

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM
Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des ressources humaines

L'analyse des facteurs de démission des ingénieurs en informatique dans l'entreprise publique algérienne : Cas de la filiale ELIT de la société de la distribution de l'électricité et du gaz. Alger

Élaboré par :

MEZHOUD Melissa

Encadré par :

Dr. CHOHRA Mohamed

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

Notre sujet de mémoire porte sur l'un des sujets les plus fréquents qui résident dans toute entreprise. En effet quel que soit sa taille ou qu'elle soit privée ou publique, cette dernière opère dans un environnement marqué par une forte concurrence d'où la démission est devenue l'une des préoccupations majeures des entreprises.

Nous avons choisi d'étudier le cas des cadres d'ELIT du groupe SONELGAZ, d'où nous nous sommes rendu compte durant le stage effectué au sein de cette dernière ; que ce phénomène de démission est assez présent au sein de l'entreprise, et se manifeste chaque année par un taux assez considérable. Ceci est d'autant plus important qu'il fallait que nous intéressions à l'analyse des facteurs de démission dans le but d'établir le lien que pourrait avoir les conditions de travail et la démission du personnel, ainsi que d'émettre des suggestions qui pourront réduire ce comportement de démission et de fidéliser éventuellement les collaborateurs.

Pour notre recherche, nous avons choisi la méthode quantitative, qui nous a permis d'identifier et d'analyser les facteurs de démission qui règnent à ELIT. Nous pouvons constater que la situation de l'entreprise a beaucoup d'impact sur la décision de notre échantillon concernant la démission.

Mots clés : démission, cadres, l'analyse des facteurs, fidéliser

ABSTRACT

Our dissertation topic is one of the most frequent topics that reside in any companies, indeed regardless of its size or whether it is private or public, the latter operates in an environment marked by strong competition where resignation has become one of the major concerns of companies.

We have chosen to study the case of ELIT executives of the SONELGAZ group, from which we realized during the internship carried out within the latter that this phenomenon of resignation is quite present within the company and manifests itself each year by a fairly considerable rate. This is all the more important since we had to be interested in the analysis of the factors of resignation in order to establish the link which could have the working conditions

and the resignation of the personnel, as well as make suggestions that can reduce this resignation behavior and possibly retain employees.

For our research we chose the quantitative method, which allowed us to identify and analyze the factors of resignation which reign at ELIT. We can see that the situation of the company has a lot of impact on the decision of our sample regarding the resignation.

Keywords : resignation, frames, analyze the factors, retain

المخلص

موضوع مذكرتنا يتناول أحد المواضيع الأكثر تناولا في كلن المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها خاصة او عامة، وهذه الأخيرة تعمل في محيط معروف بكثرة المنافسات حيث أصبحت الاستقالة احدى الانشغالات الرئيسية للمؤسسات.

لقد اخترنا دراسة حالة الإطارات ايليت لمجموعة سونلغاز، حيث أدركنا خلال هذا التربص الذي قضيناه داخل هذه المؤسسة ان ظاهرة الاستقالة موجودة، وأوضحت كل سنة بنسبة كبيرة داخل هذه الأخيرة والأكثر أهمية، يجب علينا الاهتمام بتحليل عوامل الاستقالة بهدف الحصول على رابط شروط العمل باستقالة الموظفين، وكذلك تقديم اقتراحات التي تمكن ان تقلل من سلوك الاستقالة والاحتفاظ بهم الي نهاية المطاف.

وفي بحثنا لقد اعتمدنا طريقة الكمية، التي سمحت لنا بتحديد وتحليل عوامل الاستقالة التي تتلقاها ايليت كما يمكننا ان نرى ان وضعية المؤسسة تؤثر كثيرا على قرار عينتنا المتعلقة بالاستقالة.

الكلمات المفتاحية: استقالة الإطارات، تحليل العوامل، الولاء

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH, le plus puissant qui m'a donné la force, le courage et la volonté pour élaborer ce modeste travail.

Préparer ma thèse a été le fruit d'un travail qui ne pouvait pas être réalisé sans l'aide et la présence de certaines personnes.

C'est pourquoi je tenais à exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont soutenu et apporté de l'aide de près ou de loin.

En second lieu, je tiens à remercier chaleureusement mon cher encadreur Mr Mohamed CHOHRA, pour son aide, soutien et précieux conseils, mes vifs remerciements vont aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à notre recherche en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.

Toute ma gratitude va à tous mes enseignants de l'école nationale supérieure de management (ENSM) pour l'enrichissement et la qualité de leur enseignement, ainsi que le staff administratif et les bibliothécaires pour tous les efforts qu'ils déploient afin de nous garantir une formation à double compétence.

Un sincère remerciement va à Mm BOUFELLAH NAOUEL la responsable des Ressources Humaines pour son Accueil au sein d'ELIT, son Aide, et son attention tout au long du stage.

Je consacre un remerciement pour mes parents, un spécial remerciement pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

Sans oublier un remerciement à ma sœur, son mari, à Wassila et Maissa, Bouchra, ainsi qu'à tous mes amis y compris mes camarades qui ont été présent pendant toute la formation.

TABLES DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLES DES MATIERES	IV
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES GRAPHES	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	5
1 CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	6
1.1 PERTINENCES DE LA RECHERCHE.....	6
1.2 LES RAISONS DU CHOIX DE SUJET.....	7
2 LA QUESTION DE RECHERCHE	7
3. CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	8
3.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	9
3.2. PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL (ELIT)	13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	18
SECTION01 : CADRE THEORIQUE.....	19
1. REVUE DE LITTERATURE.....	19
2 CADRE CONCEPTUEL	23
2.1. LA DEMISSION.....	23
2.2. LE CONCEPT DE LA MOTIVATION DES RH.....	28
2.3. FIDELISATION DES RH.....	30
SECTION 02 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	36
1 APPROCHE METHODOLOGIQUE	36
2 DONNEES A COLLECTER.....	36
3 LES OUTILS DE COLLECTE.....	37
3.1 ETUDE DOCUMENTAIRE.....	37
3.2 LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE	37
3.3 LA RECHERCHE SUR LES SITES WEB	38
3.4 Le QUESTIONNAIRE.....	38
4 POPULATION ET ECHANTILLON	40
5 LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES	40

5.1 L'ANALYSE UNI VARIE.....	41
5.2 L'ANALYSE BI VARIEE	41
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS	42
SECTION 01. L'ANALYSE UNI-VARIEE DES RESULTATS DE L'ENQUETE	44
1 CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES	45
2 OPINION DES INGENIEURS EN INFORMATIQUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL	53
SECTION 2. L'ANALYSE BI-VARIEE DES RESULTATS DE L'ENQUETE	72
CONCLUSION.....	83
BIBLIOGRAPHIE	

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ABREVIATIONS	Nom propre
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DG	Direction générale
DRH	Direction des Ressources Humaines
SONELGAZ	Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz
ELIT	EL Djazair Information Technology-ELIT
SKTM	Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida
CEEG	Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz
GRTE	Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité
GRTG	Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz
SDC	Société de Distribution de l'électricité et du gaz
EGA	Etablissement public électricité et gaz d'Algérie
DGSI	Direction Générale des Systèmes d'information
SPA	Société Par Actions
ERP	Enterprise Resource Planning

ABREVIATIONS	Nom Propre
GED	Gestion électronique de document
SPE	Société de Production de l'Électricité

