tranche de I à IV.
2005	Equipement du périmètre d’irrigation du Bas Chélif sur 7 715 HA.
2009	Etude, réalisation et exploitation de la station d’épuration d’El Milia Wilaya de Jijel.
2012	Transfert des eaux de la nappe de Chott El Gherbi vers les agglomérations au sud de Tlemcen, au nord de Naama et à l’ouest et sud de Sidi Bel Abbes.
2013	Aménagement en béton des oueds traversant la Ville de Batna (2eme tranche).

### Activité Energie Electrique:

Puissance	Localisation
5 Postes 60/30 KV	Chetma, Ourellet (Biskra), Temacine, Taibet, Maggarine
Poste Blindé 220/60KV	Ain Benian II W. d’Alger
Poste 220/60 KV	Touggourt II W. de Ouargla



## • FICHE DE POSTE

Indice :

Date :

Page : /

REDACTEUR	VERIFICATEUR	APPROBATEUR
Nom :	Nom :	Nom :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :

**Libellé du poste de travail :** .....

**Mission :**  
.....

**Description des taches :**

**Technicité :**

**Relations / informations :**

**Contribution :**

**Caractéristiques professionnelles :**

**Qualités requises :**

**Formation :**

**Facteur d'expérience :**

**Exigences relatives au SMI (QSE) :**

**Annexe N° 4**

<b><i>COSIDER Canalisation</i></b>	<b>FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE « Collectif de Soutien »</b>	Réf /DRH/2017
		Date : .....

**- Situation de la Fonction :**

Nom & Prénom : ..... Intitulé de la fonction : ..... Affectation : .....
--

**- Performances Individuelles : Evaluation Trimestrielle :**

CRITERES INDIVIDUELS	POINTS A ATTRIBUER PAR TRIMESTRE			
	1 <sup>er</sup> TRM	2 <sup>ème</sup> TRM	3 <sup>ème</sup> TRM	4 <sup>ème</sup> TRM
Période	/06	/06	/06	/06
Atteinte des objectifs individuels (à définir avec le hiérarchique et la fiche de fonction)	/06	/06	/06	/06
Intégration au processus de management	/03	/03	/03	/03
Comportement attendus (préciser sur fiche de fonction dans les savoirs être)	/02	/02	/02	/02
Respect des normes hygiène et sécurité	/03	/03	/03	/03
Assiduité (retard, absence...)	/06	/06	/06	/06

<b>Total</b>	/ 20	/ 20	/ 20	/ 20
--------------	------	------	------	------

**RESPONSABLE HIERARCHIQUE**



## Annexe N° 5

Le questionnaire ci-dessous a pour but de collecter des données concernant **L'impact de pratiques de gestion de ressources humaines sur le turnover** dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Organisation et Management des Entreprises

Nous vous remercions par avance pour votre contribution. Les réponses sont strictement confidentielles.

Il suffit de cocher devant la bonne réponse ou écrire librement dans la partie réservée.

\*\*\*\*\*

**Partie 01** : Les pratiques de gestion des ressources humaines.

Merci d'indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les requêtes/propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>A. Intégration lors du recrutement</b>					
1. Au début, J'ai passé un entretien trop sélectif.					
2. J'ai eu la possibilité de négocier certaines clauses.					
3. J'ai eu suffisamment de temps pour m'intégrer à l'équipe de l'entreprise et s'adapter à sa culture.					
4. Les managers ainsi que mes collaborateurs (et/ou collègues) étaient tout le temps disponible pour m'aider en cas de besoin.					
<b>B. Rémunération</b>					
1. Mon entreprise me propose de					

## Annexe N° 5

salaires fixes et des primes.					
2. Mon entreprise m'offre d'opportunité (s) à une rémunération stimulante liée à des objectifs.					
3. En générale, mon entreprise récompense les collaborateurs qui font des efforts supplémentaires.					
<b>C. Formation</b>					
1. On me donne une réelle opportunité d'améliorer mes compétences à travers des programmes de formations individuelles et collectives.					
2. J'ai eu suffisamment de formation liée à mon emploi.					
3. Je peux choisir le contenu de la formation suivant mes besoins et mes objectifs.					
4. Les responsables hiérarchiques nous aident pour avoir des formations complémentaires avec le travail, le besoin et les objectifs de chacun.					
<b>D. Promotion et Gestion de carrières</b>					
1. Si je fais convenablement mon travail, je suis susceptible d'être promu.					
2. J'ai des choix en ce qui concerne la gestion de ma carrière.					
3. J'ai de bonnes opportunités d'avancement et de progression de ma carrière dans l'entreprise.					
4. Je suis dans un emploi sans avenir.					
<b>E. Evaluation et appréciation</b>					
1. Mon entreprise prend en compte mes					

## Annexe N° 5

opinions.					
2. Mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées.					
3. Quand j'exerce mon travail convenablement J'obtiens de la reconnaissance et de bonne évaluation de ma performance.					
4. Les évaluations de ma performance m'ont aidé dans mon développement professionnel.					
5. Il y a un lien fort entre la manière dont j'exerce mon travail et la probabilité d'obtenir une augmentation de ma rémunération.					

