



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA-Gestion des Ressources
Humaines**

(MBA/GRH)

**13^e Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LES FACTEURS DE FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES
DES ENTREPRISES : CAS DU PERSONNEL D'ENCADREMENT DU
SIEGE DE L'ASECNA**

Présenté par :

KONLAN Béndjoa

Dirigé par :

Moustapha NIANG

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2014

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- à Dieu le Père,
- à mes chers parents,
- à ma chère épouse,
- à mes chers enfants
- à monsieur Léné Dimban
- à ceux aux yeux de qui je représente l'espoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement de nombreux efforts et de beaucoup de sacrifices consentis par une pléthore de personnes qui se sont illustrées par leurs aides et conseils. Il est de notre devoir de rendre un hommage à toutes ces personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail, notamment :

- à mon Directeur de mémoire, Monsieur Moustapha NIANG dont la disponibilité, les remarques, les conseils et la rigueur ont efficacement concouru à la conception et à la réalisation de ce mémoire. Qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance;
- au Chef du Département Gestion des Ressources Humaines de l'ASECNA et particulièrement à mon Maître de stage, Monsieur Hadji SALIM, chargé de la réglementation au sein dudit Département, pour sa disponibilité à répondre à toutes mes préoccupations.

Nos remerciements vont également Docteur Bertin CHABI, Chef du Département CESAG EXECUTIVE, malgré son emploi du temps chargé, a accepté d'examiner et valider notre thème et problématique de recherche.

A Madame Mously SEYE, Assistante de Programme MBA-GRH, pour tout l'encadrement et les sacrifices consentis. Vous avez guidé nos pas, l'un après l'autre depuis le premier jour au CESAG. Qu'il nous soit permis en ce moment de vous témoigner notre sincère gratitude.

A tous mes collègues du Programme MBA-GRH, promotion 2013-2014, pour les échanges d'idées et les encouragements.

A monsieur Léné DIMBAN, Ambassadeur, Responsable Protocole et Logistiques au Cabinet du Directeur Général, qui s'est personnellement investi dans la réalisation de ce travail. C'est l'occasion pour nous de vous exprimer toutes notre reconnaissance.

Enfin, nous prions tous ceux dont les noms ne sont pas nommément cités de bien vouloir trouver ici le témoignage de notre estime et de notre profonde gratitude.

Sigles et abréviations

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et Madagascar

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

EAMAC : Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile

ERNAM : Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management

ERSI : Ecole Régionale de Sécurité et Incendie

FRH : Fonction Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HOGGY : Hôpital Général de Grand-Yoff

MBA : Master Business of Administration

NFOT : Nouvelle Forme d'Organisation du Travail

OACI : Organisation de l'Aviation Civile Internationale

RH : Ressources Humaines

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des graphiques

Graphique 1 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail.....	19
Graphique 2 : Modèle d'analyse	25
Graphique 3 : Distribution des interviewés selon le sexe	40
Graphique 4 : Répartition des Agents interviewés selon les tranches d'âges	41
Graphique 5: Répartition de la population d'étude en fonction de leur ancienneté au sein de l'ASECNA	43
Graphique 6 : classement par ordre d'importance les facteurs de fidélisation	48
Graphique 7 : L'influence de la culture d'entreprise de l'ASECNA	49
Graphique 8 : L'influence de l'image perçue de l'ASECNA sur la fidélisation	51
Graphique 9 : Relation entre l'attachement à l'ASECNA et les indicateurs de satisfaction	53
Graphique 10 : Relation entre l'attachement des cadres à l'ASECNA et la culture d'entreprise.....	54
Graphique 11: Relation entre l'attachement à l'ASECNA et le degré d'implication des cadres.....	55
Graphique 12: Relation entre l'attachement des cadres à l'ASECNA et le style de management	56
Graphique 13 : Relation entre attachement à l'ASECNA et l'implication affective	57

Liste des tableaux

Tableau 1 : L'évolution de la fonction RH.....	8
Tableau 2 : Les approches Personnel et Ressource Humaine	9
Tableau 3 : Identification des variables	29
Tableau 4 : Opérationnalisation des variables	30
Tableau 5 : Répartition des interviewés selon le domaine d'emploi	42
Tableau 6 : Répartition de l'échantillon en fonction du statut matrimonial	42
Tableau 7: Perception des interviewés des conditions de travail	44
Tableau 8 : Satisfaction liée aux rapports humains	44
Tableau 9 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement	49
Tableau 10 : Perception de la population d'étude de l'appréciation du salaire par rapport à l'importance du travail	46
Tableau 11 : Satisfaction liée aux possibilités d'essayer ses propres méthodes	46
Tableau 12 : Perception des interviewés selon la reconnaissance par le supérieur du travail bien fait	47
Tableau 13 : Satisfaction liée aux avantages sociaux	47
Tableau 14 : Fidélisation liée à la satisfaction au travail	48
Tableau 15 : Perception de l'appréciation du degré d'implication du personnel	50
Tableau 16 : Perception de l'appréciation du niveau de communication interne	50
Tableau 17 : Implication affective	51
Tableau 18 : Adéquation entre les objectifs et les moyens	52

Sommaire

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des graphiques	iv
Liste des tableaux	v
Sommaire	vi

Introduction générale

Première partie : Cadre théorique de la fidélisation des ressources humaines

Chapitre 1 : Approches théoriques de la fidélisation des ressources humaines.....	7
Chapitre 2 : Les enjeux de la fidélisation des ressources humain	21
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	25

Deuxième partie : Cadre pratique de la fidélisation des ressources humaines

Chapitre 4 : Présentation de l'ASECNA	33
Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats.....	40
Chapitre 6 : Vérification des hypothèses et formulation des recommandations	58

Conclusion générale

Annexes.....	62
Bibliographie.....	67
Tables des matières.....	71

INTRODUCTION
GENERALE

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel dû à la mondialisation et aux transformations rapides du monde facilitées par les innovations technologiques. Le défi que les entreprises doivent relever pour s'assurer un avantage concurrentiel est non seulement la possession des ressources humaines de qualité mais surtout la fidélisation de celles-ci, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les salariés à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Eu égard à la turbulence de l'environnement socio-économique, et l'agressivité de la concurrence, la fonction ressource humaine occupe dorénavant une place importante au sein des organisations. Elle est de plus en plus sollicitée pour bâtir de modèles de gestion des ressources humaines capables d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service du développement durable et compétitive des entreprises. Elle représente un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises.

Selon PERETTI (2001), la fidélisation des salariés correspond à « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés*¹ ». Cette définition est complétée par celle de Paillé (2004), qui estime que « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* »².

La fidélisation est alors stratégique et permet une meilleure adéquation des ressources et des compétences aux besoins des entreprises. Il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins actuels et futurs de l'entreprise afin de lui garantir de meilleures performances. Il convient alors de s'interroger sur les déterminants qui favorisent la fidélisation des ressources humaines dans les organisations d'où l'intérêt de notre thème intitulé : « Facteurs de fidélisation des ressources humaines, des entreprises : cas du personnel d'encadrement du siège de l'ASECNA ».

¹ PERETTI, J-M (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 2^{ème} édition.

² Paillé, P. (2004). La fidélisation des ressources humaines. *Economica*.

PROBLEMATIQUE

Le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients et usagers dû à la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. Une des stratégies permettant aux entreprises d'être compétitives est la fidélisation des ressources humaines de qualité dont elles disposent. Les entreprises sont en effet confrontées à un fort risque de turnover, lequel est dû à différentes contraintes, telles que la tendance à la poursuite des études, l'élévation du niveau de formation, le développement de la mobilité professionnelle, la rareté des ressources humaines ou encore le contexte économique. Conserver des personnels qualifiés représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises d'où l'intérêt de trouver les moyens nécessaires de fidéliser les salariés à fort potentiel. Elles cherchent à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé. Certaines entreprises vont jusqu'à s'assurer contre le risque de perte de compétences clés (MICHEL, 2001)³. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines doit identifier et mettre en place des techniques et méthodes innovantes permettant de motiver, de satisfaire et de fidéliser les salariés de l'entreprise. Cependant l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés.

La fidélisation des salariés est un thème récurrent en Gestion des Ressources Humaines. Une plus grande attention est accordée à la gestion et au perfectionnement des Ressources Humaines dans les entreprises. En effet la ressource humaine est la véritable richesse d'une organisation, comme le dit un proverbe arabe, « *la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau, mais l'homme* ». De même, la différence entre une entreprise performante et celle non performante résulte de la combinaison de plusieurs éléments dont les hommes, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité. Les enjeux et les défis de la Fonction Ressources Humaines (FRH) sont élevés et connus, la valeur et l'importance de la Ressource Humaine (RH) dans une organisation et dont l'objectif est, l'amélioration de la croissance, et de la pérennité ne sont plus à démontrer. Des coûts engendrés par la perte d'un employé, en termes

³ MICHEL N., (2001), « La gestion des hommes clé », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39 de janvier-février-mars.

de compétences et de temps lié au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur, en termes d'image aussi sont très élevés. La volonté affichée et surtout le besoin des organisations de garder durablement les salariés à fortes compétences, passent par des politiques et pratiques susceptibles de procurer la satisfaction de ceux-ci au travail. Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre. Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus avantageux et détermine l'optimisation des RH car c'est l'homme, tout naturellement, qui retrouve sa position d'origine de maître de tout développement comme le souligne Tirchi OURDA (2012), « *le capital financier et l'équipement de pointe ne constituent plus désormais les seules armes des dirigeants des entreprises. Il convient de développer et entretenir la motivation de l'ensemble du personnel⁴* ». Pour ce faire Il convient donc de s'interroger sur les facteurs de satisfaction et les méthodes adéquates pour créer l'implication de chacun, qui à terme contribueront à la fidélisation des employés permettant ainsi à l'entreprise d'obtenir de meilleurs résultats. Au-delà de ce désir de « séduction » des entreprises, certains salariés sont attachés, pour différentes raisons, à l'organisation qui les emploie. Ils ont tendance à rejeter les opportunités externes et peuvent accepter des sacrifices à court terme au bénéfice d'une relation de longue durée.

Paillé (2004 :297), distingue trois formes de fidélités au travail :

- la fidélité réelle qui se traduit par « *une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. Les salariés adoptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation* ».
- la fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « *sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité* »,

⁴ TIRCHI O ; « Gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail. Cas de l'entreprise privée Algérienne CEVITAL. Université Tizi Ouzou, Mémoire 2012

- la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : *« le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi »*. Paillé (2004).

D'une façon générale, nous nous intéressons aux salariés qui développent un lien d'attachement qui se traduit par une intention de rester dans l'organisation.

L'entreprise doit lutter contre un « turnover » roulement du personnel endémique qui devient une menace pour sa pérennité. Dans plusieurs secteurs en crise, si on veut éviter une baisse du chiffre d'affaire, il est indispensable de maîtriser la qualité de la prestation, c'est-à-dire de mettre en face des clients, des salariés compétents ayant intégré les standards de l'entreprise. Dans l'entreprise, la gestion des personnes peut se résumer à la gestion de la contradiction d'intérêts. L'enjeu est de trouver les zones de compatibilité entre entreprise et salarié, c'est-à-dire une zone de confiance réciproque.

Une analyse de notre thème de recherche intitulé « les facteurs de fidélisation des ressources humaines, des entreprises : Cas du personnel d'encadrement du siège de l'ASECNA » nous pousse à répondre aux questions suivantes : Quels sont les facteurs qui permettent à l'entreprise de conserver ses salariés? En d'autres termes, quelles sont les mobiles de fidélisation des salariés d'une entreprise ?

Objectifs général

Notre travail de recherche vise à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises (rester durablement dans l'entreprise).

De manière plus spécifique, il s'agira :

- d'identifier et de comprendre les principaux facteurs explicatifs de la fidélisation des salariés ;
- d'apprécier la perception que les salariés ont de ses facteurs.

Hypothèse principale

La fidélisation des ressources humaines dans une organisation résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs. Autrement dit cette fidélisation est déterminée par la satisfaction des salariés au travail et leur implication organisationnelle.

De cette hypothèse principale découlent deux hypothèses secondaires :

- la satisfaction au travail expliquerait l'attachement des salariés à l'organisation
- l'implication organisationnelle favoriserait la fidélisation des employés à l'organisation.

Intérêt de la recherche :

La présente recherche a un double intérêt :

- d'une part, pour le stagiaire que nous sommes, cette étude constituera une application des connaissances théoriques acquises au cours de la formation et nous permettra de mieux nous imprégner de la réalité des mécanismes de gestion des ressources humaines dans les entreprises. Elle nous permettra de valider la formation au CESAG. En effet l'obtention du diplôme de MBA en Gestion des Ressources Humaines au Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion (CESAG) est conditionnée par la validation des enseignements théoriques et la présentation d'un mémoire en fin de formation, réalisé à la suite d'un stage dans une entreprise ;
- d'autre part, cette recherche permettra aux dirigeants de l'ASECNA de percevoir le degré de satisfaction au travail de leurs employés concernés par cette étude ainsi que leur degré d'implication au sein de l'organisation.

Cette recherche apportera aux divers managers de l'organisation un certain nombre d'éléments sur lesquels ils peuvent agir pour :

Améliorer la satisfaction au travail, source de meilleurs résultats au sein de l'organisation;

Mettre en place des stratégies organisationnelles permettant l'implication et l'adhésion des salariés aux valeurs de l'organisation.

Ce mémoire comporte deux grandes parties subdivisée chacune en trois chapitres :

- La première partie sera consacrée à la revue de la littérature. Elle abordera les différentes théories de fidélisation des Ressources Humaines et les enjeux pour les entreprises de fidéliser

leurs salariés. C'est aussi dans cette partie que sera présentée la cadre méthodologique de la recherche.

Le chapitre premier traitera des théories de la fidélisation des Ressources Humaines.

Le chapitre deuxième quant à lui identifiera les différents enjeux de la fidélisation des ressources humaines.

Le chapitre troisième sera consacré au cadre méthodologique tout en spécifiant les modèles d'analyse et la démarche adoptée pour la collecte des données.

- La deuxième partie portera d'une part sur la présentation de l'entité où nous avons mené nos investigations et d'autre part sur la présentation et l'analyse des résultats ainsi que leur interprétation.

Le quatrième chapitre présentera l'entité : le siège de la Direction Générale de l'ASECNA.

Le cinquième chapitre s'attellera à la présentation et à l'analyser des résultats.

Le sixième chapitre sera enfin consacré à la vérification des hypothèses et la formulation des recommandations.

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE LA
FIDELISATION DES
RESSOURCES HUMAINES

Chapitre 1: approches théoriques de la fidélisation des ressources humaines

Ce chapitre aborde les approches théoriques de fidélisation des Ressources Humaines en trois sections : la première section porte sur la Fonction Ressource Humaine (FRH) depuis son origine jusqu'à nos jours ; Les deux autres sections portent sur les différentes théories relatives à la fidélisation des salariés notamment la théorie de satisfaction et la théorie de l'implication. Il s'agira particulièrement d'identifier et d'analyser les facteurs explicatifs de la satisfaction ayant des incidences sur la performance de l'organisation dans la section 2. La section 3 permettra d'appréhender l'apport des théories de l'implication organisationnelle.

1.1. Section 1 : fonction ressources humaines

Considéré aujourd'hui comme une variable stratégique dans les entreprises, la Fonction Ressource Humaine a connu un développement au cours de l'histoire avec des changements d'appellation.

1.1.1. Historique

Partant de la classification historique de Jean FONBONNE (1992 : 46), et les travaux des auteurs comme MARTORY et CROZET (2002 : 89), BOUREAU & al (1997 : 18), Les prémices de la Fonction Personnel (FP) remonteraient à 1850, où après la première guerre mondiale. En 1920, elle prend son plein essor avec « les trente glorieuses », et puis arrive « l'âge adulte » vers 1960. A chaque période, l'activité est centrée sur différents domaines, et les appellations courantes évoluent. Ce n'est qu'en 1990 que se généralise l'appellation « Ressources Humaines ».

Le tableau suivant résume les différentes phases de l'évolution de la Fonction Ressource Humaine au cours de l'histoire.

Tableau 1 : L'évolution de la fonction RH

Période	Phase d'administration			Phase de gestion			Phase de développement	
	A			B	C			D
	1850 1916	1916 1936	1940	1950	1960	1970	1980	1990
	Les Prémices	Emergence d'une fonction autonome	Essor de la fonction	Age adulte	Les managers	Vers le management stratégique		
Activité Dominante	Administration, règlements, paie, sanctions ;			Négociation , relations sociales	Motivation, dynamisation, formation ;			Adaptation, prévision, gestion ;
Nom Commun de la fonction	Service paie, service de personnel			Relations sociales	Relations Humaines			Ressources Humaines

Source: Boureau et al, 1997, p.18

Il apparaît sans équivoque que la Fonction Ressource Humaine est d'apparition récente en Occident et davantage en Afrique. C'est à la faveur de l'essor de l'industrie et les travaux de MAYO qui ont révélé la dimension humaine et sociale au travail qu'elle s'est imposée comme stratégique au sein des organisations. L'importance sans cesse croissante accordée à l'Homme au sein des organisations au fil du temps donne tout le sens à la fonction RH contestée très récemment et sujette aux critiques accusant sa non importance apparente dans une perspective essentiellement productive.

1.1.2. Différence conceptuelle entre approche Personnel et approche Ressource Humaine

Le changement de dénomination s'inscrit dans un changement de perspectives. En effet l'approche Personnel considère le travailleur comme une source de coûts à minimiser, un actif comme les autres, un sujet qui a des droits et des devoirs. Cette approche personnelle est substituée par une autre, assimilant le personnel à une ressource dont l'utilisation doit être optimisée (investissement) selon PERETTI (2003 :309).