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
III-01	Evolution du phénomène de démission depuis 2009-2018	44
III-02	Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'âge	46
III-03	Répartition des ingénieurs en informatique selon le sexe	47
III-04	Répartition des ingénieurs en informatique selon la situation familiale	48
III-05	Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'ancienneté	49
III-06	Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature du contrat	50
III-07	Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature d'activité	51
III-08	Répartition des ingénieurs en informatique selon le poste de travail	52
III-09	Le Choix des facteurs	53
III-10	Répartition des réponses des informaticiens concernant la charge de travail	53
III-11	Répartition des réponses des informaticiens concernant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle	54
III-12	Répartition des réponses des informaticiens sur les relations avec les collègues	55
III-13	Répartition des réponses des informaticiens sur les relations hiérarchiques	56
III-14	Répartition des réponses des informaticiens sur l'information des projets à réaliser	57
III-15	Répartition des réponses des informaticiens sur le lieu de travail	58
III-16	Répartition des réponses des informaticiens sur l'hygiène et sécurité	59

III-17	Répartition des réponses des informaticiens sur le matériel des équipements	60
III-18	Répartition des réponses des informaticiens sur les salaires attribués	61
III-19	Répartition des réponses des informaticiens concernant l'éloignement	62
III-20	Répartition des réponses des informaticiens sur les moyens de transport	63
III-21	Répartition des réponses des informaticiens sur la formation	64
III-22	Répartition des réponses des informaticiens sur la qualité des formations	65
III-23	Répartition des réponses des informaticiens sur l'évolution de carrière	66
III-24	Répartition des réponses des informaticiens sur l'expérience acquise au sein d'ELIT	67
III-25	Répartition des réponses des informaticiens concernant la reconnaissance sur leurs travail	68
III-26	Répartition des réponses des informaticiens concernant les facteurs de démotivations	69
III-27	Répartition des réponses des informaticiens sur le motif personnel du départ	70
III-28	Croisement entre le salaire et le sexe	72
III-29	Test Khi-deux (sexe avec salaire)	73
III-30	Croisement entre le salaire et l'ancienneté	73
III-31	Test Khi-deux (salaire avec l'ancienneté)	74
III-32	Croisement entre le salaire et l'âge	74
III-33	Test Khi-deux (salaire avec l'âge)	75
III-34	Croisement entre le salaire et la situation familiale	75
III-35	Test Khi-deux (salaire avec la situation familiale)	76
III-36	Croisement entre l'évolution de carrière et l'ancienneté	76
III-37	Test Khi-deux (l'évolution de carrière avec l'ancienneté)	77
III-38	Croisement entre le salaire et la charge de travail	77
III-39	Test Khi-deux (salaire et la charge de travail)	78
III-40	Croisement entre le salaire et l'évolution de carrière	78
III-41	Test Khi-deux (salaire et l'évolution de carrière)	79

LISTE DES GRAPHES

N°	Titre	Page
III-01	Evolution du phénomène de démission depuis 2009-2018	45
III-02	Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'âge	46
III-03	Répartition des ingénieurs en informatique selon le sexe	47
III-04	Répartition des ingénieurs en informatique selon la situation familiale	48
III-05	Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'ancienneté	49
III-06	Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature du contrat	50
III-07	Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature d'activité	51
III-08	Répartition des ingénieurs en informatique selon le poste de travail	52
III-10	Répartition des réponses des informaticiens concernant la charge de travail	54
III-11	Répartition des réponses des informaticiens concernant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle	55
III-12	Répartition des réponses des informaticiens sur les relations avec les collègues	56
III-13	Répartition des réponses des informaticiens sur les relations hiérarchiques	57
III-14	Répartition des réponses des informaticiens sur l'information des projets à réaliser	58
III-15	Répartition des réponses des informaticiens sur le lieu de travail	59
III-16	Répartition des réponses des informaticiens sur l'hygiène et sécurité	60
III-17	Répartition des réponses des informaticiens sur le matériel des équipements	61
III-18	Répartition des réponses des informaticiens sur les salaires attribués	62
III-19	Répartition des réponses des informaticiens concernant l'éloignement	63
III-20	Répartition des réponses des informaticiens sur les moyens de transport	64
III-21	Répartition des réponses des informaticiens sur la formation	65

III-22	Répartition des réponses des informaticiens sur la qualité des formations	66
III-23	Répartition des réponses des informaticiens sur l'évolution de carrière	67
III-24	Répartition des réponses des informaticiens sur l'expérience acquise au sein d'ELIT	68
III-25	Répartition des réponses des informaticiens concernant la reconnaissance sur leurs travail	69
III-26	Répartition des réponses des informaticiens concernant les facteurs de démotivations	70
III-27	Répartition des réponses des informaticiens sur le motif personnel du départ	71

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
I-01	Structure de l'organisation	13
I-02	Organigramme filiale ELIT	15



INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines en abrégé « GRH » constitue un enjeu majeur dans toute organisation qu'elle soit privée ou publique. Cette dernière occupe une place de plus en plus importante grâce à son impact sur le fonctionnement, le développement, l'amélioration et la productivité de chaque entreprise. Cependant celles-ci ont commencé à se rendre compte de l'utilité des ressources humaines dans leur réussite et ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource en soi, ce qui signifie que l'employé n'est plus considéré comme un fardeau mais comme un créateur d'une valeur ajoutée.

Dans une société où l'informatique est devenu incontournable pour une entreprise, elle assure le bon fonctionnement de ses systèmes ; intervenant sur les ordinateurs, les serveurs ou encore leur sécurité, l'ingénieur informaticien a vu ses fonctions s'étendre au fil du temps. A ce niveau-là, il faut dire que l'ingénierie informatique est un domaine passionnant, d'où l'ingénieur occupe le cœur métier d'une entreprise pour interférer avec l'infrastructure informatique complète qui compose l'entreprise ; qu'il soit interne à la société ou non, sa mission est de répondre à ses besoins, tout en respectant de nombreux critères.

En effet, dans le contexte économique actuel, les employés sont préoccupés par leur avenir et se méfient envers leur entreprise, cette anxiété et cette peur affectent négativement le moral des employés, et donc indirectement, leur performance et leur développement professionnel, Par conséquent, l'entreprise doit rester vigilante face à cette préoccupation de ses derniers, et savoir les rassurer en présentant de diverses capacités du plan de carrière tout en garantissant la qualité du poste occupé.

Par ailleurs, l'une des principales sources de valeur des entreprises est constituée par sa main d'œuvre, c'est-à-dire ses employés, et parmi les difficultés que rencontrent certaines entreprises est de réussir à garder son personnel au sein de l'entreprise, surtout lorsque cette dernière les a formés et sont devenus pleinement opérationnels au sein de l'organisation car les attentes et les exigences du personnel ont augmenté d'une manière considérable pendant ces dernières années, d'où ils ont bien pris conscience que détenir un savoir et un savoir-faire leur permet d'imposer leurs conditions, en terme de poste, de conditions de travail, la rémunération et d'autres avantages.

En conséquence, les entreprises opèrent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe, compétitif et changeant. Cependant, suite à un marché du travail où règne une concurrence féroce, la première condition serait au-delà du fait d'employer un personnel de haute qualité, avec un haut niveau de qualification, mais aussi tacher de le conserver ; c'est à dire de minimiser les comportements d'absentéisme, de démission, et d'inciter les individus à

agir pour le bien de l'organisation. C'est pourquoi avec l'évolution de l'Homme et ses aspirations professionnelles, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) s'est avérée être un moyen utile, car elle donne aux organisations l'opportunité de trouver un équilibre entre leurs objectifs et ceux des employés.