### Partie 02 : Turnover (Facteurs liés à une décision de départ).

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
<b>A. Satisfaction au travail</b>					
• Etes-vous satisfait de :					
1. L'environnement & conditions de travail.					
2. Temps de travail.					
3. Climat social dans votre entreprise.					
4. Sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.					



## Annexe N° 5

5. Salaire.					
6. possibilité de développement professionnel (formation).					
7. Possibilité d'avancement et de progression dans votre carrière.					
<b>B. Implication organisationnel</b>					
1. Cette entreprise a pour moi une grande signification personnelle.					
2. Je suis affecté personnellement des problèmes de cette entreprise.					
3. J'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter.					
4. Je me sentirais coupable si je quitterais cette entreprise.					
5. J'aurais plein d'ennuis et de problèmes dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.					
<b>C. Intention de départ</b>					
1. Je ne crois pas que je vais rester, et je pense souvent à partir de cette entreprise.					
2. J'ai l'intention de quitter cette entreprise dans un avenir proche.					
3. Je pense sérieusement à quitter mon travail.					
4. Je cherche activement un travail à l'extérieur.					
5. Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.					

D'après vous, quels sont les principaux facteurs influençant une décision de quitter et provoquant le départ d'un employé :

.....

# Annexe N° 5

.....  
.....

## Partie 03 : Identification du répondant.

1). Sexe :

1. Homme            2. Femme

2). Dans quelle tranche d'âge vous situez- vous ?

1. Moins de 30 ans  
2. De 30 à 40 ans  
3. De 40 à 50 ans  
4. De 50 à 60 ans

3). Quelle est votre situation matrimoniale ?

1. Célibataire  
2. Marié(e)  
3. Marié(e) avec enfant (s)

4). Niveau d'instruction :

1. Universitaire  
2. Secondaire (Terminale)  
3. Formation professionnelle

Autre (à préciser) .....

5). Quelle est votre catégorie socio professionnel (CSP), et quel poste occupez-vous dans l'entreprise ?

1. Exécutant  
2. Maîtrise  
3. Cadre  
4. Cadre supérieur

Dans le poste :

.....

6). quel est la nature de votre contrat au sein de l'entreprise :

## **Annexe N° 5**

1. CDI
2. CDD

7). Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?

1. Moins de 2ans
2. 2 – 5 ans
3. 5 – 10 ans
4. 10 – 20 ans
5. Plus de 20 ans

**ZEROUKI Amine (zeramine1602@gmail.com)**

# Annexe N° 6

SGP  
GROUPE  
EPE: COSIDER CANALISATION  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNITE : Personnel de la Filiale  
COMMUNE DE LOCALISATION:  
WILAYA: ALGER Imprimé FM/RH 014V Du  
Le 23/05/2009

## REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

EFFECTIF 2eme SEMESTRE 2018

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL						
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		
Tranches d'ages	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 à 19 ans	271	0	0	0	0	0	67	7	0	12	3	0	0	0	0	350	10	0	0	0	0	0	0	0	
20 à 24 ans	876	16	0	0	0	0	357	32	0	206	28	0	0	0	1439	76	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 à 29 ans	1201	42	0	0	0	0	619	41	0	213	37	1	1	1	2033	120	1	1	1	1	1	1	1	1	
30 à 34 ans	550	23	0	0	0	0	461	11	0	155	27	2	3	2	1166	61	2	3	2	3	2	3	2	3	
35 à 39 ans	716	25	0	0	0	0	282	11	0	109	14	8	2	2	1107	50	8	2	2	2	8	2	2	2	
40 à 44 ans	632	19	0	0	0	0	285	8	3	116	8	9	2	2	1033	35	12	2	2	2	12	2	2	2	
45 à 49 ans	308	19	0	0	0	0	227	2	1	129	5	10	5	5	664	26	11	5	5	5	11	5	5	5	
50 à 54 ans	170	9	0	0	0	0	171	2	2	78	0	8	2	2	419	11	10	2	2	2	10	2	2	2	
55 à 59 ans	66	3	0	0	0	0	62	1	0	32	2	4	0	0	160	6	4	0	0	0	4	0	0	0	
60 ans et plus	4801	156	0	0	0	0	2531	115	6	1050	124	42	15	15	8382	395	48	48	48	48	48	48	48	48	
TOTAL																									