MOUSSA MOUSTAPHA (2004) in Jean DOUNLA (2006 : 8), va établir une différence entre l'approche Personnel et l'approche Ressource Humaine à travers le tableau synoptique ci-dessous :

Tableau 2 : Les approches Personnel et Ressource Humaine

Personnel	Ressource humaine
· Variable d'ajustement	· Variable stratégique
· Actif comme les autres	· Actif spécifique
· Coût à minimiser	· Investissement
· Sujet qui a des droits et des devoirs	· Sujet porteur de culture, d'aspirations et d'attentes et ne doit pas être traité comme un simple sujet de droit

Source : Moussa Moustapha, (2004).

De l'analyse de Jean DOUNLA (2006 :9), « *La ressource gérée est vivante, elle pense, réagit, a des attentes et des stratégies, contrairement aux autres ressources (marchandises, machines, bâtiments...) gérées par l'entreprise. Elle ne peut être réduite à un capital de connaissances ou d'informations. Comparée à d'autres fonctions (financière, commerciale, production, technique), la GRH comprend une double dimension qui lui est propre : une dimension « management » et une dimension « gestion de la ressource ». La dimension managériale couvre les questions de contour, de missions, d'organisation et d'activation de la fonction tandis que la dimension « ressources » couvre les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation et de l'enrichissement du capital humain ».*

1.1.3. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines

La GRH trouve sa légitimité à travers ses finalités. Ainsi selon BLANCHOT et WACHEUX (2002), une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Ils attribuent sept finalités stratégiques à la GRH :

- La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.
- Le développement des compétences requises est la seconde finalité stratégique de la GRH. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés à la spécificité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement.
- La mobilisation des salariés, autre finalité de la GRH, influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.
- À travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité, la GRH vise la conservation des compétences requises, quatrième finalité de la GRH.
- Les trois dernières finalités de la GRH présentées par BLANCHOT et WACHEUX (2002), sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficacité c'est-à-dire la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH et enfin, la contrainte éthique entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.

Quant à LOUART (1991), la GRH doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels. Cependant, cette finalité est complémentaire aux deux autres : choisir, conserver et qualifier les hommes dont l'organisation a besoin, et aider à un travail collectif efficace et créateur.

DRUCKER (1986), estimait qu'il fallait dire « *adieu à la fonction personnel classique* ». Pour lui, plusieurs types de GRH pouvaient co-exister.

Certains auteurs comme SALLES (1988) considèrent que la période de la GRH est déjà révolue. Quel que soit l'appellation, il importe de conserver un équilibre entre trois pôles :

- une gestion « administrative » qui reste un fondement essentiel du système ;
- une gestion « technocratique » qui définit une adéquation des emplois et des profils individuels ;
- une gestion « sociale » qui est centrée sur l'écoute et la satisfaction des besoins des individus et des groupes.

L'équilibre entre ces trois dimensions varie selon la culture, la stratégie de chaque entreprise et par les pratiques GRH telles que la motivation et la fidélisation qui feront l'objet de notre deuxième section.

1.2. Section 2 : théories de fidélisation des salariés

Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel Dutot (2004). Dans ce contexte actuel marqué par la concurrence généralisée, une politique de fidélisation des ressources humaines semble être un outil adapté pour les entreprises. Ainsi elles doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins. En cherchant à y répondre, les entreprises prennent en considération les hommes. Elles leur montrent un intérêt certain, ce qui renforce leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement et leur engagement. La fidélisation consiste à créer un attachement, une confiance entre les parties. Aussi, deux orientations incarnent cette théorie. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle qui vont constituer l'ossature de cette partie.

1.2.1. Les théories de satisfaction des salariés au travail

La satisfaction est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le *« plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable »* le Robert (1993). La satisfaction au travail correspond à *« l'impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi »* Lemoine (2004). Selon Neveu (1996), *« La satisfaction est la résultante d'une analyse des écarts entre les objectifs individuels internalisés et leur réalisation »*. Il convient pour une meilleure compréhension des théories, de procéder à une analyse des sources de la satisfaction et son impact sur la fidélité à l'entreprise.

1.2.1.1. Sources de la satisfaction

La satisfaction au travail est selon LOCKE rapporté par Clark, A. E. (1998), « *un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir* » Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi.

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

Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail ROUSSEL (1994).

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo sociologicus.

1.2.1.1.1. L'homo faber : le contenu du travail comme source de satisfaction

Elle fait référence à l'épanouissement dans l'acte de travailler lui-même « *se faire plaisir en travaillant* ». On peut dire que l'ensemble des salariés sont aujourd'hui dans une meilleure situation, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelle ou collective en étant plus autonome. Le travail appartient davantage à son auteur, néanmoins il y a un risque si cette autonomie s'accompagne d'une pression plus forte sur les contraintes de temps, de qualité. Le risque de valorisation des salariés les moins compétitifs augmente, l'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence) et cela crée des formes de détresse psychologique.

1.2.1.1.2. L'homo oeconomicus : la rétribution comme source de satisfaction

Elle lie la satisfaction au travail à sa rétribution et en fonction du marché. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas

compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Ainsi, par exemple, on constate que pendant leur vie professionnelle certains salariés n'ont pas connu d'augmentation de salaire, cela signifie que l'entreprise n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et qu'elle n'offre aucune perspective de carrière, ce personnel n'éprouve que de l'amertume, de la désolation. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service), et les perspectives de développement professionnel.

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

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation. Dans un environnement concurrentiel tous les salariés deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Cette reconnaissance devient plus difficile lorsque le rapport de travail s'individualise.

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) conduisent à la disqualification sociale des salariés les moins aptes à relever les défis attendus. Les nouvelles méthodes de management renforcent la performance individuelle et créent un environnement qui favorise l'implication maximale dans le travail.

Il apparaît à travers ce développement que la satisfaction au travail constitue une variable très importante pour la fidélisation des ressources humaines. Par contre la non satisfaction a des conséquences sur les performances des individus. Elle influence les comportements et est à l'origine des différentes formes de retrait (absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise).

1.2.1.2. Comportements de retrait

Les comportements de retrait sont souvent les signes précurseurs d'un départ définitif imminent de l'organisation et affectent les performances de l'entreprise.

1.2.1.2.1. L'absentéisme

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

Selon BURKE W. rapporté par MOUSSA M. (2004), la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante, celle de quitter définitivement l'entreprise. WEISS, D. (1978), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

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

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

1.2.1.2.2. Le roulement des effectifs

Le roulement du personnel encore appelé « turn-over » traduit les entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée.

Les employés embauchés au cours d'une période donnée, soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour combler des nouveaux postes par suite d'une croissance de l'entreprise constituent les « entrées ».

Les employés qui ont quitté l'entreprise par suite d'un licenciement, ou d'un départ volontaire (évolution dans la carrière, meilleures conditions de travail...) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès) constituent les « sorties ».

Le « turn-over » n'est pourtant pas un mal absolu, les entreprises comme n'importe quel corps social ont besoin de « respirer », d'avoir régulièrement des personnes qui entrent et qui sortent.

Le roulement du personnel étant un retrait définitif de la situation de travail.

Les causes profondes qui accentuent son évolution sont endogènes et exogènes.

- Les causes endogènes (internes à l'entreprise) peuvent être réparties en deux grandes catégories :
- les causes reliées à la nature du travail (nature des tâches, climat de travail, rémunération) et

- les causes reliées à des facteurs d'hygiène ou de mécontentement (supervision, groupe de travail, conditions physiques de travail...).
- Les causes exogènes (externes à l'organisation) expliquent le taux de roulement (conjuncture économique, marché de travail, secteur d'activité).

Les deux phénomènes (absentéisme et turn-over) ont un lien très étroit ; l'absentéisme constitue un retrait temporaire et épisodique, alors que le roulement traduit un retrait définitif. Ainsi, la satisfaction du personnel agit favorablement sur ces variables en les réduisant considérablement.

Les salariés satisfaits dans leur travail peuvent s'impliquer davantage et contribuer à l'atteinte des objectifs à long terme de l'entreprise.

1.3. Section 3: les théories de l'implication organisationnelle

L'implication a une influence sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise. Elle peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

L'implication, selon THEVENET (1992), est comme « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise* ».

ALLEN et MEYER (1996), précisent que l'implication est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ».

De la même façon, pour CHARLES-PAUVERS (1998 :338-350), l'implication organisationnelle est « *le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation*».

Ainsi, après de nombreux travaux de clarification, beaucoup d'auteurs admettent aujourd'hui que ce lien salarié-entreprise peut être de différentes natures : affective, instrumentale ou normative.

1.3.1. Les composantes de l'implication

Les auteurs s'accordent sur trois approches pour présenter les composantes de l'implication organisationnelle: l'approche affective, l'approche instrumentale et l'approche normative.

1.3.1.1. L'approche affective

Cette perspective est la plus répandue au sein de la communauté scientifique. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation ALLEN et MEYER (1990). 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* ».

Pour PAILLE et YANAT (1999), la dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément « ancré dans la sphère des émotions », comme s'il s'agissait d'un lien « viscéral ».

1.3.1.2. L'approche instrumentale (calculée)

La dimension instrumentale est relative aux coûts associés au départ de l'organisation, COMMEIRAS (1994). Cette approche inspirée de la théorie des avantages comparatifs BECKER (1960), indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là, découle la dénomination d'implication « calculée ».

S'appuyant sur cette théorie, COMMEIRAS (1994), rappelle qu'il existe deux types de facteurs explicatifs ou d'avantages acquis du fait de la relation salarié-entreprise : les facteurs extrinsèques tels que le salaire, la position hiérarchique, et les facteurs intrinsèques telles que les relations interpersonnelles.

A partir des travaux de BECKER (1960) et d'ALLEN et MEYER (1984), CHARLES-PAUVERS (1998), synthétise cette approche et rappelle que « *l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé* ».

que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés ».

1.3.1.3. L'approche normative

Cette perspective est caractéristique du « *respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise* » (PAILLE et YANAT, 1999).

Selon WIENER, rapporté dans le chapitre 10 de l'ouvrage de Thévenet (2000), l'implication est « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* ». La norme représente l'influence sociale à laquelle un individu est soumis et c'est précisément en fonction de la norme « internalisée » (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation. Ainsi, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise.

On constate ainsi « une adhésion sous contrainte des individus à un contexte social qui s'impose à eux ». Cet « adhésion imposée » est au cœur du concept d'implication normative développé par WIENER.

1.3.2. Les conditions de l'implication

L'implication demande trois conditions afin qu'elle soit effective. Il s'agit de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation.

1.3.2.1. La cohérence

Les salariés doivent comprendre la cohérence des actions pour y adhérer. Pour ce faire, la communication apparaît comme un outil indispensable pour véhiculer l'information. Elle ne devrait pas servir qu'à faire connaître une décision en vue de la faire appliquer.

La communication doit permettre de véhiculer les orientations de l'entreprise et c'est un véritable outil de mobilisation des ressources humaines. Seule la cohérence de l'ensemble de la politique générale de l'entreprise pourrait générer les comportements adéquats et serait finalement gage de succès.

1.3.2.2. La réciprocité

L'implication du personnel dans l'entreprise dépend de l'implication de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. La réciprocité ne se traduit pas uniquement en terme de rémunération, le maximum exige, respect et reconnaissance. Elle dépendra donc des perceptions retirées par les salariés sur leur travail et se décline selon trois aspects : les valeurs, les systèmes de gestion, la relation managériale.

1.3.2.3. L'appropriation

L'expérience professionnelle acquise, le résultat obtenu par un personnel impliqué, lui appartiennent partiellement et forgent ce sentiment d'appropriation.

Elle est suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager. L'individu fait sien son lieu de travail, ses outils de travail ; et 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 au-delà du caractère personnel 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.

1.3.3. Relation entre motivation, la satisfaction et l'implication

Dans les travaux sur la fidélisation, sont abordées et étudiées les notions de motivation, d'implication (implication au travail, engagement et attachement) et de satisfaction. La motivation au travail correspond selon Vallerand et Thill (1993, in Louche, 2007 : 109), aux « forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ».

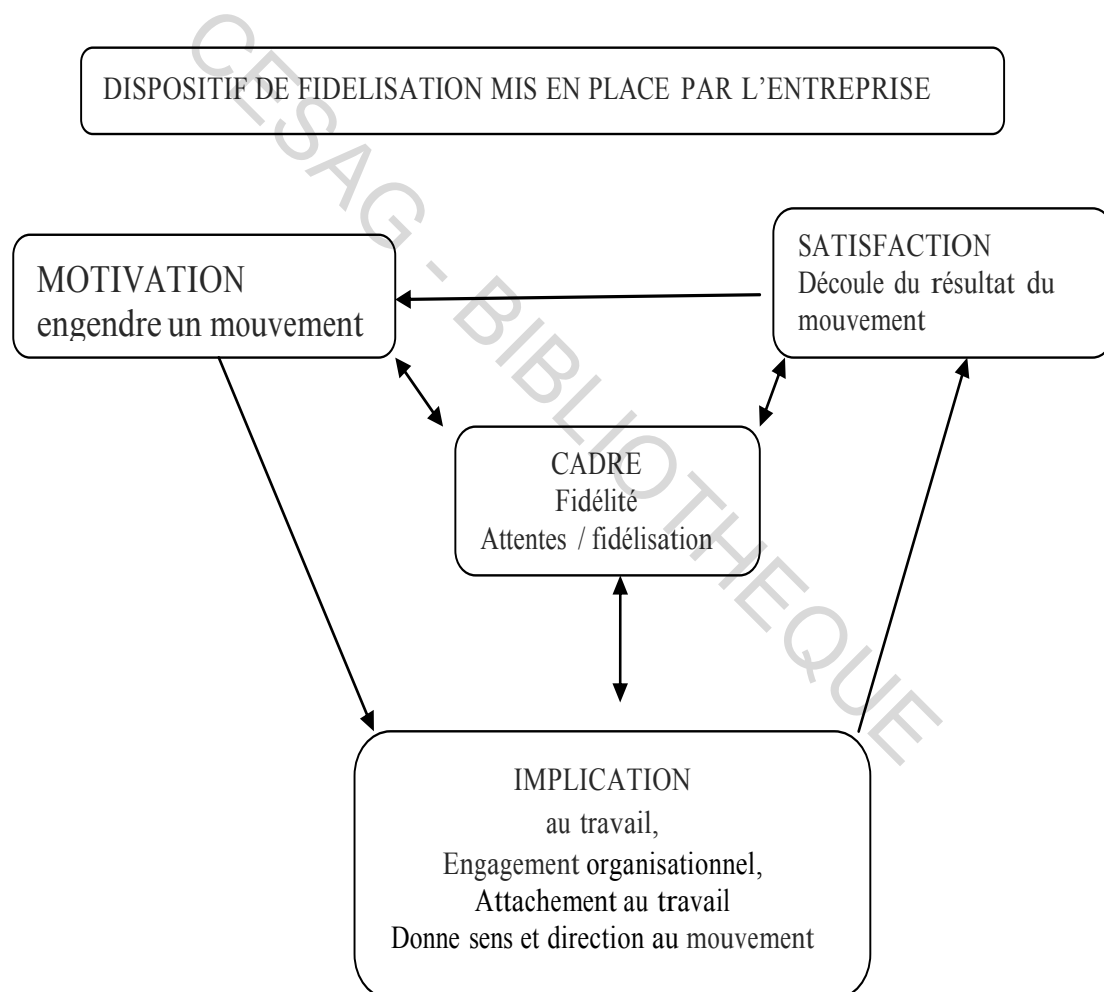
MASLOW, A. (1943) ou HERZBERG, F. et al (1959) positionnent le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait.

Pour MASLOW, l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

Lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie. La limite de cette approche est le caractère contingent des besoins humains qui n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi -biologique).

Les clarifications énoncées ci-dessus sur les notions de satisfaction, d'implication et la motivation permettent de repérer les liens entre ces différentes notions et de réaliser le schéma suivant (figure 1)

Figure 1 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail



Source : Laure GUILBERT, Sana HENDA, (2008).

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative) et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement (logique évaluative) d'après Paillé (2005), qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation

s'influencent mutuellement. En effet, Chaminade (2003), définit la fidélisation comme « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés ». La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer ».

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Les enjeux de la fidélisation des ressources humaines

Reichheld (1996), considère que la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. Le thème étant relatif aux partenaires internes de l'organisation (salariés), nous abordons ce chapitre sous l'angle des enjeux aussi bien pour l'organisation que pour le salarié. La première section sera consacrée aux enjeux pour l'entreprise (organisation) et la deuxième section aux enjeux pour les salariés.

2.1. Section 1 : enjeux de la fidélisation des RH pour l'entreprise

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

PORTER (1986), dans son modèle de chaîne de valeur, classe les Ressources Humaines dans le groupe des activités de soutien, considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur. L'efficacité au travail étant le premier niveau de participation de Ressources Humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production.

Selon un article intitulé « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique » paru dans la Revue de gestion des ressources humaines en (2012), N° 84: 76

Une enquête a été menée pendant la période de crise économique de février à mars 2010 au sein de plusieurs types de structures (huit grandes entreprises du secteur privé et une grande association à but non lucratif) dans des domaines d'activité variés. L'objectif est d'explorer la manière dont la fidélisation des salariés est abordée par les entreprises en période de crise économique.

Les résultats montrent que la fidélisation des Ressources Humaines est une question d'actualité, même en période de crise économique. Alors qu'on s'attendrait à ce qu'elles centrent leurs efforts sur les réductions d'effectifs en favorisant les départs, les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clefs et elles cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social. Les organisations sur lesquelles l'impact de la crise a été le plus lourd sont particulièrement concernées par la remobilisation de leurs salariés. La fidélisation des salariés est importante pour gérer les ressources humaines et elle suppose une certaine continuité malgré les variations du contexte économique.