D'autant plus, à travers cette concurrence, il va falloir accorder plus d'attention à la gestion et au développement des ressources humaines de l'entreprise d'où les coûts engendrés par la perte d'une rare compétence, en termes de savoir et de temps accordé à l'embauche et à la formation d'un nouvel employé, en termes d'image sont également très élevés. C'est pour cette raison que le phénomène de démission des collaborateurs notamment celui des ingénieurs en informatique est devenu une préoccupation majeure pour les entreprises.

Enfin pour ce qui est de l'étude de terrain, nous avons effectué un stage au sein de la filiale ELIT du groupe SONELGAZ situé à « Gue de Constantine », d'où nous avons opté pour cette dernière du fait qu'elle se compose d'un effectif assez important et aussi en relation avec la disponibilité des données que pourrait nous fournir. De ce fait nous avons eu recours à la consultation des documents internes de l'entreprise, et par la suite nous avons créé un questionnaire que nous avons pu le diffuser en ligne par le biais de la responsable RH destiné aux ingénieurs en informatique qui ont pour but de cerner les causes majeures du phénomène de démission chez ces derniers, et au final nous avons tenté de proposer des solutions adéquates pour traiter et minimiser ce comportement de démission et cela en fonction des réponses collectées auprès des cadres.

Afin de développer à bien notre sujet de recherche, nous avons jugé utile de deviser notre travail en trois (3) chapitres qui sont présentés comme suit :

Le premier chapitre : Problématique, dans lequel nous présenterons les objectifs de la recherche, la question de la recherche et le contexte organisationnel

Le deuxième chapitre : Ce chapitre est subdivisé en deux parties la première ; consiste à présenter le cadre théorique qui comporte une section pour la revue de littérature et une autre pour le cadre conceptuel, d'où nous présenterons les auteurs qui ont traité le sujet et les définitions des concepts clés relatif à notre thématique ; quant à la deuxième partie, cette dernière comportera le cadre méthodologique de notre recherche d'où nous évoquons le positionnement méthodologique, notre population et nos outils de collecte et d'analyse des données.

Le troisième chapitre : Nous allons faire l'analyse des données collectées suite à l'enquête faite, tout en s'appuyant sur l'analyse variée et bi variée et au final, nous allons émettre des suggestions basées sur les réponses collectées auprès des informaticiens.



CHAPITRE I :

PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre présente dans un premier temps : les objectifs, la pertinence de la recherche, la question de la recherche, et conclue par le contexte organisationnel.

1. Contexte et objectif de la recherche

Le présent travail de notre recherche vise à :

- ✓ Appliquer nos acquis théoriques sur le terrain ;
- ✓ Comprendre et transmettre à la hiérarchie d'ELIT les préoccupations et les contraintes que rencontraient les ingénieurs durant l'accomplissement de leurs activités ;
- ✓ Démontrer la réalité de l'environnement de travail au sein des entreprises publiques algériennes ;
- ✓ Rechercher des dispositifs mis en place pour prévenir le phénomène de démission auxquels les ingénieurs sont confrontés dans l'exercice de leurs activités au sein de filiale ELIT.

1.1. Pertinences de la recherche

1.1.1. Pertinence scientifique

Nous voulons par le présent travail mettre en pratique nos connaissances acquises en matière de management des ressources humaines, et aussi, de cerner le concept de démission dans une optique où nous expliquons l'importance de la fidélisation des ressources humaines dans une organisation.

1.1.2. Pertinence managériale

Le départ des salariés d'une organisation est considéré comme une préoccupation majeure et actuelle du DRH dans le management des ressources humaines, Le présent travail de notre recherche vise à découvrir et à analyser les facteurs de démission au sein de l'entreprise afin de détecter tout dysfonctionnement lié à cette démarche, puis tenter des solutions adéquates pour fidéliser les collaborateurs.

1.2. Les raisons du choix de sujet :

Nous avons choisi l'intitulé du thème « L'analyse des facteurs de démission des ingénieurs en informatique dans les entreprises publiques algériennes : cas de la filiale ELIT du groupe SONELGAZ » pour les raisons suivantes :

- Le sujet de la démission nous a été recommandé par l'entreprise vu que ce phénomène perdure depuis des années.
- Le sujet de la démission reste l'un des sujets les plus fréquents au sein des secteurs que ça soit privé ou publique.
- Développer des savoirs en matière de démission et de fidélisation qui reste jusqu'à nos jours un vaste terrain peu exploité.

2. La question de recherche

Chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant le cœur métier de l'entreprise.

D'après un constat, nous nous sommes rendu compte que le taux de la masse des démissions des ingénieurs en informatique au sein de la filiale ELIT s'avère très élevé, chose qui motive notre travail de recherche vers une question majeure à savoir :

Quels sont les facteurs des démissions des ingénieurs en informatique au sein de la filiale ELIT ?

De cette question principale, découlent les sous-questions suivantes :

- Quel est le lien des conditions de travail avec la démission des ingénieurs en informatique ?
- Quelles sont les mesures incitatives à prendre afin de contrôler le phénomène de démission ?

Afin de pouvoir répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ✓ Les conditions de travail ont un rôle important sur la décision des informaticiens, à savoir le salaire, le manque de considération, stagnation au niveau de la carrière, charge de travail et les mésententes qu'entretiennent ces derniers avec la hiérarchie.
- ✓ L'entreprise peut intervenir en favorisant l'implication et l'adhésion de ses ingénieurs, offrir aux employés des possibilités d'évolutions, procurer un environnement adéquat, faciliter et améliorer la communication entre les ingénieurs et la hiérarchie et au final assurer une rémunération équivalente aux efforts fournis par ces derniers.

3. Contexte Organisationnel

Nous exposerons dans cette partie, une présentation générale de l'organisme SONELGAZ, pour passer ensuite à la présentation de la structure d'accueil ELIT, ses missions ainsi que ses différents projets réalisés.

L'opérateur historique SONELGAZ a très tôt, pris conscience durant les années 70, de la nécessité de mettre en place des systèmes d'information autour des activités de la Société, notamment la gestion des abonnés, des stocks, de la comptabilité, de la ressource humaine, ainsi que des activités d'études et d'ingénierie technique, l'ensemble de ces systèmes était hébergé au sein d'une infrastructure informatique centralisée.

Durant les années 90, SONELGAZ a pris l'initiative de moderniser ses systèmes d'information, mais la démarche est restée parcellaire. Celle-ci avait concerné, entre autres, les systèmes de gestion traitant des activités de la distribution de l'électricité. Et du gaz ainsi que celui de la finance et de la comptabilité de l'activité production d'électricité. Simultanément, le système s'est renforcé par des infrastructures réseaux et des outils de communication, tels que la messagerie et Internet. Il ne s'agissait, certes là, que d'une amorce de modernisation du système d'information.

L'étape suivante a été marquée par l'évènement de la loi 02-01 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations qui a réorganisé en profondeur le cœur des métiers par la création de sociétés spécialisée par domaines d'activités comme la production de l'électricité, le transport et la distribution des deux énergies.

Conscient que le succès d'une telle restructuration ne peut être atteint sans la mise en place d'un système d'information fort, au service des sociétés du Groupe SONELGAZ il a été décidé centraliser d'abord l'activité système d'information, à travers la création de la Direction Générale des Systèmes d'information « DGSI », ensuite ériger cette activité en Société spécialisée, de laquelle il est attendu le développement et la promotion d'une culture de gouvernance informatique au bénéfice de l'ensemble des sociétés du Groupe.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2009, El Djazaïr Information Technology (ELIT. Spa) existe et est effective.