TOTAUX	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL	
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)	(1)+(2)+(3)
	8382	48	395	15	8840	8840

	Satisfaction de l'environnement et de conditions de travail	Satisfaction du temps de travail	Satisfaction du climat social dans l'entreprise	Satisfaction du sentiment d'accomplissement retiré de travail	Satisfaction de salaire	Satisfaction de possibilité de développement professionnel	Satisfaction de possibilité d'avancement et de progression	Que signifie l'entreprise pour le staff	L'affection par les problèmes de l'entreprise	L'attachement à l'entreprise	Se sentir coupable en cas de départ	Risque de rencontrer d'ennuis et de problèmes en cas de départ	Penser souvent à partir de l'entreprise	Intention de quitter l'entreprise dans un avenir proche	Penser sérieusement à quitter le travail	La recherche continuelle d'un travail à l'extérieur	Quitter l'entreprise s'il y' aura de meilleur
L'offre d'un salaire fixe et des primes	,037	,324	,184	,253	,325	,277	,327	-,095	,276	,101	,223	-,132	-,416	-,342	-,323	-,255	-,256
Opportunités de rémunération stimulante	,216	,138	,439	,300	,369	,513	,576	,054	,198	,498	,322	-,243	-,415	-,740	-,675	-,581	-,437
Passer un entretien sélectif	-,092	-,101	,004	-,186	-,354	-,123	-,113	,032	-,461	,021	-,083	,314	,189	,020	-,027	,048	,262
Possibilité de négociation de clauses	,127	,207	,225	,352	,465	,334	,415	,322	,147	,347	,021	-,381	-,018	-,230	-,138	-,293	-,220
Temps suffisant pour l'intégration	,072	,262	,082	,115	,159	,059	,197	,487	,282	,025	-,112	-,394	-,063	,150	,257	,146	,021
Disponibilité et soutien des collaborateurs durant la période	,335	,489	,434	,314	,252	,557	,446	,237	-,199	,421	,165	-,179	-,241	-,458	-,588	-,504	-,313
Récompenser ceux qui font des efforts supplémentaires	,214	,194	,472	,275	,383	,493	,715	,342	,114	,481	,164	-,362	-,435	-,660	-,604	-,534	-,465
Proposer des programmes de formations individuelles et collectives	,333	,473	,370	,275	,256	,709	,554	,306	,167	,347	,243	-,095	-,474	-,408	-,447	-,525	-,532
Proposer suffisamment de formation liée à l'emploi	,215	,417	,376	,451	,424	,625	,441	-,039	,373	,415	,322	-,225	-,504	-,549	-,534	-,441	-,548
Choisir le contenu de la formation	,036	,196	,187	,471	,452	,491	,566	,355	,264	,322	,285	-,750	-,349	-,179	-,148	-,205	-,461
Le soutien des responsables hiérarchiques	,361	,344	,217	,350	,363	,547	,483	,239	,082	,449	,151	-,234	-,326	-,304	-,312	-,397	-,345
Susceptibilité de promotion	,423	,103	,616	,155	,289	,550	,574	,148	,137	,615	,336	-,155	-,471	-,844	-,808	-,778	-,533
Le choix de gestion de carrière	,246	,285	,550	,389	,398	,528	,722	,543	,138	,449	,215	-,414	-,403	-,478	-,426	-,556	-,475
Opportunités d'avancement et de progression de carrière	,381	,356	,391	,394	,415	,672	,635	,270	,291	,556	,455	-,272	-,423	-,574	-,533	-,614	-,582
Emploi sans avenir	-,665	-,406	-,518	-,041	,089	-,523	-,424	-,224	,128	-,584	-,315	,150	,608	,717	,760	,803	,654
prise en compte des opinions	,540	,220	,453	,206	,234	,582	,538	,291	,414	,698	,520	-,198	-,525	-,637	-,675	-,719	-,648
Valorisation des contributions	,348	,152	,472	,359	,363	,617	,606	,085	,258	,520	,422	-,103	-,553	-,734	-,783	-,823	-,606

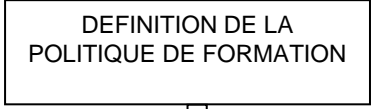

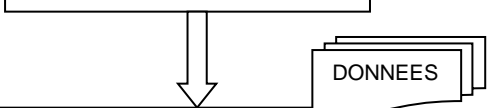

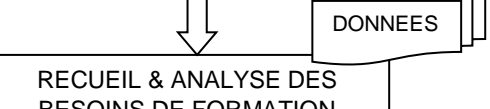
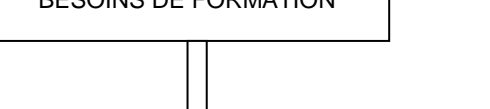