Coulybaly dans son mémoire « conservation des RH, facteurs de performances des entreprises » (2012), a identifié quatre raisons justifiant la fidélisation des RH :

- Démographiques : il s'agit de gérer le départ à la retraite massive notamment au sein de la population cadre qui entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations et pose le problème de transmission des compétences et des savoir-faire.
- Economiques : la perte d'un salarié oblige le service à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer (coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire).
- Sociales : les services sont de plus en plus évalués sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme l'engagement de l'établissement à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.
- Organisationnelles: la conservation de ses salariés permet de manager la qualité, d'investir dans la formation, de maintenir et d'accroître le niveau des compétences.

2.1.1. Quelles les ressources humaines faut-il conserver ?

Il est impossible de conserver l'ensemble des salariés d'une entreprise en raison notamment du coût que cela représente, et de contraintes organisationnelles et matérielles.

Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre productives, les mesures de conservation incitatives doivent être ciblées vers des catégories de populations précises. Selon COULYBALY (2012), « *Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'ya*

pas donc de raisons de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont ». Ainsi, il s'agit de viser ces personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés promoteurs.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné.

2.2. Section 2 : Enjeux de la fidélisation pour le salarié

Selon Rébiha Meyssonier (2003), maintenir une relation stable et durable avec son entreprise revêt pour un salarié, deux raisons fondamentales: soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

2.2.1. La vision « autonome » (pression interne)

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

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

2.2.2. La vision « dépendance » (pression externe)

Précisons que pour WEINER (1982), les objectifs de l'organisation se manifestent sous la forme des normes sociales internalisées par l'individu. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « *dépendance* ».

D'autre part, comme le suggère le modèle de BLIEMEL et EGGERT (1998) sur les échanges durables client-fournisseur, l'inertie au changement peut être un facteur explicatif de la relation

de long terme. Selon ces auteurs, le changement suppose des efforts ou des actions inhabituelles à entreprendre.

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

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

3.1. Méthodologie adoptée

Dans le discours de la méthode, Descartes fait savoir qu'il n'y a aucun doute de parler d'une méthodologie en sciences sociales. La recherche sans méthode est une négation de l'objectivité puisque c'est la méthode qui guide et oriente le chercheur vers la vérité. « Une recherche effectuée sans méthodologie préalable se condamnerait à errer sur les chemins sinueux de l'herméneutique et de l'extrapolation aléatoire. », Guidère (2004 :4). Ainsi, pour parvenir à un résultat objectif, des méthodes et outils de recherche s'imposent. Dans le cadre de notre recherche, la démarche hypothético-déductive constitue notre méthode de travail. Aussi, une recherche documentaire s'avère nécessaire afin de conceptualiser la recherche par une revue critique de la littérature existante, qui conduira à la construction d'un modèle de recherche, ensuite suivra la sélection d'un échantillon en vue de déterminer la nature des données à collecter.

3.1.1. Construction d'un modèle de recherche

Construire un modèle de recherche consiste à présenter une organisation et les liens qui rassemblent les différentes variables et les différentes hypothèses de recherche.

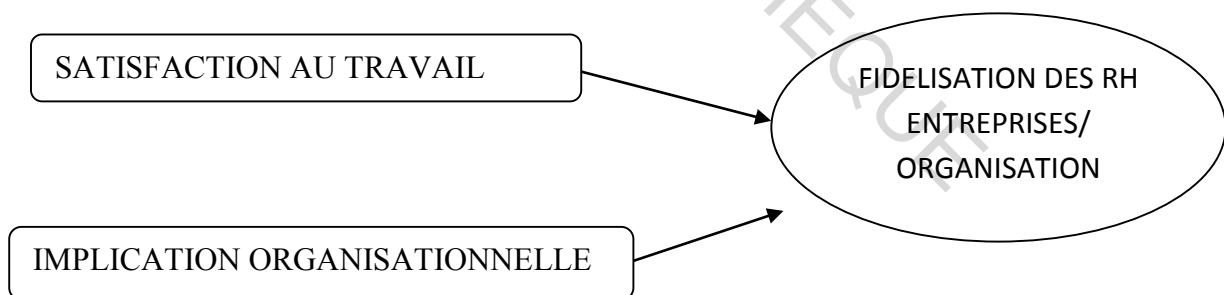


Figure 2 : Modèle d'analyse

Source : Par nos soins

« Une hypothèse de recherche représente un énoncé conjectural de la relation entre deux ou plusieurs variables⁵ ».

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. La fidélisation passe par deux variables : la satisfaction et l'implication du salarié et qui permettent à l'organisation de participer à la création de la valeur grâce aux conditions de travail, climat social, des facteurs affectifs, de l'intérêt et de la redevance morale.

3.1.2. Population cible et Echantillonnage

La population sur laquelle porte notre étude étant diversifiée, il s'est avéré nécessaire de définir un échantillon constituant le sous-groupe avec lequel nous allons évoluer et de présenter les méthodes générales de sélection d'un échantillon.

3.1.2.1. Population cible

C'est la population d'hommes et de femmes travaillant au siège de la Direction Générale de l'ASECNA. Il s'agit uniquement du personnel d'encadrement du siège (les cadres). Les cadres sont des salariés exerçant une fonction de direction, de conception ou de contrôle dans une organisation et bénéficiant d'un statut particulier. Le personnel d'exécution du dit siège est exclu de la population cible.

3.1.2.2. Echantillon

Les chercheurs en sciences sociales sont unanimes sur le fait qu'il n'est pas nécessaire de questionner tous les individus de la population de base car, pour Ghiglione et Matalon (1978 :29), « ce serait si long et si coûteux, que c'est pratiquement impossible ». L'échantillon est donc sensé être représentatif c'est-à-dire avoir une image globalement conforme à celle qui serait obtenue en interrogeant l'ensemble de la population. Dans le cadre de notre recherche, notre échantillon est issu d'une population mère qui est constituée par l'ensemble du personnel cadre du siège de l'ASECNA. Cependant, pour des raisons de coûts, l'effectif total du personnel du siège de l'ASECNA est de 628 Agents dont 497 Agents d'encadrement et 131 Agents

⁵ KERLINGER, F.N. (1973/1986 pour la 3^{ème} édition) Foundation of Behavioural Research, HOLT Rinehart and Winston Inc. Orlando.

d'exécution au moment de l'étude. L'étude portant sur les Agents d'encadrement (Cadres) seuls, La population d'enquête est de : $628 - 131 = 497$.

Nous avons retenu un taux de sondage relativement grand (10 %). Ce taux a permis d'obtenir la taille de l'échantillon : $(497 \times 10) / 100 = 50$ Agents.

3.2. Méthode de recueil des données

Cette phase consiste à réunir les informations adéquates à la résolution de la question de recherche. L'obtention des informations relatives aux déterminants de la fidélisation du personnel d'encadrement nous ont conduit à utiliser l'enquête par le questionnaire et une recherche documentaire.

3.2.1. Le questionnaire

Nous avons utilisé un questionnaire comportant 26 items reparté en trois rubriques à savoir :

- Les données sociodémographiques : Il s'agit de recueillir des informations permettant de tracer le profil du répondant, notamment du sexe, de l'âge, la profession, le parcours professionnel, la situation matrimoniale et l'ancienneté à l'ASECNA.)
- Les informations relatives à la satisfaction des agents interviewés : nous avons utilisé des échelles de mesures de Likert à 5 points :
 - 1=très insatisfaisant;
 - 2 = insatisfait;
 - 3 = Indécis;
 - 4 = Satisfait;
 - 5 = Très satisfaisant.
- Les informations relatives à l'implication organisationnelle : Les items de l'implication ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points :
 - 1 = Très élevé
 - 2 = Elevé
 - 3 = Moins élevé
 - 4 = Faible
 - 5 = Trop faible

En dehors de ce type de questions, nous avons aussi des questions fermées et ouvertes.

3.2.1.1. Pré-test du questionnaire

Pour tester la fiabilité du questionnaire, une séance d'essai a été organisée sur un échantillon de 4 femmes et 4 hommes une semaine avant l'enquête proprement dite. Cette disposition avait pour objectif de mesurer la clarté et la pertinence de nos questions.

3.2.1.2. Administration du questionnaire

L'administration du questionnaire s'est déroulée pendant les deux dernières semaines de notre stage qui a duré pendant deux mois soit du 17 mars au 16 mai 2014. Elle s'est faite de manière individuelle et personnelle. Nous avons bénéficié pendant notre enquête du soutien de notre Maître de stage, le chargé de la réglementation au département Gestion des Ressources Humaines, qui a apporté son expertise dans l'identification de la population cible et les facilités dans l'administration du questionnaire. Cette opportunité nous a permis d'avoir des échanges avec un certain nombre de personnels sur la rétention des salariés en général et des cadres en particulier.

Au terme de deux semaines d'enquête, nous avons pu récolter 50 exemplaires soit un taux de retour de 75%. Ces questionnaires retournés feront l'objet d'une analyse statistique par le logiciel SPSS.

3.2.2. Recherche documentaire

Elle s'est faite notamment à la bibliothèque du CESAG, et à la bibliothèque de lecture publique du siège de l'ASECNA. Nous avons bénéficié également de la documentation de notre Directeur de mémoire, de notre maître de stage et enfin sur Internet. Partout, les ouvrages et documents concernant spécifiquement la fidélisation des Ressources Humaines sont rares. Toutefois, les quelques ouvrages qui s'y trouvent ont été d'une grande utilité.

3.3. Le traitement des données

Le traitement des données est une technique qui permet de présenter les données collectées sous forme statistique afin de les analyser.

Dans ce paragraphe, il sera question d'identifier, d'opérationnaliser les variables et de présenter la méthode de traitement des données.

3.3.1. Identification des variables

Pour ce qui est de notre étude, nous distinguerons deux variables indépendantes : la satisfaction et l'implication et une variable dépendante : la fidélisation résumées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Identification des variables

Hypothèses	Types de variables	
	Variables dépendantes	Variables indépendantes
La satisfaction au travail expliquerait l'attachement des salariés à l'organisation	La satisfaction	La fidélisation
L'implication organisationnelle favoriserait la fidélisation des employés à l'organisation	L'implication	La fidélisation

Source : par nos soins

3.3.2. Opérationnalisation des variables

Dans le cadre de cette démarche, il est question d'associer à chaque variable une mesure ou un besoin en information, ceci dans le but de répondre à la question de recherche.

A chacune de ces variables correspondent des indicateurs qui les matérialisent illustré à travers le tableau ci- dessous :

Tableau 4 : Opérationnalisation des variables

Variables	Indicateurs	Remarques
Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conditions physiques de travail (ergonomie, contenu du travail...) ✓ Climat social ✓ Style de management ✓ Rémunération (Salaire, primes, intéressement) ✓ Avantages sociaux ✓ Reconnaissance du travail par la hiérarchie ✓ Autonomie ✓ Plan de carrière 	Les échelles de mesures utilisées sont des échelles de likert à 5 points (1.très insatisfaisant à 5. très satisfaisant.)
Implication	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Degré d'implication dans l'organisation ✓ L'image perçue de l'ASECNA ✓ Politique de la communication interne ✓ La culture d'entreprise d'ASECNA ✓ Engagement affectif des Agents ✓ La pratique des briefings et débriefings 	Les items de l'implication ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (1 : trop faible à 5 : très élevé).
Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ancienneté ✓ Refus des opportunités extérieures 	

Source : Par nos soins.

3.3.3. Méthode de traitement des données

Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel SPSS version 20. En effet, après la collecte des données auprès des enquêtés, nous procéderont au paramétrage des modalités du questionnaire dans le logiciel puis introduiront les données de chaque fiche de collecte. Cela nous permettra de faire l'analyse simple des données d'enquête à partir des tableaux à double entrée ou des graphiques et l'analyse de corrélation avec le test khi-deux de Pearson qui seront présentés dans la deuxième partie de notre travail.

3.4. Difficultés rencontrées

Selon Bachelard (1934), la recherche scientifique est une course aux obstacles. Cette étude ne s'est pas réalisée sans difficultés, vue la sensibilité du sujet. Elles sont essentiellement liées à la collecte des données. En effet nous avons rencontré la réticence de certains Agents au moment de la collecte des données. Certains ont refusé de répondre à notre questionnaire parce qu'ils n'avaient pas assez de temps. Ils justifiaient cela par le fait qu'ils avaient trop de préoccupations. D'autres nous renvoyaient à des rendez-vous ultérieurs selon leur disponibilité en temps. D'autres encore redoutaient qu'une tierce personne de l'organisation découvre leur opinion sur des questions sensibles ou d'éventuelles représailles, quand bien même que le questionnaire était anonyme. Face à toutes ses difficultés, il fallait user de la patience et dans certains cas, fournir des explications supplémentaires pour leur rassurer du caractère neutre et impartial du travail. Aussi, avons-nous pris des dispositions pour surmonter ses difficultés afin qu'elles n'affectent en rien la qualité et le caractère scientifique de notre étude de cette organisation internationale que nous présentons dans le chapitre suivant.

DEUXIEME PARTIE:
CADRE PRATIQUE DE LA
FIDELISATION DES
RESSOURCES HUMAINES

Chapitre 4 : Présentation de l'ASECNA

4.1. Historique

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a vu le jour le 12 décembre 1959 à Saint Louis au Sénégal suite à la signature par les 14 Etats membres (...) portant ainsi le nom de Convention de Saint Louis, sous l'impulsion du Général DE GAULLE, alors Président de la République Française. L'agence est un établissement public à caractère multinational. Au moment où les pays représentés par les dignitaires décidèrent d'aller en ordre dispersé à l'indépendance, la vision de partager, administrer un bien aussi imperceptible qu'insaisissable est une tâche assurément considérable, mais possible. Il fallait mettre en œuvre les moyens très modestes des pays membres en les regroupant autour de ce projet communautaire, pour réduire les efforts d'inventions et permettre aux innovations d'être à l'actif de tous. Il fallait s'appuyer sur le socle technologique et financier du partenaire le plus puissant, la France, pour unifier les concepts et standardiser les méthodes de réalisation de gestion d'exploitation.

Le 25 Octobre 1974, les Etats membres de l'ASECNA, réunis à Dakar, ont signé une nouvelle Convention dite de Dakar au remplacement de celle de Saint-Louis. Cette convention a prévu la création du Comité des Ministres de Tutelle.

Le Comité des Ministres de Tutelle, réuni le 7 Juillet 2006 à Bamako, a adopté une résolution relative à la révision de la Convention de Dakar en vue de la moderniser et l'adapter au contexte actuel de fourniture de services de la navigation aérienne. La première différence avec celle de Dakar réside dans l'existence d'une nouvelle annexe relative au statut international de l'ASECNA et destinée à protéger les intérêts de l'Agence en cas de contentieux dans les différents États parties. Ensuite, les responsabilités des différents organes statutaires sont précisées et complétées. En ce qui concerne les Statuts de l'Agence, la durée du mandat du Directeur général est désormais fixée à quatre ans, le mandat pouvant être renouvelé une fois, contre un mandat de six ans non renouvelable précédemment. De plus, le Directeur général recevra, à l'avenir, lors de son entrée en fonction, une lettre de mission pluriannuelle (article 19). En ce qui concerne le Conseil d'administration, celui-ci est dorénavant assisté par une Commission, officialisant ainsi la commission budgétaire actuelle destinée à préparer les travaux du Conseil ayant une incidence financière (article 12). Enfin, la nouvelle convention

s'accompagne d'annexes qui étaient auparavant manquantes. Elle inclut aussi une annexe relative au Statut et Code de rémunération du personnel. Ce Statut « unique » s'applique à tous les personnels de l'Agence (environ 6300 agents, de 18 nationalités), à l'exception de quelques agents disposant d'un contrat de droit local et surtout des personnels de la Délégation de Paris (une vingtaine d'agents) qui relèvent, à l'heure actuelle, d'un contrat de travail de droit français, notamment en matière de couverture maladie et prévoyance (congrés annuels, maladie et maternité), de clause de cessation d'activité pour limite d'âge et de rupture du contrat de travail. Dans la convention révisée (article 3), le Comité des ministres est désigné « organe suprême de l'Agence » Cette Convention de Dakar Révisée, adoptée à Ouagadougou au Burkina-Faso, signée le 28 Avril 2010 à Libreville au Gabon, est entrée en vigueur le 1^{er} Janvier 2013.

Aujourd'hui, l'ASECNA compte 18 Etats membres à savoir : Benin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mauritanie, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo.

Après avoir été longtemps un modèle de coopération nord / sud entre la France et 17 pays africains, l'ASECNA est devenue progressivement un organisme de coopération interafricaine, (l'organe de l'unité africaine par excellence dans le domaine de l'aviation civile). Cette transformation s'est traduite dans les faits : d'abord par le transfert du siège de Paris à Dakar et, ensuite par l'africanisation du poste du Directeur Général.

4.2. Missions

L'ASECNA a une mission essentielle: la sécurité de la navigation aérienne. Comme définie par certains articles de la convention de Dakar du 25 octobre 1974, cette mission consiste à:

- Assurer des services qui garantissent la sécurité des vols dans un espace aérien de 16.1 millions Km² ainsi que la sécurité d'approche et d'atterrissage sur les aéroports des Etats membres (article 2). Aussi la fourniture des services de lutte contre l'incendie, le sauvetage des aéronefs et la publication de l'information aéronautique, prévision et transmission dans le domaine de la météorologie aéronautique ;
- Gérer ou entretenir toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique à la demande des états membres et en vertu de contrat particulier (article 10) ;
- Passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services ;

- Assurer la définition des spécifications techniques, des procédures et méthodes de travail, des capacités opérationnelles et mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité et de la qualité.