3.1. Présentation de l'entreprise :

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de SONELGAZ, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé SONELGAZ en Groupe industriel composé de 16 filiales. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

On compte :

1. La Société de Production de l'Électricité(SPE),
2. Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM)
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG)
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité(GRTE),
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz (SDC)

Les sociétés travaux du Groupe SONELGAZ, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, SONELGAZ détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de 99% en taux d'électrification et 59% pour la pénétration gaz

3.1.1. Evolution du groupe :

La Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) est l'un des piliers principaux de l'économie algérienne, elle est aujourd'hui bien classée parmi les premiers producteurs et exportateurs de l'électricité et du gaz.

En 1969, l'ordonnance N°69-59 du 28 juillet 1969, publiée dans le journal officiel du 1^{er} août 1969, portant dissolution de l'établissement public électricité et gaz d'Algérie (EGA), décide de la création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) et lui définit ses missions et ses attributions, en autres :

- Est attribué à la SONELGAZ, le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique.
- La SONELGAZ est chargée du transport du gaz naturel par canalisations sur l'ensemble du territoire national.
- La SONELGAZ est chargée de la distribution du gaz naturel tant à usage domestique qu'industriel sur le territoire national.

En 1991, la société nationale d'électricité et du gaz change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (décret exécutif N°91-475 du 14 décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société nationale de l'électricité et du gaz en établissement public à caractère industriel et commercial) (EPIC)

En 1995, le décret exécutif N°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en établissement public à caractère industriel et commercial.

L'article 6 du présent décret définit les missions de SONELGAZ, qui est tenue dans le cadre de son objet et de sa mission de service public de :

- ❑ Assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique de qualité.
- ❑ Assurer la distribution publique du gaz, dans le respect des conditions de sécurité et au moindre coût.

En 2002, L'Entreprise SONELGAZ, change de statut par le décret N°02-195 du 1^{er} juin 2002 et devient une Société Par Actions. Elle a pour objet social :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national,
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques,
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie,
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères,

- A création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.
- SONELGAZ. SPA, assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

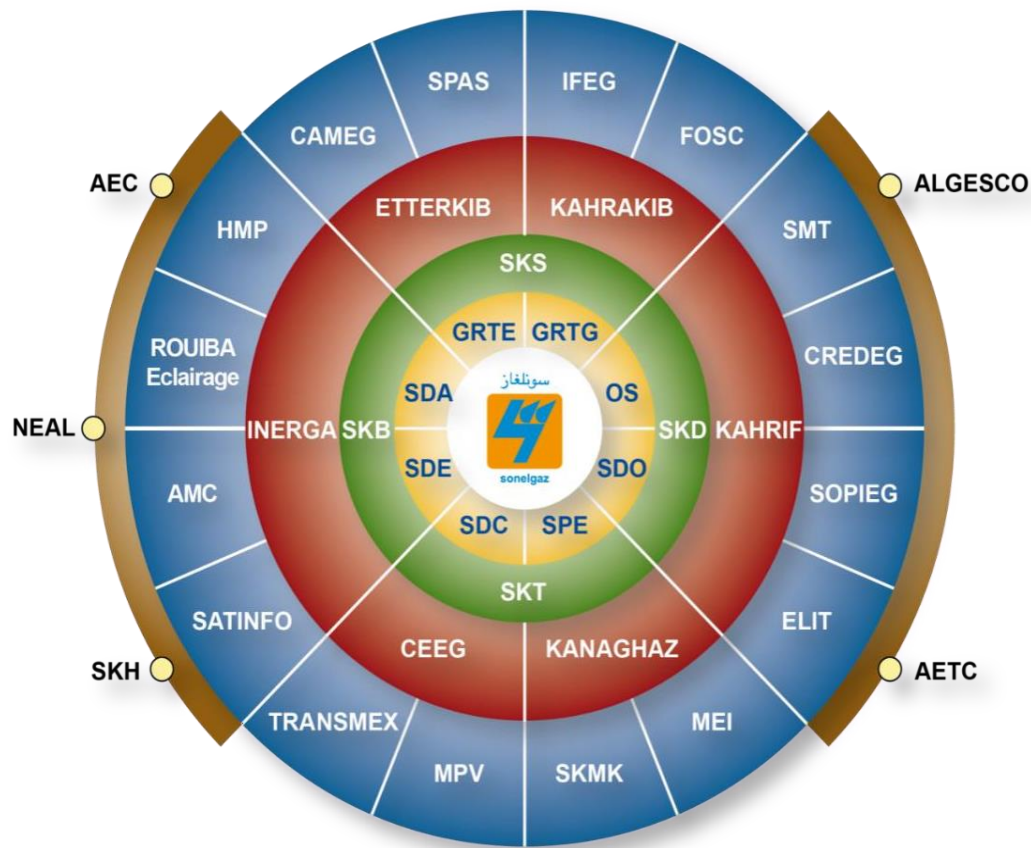
A la fin 2009, le Groupe **SONELGAZ** est caractérisé par :

- 5.3 **Millions** de clients électricité.
- 1.8**Millions** de clients gaz.
- 6 732**MW** de capacité installée dont 93% fonctionne au gaz naturel.
- Des ventes d'électricité de 26 **twh**.
- Des ventes gaz de 5.2**Gm³**.
- 32 entreprises filiales et 9 participations
- Un effectif total du groupe de 35 633agents.
- Un chiffre d'affaires de 87**milliards** de **DA**#1.2**milliards** US \$.
- Des investissements de 71**milliards** de **DA**#1**milliard** US \$.

3.1.2. L'organigramme du groupe :

SONELGAZ s'est érigée en Groupe Industriel composé de 43 sociétés dont 7 en participation. Le Groupe est constitué de la maison mère et des filiales. Ces dernières sont réparties par pôle de métiers, à savoir les filiales métiers de base, les filiales métiers périphériques et les filiales travaux.

Figure 1.1 : structure de l'organisation



Source : EL Djazair Information Technology-ELIT-SPA.

3.2. Présentation de la structure d'accueil (ELIT) :

El Djazair Information Technology, (**ELIT**), est une filiale du Groupe SONELGAZ. Créée en janvier 2009, elle a pour mission le développement et la promotion d'une culture de gouvernance informatique au bénéfice des sociétés du Groupe SONELGAZ, par :

- L'élaboration des politiques et stratégies en matière de systèmes d'information.
- L'étude des besoins informatiques et la mise en œuvre des solutions (développement, intégration, maintenance, support, etc.).
- La mise à disposition des moyens informatiques et de télécommunications (ressources, matériels, etc.) nécessaires pour assurer le niveau de service attendu.

L'entreprise, qui emploie actuellement 300 collaborateurs, est engagée sur un certain nombre de projets structurants, dont :

- La refonte du système de gestion de la clientèle ainsi que ceux des réseaux électriques et gaziers.
- La mise en place d'un système de gestion intégré (**ERP**)
- La mise en œuvre d'une application de gestion de la géo-data base 1/1000è et 1/500è
- La mise en œuvre d'une Gestion électronique de document (**GED**)
- Le Développement d'une messagerie électronique
- La réalisation de Data-Centers modernes pour l'hébergement et la sécurisation des systèmes d'information du Groupe.
- La mise à niveau, la modernisation et l'extension des réseaux informatiques, basés sur différentes technologies (fibre optique, ADSL, Wireless, etc.).