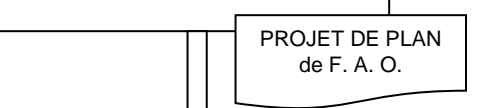
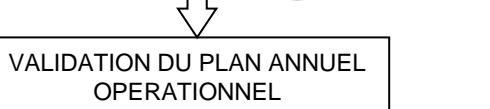
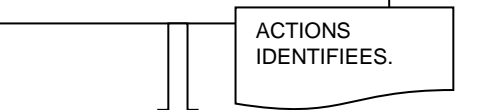
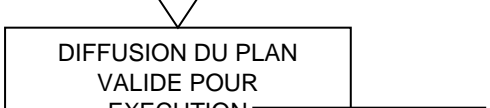
# Annexe N° 7

## « Tableau des corrélations »

Emploi sans avenir	-.665	-.406	-.518	-.041	.089	-.523	-.424	-.224	.128	-.584	-.315	.150	.608	.717	.760	.803	.654
prise en compte des opinions	.540	.220	.453	.206	.234	.582	.538	.291	.414	.698	.520	-.198	-.525	-.637	-.675	-.719	-.648
Valorisation des contributions	.348	.152	.472	.359	.363	.617	.606	.085	.258	.520	.422	-.103	-.553	-.734	-.783	-.823	-.606
La reconnaissance et la bonne évaluation de performance	.679	.402	.775	-.005	.200	.581	.629	.444	.023	.538	.288	-.225	-.519	-.736	-.755	-.752	-.635
La contribution de l'évaluation de performance au développement	.396	.454	.487	.299	.291	.637	.702	.472	.131	.492	.252	-.405	-.503	-.667	-.632	-.734	-.498
L'obtention des augmentations de rémunération	-.121	-.064	.418	.339	.457	.265	.352	.086	.255	.254	.175	-.172	-.206	-.346	-.354	-.306	-.194

Ordre	Opérations	Intervenants	Observations	Support
	Début ↓			
01	Profil ↓	RH et utilisateur	Spécification du poste	Fiche de poste
02	Prospection ↓	RH	Recherche Candidature	Fichier candidature Annonce
03	Présélection ↓	RH	Analyse CV et dossier candidature	Fiche candidature RH 112 A2 Réponse au candidat RH 112 A3
04	Sélection ↓	RH et Utilisateur	Entretien d'embauche Test professionnel	Résultat entretien RH 112 A4
05	Choix du candidat ↓	RH et Utilisateur	Entretien avec Candidat sélectionné	Convocation RH 112 A5
06	Visite médicale ↓	RH et Médecin	Contrôle médical D'aptitude	Convocation RH 112 A6 Certificat visite RH 112 A7
07	Décision ↓	PDG Directeur d'unité	Accord ou rejet	
08	Engagement ↓	RH	Communication décision d'embauche	Contrat de travail RH 112 A8, A9, A10, A11
09	Prise de fonction ↓	RH Utilisateur	Installation	PV installation RH 112 A 12
	Fin			

**Le logigramme qui démontre les intervenants dans la préparation du plan de formation à Cosider canalisation**

ORDRE DES ETAPES	DESCRIPTION DES ETAPES	ACTEUR PRINCIPAL	PARTENAIRES
ETAPE 01		LA DIRECTION GENERALE	CA. - DRH - DC - CP ou partenaire social
ETAPE 02		DRH- GROUPE COSIDER - SPA	DRH & STRUCTURE DE FORMATION FILIALES
ETAPE 03		DRH - GROUPE COSIDER-SPA	Idem ( 02 ) & Directions UB
ETAPE 04		DRH - Siège GROUPE	Idem ( 2 ) & Direction UB + Hiérarchie
ETAPE 05		DRH filiales	Idem ( 2 ) & Direction UB + Hiérarchie
ETAPE 06		DRH - Siège GROUPE	Directions opérationnelles, unités, individus et collectifs d'agents
ETAPE 07		DRH Filiales	Responsables GRH des structures et unités
ETAPE 08		DG GROUPE COSIDER-SPA	DRH Siège GROUPE et Filiales CP ou Partenaire Social
ETAPE 09		DG filiales	Ensemble des Acteurs de la Formation
ETAPE 10		DRH - Siège GROUPE	
ETAPE 11		DRH Filiales	
ETAPE 12	