Ces différentes activités nécessitent la présence d'un personnel hautement qualifié et formé. C'est ainsi que l'agence dispose de trois (03) établissements qui bénéficient du soutien des établissements français homologues. Nous avons:

- L'Ecole Africaine de la Météorologie et de l'Aviation Civile (EAMAC) à Niamey qui forme des ingénieurs et des techniciens supérieurs dans les domaines de l'aviation ;
- L'Ecole Régionale de la Navigation Aérienne et du Management (ERNAM) à Dakar qui assure la formation continue en sécurisation, gestion des aéroports, maintenance des infrastructures du génie civil et management ;
- L'Ecole Régionale de Sécurité et Incendie (ERSI) à Douala pour la formation des techniciens de sécurité et de sauvetage.

Pour la nécessité d'assurer une gestion commune, il importe pour l'Agence de se doter d'une organisation bien structurée. Ainsi, il existe au sein de l'ASECNA des structures statutaires et les services extérieurs au siège.

4.3. Structures statutaires

Les structures statutaires sont le point de départ de toute prise de décisions importantes. On distingue donc :

4.3.1. Le comité des ministres de tutelle

Il définit la politique générale de l'agence et se réunit au moins une fois par an en session extraordinaire. Il veille notamment au niveau de sécurité des services que l'Agence assure, définit sa politique tarifaire, se prononce sur les demandes d'adhésion, adopte les amendements aux annexes, opère les règlements à amiables des différends et autorise l'Agence à engager une procédure d'arbitrage. La présidence est tournante à un rythme annuel.

4.3.2. Le conseil d'administration

Il élabore les dispositions nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, notamment l'arrêt des comptes financiers, les budgets de fonctionnement et d'équipements. Il se réunit au moins deux (02) fois par an.

4.3.3. L'Agent Comptable

Il est nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres. Il tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation. Il prépare le compte financier qui est présenté au Conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la Commission de vérification des Comptes. Précisons que L'ASECNA, fournisseur de services de navigation aérienne, tire ses ressources des redevances qu'elle perçoit en contrepartie des services qu'elle rend : redevances d'usage des aides et services en route, redevances d'atterrissage et de balisage... Ces redevances sont conformes à la politique définie en la matière par l'OACI.

4.3.4. Le Contrôleur Financier

Il est nommé par le Conseil d'administration après agrément du Comité des Ministres. Il a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

4.3.5. La Commission de Vérification des Comptes

Elle est composée de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

4.3.6. La Direction Générale

Le Directeur Général assure la gestion de l'agence en exécutant les décisions prises par les deux instances statutaires précitées. Il nomme les directeurs, les représentants de chaque pays dont il est le responsable. Il réside au siège à Dakar.

4.3.7. Les services extérieurs au siège

L'ASECNA dispose de deux services extérieurs au siège qui sont: les Délégations et les Représentations.

4.3.7.1. Délégations

L'agence dispose de deux délégations à Paris et au Montréal.

4.3.7.1.1. La délégation de Paris

Elle assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale:

- Liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies aériennes
- Recouvrement des redevances de route
- Edition des informations aéronautiques
- Achat et acheminement des fournitures et matériels pour la Direction Générale et les Représentations.

4.3.7.1.2. La délégation permanente à Montréal

Elle est rattachée auprès de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI). Elle représente l'agence lors de travaux de groupe d'experts de la navigation aérienne au siège de l'OACI.

4.3.7.2. Les représentations

L'ASECNA est représentée dans chaque état membre par une représentation dirigée par un représentant nommé par le Directeur Général et se tient à la disposition de ce dernier pour lui fournir toutes les informations sur sa représentation.

4.3.8. Les départements de la Direction Générale

Ceux sont des départements du siège qui aident la Direction Générale dans ses fonctions de direction. Ils sont représentés à travers l'organigramme présenté dans les annexes (annexe 2).

3.8.1. Département Gestion des ressources humaines

Il est l'un des Départements créé au sein de la Direction Générale qui assistent le Directeur Général dans l'exécution de sa mission.

4.3.8.1.1. Missions

Par délégation et sous l'autorité directe du Directeur General, le Département Gestion des Ressources Humaines est chargé, en relation avec les services utilisateurs, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de l'Agence en matière de gestion des ressources humaines.

Le Département Gestion des Ressources Humaines est placé sous l'autorité d'un Chef de Département. Le chef Département Gestion des Ressources Humaines définit la politique de gestion des ressources humaines de l'Agence, en assure la mise en œuvre et, à cet effet :

- dote l'Agence en ressources humaines nécessaires pour la réalisation de ses missions, en qualité et en nombre suffisants, le cas échéant, selon les priorités fixées par le Directeur Général;
- gère les relations avec le personnel et ses représentants (délégués du personnel, syndicats, Associations de travailleurs, etc.);
- définit un plan d'actions annuel, base d'élaboration du budget de fonctionnement de son Département;
- élabore et tient à jour le tableau de bord du Département;
- élabore le projet de budget de fonctionnement du Département;
- définit les besoins en effectifs et en formation du Département;
- satisfait les besoins de son Département en matière de documentation en liaison avec le Chef du Cabinet du Directeur Général;

Dans ce cadre, il a en charge les fonctions suivantes:

- les effectifs, les emplois et la rémunération (recrutement; mobilité, manuel des emplois, etc.)
- la formation;
- la gestion administrative du personnel (paie, avancement, promotion, discipline, positions administratives, congés, dossiers du personnel, etc.);
- les affaires sociales (gestion du dialogue social, retraite, caisses de retraite et de prévoyance sociale, prévention des risques professionnels, œuvres sociales, etc.)

4.3.8.1.2. Organisation

Sont placés sous l'autorité directe du Chef du Département Gestion des Ressources Humaines, un secrétariat et des responsables de fonctions.

Pour l'exécution des missions du Département, le Chef du Département Gestion des Ressources Humaines jouit de l'autonomie la plus large, dans les conditions et limites fixées par le Directeur General, pour répartir et organiser les tâches au sein de son Département, en vue de la réalisation des objectifs de résultats fixés.

A cet effet, il propose au Directeur Général la nomination de collaborateurs répondant aux critères de compétence définis, pour occuper les fonctions spécifiées. Il est aidé dans ses tâches par six responsables occupant les postes suivants :

- Responsable Emplois et Rémunération (DGDRE)
- Responsable de la formation (DGDRF)
- Responsable Personnel (DGDRP)
- Responsable Affaires Sociale (DGDRS)
- Assistant du Chef Département Gestion des Ressources Humaines (DGDRCA)

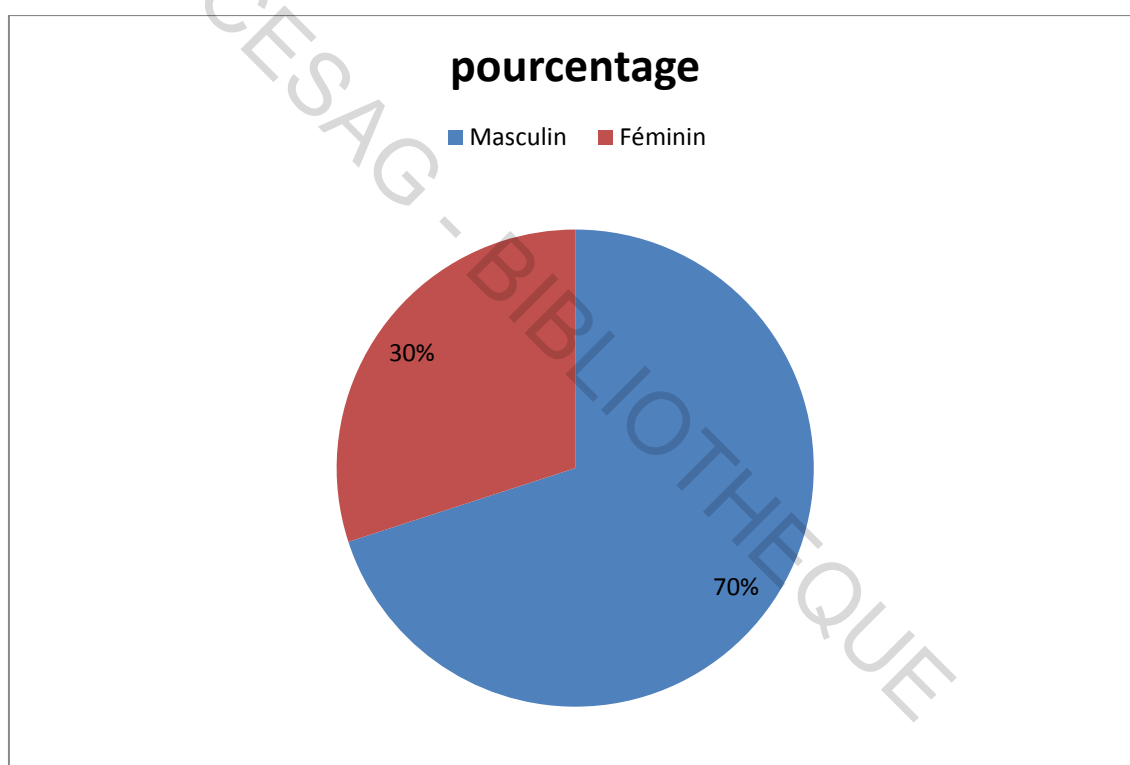
Chaque Sous-direction a, sous sa responsabilité, des Chargés d'activités spécifiques tel que présenté à travers l'organigramme du Département Gestion des Ressources Humaines.

C'est le Département Gestion des Ressources Humaines qui a servi de cadre à notre stage pendant une période deux mois (du 17 mars au 16 mai 2014). Nous avons passé plus de temps au service de recrutement et règlementation et des passages brefs dans les autres services du Département pour une meilleure imprégnation des outils de Gestion des Ressources Humaines (annexe 3).

Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats

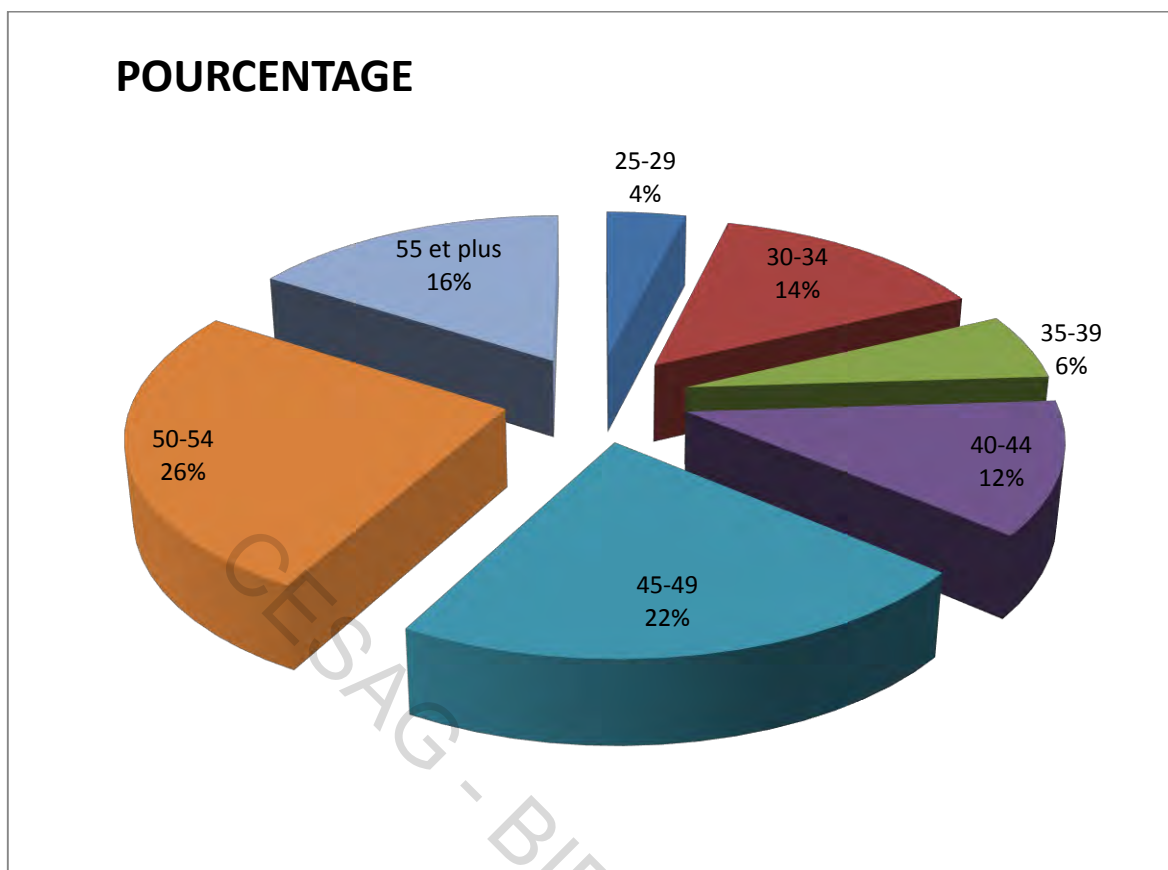
Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats d'enquête issus du dépouillement du questionnaire adressé au personnel d'encadrement du siège de l'ASECNA à travers des graphiques et des tableaux. Il prend aussi en compte l'analyse de ces des résultats. Les données comportent trois rubriques, à savoir : les données sociodémographiques du répondant, les données relatives à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle.

5.1. Données sociodémographiques



Graphique 3 : Distribution des interviewés selon le sexe

La distribution par sexe de nos enquêtés montre que notre échantillon est constitué de 70% d'hommes et de 30% de femmes. L'effectif des hommes du siège de l'ASECNA est supérieur à celui des femmes (361 hommes contre 136 femmes).



Graphique 4 : Répartition des Agents interviewés selon les tranches d'âges

De ce graphique, il ressort que les tranches d'âge 50 – 54 ans et 45 – 49 ans sont les plus représentatives avec respectivement 26% et 22% des Agents enquêtés. Les tranches d'âge 40-44 ans, 30 -34 ans et 55 et plus, viennent en deuxième position avec respectivement 12%, 14% et 16%. Les tranches d'âge 25 - 29 ans et 35- 34 ans sont les moins représentées avec respectivement 4% et 6%. Il ressort de ce graphique que 64% des agents ont un âge supérieur à 44 ans ; ce qui montre le caractère vieillissant de la majorité des cadres du siège.

Tableau 5 : Répartition des enquêtés selon le domaine d'emploi

Domaines d'emploi	Effectifs	Pourcentages
Cadre RH	10	20,0
Cadre comptable	7	14,0
Cadre financier	7	14,0
Cadre protocole et logistique	3	6,0
Cadre sécurité, santé	4	8,0
Cadre affaire sociale	4	8,0
Cadre documentation	4	8,0
Cadre informaticien	2	4,0
Cadre Assistant de direction	7	14,0
Cadre communication	2	4,0
Total	50	100,0

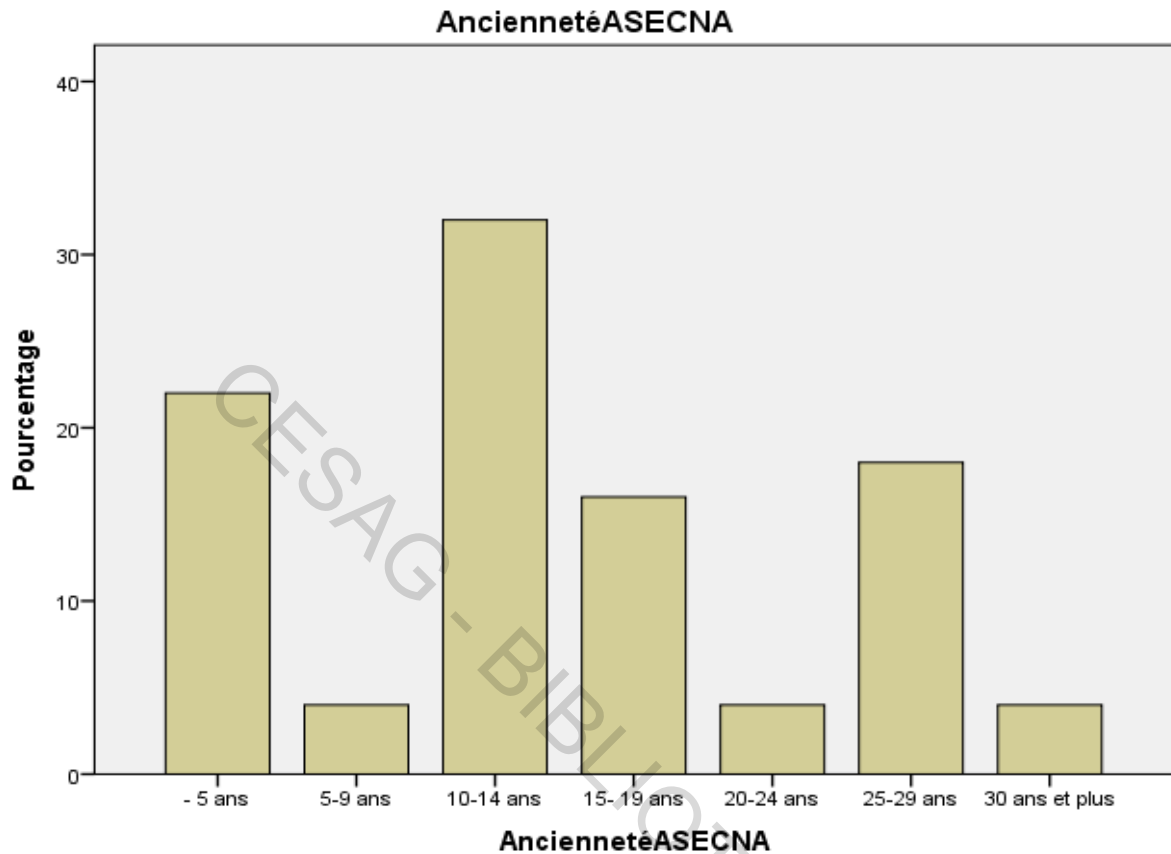
Ce tableau nous présente les données selon le domaine d'emploi de nos enquêtés. Sur les 50 personnes interrogées, 10 personnes sont des cadres ressources humaines, les cadres comptables, financiers et Assistants de direction sont respectivement au nombre de 7. Les cadres sécurité, environnement et santé, Affaires sociales et la documentation sont respectivement au nombre de 4. Ceux du protocole et logistique sont au nombre de 3. Quant aux cadres informaticiens et ceux de la communication ils sont respectivement de 2 personnes par domaine d'emploi dans notre échantillon.