3.2.1. Dénomination et statut juridique :

Le 1^{er} janvier 2009, l'activité Systèmes d'Information, confiée à une direction générale au niveau de la maison mère, a été érigée en Société par actions, dénommée « EL Djazair Information technologie », par abréviation "ELIT Spa".

3.2.2. Missions et attributions :

ELIT a été créée pour répondre :

- ◆ A la stratégie du Groupe SONELGAZ de développer des moyens propres de maîtrise d'œuvre dans le domaine des Systèmes d'Information, et de disposer d'un pôle de compétences technologiques au service de ses sociétés.
- ◆ A la volonté du Groupe SONELGAZ de confier la propriété des systèmes d'information à une entité spécialisée et de focaliser les capacités de ses sociétés sur leurs métiers de base respectifs.

Les missions assignées à ELIT se déclinent à deux niveaux, stratégique et opérationnel.

Pour le premier, ELIT contribue à la stratégie du Groupe SONELGAZ par :

- ◆ L'élaboration de la politique des systèmes d'information et des technologies de l'information et de la communication du Groupe SONELGAZ,

◆ La prise en charge des besoins des sociétés du Groupe SONELGAZ en matière d'informatique et de télécommunications.

Quant au niveau opérationnel, ELIT s'emploie à :

◆ Élaborer et mettre en œuvre les systèmes d'information destinés au pilotage et à la gestion des différentes activités des sociétés du Groupe SONELGAZ,

◆ Mettre à la disposition des sociétés du Groupe les moyens informatiques et de télécommunications (ressources, matériels, infrastructures, etc.) nécessaires pour assurer le niveau de service attendu ;

◆ Assurer la maintenance et l'administration des systèmes d'information, des plateformes et des équipements mis à la disposition des utilisateurs ;

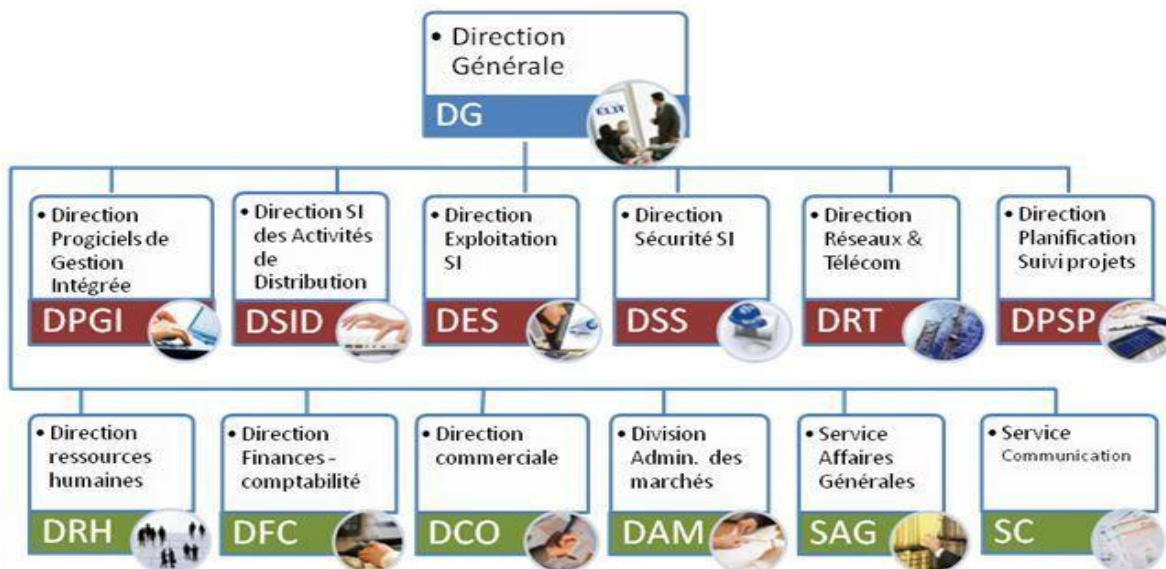
◆ Assurer l'accès à l'information et aux applications et en garantir la sécurité, l'intégrité et la fiabilité,

◆ Mettre à la disposition des utilisateurs l'expertise technique indispensable à la satisfaction de leurs besoins,

◆ Proposer, à terme, tous les services IT construits pour les sociétés du Groupe aux clients externes.

3.2.3. Organigramme général d'ELIT :

Figure 1.2 Organigramme filiale ELIT



Source : EL Djazair Information Technology-ELIT-SPA.

3.2.4. Catalogue de services :

Les prestations fournies par ELIT sont les suivantes :

- Utilisation de systèmes de gestion (clientèle, finances et comptabilité, ressources humaines, ...)
- Développement, maintenance, administration et hébergement de systèmes et applicatifs
- Développement, maintenance, administration et hébergement de sites web
- Utilisation des outils de communication et de travail collaboratif (internet, messagerie, intranet, ...)
- Installation, administration et entretien du système de téléphonie (PABX, IPBx)
- Développement, maintenance et exploitation des réseaux (xDSL, VPN, ...)
- Assistance, conseil et accompagnement dans le domaine des systèmes d'information
- Formation aux systèmes et outils déployés par les services d'ELIT

L'ensemble de ces prestations est sous-tendu par des activités de sécurisation des systèmes et informations et d'assistance aux utilisateurs (Helpdesk).

3.2.5. Projets réalisés :

Le portefeuille projets d'ELIT découle d'un Schéma Directeur Informatique quinquennal.

Les principaux projets réalisés, par domaine d'activités, sont les suivants :

a) Réseaux et infrastructures

- Mise en place de deux Datacenter
- Réhabilitation des réseaux LAN des trois sites (DG-Gué-Hamma)
- Interconnexion et administration d'un réseau VPN/xDSL de près de 600 sites
- Mise en place d'une solution d'accès de Téléphonie privée, pouvant intégrer l'ensemble des sociétés du Groupe

b) Sécurité

- Sécurité de la plateforme internet
- Sécurité des postes de travail et des serveurs

c) Net services

- Refonte du site web du Groupe SONELGAZ
- Création de site web pour des sociétés du Groupe
- Mise en place d'un portail intranet
- Mise en place d'un système de messagerie et de travail collaboratif

d) Développement des systèmes

Les projets phares, à savoir le système finances et comptabilité "HISSAB", le système de gestion ressources humaines "NOVA" et le système de gestion commerciale "ATTAD" arrivent en phase de déploiement au courant du 1^{er} trimestre 2012.

Un certain nombre d'améliorations et de développement de fonctionnalités nouvelles ont été apportées au système de gestion clientèle en attendant le développement d'un système intégré de gestion des activités de distribution.