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon en fonction du statut matrimonial

Situation matrimoniale	Effectifs	Pourcentages
Marié	43	86,0
Célibataire	5	10,0
Divorcé	1	2,0
Veuf	1	2,0
Total	50	100,0

De l'analyse de ce tableau, nous constatons que le statut matrimonial des personnes qui ont voulu se prêter à notre étude était en majorité marié, cependant les autres statuts matrimoniaux (célibataires, veufs et divorcés) 'étaient faiblement représentés. Le statut matrimonial des

agents enquêtés est assez révélateur dans la mesure où les mariés migrent très rarement mais surtout la prise en charge que l'ASECNA offre à leurs familles.



Graphique 5: Répartition de la population d'étude en fonction de leur ancienneté au sein de l'ASECNA

Au regard de notre échantillon, nous observons que 16 des 50 personnes interrogées, soit 32% ont une ancienneté comprise entre 10 et 14 ans tandis que 11 personnes, soit 22% ont moins de 5 ans d'ancienneté. Ceux exerçant entre 15 à 19 ans et 25 à 29 ans représentent respectivement 16% et 18% montrant un peu le caractère vieillissant des cadres de l'ASECNA. Deux personnes soit 4% de notre échantillon ont une ancienneté de plus de 30 ans.

5.2. Analyse de la satisfaction

La fidélisation des ressources humaines dans une entreprise passe par leur satisfaction. Ainsi dans notre étude, six indicateurs sont retenus : conditions de travail, rapports humains, possibilités d'avancement, salaire, autonomie et l'octroi des avantages sociaux.

Tableau 7: Perception des conditions de travail selon les enquêtés

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Très Insatisfait	4	8,0
Insatisfait	12	24,0
Indécis	6	12,0
Satisfait	26	52,0
Très Satisfait	2	4,0
Total	50	100,0

L'environnement physique de travail fait référence à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer les travailleurs. Ces conditions sont susceptibles de freiner ou de favoriser le rendement des travailleurs. Interrogés sur leur appréciation de cet environnement physique de travail, il est jugé satisfaisant par 52% des cadres de notre échantillon et très satisfaisant par 4% des cadres. Près du quart (24%) de ceux-ci le jugent insatisfaisant. L'environnement physique de travail contribue à l'épanouissement du personnel ainsi qu'à l'accroissement de la rentabilité de l'entreprise.

Tableau 8 : Satisfaction liée aux rapports humains

Réponse	Effectifs	Pourcentages
Très Insatisfait	2	4,0
Insatisfait	10	20,0
Indécis	1	2,0
Satisfait	31	62,0
Très Satisfait	6	12,0
Total	50	100,0

62% des cadres de notre échantillon d'étude s'estiment satisfaits des rapports humains qui existent au sein de l'organisation et 12% très satisfaits. 74% des cadres sont globalement

satisfaits de cette variable, qui les pousserait à rester. Cependant 10 cadres interrogés soit 20% estiment être insatisfaits de ces rapports humains. Les rapports humains sont considérés comme un ensemble de conditions qui permettent qu'un climat social serein règne au sein de l'organisation. Ils participent également à la réduction des distances hiérarchiques, au développement d'un esprit d'équipe qui est gage de réussite et favorise un respect mutuel.

Tableau 9 : Satisfaction liée aux possibilités d'avancement

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Très Insatisfait	2	4,0
Insatisfait	12	24,0
Indécis	16	32,0
Satisfait	19	38,0
Très Satisfait	1	2,0
Total	50	100,0

A travers ce tableau, nous voulons savoir la perception que les cadres ont de leur possibilité d'avancement au sein de l'ASECNA (plan de carrière). Ainsi de l'analyse de ce tableau, 38% des cadres de notre échantillon déclarent être satisfaits tandis que 24% affirment qu'ils sont insatisfaits. Ces derniers souhaitent des perspectives d'évolution plus équitables sans tenir compte des quotas prédéfinis. Par ailleurs 32% ne sont ni satisfaits ni insatisfaits se trouvant à la limite de ceux qui déclarent être satisfaits et non satisfaits. L'évolution du personnel dans sa carrière est un facteur de satisfaction et de motivation et de ce fait consolide le lien d'attachement des salariés à leur organisation.

Tableau 10 : Perception de la population d'étude de l'appréciation du salaire par rapport à l'importance du travail

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Très Insatisfait	2	4,0
Insatisfait	13	26,0
Indécis	17	34,0
Satisfait	17	34,0
Très Satisfait	1	2,0
Total	50	100,0

Interrogés sur leur appréciation du salaire que l'ASECNA leur verse par rapport à l'importance du travail qu'ils accomplissent, nous avons obtenu les résultats suivants : 17 personnes soit 34% de la population d'enquête affirment être satisfaits de leur salaire contre 13 personnes (26%) qui déclarent qu'ils sont insatisfaits et souhaitent une amélioration du salaire, notamment en agissant d'avantage sur les primes de rendement; 17 personnes soit 34% ne sont ni satisfaits ni insatisfaits. Nous pensons que cette position indécise démontre un soupçon d'insatisfaction du salaire perçu par rapport à l'importance du travail exécuté.

Tableau 11 : Satisfaction liée à la capacité d'initiative

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Insatisfait	10	20,0
Indécis	11	22,0
Satisfait	19	38,0
Très Satisfait	10	20,0
Total	50	100,0

Les résultats de ce tableau montrent que 58% du personnel d'encadrement est globalement satisfait de l'autonomie qui leur est accordée de pouvoir créer, d'innover dont 20% affirment être très satisfaits des possibilités d'essayer leurs propres méthodes. Par contre 20% déclarent être insatisfaits de cette autonomie. Les possibilités d'essayer ses propres méthodes démontrent que l'ASECNA fait confiance et donne l'occasion aux cadres de montrer leur capacité de créativité, d'innovation, afin de battre la concurrence, et de sortir du cycle de la routine. Cette marque de responsabilité permet de valoriser les compétences des employés dans leur travail,

ce qui est un indicateur d'épanouissement et du désir de vouloir rester durablement au sein de l'organisation.

Tableau 12 : Perception des enquêtés sur la qualité du travail

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Insatisfait	7	14,0
Indécis	7	14,0
Satisfait	28	56,0
Très Satisfait	8	16,0
Total	50	100,0

A la question de savoir, « êtes-vous satisfait de la reconnaissance de votre travail par votre supérieur hiérarchique ? », plus de la majorité affirme être satisfait (56%) et 16% estiment très satisfaits. Ainsi près des $\frac{3}{4}$ des cadres sont globalement satisfaits de cet indicateur. Cependant 14% estiment être insatisfaits de la reconnaissance de leur travail par leur supérieur.

Tableau13 : Satisfaction liée aux avantages sociaux

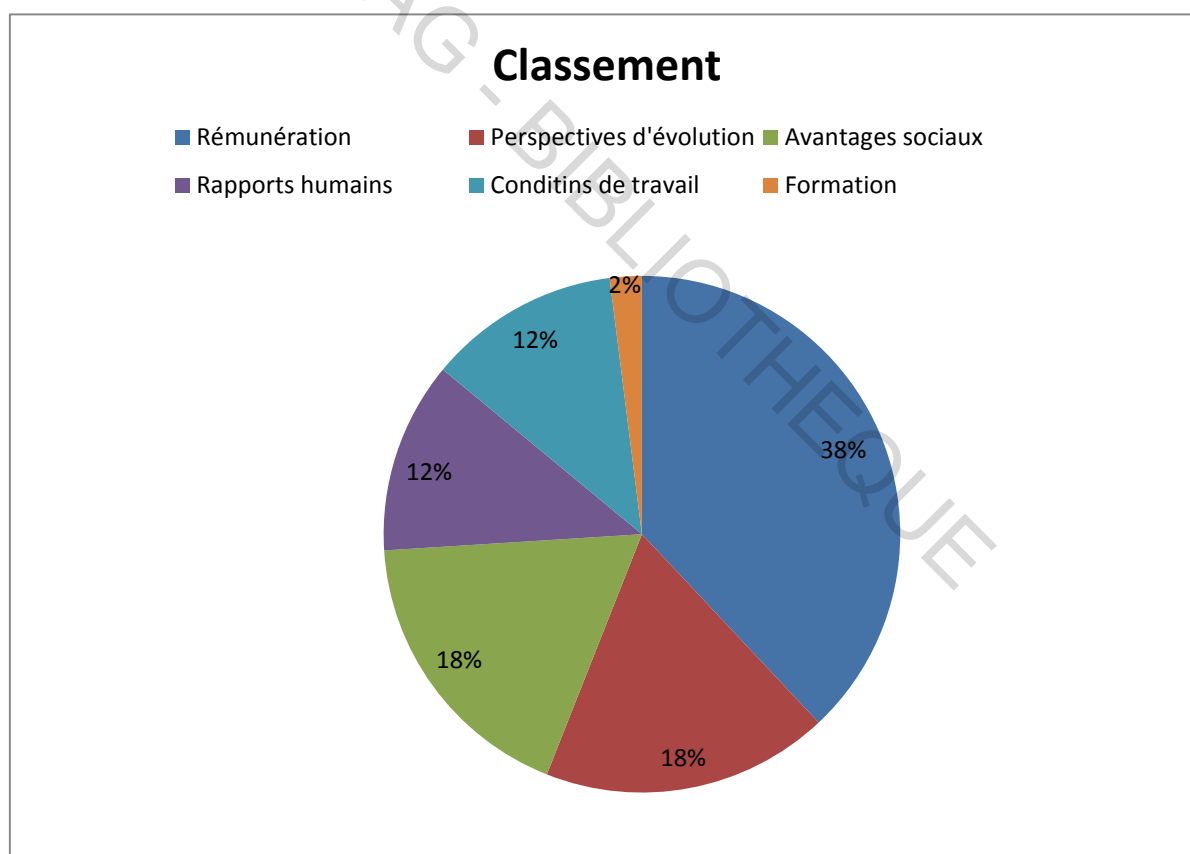
Réponses	Effectifs	Pourcentages
Insatisfait	15	30,0
Indécis	6	12,0
Satisfait	27	54,0
Très Satisfait	2	4,0
Total	50	100,0

Interrogés sur leur appréciation des avantages sociaux dont-ils bénéficient, nous avons constaté que plus de la majorité (54%), des personnes qui composent notre échantillon estiment être satisfaites des avantages sociaux dont-ils bénéficient, tandis que 30% déclarent être insatisfaits. Ils souhaitent que l'organisation continue la couverture médicale après la retraite et l'étende à d'autres membres de la famille du salarié.

Tableau 14 : Fidélisation liée à la satisfaction au travail

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Oui	33	66,0
Non	17	34,0
Total	50	100,0

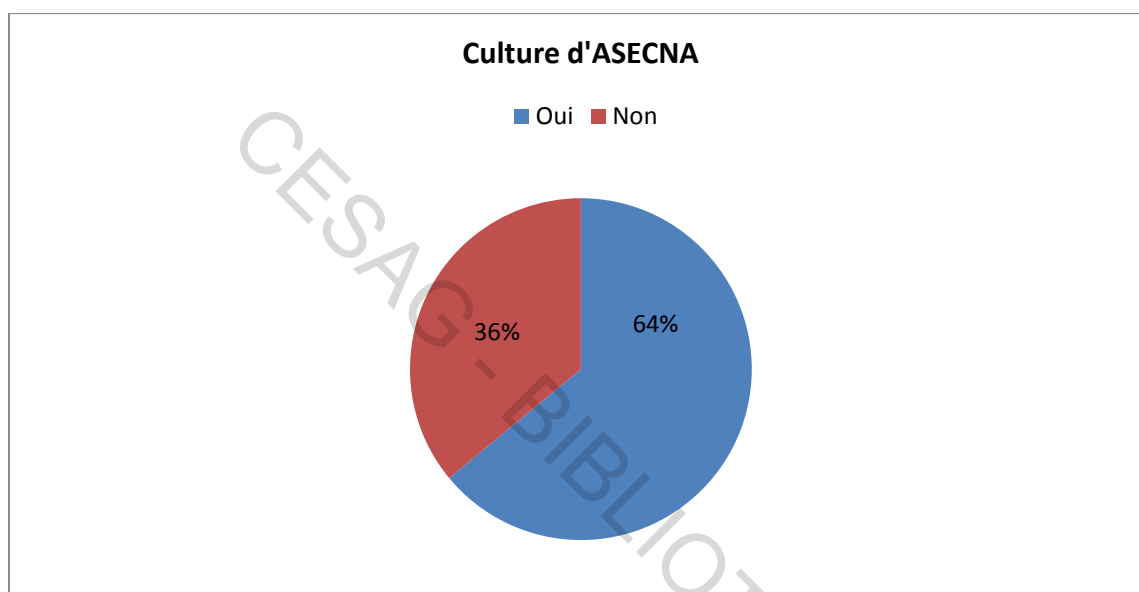
A la lecture de ce tableau, nous remarquons que 33 personnes de notre échantillon d'étude soit 66%, affirment que leur attachement, à l'ASECNA est en grande partie lié à leur satisfaction au travail. Le fait d'avoir rejeté les autres opportunités d'emploi est dû à cette variable. Par contre 34% parmi ceux-ci estiment que leur relation avec l'organisation n'avaient aucun rapport avec cette variable prise dans sa globalité et seraient prêts de tenter d'autres aventures si les opportunités d'emploi se présentaient.



Graphique 6 : classement par ordre d'importance les facteurs de fidélisation

A la lumière de ce graphique, il ressort que 38% des cadres interrogés classent la rémunération comme étant le plus important facteur qui explique leur attachement à l'organisation suivie des autres facteurs. 18% des interviewés estiment pour leur part, que les perspectives d'évolution

et l'octroi des avantages sociaux constituent les plus importants tandis que pour 12%, ce sont plutôt les rapports humains et les conditions de travail qui priment. Enfin seulement 2% des personnes interrogées estiment leur part, que les possibilités de formation qu'offre l'ASECNA sont les plus importantes. Il apparaît que le premier critère de fidélisation des cadres de cette organisation est la rémunération suivie des avantages sociaux, les perspectives d'évolution. Les rapports humains, qui sont assez révélateurs du climat social, viennent en troisième position et enfin les conditions de travail et les possibilités de formation.



Graphique 7 : L'influence de la culture d'entreprise de l'ASECNA

A la question de savoir si la culture d'entreprise de l'ASECNA avait une influence sur la politique de fidélisation des cadres de notre échantillon, 64% de ceux-ci répondent par l'affirmative contre 36% qui pensent le contraire.

Tableau 15 : Perception de l'appréciation du degré d'implication du personnel

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Très élevé	6	12,0
Elevé	18	36,0
Moins élevé	16	32,0
Faible	8	16,0
Trop faible	2	4,0
Total	50	100,0

En voulant savoir quel était le degré d'implication des enquêtés dans l'organisation du travail, nous avons enregistré les réponses suivantes : 36% des cadres interrogés trouvent que leur degré d'implication est élevé et 12% très élevé. Cependant 32% pensent qu'ils sont moins impliqués dans l'organisation du travail et 16% estiment être faiblement impliqués.

Tableau 16 : Perception de l'appréciation du niveau de communication interne

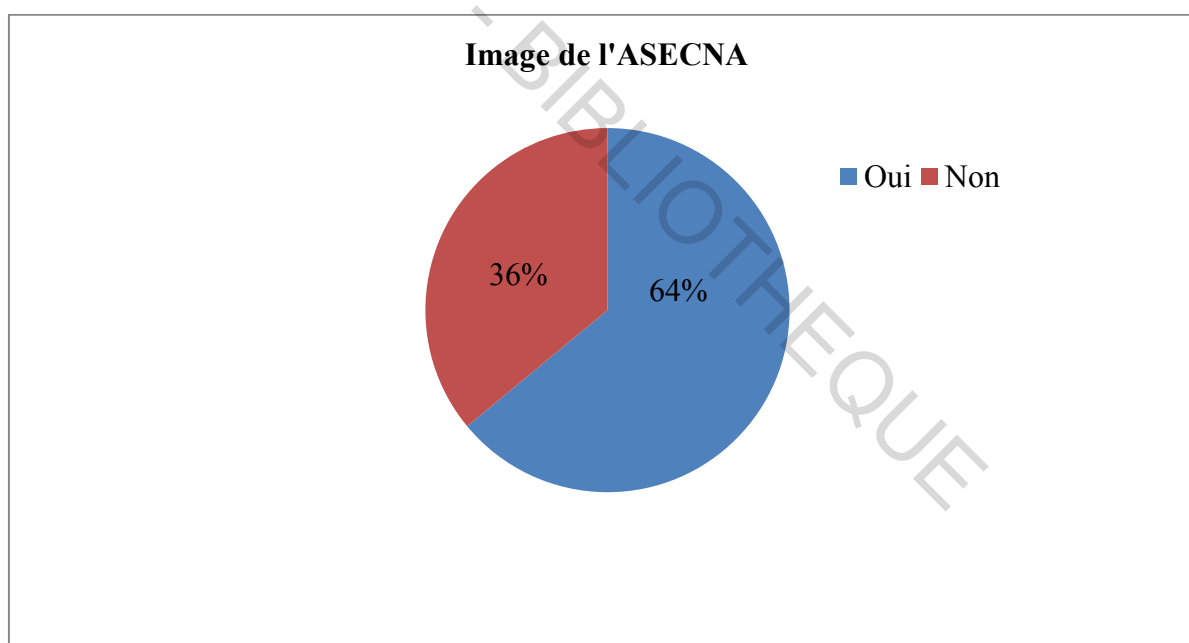
Réponses	Effectifs	Pourcentages
Très élevé	2	4,0
Elevé	26	52,0
Moins élevé	11	22,0
Faible	9	18,0
Trop faible	2	4,0
Total	50	100,0

A travers ce tableau, nous voulons savoir la perception qu'ont les cadres de l'ASECNA, du niveau de communication interne. Ainsi les réponses suivantes ont été enregistrées : 52% pensent que le niveau de communication est élevé. Ceux qui pensent qu'il est moins élevé représentent 22% contre 18% qui le trouvent faible. L'existence de l'intranet permet en partie de résoudre ce dysfonctionnement mais c'est la disponibilité même de l'information qui est mise en cause.

Tableau 17 : Implication affective

Réponses	Effectifs	Pourcentage
Très élevé	18	36,0
Elevé	25	50,0
Moins élevé	4	8,0
Faible	3	6,0
Total	50	100,0

A la question de savoir si les agents d'encadrement ressentaient vraiment les problèmes de l'ASECNA comme s'ils étaient les miens (Implication affective), 50% de nos enquêtés estiment que ce lien est élevé et 36% le trouvent très élevé. Ce taux élevé (86%) démontre un attachement affectif des cadres de l'ASECNA et renvoie au sentiment psychologique caractérisé par une adhésion forte des employés aux valeurs et buts de l'organisation.



Graphique 8 : L'influence de l'image perçue de l'ASECNA sur la fidélisation

Interrogés sur l'influence de l'image de l'ASECNA sur la politique de fidélisation des cadres concernés par cette étude, 64% pensent que l'image de l'organisation avec son statut international a un impact positif sur le choix de rester. C'est fort de cette image valorisante d'ailleurs que certains cadres s'identifient dans la société en substituant leur nom à celui de

l'organisation. L'image de marque représente l'idée favorable ou défavorable que le public se fait de l'entreprise.

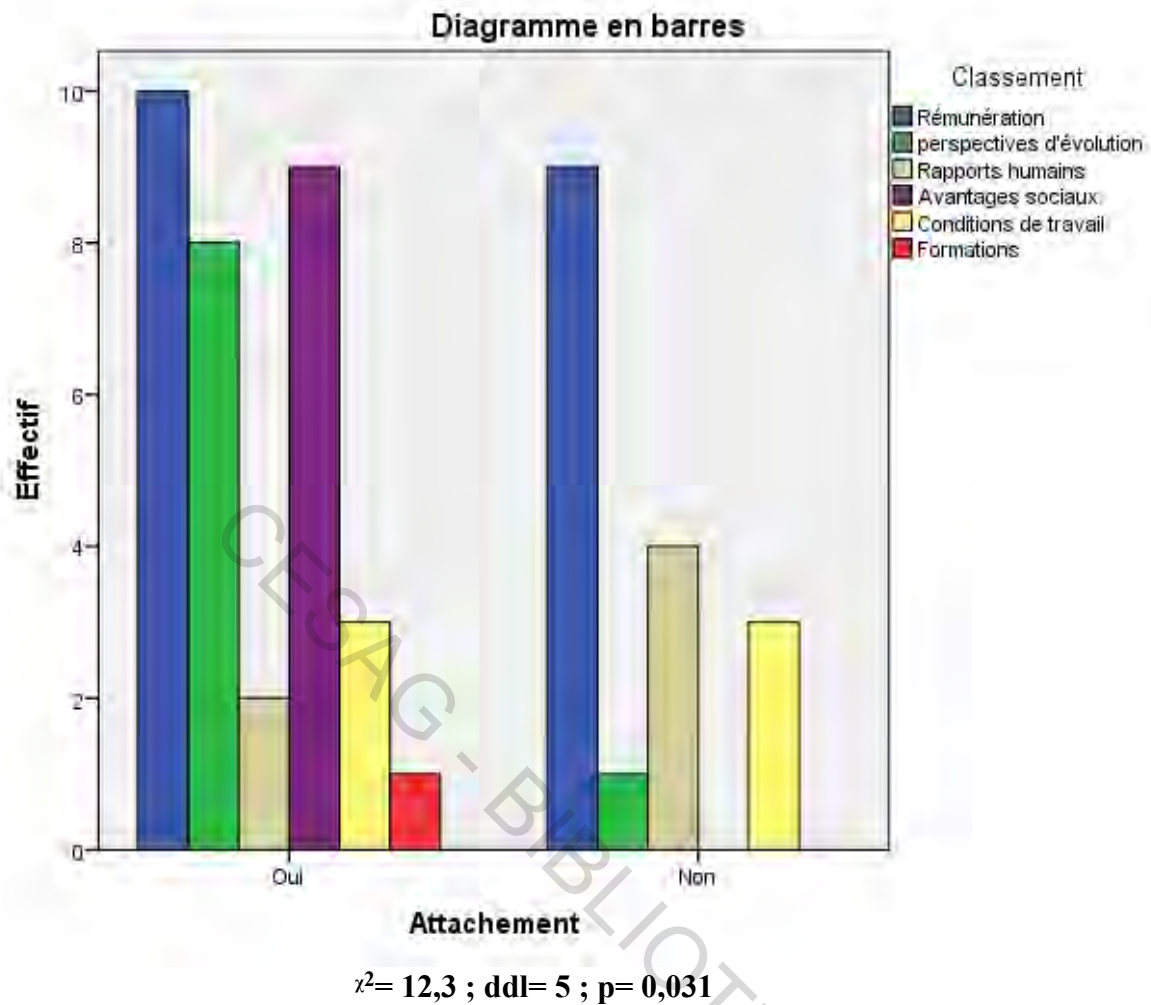
Tableau 18 : Adéquation entre les objectifs et les moyens

Réponses	Effectifs	Pourcentages
Oui	11	22,0
Non	39	78,0
Total	50	100,0

De l'analyse des résultats contenus dans ce tableau, 78% des cadres concernés par cette étude affirment que les moyens suffisants ne sont pas mis à leur disposition conformément aux objectifs qui leur sont fixés. Cependant 22 % d'entre eux estiment que les moyens suffisants leur sont accordés conformément aux objectifs qui leur sont fixés.

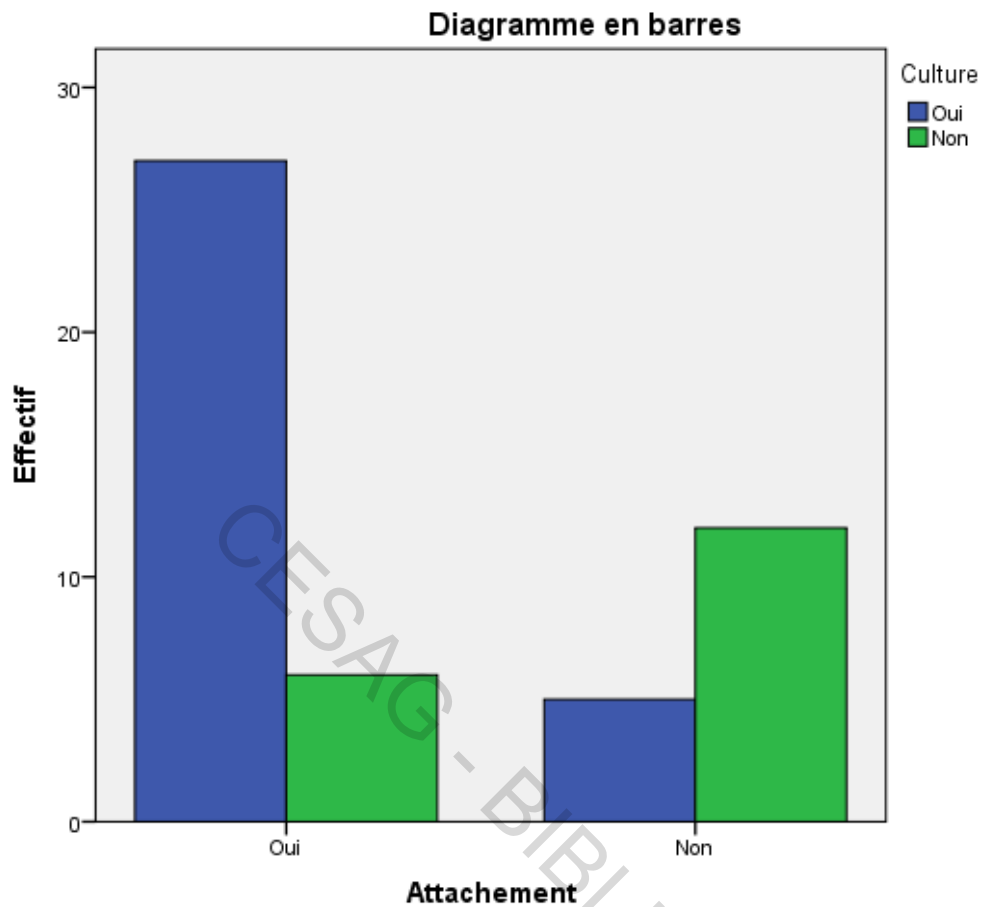
5.3. Relation entre la fidélisation et les variables de satisfaction

Cette analyse basée sur les corrélations nous permet de faire le rapprochement entre les indicateurs de la fidélisation et ceux de la satisfaction et de l'implication organisationnelle. C'est l'existence ou non de ce lien qui nous conduira à la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de départ. Ce lien est matérialisé par les tests statistiques de corrélation de PEARSON avec un seuil de significativité de 0,05. Ainsi pour la suite, une valeur de P value résultante de la mise en relation de deux variables et inférieure à 0,05 permet d'affirmer avec certitude l'existence de lien. Par contre lorsque la valeur de P value est supérieure à 0,05, l'on peut affirmer avec certitude qu'il n'existe pas de lien



Graphique 9 : Relation entre l'attachement à l'ASECNA et les indicateurs de satisfaction

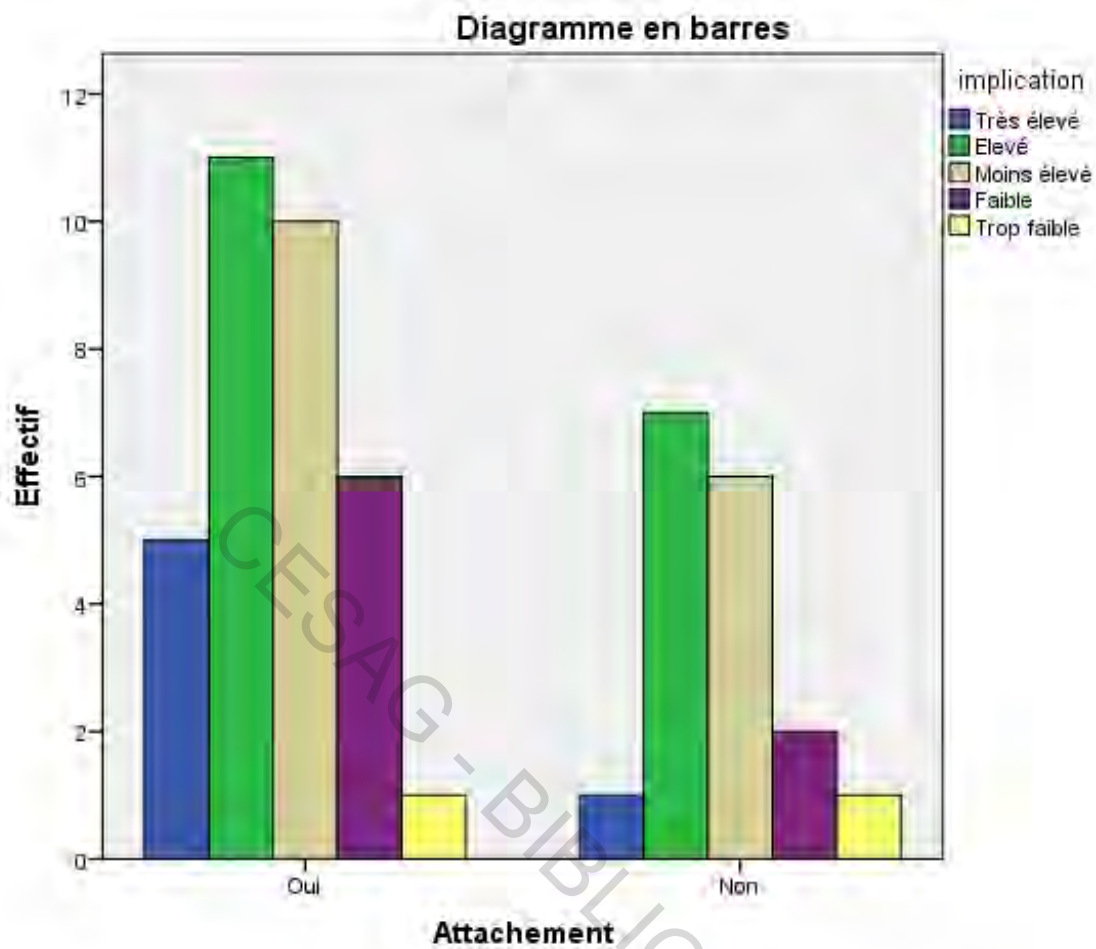
D'après le graphique ci-dessus, le test khi-deux de Pearson révèle une différence significative ($\chi^2 = 12,3$; $p = 0,031$) entre l'attachement à l'ASECNA et les indicateurs de la satisfaction (rémunération, perspectives d'évolution, rapports humains, les avantages sociaux, conditions de travail et la formation). Nous pouvons donc affirmer avec certitude que l'attachement des cadres à l'ASECNA est fortement lié à leur satisfaction au vue de la valeur P value (0,031 inférieure à 0,05). Le seuil de signification est de 0,05. Une valeur de P inférieur à 0,05 montre que le lien est significatif.



$\chi^2 = 13,3; \text{ ddl} = 1; p = 0,001$

Graphique 10 : Relation entre l'attachement des cadres à l'ASECNA et la culture d'entreprise

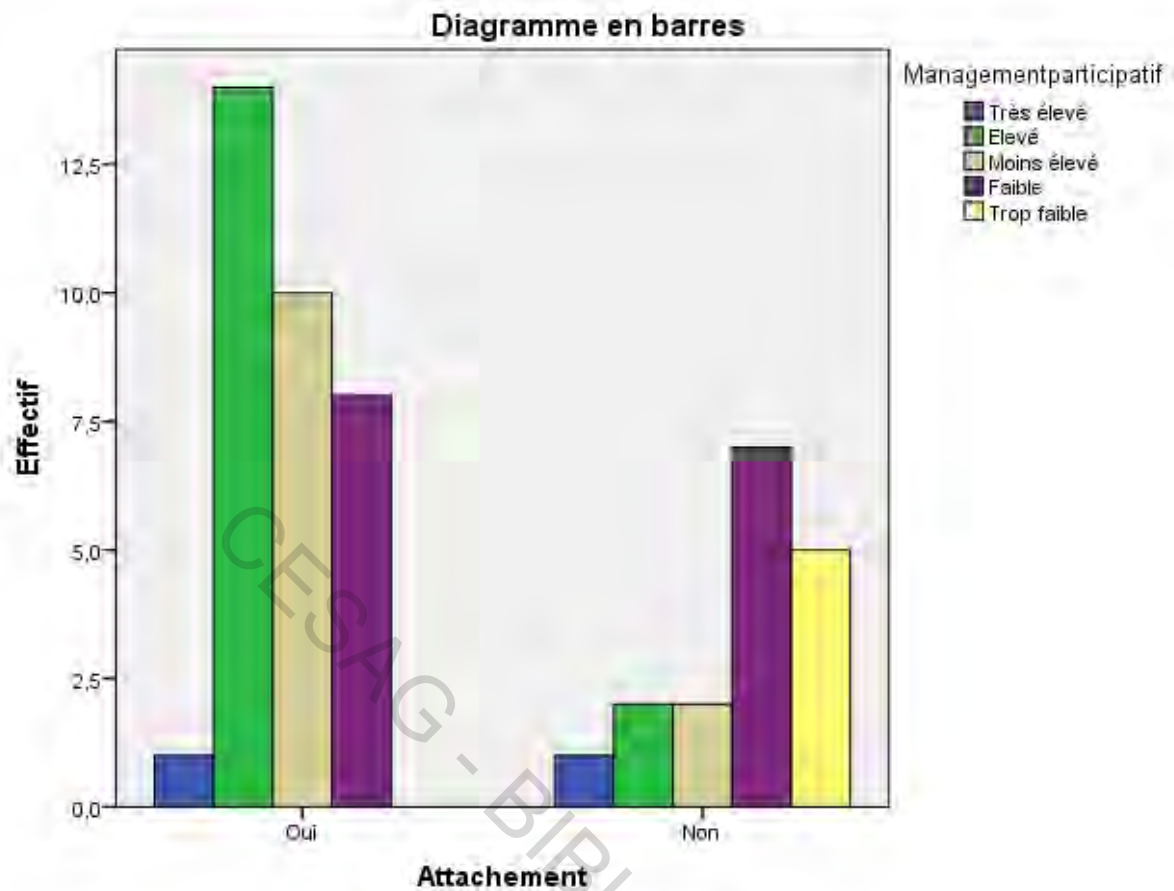
Statiquement, les résultats de ce graphique révèlent une différence significative avec le test khi-deux de Pearson à 13,3 et le p value à 0,001 (P value inférieure au seuil 0,05). Nous pouvons donc conclure qu'il existe une relation entre la culture d'entreprise de l'ASECNA et le désir de ses cadres de rester durablement.