CHAPITRE II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

I. Cadre théorique

1. Revue de littérature

Sur le marché du travail où la concurrence s'intensifie, la première condition n'est pas seulement d'employer des ressources humaines avec un haut niveau de qualification, mais aussi de les conserver, ce qui signifie réduire l'absentéisme et les comportements de taille, et encourager les employés à agir confortablement dans l'intérêt de l'organisation.¹

En effet, Annick COHEN, souligne qu'aujourd'hui plus qu'hier, le recrutement n'a pas été fait pour combler immédiatement un poste vacant, mais plutôt pour un parcours professionnel complet où les changements rapides du contexte économique et technique obligent les employés à s'adapter constamment aux évolutions de leur profession.² Cependant Rebecca Richards, (2011), ajoute que le recrutement d'un candidat approprié, dès le départ, le recrutement d'une personne dont les qualifications ne répondent pas aux exigences du poste finiront par coûter cher, et c'est la raison de l'importance du processus de recrutement dès le départ, définissant le poste à pourvoir, ses exigences et définissant ainsi le profil du candidat pour combler clairement le poste.³

A cet effet, (Haegel,2016) présente un livre qui permet d'obtenir une vision globale de la fonction des ressources humaines et de la place du capital humain au centre du développement de l'entreprise, consacré à un chapitre intitulé « recruter pour réussir demain ». D'où il définit le recrutement en tant qu'acte majeur qui doit inclure la DG en amont. Ce dernier a toujours

¹ Laidi Saloua, Kherbouche Katia (2015). « L'impact de la fidélisation sur la performance des salarié », Master2, université Abderrahmane Mira Bejaia, P1.

² Annick COHEN (2006). « Toute la fonction Ressources Humaines » Paris, 3ème édition Dunod, P98.

³ Rebecca Richards (2011). « *L'art du recrutement*, aide à la recherche d'un premier emploi, https://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/L_art_du_recrutement.pdf, consulter le 7 Mars 2020.

du mal à trouver des salariés qualifiés qui doivent s'inscrire dans une démarche de long terme avec des objectifs clairs qui contribuent à la définition de la politique de l'emploi.¹

Mais de nos jours, conserver les ressources humaines c'est de les inciter à rester, c'est de rendre rentable l'investissement du recrutement et de créer des conditions favorables pour que le salarié ne se laisse pas attirer par la concurrence féroce qui réside sur le marché de l'emploi, donc les théories de la fidélisation travaillent sur la motivation, le contentement et la suggestion que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et à minimiser le roulement du personnel, d'où LOUART vient nous définir la fidélisation comme une politique qui vise à garder certains salariés au sein de l'entreprise, en d'autres termes la fidélité sera un ensemble de mesures pour limiter le départ volontaire des salariés². Suite à cette définition Benjamin Cheminade, démontre qu'on ne peut pas conserver les gens qui ne veulent pas investir dans leur travail et leur entreprise. La fidélité va en fait plus qu'une simple motivation car elle recherche l'engagement, la participation et la satisfaction³.

Cependant, l'intention de quitter l'entreprise renvoient aux degrés de satisfaction et d'implication Ces buts passent non seulement par la nécessité de la motivation d'une part, mais aussi de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part⁴

En outre, nous retrouvons plusieurs théories et approches qui ont tenté d'expliquer le lien entre les concepts de fidélisation du personnel et de la performance de l'entreprise, car malgré le développement des moyens technologiques dans l'entreprise mais le travail des salariés est toujours nécessaire et indispensable, qui doit maintenir son entreprise dont la firme doit le

¹ BENMAHHAMED Fadhila (2019). « Essai d'analyse d'un processus de recrutement », Master2, Ecole nationale supérieure de management, P02.

² Laidi Saloua, Kherbouche Katia (2015), op.cit. P20.

³ Ouyahia Zoubida (2014). « La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise », Thèse de doctorat, Université d'Oran, P33.

⁴ Rehm,P, (2003). « Les théories de la fidélisation, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines », 3ème édition, Vuibert, P15.

fidéliser Benjamin CHAMINADE l'explique comme « stratégie de gestion des ressources humaines dont les effets se font à longue durée »¹

Suite à ça CHAMINADE Benjamin (2005), met l'accent sur la norme ISO 9004 qui stipule que la fidélisation des salariés améliore directement « l'efficacité et l'efficience de l'organisation, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes »²

Aussi PASCAL PAILLE dans son ouvrage a tenté d'expliquer la fidélisation, qui comprend la satisfaction et l'engagement, y compris la participation des employés, contribue à la performance de l'entreprise et à la performance au travail. D'où d'après lui « la performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixés. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés ». Comme il a démontré dans son ouvrage « La fidélisation des ressources humaines » l'importance de mettre en œuvre une stratégie de fidélisation dans les organisations pour but de conserver les ressources humaines et de garantir leur stabilité afin d'atteindre la performance dans un environnement où règne la concurrence.³

Donc nous comprenons, qu'instaurer une stratégie pour fidéliser le personnel aura un lien direct et fort sur la performance de l'entreprise y compris sur celle du travail.

Il est à noter qu'Aujourd'hui la question de la motivation s'associe à deux volets un volet matériel et un autre immatériel, d'où la majorité des recherches antérieures de Taylor mettent l'accent sur la dimension motivationnelle matérielle à travers le salaire. D'autres chercheurs intègrent également une dimension intangible qui peut indiquer, par exemple, la nature des postes de travail que les entreprises fournissent aux employés.

De plus, la motivation au travail est un sujet d'une grande importance pour les chefs d'entreprise, qui font constamment recours au concept de motivation au travail pour expliquer les problèmes : performances, implications, engagement et absentéismes. Cependant, d'après

¹ CHAMINADE Benjamin (2005) : « RH & Compétences dans une démarche qualité », édition AFNOR, P18.

² CHAMINADE Benjamin (2005), Ibid. P149.

³ PAILLE. Pascal (2004) : « La fidélisation des ressources humaines », Paris édition Economica, P06.

Sandra Michel « La motivation peut se définir par un état dans lequel se trouve un individu lorsqu'il a satisfait un ensemble de besoins, de désirs, et de préférences, et qu'il va à l'accomplissement plaisant d'un travail donné, afin d'atteindre des objectifs précis »¹

Ainsi, en général, la motivation est un élément qui conduit une personne à orienter ses actions dans un sens plutôt que dans un autre. Il est donc nécessaire de développer l'individu face à toutes les activités entreprises.

A cet égard, nous allons parler du concept de la démission qui concerne notre problématique de recherche, car ce sujet se manifeste fréquemment au sein de l'entreprise, c'est ce qui laisse les salariés devenir les maîtres de leurs carrières.

De surcroît, (MICHEL, 2001), déclare que toute entreprise cherche à gagner un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant ses collaborateurs clés. Maintenir aujourd'hui des collaborateurs hautement qualifiés est un enjeu majeur pour les entreprises.

Ces dernières s'efforcent de diverses manières de fidéliser les salariés à fort potentiel d'où quelques entreprises s'assurent même contre le risque de perdre des compétences clés.²

De ce fait, certains auteurs tel Dalton, Tordor, Krackhardt (1982) ; Hollenback et Williams, (1986) suggèrent que le roulement volontaire de la main d'œuvre pourrait ne pas être nuisible pour les organisations, c'est ainsi que le roulement volontaire peut se subdiviser en roulement fonctionnel et roulement non fonctionnel.

Alors que, Staw (1980) déclare, que le départ de certains salariés peut s'avérer, bénéfique pour l'organisation car au lieu que les collègues perdent leur temps dans les conflits, ces derniers vont plutôt se focaliser sur leurs tâches ainsi que sur leurs missions respectives.

Ainsi que, Guest (1962) démontre que le départ d'un mauvais salarié augmente l'implication de ses collègues à partir du moment qu'il était source de problèmes et de conflits au sein de son organisation. Mais dans le cas où cet individu occupait, un poste important, les autres vont

¹ Sekiou Lakhdar. Blondin Louise (1995). « Passion de ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés », Montréal, 4L les éditions. P365.