$\chi^2 = 1,59$; ddl = 4; p = 0,80

Graphique 11: Relation entre l'attachement à l'ASECNA et le degré d'implication des cadres

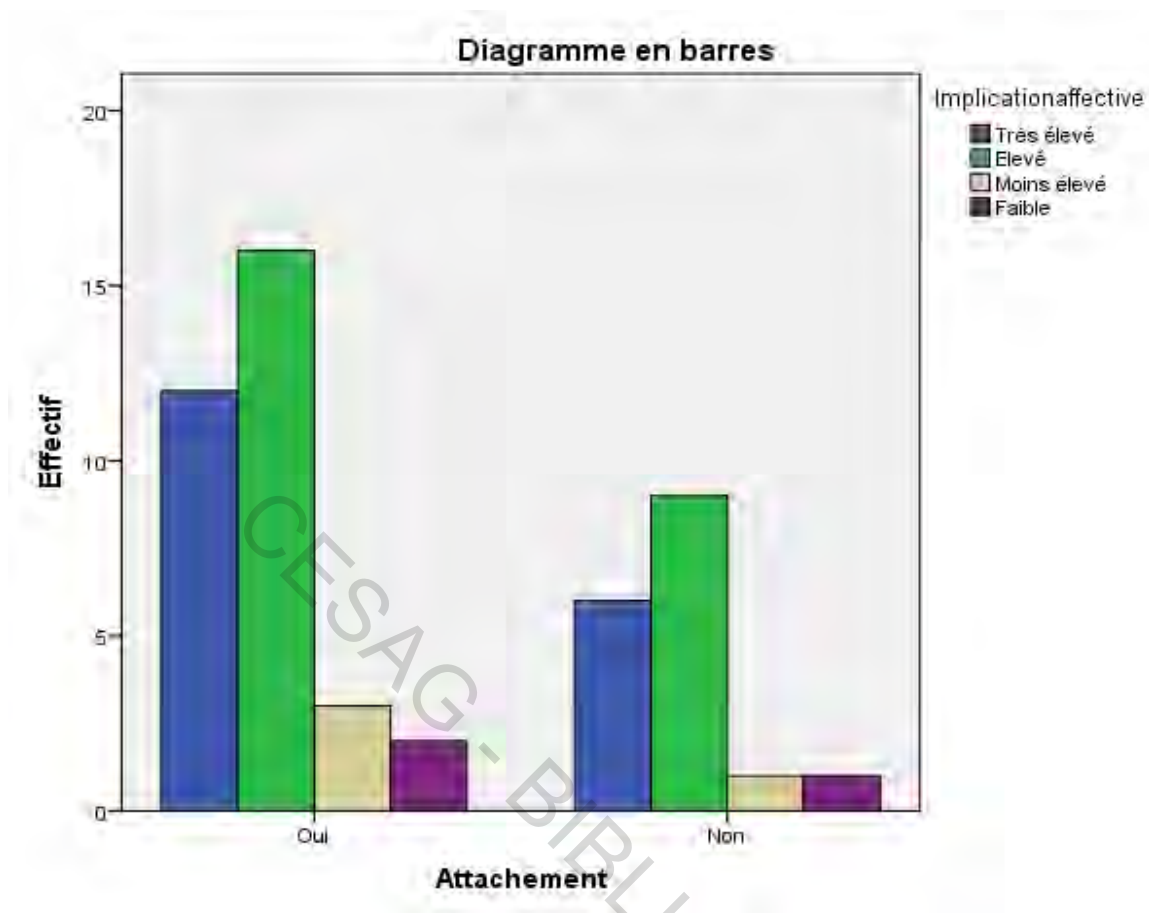
Statistiquement, le test khi-deux de Pearson montre d'après le graphique ci-dessus, une différence non significative (khi-deux = 1,59) au seuil $p = 0,809$. Nous pouvons donc conclure qu'il n'existe donc pas lien entre la variable « attachement à l'ASECNA » et le degré d'implication eu égard à la valeur de P value (0,809) qui est supérieure à la valeur seuil (0,05).



$$\chi^2 = 15; \quad \text{ddl} = 4; \quad p = 0,003$$

Graphique 12: Relation entre l'attachement des cadres à l'ASECNA et le style de management

A travers ce diagramme ci-dessus, le test khi-deux de Person révèle une différence significative ($\chi^2 = 15$; $p = 0,03$). Nous pouvons donc conclure à partir de ces données qu'il existe un lien entre le désir des cadres de rester durablement à l'ASECNA et le style de management (participatif) au regard de la valeur de P value 0,03 inférieure au seuil (0,05).



$\chi^2 = 0,19$; ddl = 3; p = 0,79

Graphique 13 : Relation entre attachement à l'ASECNA et l'implication affective

A travers ce diagramme, le khi-deux montre une différence non significative ($\chi^2=0,19$; $p=0,79$) entre l'attachement des cadre de l'ASECNA et leur implication affective. Nous pouvons donc conclure qu'il n'existe pas de lien entre le désir de rester durablement et l'implication affective.

Chapitre 6 : Vérification des hypothèses et formulation des recommandations

6.1. Vérification des hypothèses

Dans cette partie, il est question de procéder à la vérification de nos hypothèses formulées dans la problématique. Dans le cadre de notre étude, nous avons formulé une hypothèse générale libellée comme suit : La fidélisation des ressources humaines dans une organisation résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs. Autrement dit, cette fidélisation est déterminée par la satisfaction des salariés au travail et leur implication organisationnelle.

La fidélisation est l'attachement du personnel à l'organisation, et cet attachement vise non seulement, à réduire les comportements de retrait (absence et rotation des effectifs), mais aussi, pousse les employés à agir selon les valeurs et les intérêts de l'organisation.

La vérification de nos hypothèses est fondée sur le test de corrélation de PEARSON. Ce test permet de vérifier les hypothèses de recherche en corrélant les variables dépendante et indépendante, afin d'identifier le lien, et le coefficient de significativité. Concernant la première hypothèse « la satisfaction au travail expliquerait l'attachement des salariés à l'organisation »: Nous avons constaté que plus de la majorité des cadres de l'ASECNA sont satisfaits des conditions de travail, des rapports humains, avantages sociaux. Aussi 66% d'entre eux pensent que leur attachement à l'ASECNA est dû à leur satisfaction au travail. Par ailleurs les résultats de la corrélation font apparaître une relation significative entre l'attachement à l'ASECNA et six indicateurs de la variable satisfaction au travail avec la valeur de P value à 0,031, inférieur au seuil de significativité de 5% (0,05). Nous pouvons donc affirmer que la satisfaction au travail a une influence significative sur la politique de fidélisation des cadres des entreprises. L'hypothèse 1 de la recherche est vérifiée sur la population d'étude.

Quant à la deuxième hypothèse: « l'implication organisationnelle favoriserait la fidélisation des employés à l'organisation ». Nous avons trouvé des corrélations non significatives entre les indicateurs de la variable implication organisationnelle et l'attachement des cadres avec respectivement des valeurs de P value à 0,79 pour l'implicative affective et 0,80 pour le degré d'implication. Ces deux valeurs de P value sont supérieures à la valeur seuil de 5%.

Il ressort que l'implication n'a pas une influence significative sur la politique de fidélisation.

En revanche la corrélation entre le style de management et l'attachement à l'organisation révèle un lien significatif (P value à 0,03 inférieur à 0,05). Au regard des résultats de cette corrélation, nous pouvons affirmer que l'hypothèse 2 est partiellement infirmée. Ce qui compte le plus pour les cadres du siège de l'ASECNA en matière de fidélisation est la satisfaction au travail. En effet, nous constatons à travers la répartition selon l'âge que la majorité des cadres ont un âge moyen de 50 ans. Ce caractère vieillissant des cadres de l'ASECNA combiné à leur ancienneté dans la maison explique le peu d'engouement des cadres aux opportunités externes. Ils connaissent profondément les valeurs et la culture de l'entreprise de leur organisation. Aussi faut-il précisé à un âge avancé, les sujets préfèrent conserver ce qui leur semble acquis que d'entreprendre d'autres aventures aux issues incertaines dans un monde en perpétuelle mutation.

6.2. Recommandations

Il s'agit dans cette partie de formuler des suggestions à l'endroit de chaque partie prenante (salarié et entreprise), leur part de responsabilités dans le processus de fidélisation.

A l'endroit des cadres

Face aux mutations et à la turbulence de l'environnement socioéconomique, aucune entreprise ne peut garder en son sein un salarié, voire un cadre, en deçà des performances attendues de son travail. Le salarié à fidéliser possède les compétences clés ou stratégiques. Ce salarié a un impact positif sur l'entreprise. Il a des connaissances et savoir-faire supérieurs à ceux des autres salariés de même description de poste.

- Ainsi le cadre doit connaître, maîtriser parfaitement des attentes de sa hiérarchie et être performant. En affichant les meilleurs résultats dans son domaine d'activité, le cadre participe au développement économique de son organisation, gagne la confiance de son supérieur et détient les clés de son évolution.
- Le cadre doit s'inscrire dans une dynamique permanente d'auto acquisition de compétences rares ou uniques bénéfiques à l'entreprise et ainsi faire partie des managers présents et futurs de l'organisation.
- Le cadre doit s'impliquer dans les buts et objectifs de son entreprise et s'engager dans la réussite de son emploi. Si l'entreprise souhaite fidéliser, elle vise à s'attacher à quelqu'un de performant. Or, il ne peut l'être que s'il est impliqué, engagé et compétent.

- Le cadre à fidéliser est celui qui sait devancer les besoins de ses supérieurs hiérarchiques ou collègues, est toujours enthousiaste à donner un coup de main, est créatif, prend des initiatives, est autonome et énergique, met à jour ses compétences lui-même.

A l'endroit de l'organisation (ASECNA)

- Renforcer les actions pour la fidélisation des cadres et au-delà attirer, recruter, intégrer et fidéliser les nouveaux talents au regard du caractère vieillissant de la majorité des cadres.
- Améliorer dans la mesure de ses possibilités, ses pratiques en termes de conditions ergonomiques de travail, de rémunération, de prise en compte du bien-être et de l'épanouissement des cadres en instituant une cantine dans le service pour faciliter la restauration des salariés.
- Responsabiliser d'avantage les managers : les managers ne doivent plus relayer les ordres qui viennent de la hiérarchie et contrôler leur exécution, mais doivent découvrir les motivations et les potentiels des membres de leur équipe, les exploiter et les développer.
- Veiller à l'adéquation entre les objectifs fixés aux cadres et les moyens qui leur sont accordés pour mener à bien leur mission. En effet un système de promotion basé sur l'atteinte des objectifs serait probablement source de mécontentements des cadres n'ayant pas eu de moyens conséquents pour exécuter leur objectifs. Ces mécontentements détériorent le climat social avec des impacts négatifs sur les performances individuelles et collectives des agents.
- Elaborer des plans de formation en tenant compte des besoins exprimés lors de l'appréciation annuelle et en lien avec les objectifs de chaque agent.

CONCLUSION
GENERALE

Confrontées à des tensions grandissantes sur le marché du travail et à des taux de turn-over parfois élevé, les entreprises sont à la recherche de moyens qui leur permettent de stopper l'hémorragie. Cette situation est favorisée par la pénurie de main-d'œuvre qui frappe certains secteurs d'activité à haute valeur ajoutée en forte croissance et de la concurrence avec comme conséquence immédiate l'adoption par les employeurs d'une attitude de plus en plus commerciale vis-à-vis de leurs salariés qualifiés de «clients internes ». La fidélisation des Ressources Humaines est une question d'actualité, même en période de crise économique. Les organisations se soucient du maintien de leurs compétences clefs et elles cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social. Elles s'attachent donc plus que jamais à cerner les attentes et les aspirations de leurs collaborateurs de manière à y répondre aussi rapidement que possible. C'est justement pour cette raison que nous avons entrepris cette recherche intitulée « facteurs de fidélisation des RH des entreprises cas du personnel d'encadrement du siège de l'ASECNA ». Pour ce faire, nous avons consulté des ouvrages et travaux traitant directement ou indirectement de notre thème et collecter les données sur le terrain d'étude. Des hypothèses ont été émises pour tenter d'expliquer ce phénomène. La vérification des hypothèses a été rendue possible par la méthode de corrélation des variables avec le test Khi deux de PERSON.

Au terme de notre étude, il ressort que la fidélisation des cadres du siège de l'ASECNA résulte d'une combinaison de plusieurs facteurs. Autrement dit cette fidélisation est déterminée par la satisfaction des salariés au travail (rémunération, perspectives d'évolution, rapports humains, les avantages sociaux, conditions de travail et la formation). Aussi La culture d'entreprise et le style de management ont un impact positif sur la fidélisation. Enfin, nous avons pu dessiner le profil d'un salarié prioritairement fidélisable qui ressort de nos propositions. C'est celui qui anticipe sur les besoins de sa hiérarchie ou collègues, est toujours enthousiaste et créatif, prend des initiatives, est autonome et énergique, met à jour ses compétences lui-même. Un effort particulier reste tout de même à fournir par l'organisation sur le système d'appréciation des performances et les potentiels des cadres du siège et la dotation aux agents des moyens conséquents par rapport aux objectifs qui leur sont fixés.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de collecte des données

SVP, veuillez répondre aux questions suivantes :

DONNEES SOCIODEMOGRAPHIQUES

1. sexe

1. Masculin 2. Féminin

2. Quel est votre âge ?

<input type="radio"/> 1. 25-29 ans	<input type="radio"/> 2. 30-34 ans	<input type="radio"/> 3. 35-39 ans	<input type="radio"/> 4. 40-44 ans	<input type="radio"/> 5. 45-49 ans
<input type="radio"/> 6. 50-54 ans	<input type="radio"/> 7. 55 ans et plus			

3. Quelle est votre situation matrimoniale ?

1. Marié/e 2. Célibataire 3. Divorcé/e 4. Veuf/ve

4. Quelle est votre profession ?

5. Quel est votre domaine d'emploi ?

6. Depuis combien de temps exercez-vous à l'ASECNA ?

<input type="radio"/> 1. Moins de 5 ans	<input type="radio"/> 2. 5-9 ans	<input type="radio"/> 3. 10-14 ans	<input type="radio"/> 4. 15-19 ans	<input type="radio"/> 5. 20-24 ans
<input type="radio"/> 6. 25-29 ans	<input type="radio"/> 7. 30 ans et plus			

7. Indiquez les parmi les éléments suivants ceux dont vous avez pu bénéficier :

1. Promotion 2. Formation 3. Mutation 4. Autres à préciser

FIDELISATION LIEE A LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Veuillez répondre SVP aux questions suivantes

8. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre environnement physique de travail ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

9. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de la manière dont votre supérieur dirige ses collaborateurs (rapports humains) ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

10. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de vos possibilités d'avancement ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

11. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

12. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre autonomie d'essayer vos propres méthodes pour effectuer le travail ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

13. Etes-vous satisfait de la reconnaissance par le supérieur à l'égard du travail bien fait ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

14. Etes-vous satisfait des avantages sociaux que l'ASECNA vous accorde ?

1. Très insatisfait 2. Insatisfait 3. Indécis 4. Satisfait 5. Très satisfait

15. Pensez-vous que votre attachement (ancienneté) à l'ASECNA est lié à votre satisfaction au travail (conditions de travail, Rapports humains, salaire, formation, perspective d'évolution....)

1. Oui 2. Non

16. Classez les éléments suivants par ordre d'importance selon vous (Avantages sociaux, Perspectives d'évolution, Rapports humains, Salaire, Formation, Conditions de travail)

--

17. Qu'attendez-vous de plus aujourd'hui de l'ASECNA en matière de fidélisation ?

--

FIDELISATION LIE A L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

18. Pensez-vous que la culture d'entreprise de l'ASECNA a une influence sur votre attachement à l'ASECNA ?

1. Oui 2. Non

19. Quel est votre degré d'implication dans l'organisation du travail (fixation des objectifs de performances) ?

1. Très élevé 2. Elevé 3. Moins élevé 4. Faible 5. Très faible

20. Comment jugez-vous le niveau de la communication interne au sein de l'organisation ?

1. Très élevé 2. Elevé 3. Moins élevé 4. Faible 5. Très faible

21. Ressentez-vous vraiment les problèmes de cette maison comme s'ils étaient les vôtres ?

1. Très élevé 2. Elevé 3. Moins élevé 4. Faible 5. Très faible

22. Que pensez-vous du style de management (participatif) des dirigeants ?

1. Très élevé 2. Elevé 3. Moins élevé 4. Faible 5. Très faible

23. Est-ce que dans votre service, la pratique des réunions de 5 à 10 mn est courante (briefing, débriefing) ?

1. Très élevé 2. Elevé 3. Moins élevé 4. Faible 5. Très faible

24. Pensez-vous que votre attachement à l'ASECNA est lié à votre implication organisationnelle?

1. Oui 2. Non

25. Pensez-vous que les moyens suffisants sont mis à votre disposition pour l'atteinte des objectifs qui vous sont fixés?

1. Oui 2. Non

26. L'image de l'ASECNA a-t-elle une influence sur votre désir de rester durablement?

1. Oui 2. Non

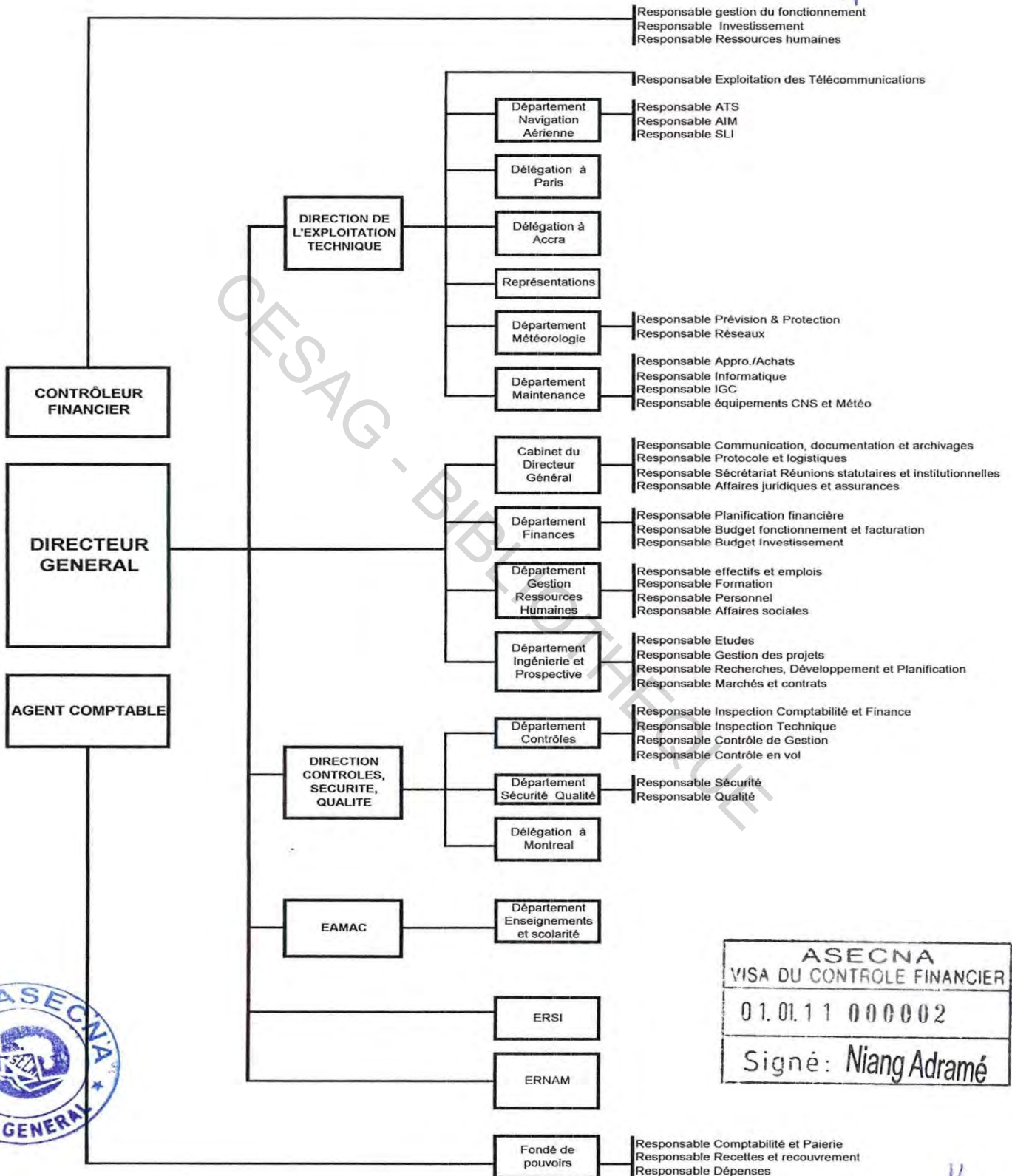
27. Quelles propositions avez-vous à faire à l'ASECNA pour améliorer le niveau d'atteinte des objectifs qui vous sont fixés?

--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Organigramme de la Direction Générale de l'ASECNA

Annexe à la Décision N°2011/0002/ASECNA/DGDD du 01/01/2011 :
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE L'ASECNA



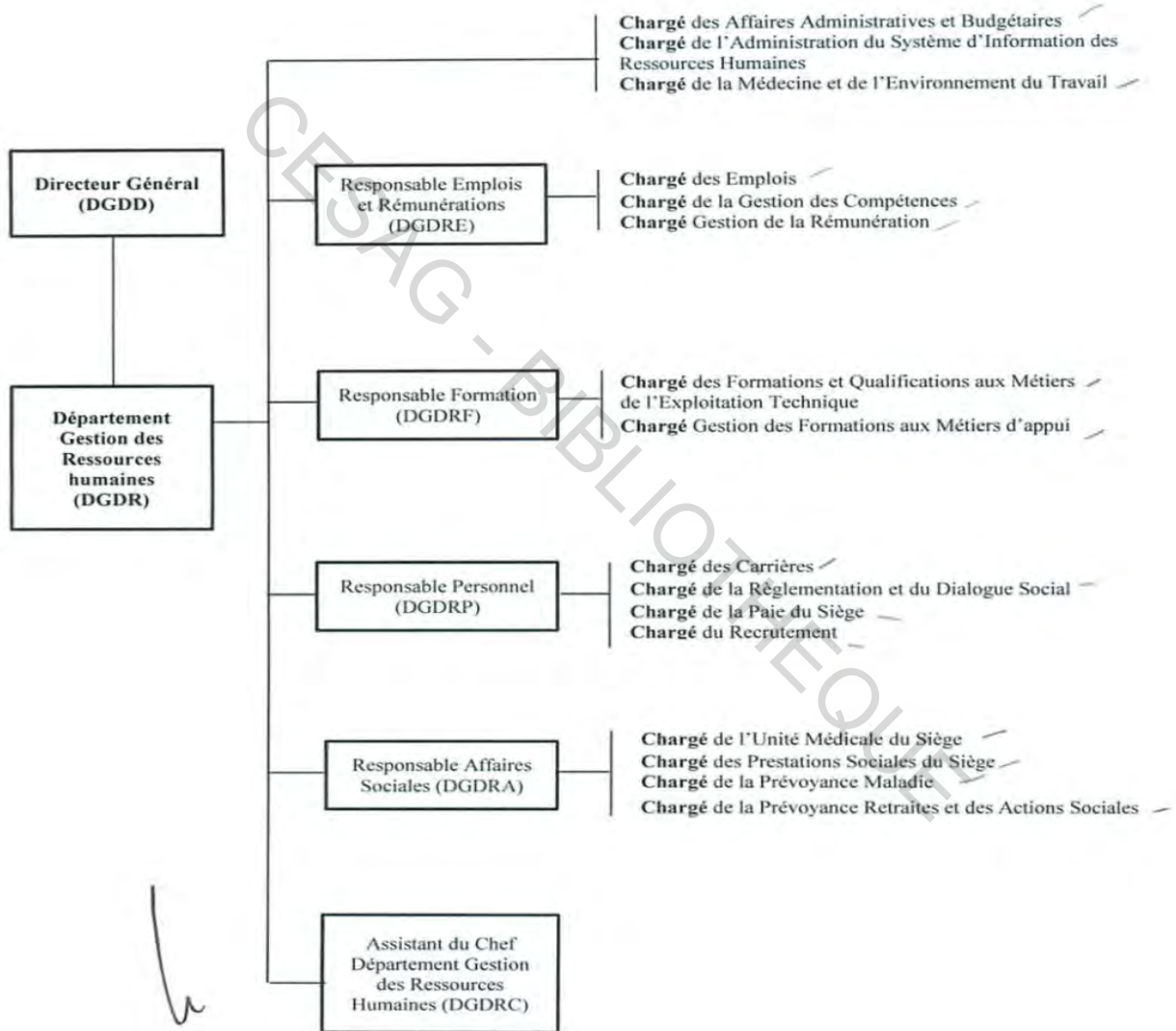
Annexe 3 : Organigramme du Département Gestion des Ressources Humaines

ASECNA

ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (DGDR)

Annexe à la Décision n° 2014/

/ ASECNA/DGDD du



ASECNA
 VISA DU CONTROLE FINANCIER
 29.04.14 : 1061
 Signé: Bernadette NOGUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ALLEN J. et MEYER J.P. (1990), the measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. (63): 1-18.
2. BACHELARD G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, 135 pages.
3. BECKER H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, (66): 32-42.
4. BLIEMEL E. (1998), why do they keep coming back? Customer Retention and barriers to change from the customer perspective, in *14th IMP Annual Conference Proceedings*, (2): 53-68.
5. BOURREAU C. et AL (1997), *de Directeur des Ressources Humaines (DRH), Entreprendre*, Vuibert, Paris 108 Pages.
6. BRUNETEAUX J.B. (2005), *Gestion des Ressources Humaines et Communication*, Yaoundé, Presses de l'UCAC, revue corrigée et augmentée collection *Apprendre*, 3e édition, (8): 15-39.
7. CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie*, DUNOD, Paris, 434 pages.
8. CHAMINADE B. (2003), *Identifiez et fidéliser vos salariés de talent*. Edition St- Denis La Plaine, AFNOR, Paris, 232 pages.
9. CHAMINADE B. (2004), *La fidélisation de ses salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession*, Edition ISEOR, Toulon, 154 pages.
10. CHARLES-PAUVERS B. (1998), Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible, in Allouche J. et Sire B. (dir.) *Ressources Humaines ; une gestion éclatée*, Economica, Paris, (106) : 338-350.
11. CITEAU J. (2003), *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, 2^{ème} édition Armand COLIN, Paris, 103 pages.
12. CITEE PAR LOUART P. (2003), « Abraham Maslow et Frederick Herzberg : les théories du contenu motivationnel », in ALLOUCHE J. (coord), *Encyclopédie de Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, (80): 1715-1724.

13. **Clark, A. E. (1998)**, Les indicateurs de la satisfaction au travail: Quelles sont les caractéristiques d'un bon emploi ? *Éditions OCDE*, Paris, 45 pages.
14. **COMMEIRAS N. (1994)**, *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E de Montpellier, Université de Montpellier II.
15. **COULIBALY D. (2012)**, *La conservation des ressources humaines, facteurs de performances des entreprises : cas de l'Hôpital Grand Yoff de Dakar*, mémoire de master en gestion à l'Université Cheik Anta Diop, 78 pages.
16. **DRUCKER P. (2000)**, *A propos du management*, édition Village Mondial, Paris, 181 pages.
17. **DUTOT C. (2004)**, *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 385 pages.
18. **FONBONNE J. (1992)**, *Pour un historique de la fonction personnel*, Ed organisation, Paris, 115 pages.
19. **GHIGLIONE R., MATALON B. (1978)**, *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Colin, Paris, 119 pages.
20. **GIRAUT L. (2012)**, La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique, *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, Edition ESKA, Paris, (84) : 44-60.
21. **GUIDERE M. (2004)**, *Méthodologie de la recherche. Guide du jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales* (Maîtrise, DEA, Master, Doctorat), nouvelles édition Ellipses, Paris, 128 pages.
22. **LOCKE E A. (1969)**, *what is job satisfaction? Organizational Behaviour and Human Performance, Original Research Article*, New York, (4): 309-336.
23. **LOUART P. (1991)**, *Gestion des Ressources Humaines*, éditions Eyrolles Universités, Paris, 219 pages.
24. **MARTORY B., CROZET D. (2002)**, *Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances*, Dunod, Paris, 89 pages.
25. **MAYO E. (1929)**, *the human problems of an industrial civilization*, Macmillan, mentionné in SCHEID (J-C), *les grands auteurs en organisation*, DUNOD, 2 ième édition, Paris, 248. Pages.

26. MEYSSONNIER R. (2003), la gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise, *Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion*, Marseille, (672) : 1-19.
27. MICHEL N. (2001), La gestion des hommes clé, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, (39): 29-41.
28. MOUSSA M. (2004), *Motivation et gestion des carrières du personnel d'encadrement de la B.A.T Cameroun*, Mémoire de fin de formation CRADAT, Yaoundé, 119 pages.
29. MVENG MINKOULOU G Y. (2006), *Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun S.A.* Université de Yaoundé II, DEA en Sciences de Gestion, Yaoundé, 121 pages.
30. NEVEU J P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire* Paris, Economica, 158 pages.
31. PAILLE P. (2004), *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris, Economica.
32. PERETTI J-M. (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 260 pages.
33. PERETTI J-M. (2011), *Ressources humaines*, Vuibert 5^{ème} Editions, Paris, 290 pages.
34. PORTER M. (1986), *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris, 647 Pages.
35. REHM P-T. (2003), Les théories de la fidélisation in Allouche J (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Éditions Vuibert, Paris (37): 519-527.
36. REICHHELD F. (1996), *L'effet loyauté*, Editions DUNOD, Paris, 328 Pages.
37. ROUSSEL P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris, (19) : 19-35.
38. TIRCHI O. (2012), *La gestion des rémunérations, outil de motivation au service de la performance au travail, Cas de l'Entreprise privée Algérienne CEVITAL*, mémoire de Magister Ès Sciences Economique Université Mouloud NAMMERRI de Tizi- Ouzou, 295 pages.
39. THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 280 pages.
40. THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, Paris, 270 pages.
41. YANAT Z., PAILLE P. (1999), L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés, *Actes du 9 ème congrès de l'AGRHR*, Lyon, (9) : 1-18.

42. **VALLERAND R J., THILL E. (1993)**, Introduction au concept de motivation, in Vallerand J (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes, Vigot: 533-581.
43. **WEISS D. (1994)**, Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail, *Revue Française de Gestion*, Paris, (98): 95-103.
44. **WIENER Y. (1982)**, Commitment in organizations: a normative view, *Academy of Management Review*, New York, (7): 418-428.
45. **WILCOX L. (1972)**, Social indicators and societal monitoring, *America scientific publishing* (23): 636-648.

Sites internet

46. www.asecna.com (2014), *Qui sommes-nous?* (présentation/missions, instances statutaires).
47. www.apec.fr (2014), *Questions de la mobilité des cadres*.
48. www.apec.fr (2009), « *Comment fidéliser vos hauts potentiels ?* », Pratique RH.
49. www.apec.fr (2007), « *La fidélisation : un moyen pour attirer et retenir les meilleurs Candidats ?* », Pratique RH.
50. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes> (2010), *Satisfaction, Engagement, Enracinement et intention de départ des jeunes cadres : une relation ambiguë*.

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations	iii
Liste des graphiques	iv
Liste des tableaux	v
Sommaire.....	vi
Problématique	2
Chapitre 1: approches théoriques de la fidélisation des ressources humaines.....	7
1.1. Section 1 : fonction ressources humaines	7
1.1.1. Historique	7
1.1.2. Différence conceptuelle entre approche Personnel et approche Ressource Humaine.....	9
1.1.3. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines	10
1.2. Section 2 : théories de fidélisation des salaires	11
1.2.1. Les théories de satisfaction des salaires au travail	11
1.2.1.1. Sources de la satisfaction	12
1.2.1.1.1. l'homo faber : le contenu du travail comme source de satisfaction	12
1.2.1.1.2. l'homo oeconomicus : la rétribution comme source de satisfaction	12
1.2.1.1.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction	13
1.2.1.2. Comportements de retrait	13
1.2.1.2.1. L'absentéisme	13
1.2.1.2.2. Le roulement des effectifs	14
1.3. Section 3: les théories de l'implication organisationnelle	15
1.3.1. Les composantes de l'implication	16
1.3.1.1. L'approche affective	16
1.3.1.2. L'approche instrumentale (calculée)	16
1.3.1.3. L'approche normative	17
1.3.2. Les conditions de l'implication	27
1.3.2.1. La cohérence	27
1.3.2.2. La réciprocité	18
1.3.2.3. L'appropriation	18
1.3.3. Relation entre motivation, la satisfaction et l'implication	18

Chapitre 2 : les enjeux de la fidélisation des ressources humaines	21
2.1. Section 1 : enjeux de la fidélisation des RH pour l'entreprise	21
2.1.1. Quelles les ressources humaines faut-il conserver ?	22
2.2. Section 2 : Enjeux de la fidélisation pour le salarié	23
2.2.1. La vision « autonome » (pression interne)	23
2.2.2. La vision « dépendance » (pression externe)	23
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude	25
3.1. Méthodologie adoptée	25
3.1.1. Construction d'un modèle de recherche	25
3.1.2. Population cible et Echantillonnage	26
3.1.2.1. Population cible	26
3.1.2.2. Echantillon	26
3.2. Méthode de recueil des données	27
3.2.1. Le questionnaire	27
3.2.1.1. Pré-test du questionnaire	28
3.2.1.2. Administration du questionnaire	28
3.2.2. Recherche documentaire	28
3.3. Le traitement des données	28
3.3.1. Identification des variables	29
3.3.2. Opérationnalisation des variables	29
3.3.3. Méthode de traitement des données..	30
3.4. Difficultés rencontrées	31
Chapitre 4 : Présentation de l'ASECNA	33
4.1. Historique	33
4.2. Missions	34
4.3. Structures statutaires	35
4.3.1. Le comité des ministres de tutelle	35
4.3.2. Le conseil d'administration	36
4.3.3. L'Agent Comptable	36
4.3.4. Le Contrôleur Financier	36
4.3.5. La Commission de Vérification des Comptes	36
4.3.6. La Direction Générale	36
4.3.7. Les services extérieurs au siège	37

4.3.7.1. Délégations	37
4.3.7.1.1. La délégation de Paris	37
4.3.7.1.2. La délégation permanente à Montréal	37
4.3.7.2. Les représentations	37
4.3.8. Les départements de la Direction Générale	37
3.8.1. Département Gestion des ressources humaines	38
4.3.8.1.1. Missions	38
4.3.8.1.2. Organisation	39
Chapitre 5 : Présentation et analyse des résultats	40
5.1. Données sociodémographiques	40
5.2. Analyse de la satisfaction	44
5.3. Relation entre la fidélisation et les variables de satisfaction	52
Chapitre 6 : Vérification des hypothèses et formulation des recommandations	58
6.1. Vérification des hypothèses	58
6.2. Recommandations	59
Annexes	62
Annexe 1 : Questionnaire de collecte des données	62
Annexes 2 : Organigramme de la Direction Générale de l'ASECNA	65
Annexe 3 : Organigramme du Département Gestion des Ressources Humaines	66
Bibliographie	67
Table des matières.....	71