²CADIN, GUERIN, PIGEYRE (2012). « Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie », Paris, 4^{ème} édition Dunod, P22.

tacher de multiplier leurs efforts afin de pouvoir le remplacer et posséder les mêmes avantages qu'il en avait.¹

2. Cadre conceptuel

A cet égard, nous allons évoquer quelques concepts théoriques qui concerne notre thématique qui stipulent la démission, la motivation des RH et la fidélisation des RH.

2.1. La démission :

2.1.1. Définition :

La démission et le départ à la retraite sont deux formes de rupture du contrat de travail. En fait lorsque le salarié souhaite mettre fin à son contrat de travail il se doit de présenter une démission à son supérieur, en effet si ce dernier est en CDI il doit respecter le préavis prévu dans le contrat de travail ou par la convention collective, Or si ce dernier est embauché en CDD il n'est pas dans l'obligation d'effectuer le préavis en entier.²

En outre, selon Antoine MAZEAUD « la démission comme un acte juridique unilatéral émanant du salarié, qui suppose une manifestation claire et non équivoque de la part de son auteur de mettre fin au contrat elle peut être tacite à condition que le silence soit éloquent sans équivoque »³

La relation de travail qu'unie l'employeur et l'employé peut se ruiner et s'achever par une rupture du contrat, autrement dit à la cessation définitive des relations de travail. Cependant cette rupture peut se qualifiée par une démission ou un licenciement.

A ce stade, il va falloir faire la distinction entre le licenciement et la démission.

2.1.2. Licenciement ou démission :

La démission c'est le fait qu'un salarié met un terme à son contrat de travail qui le lie avec l'employeur. Or que le licenciement c'est une décision prise par l'employeur d'où il tente de cesser la relation de travail qu'il entretient avec le salarié.

¹ OUYAHIA ZOUBIDA (2014). Op.cit., P16, P29.

² Carole Girard-Oppici (2003). « Négocier la rupture du contrat de travail », édition Vuibert ,P29.

³ Rémy BATOFOLE LOFELI (2011). « De la violation des conditions de forme de licenciement irréguliers », Licence, Université libre de Kinshasa Matadi, CONGO, P10.

En ce qui concerne le premier point qui est le licenciement, ce dernier est fondé sur une faute commise ou d'un manquement de la part de l'employé, d'où l'employeur est tenu d'observer le délai de préavis avant même de prendre une décision de licenciement et de lui verser toutes les indemnités qu'exige la législation du travail. Par contre pour ce qui est de la démission, elle est libre mais le non-respect du préavis expose l'auteur au paiement des dommages et intérêts à l'employeur. Cependant le montant de ces dommages et intérêts est égal au montant du salaire qu'apercevait le salarié durant son préavis conformément aux lois et conventions collectives ¹

En cas de démission et afin de permettre à l'employeur de trouver un remplaçant, le salarié en CDI, doit respecter un « délai-congé » ou selon l'expression de « Jean Emmanuel RAY », « un préavis de démission » ; qui consiste de mettre fin au contrat de travail qui unit l'employeur et l'employé, et ce dernier offre la possibilité au salarié de rechercher un nouvel emploi tout en recevant sa paie chaque fin du mois. Mais l'exécution de ce préavis peut représenter d'énormes problèmes, au salarié comme à l'employeur, notamment sur l'efficacité du travail même sur le rendement fourni de la part du salarié durant cette période.²

2.1.3. Les types de démissions :

- **La démission constatée par l'employeur** : C'est dans le cas où le salarié ne reprend pas son travail, ne justifie pas son absence ou voir même de ne pas confirmer sa démission ici l'employeur fera recours au licenciement. ³
- **La démission rétractée** : il s'agit d'une décision prise dans un moment d'émotion puis nier dans les jours qui se suivent.
- **La démission donnée sous la violence** : ici on parle d'un salarié qui commet des erreurs et donne sa démission « dans une situation intimidante comportant un élément émotionnel de nature à le mettre en position d'infériorité ».
- **La démission donnée sous la contrainte** : c'est le cas d'une démission donnée rapidement pour éviter non seulement un licenciement mais aussi que l'employeur porte plainte.

¹ Claude Mazamesso WELLA (2012). « Gestion des ressources humaines », Master2, Université de Lomé Togo.

² Rémy BATOFOLE LOFELI (2011). Op.cit., P12.

³ Maitre Guy Lautier (2012). « Démission, départ négocié, licenciement, retraite, sanction » 9^{ème} édition, P26,27.

A ce niveau-là, nous constatons qu'aujourd'hui les entreprises sont confrontées à une rareté de compétence, d'où l'environnement de ces dernières devient de plus en plus concurrentiel, cependant lorsque le marché du travail est exposé à une immense concurrence et que les personnels qualifiés se font rares, le turn-over croit. Donc quand un salarié annonce son départ à son employeur, ce dernier se demande pourquoi et la réponse à cette question lui permettra de connaître les raisons qui poussent le salarié à quitter l'organisation et ainsi que de tenter de répondre à ses attentes. ¹

2.1.4. Le turn-over :

Ce dernier constitue un véritable enjeu pour la fidélisation. En effet, ce phénomène engendre des coûts qui vont au-delà des frais de recrutement et d'intégration d'un nouveau salarié. C'est pour cela qu'il est nécessaire de définir ce qu'est le turn-over ainsi que ses impacts sur l'organisation. Comme le niveau de turn-over est surtout intéressant à analyser en fonction des motifs de départ, des postes et lieux particulièrement affectés, des tendances sur la durée et en comparaison avec d'autres employeurs.²

Les types du turn-over :

- Turn-over contrôlé : qui est lié au départ à la retraite et au licenciement.
- Turn-over volontaire : qui est lié à l'initiative du salarié de quitter son emploi, notamment l'organisation par cause de son insatisfaction sur le plan salaire y compris celui d'évolution de carrière.

2.1.5. Les raisons de départ d'un salarié :

Les raisons de la rupture de travail se différencient en fonction de l'initiative qui peut être exprimée soit par l'employé ou par l'employeur. Cependant, quel que soit la taille de l'entreprise, elle est exposée à des départs inattendus de la part du personnel, d'où le plus judicieux serait de prendre des dispositions dans l'intérêt de la société afin de le conserver. En effet, la décision de remplacer l'employeur est le résultat d'une réflexion complexe qui repose fréquemment sur

¹ Ghita BADOURE (2009). « La fidélisation des compétences, quelles actions d'engagement et d'implication », thèse de doctorat, l'ISCAE, P24.

² OUYAHIA ZOUBIDA (2014), Op.cit. P25.

toute une liste de motifs. Elle est souvent déclenchée par l'envie de cesser une relation d'emploi qui relève d'une insatisfaction ou qui paraît moins satisfaisante que le nouvel emploi.

Ce phénomène de départ peut-être la raison de deux facteurs. Nous pouvons constater dans un premier lieu une situation de lassitude autrement dit de L'usure vis-à-vis de l'emploi et de l'entreprise qui se traduit par la démotivation ainsi que le désengagement de l'employé. Dans un second lieu nous retrouvons le choc qui pourrait être à l'origine de la prise d'une décision.

A. L'usure :

C'est une certaine lassitude qui va pousser l'employé à quitter l'organisation. Cette dernière se manifeste par plusieurs attitudes, Tel qu'une baisse d'intérêt que le salarié porte à son travail ainsi que de son implication dans l'entreprise, c'est ce qui mène à une baisse de sa satisfaction globale.

En effet, ce sentiment de l'usure englobe trois variables suivantes : ¹

▪ La satisfaction professionnelle :

C'est un facteur important dans la prise de décision concernant le départ ou l'envie de rester d'un salarié au sein de l'organisation. Elle va se traduire selon deux situations la première serait celle de l'employé vis-à-vis de son travail, en d'autres termes la manière dont le salarié va estimer sa mission, puis la deuxième est celle du ressenti du salarié par rapport à l'organisation.

▪ La situation personnelle :

Lorsqu'une entreprise recrute un nouveau collaborateur, elle se doit de prendre en compte son évolution personnelle tout au long de sa carrière. En effet, ce dernier peut se projeter pour fonder une famille, ce qui va entraîner une modification sur sa situation personnelle et pourra même enclencher son départ. C'est pourquoi l'entreprise doit donc adapter ses méthodes de fidélisation en tenant compte de ces éventuelles modifications et en tentant de les anticiper au mieux.

▪ La situation du marché du travail :

Il s'agit du dernier élément qui pourrait éventuellement conditionner le départ d'un salarié. En effet, l'envie de changement de ce dernier peut être provoquée par un environnement économique favorable. De ce fait, plus le salarié va percevoir plus d'opportunités qu'il en a à

¹ CHAMINADE Benjamin (2003). « Identifier et fidéliser vos salariés de talent », Paris, Edition Afnor, P35.

l'intérieur de l'organisation et plus il aura l'impression que quitter son entreprise pour un autre emploi serait le plus judicieux et le plus facile.

B. Le choc :

La réflexion menant à la décision de partir ou de rester peut commencer par un évènement spécifique, En effet le choc a des répercussions dans le travail d'où le salarié va choisir de quitter l'entreprise ou d-y rester. C'est pourquoi avoir une communication régulière avec les salariés et tâcher à connaître les attentes de ces derniers permet d'éviter ou d'anticiper ces chocs.

2.1.6. Les conséquences du roulement de la main-d'œuvre :

Il faut savoir que le roulement de la main d'œuvre engendre des conséquences positives et négatives que ça soit pour l'employé ou bien pour l'employeur, cependant en démissionnant l'employé pourrait perdre son ancienneté, il va régresser sur le plan de sa carrière et il risque de perturber sa famille, en contrepartie il pourrait éventuellement bénéficier d'une augmentation de salaire, d'un avancement de carrière et faire face à de nouveaux défis.

Par ailleurs, quant à l'employeur pourrait bénéficier d'un départ des employés non performants, réduire ses couts, mais ce dernier peut faire face aussi à une perte de compétences et de cout et de temps pour le recrutement et la formation des nouvelles recrues.¹

¹ OUYAHIA ZOUBIDA (2014). Op.cit., P30-31.

2.2. La motivation des RH

Ici nous allons voir le concept de motivation qui a fait son apparition dans les années 1930 avec l'école des relations humaines, d'où elle s'identifie comme un élément qui amène une personne à diriger ses actions dans une direction plutôt que dans une autre. De ce fait, elle est primordiale pour que l'individu puisse s'épanouir face à toutes les activités entreprises.

Cependant le niveau de motivation de l'individu ne dépend pas de lui seulement, mais aussi de son environnement, à titre d'exemple, la nature privée ou publique de l'entreprise affectera la perception d'instrumentalité de la performance en matière de rémunération¹

En effet la motivation a été définie par Sandra Michel comme « un état dans lequel se trouve un individu lorsqu'il a satisfait un ensemble de besoins, de désirs, et de préférences, et qu'il va à l'accomplissement plaisant d'un travail donné, afin d'atteindre des objectifs précis »²

Quant à Jean-Marie Peretti la définit comme « une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme »³

Ce terme est aussi lié à l'intérêt qu'attribue l'employé à son travail, nous concluons donc que la motivation est liée à la volonté de faire un effort pour réaliser les objectifs fixés.

A ce stade nous allons voir les facteurs de la motivation qui englobe deux volets la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

- **La motivation intrinsèque** : selon Déci et Ryan, il existe 3 besoins en motivation intrinsèque : les besoins de relation, d'autonomie, et de compétence, ces derniers pensent qu'afin de garantir le développement et la croissance de la personne, il va falloir que l'ensemble de ces besoins soient réunis, car l'insatisfaction de l'un d'entre eux peut avoir des conséquences négatives sur la personne.

¹ PAILLE. Pascal (2004). « La fidélisation des ressources humaines », Paris édition Economica, P30.

² Sekiou Lakhdar, Blondin Louise (1995), Op.cit., P365.

³ Peretti Jean Marie (2009) « gestion des ressources humaines », Bruxelles, édition Boeck, 2^{ème} édition. P400.

Cependant ils ont défini le besoin en relation en tant que facteur qui évoque un sentiment d'appartenance, autrement dit de l'attachement aux autres, l'amour pour les autres, l'attention que l'environnement apporte à une personne, la communication et tous les éléments qui se transforment en une contribution relationnelle au développement et à la satisfaction de l'individu¹

Pour ce qui est du besoin d'autonomie ces derniers affirment que satisfaire ce besoin génère un sentiment de cohérence chez la personne, ce qui signifie que chacun ressent le besoin et la volonté de travailler seul dans tout ce qu'il fait, et qu'il a besoin d'une certaine liberté et indépendance dans la prise de décisions, pour s'assurer que son travail est à son image.

Et au final on la satisfaction du besoin de compétence qui génère un sentiment d'efficacité, lorsqu'une personne estime qu'il est utile d'ajouter de la valeur à son environnement, ce qui la stimule et lui donne le désir de donner plus.²

- **La motivation extrinsèque :**

La motivation extrinsèque signifie qu'une personne est motivée par un facteur qui n'a pas de relation directe avec la tâche qu'elle effectue, car elle se réfère à l'exercice d'une activité à des fins externes, comme celles de recevoir des récompenses ou d'éviter des punitions ou sanctions.³

¹ Mourin Estelle, Aubé Caroline, Johnson Kevin (2015). « Psychologie et Management », Montréal, 3^{ème} édition, P174.

² Mourin Estelle, Aubé Caroline, Johnson Kevin (2015), Ibid. P175.

³ Levy Leboyer Claude (2006), RH « les apports de la psychologie du travail », Paris, Eyrolles, 2^{ème} édition. P100.

2.3. Fidélisation des RH

De nos jours la notion de fidélité va au-delà des frontières de l'entreprise, elle est le noyau des relations humaines et sociales d'où elle est abordée en fonction du domaine d'étude, cependant Le discours de la fidélisation consiste en la conservation des compétences, vue comme une Stratégie, une forme d'avantage à l'égard des concurrents. Ce phénomène est un thème pertinent d'où aujourd'hui avec l'évolution de l'environnement économique mais frappé par la crise, il serait donc difficile de maintenir les collaborateurs compétents au sein de l'entreprise. Cependant mettre en place une politique de fidélisation va aider l'entreprise à fidéliser ces derniers ainsi que d'attirer et mobiliser les meilleures compétences.

De ce fait, La théorie de fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations, mais pose encore de nos jours un problème de définition. Dans les lignes qui suivent nous allons essayer de montrer quelques définitions de la fidélisation.

2.3.1. Définition :

La fidélisation est un domaine majeur en GRH, car ce concept est défini comme un ensemble de mesures qui permettent de réduire les démissions des employés tout en mettant en places des pratiques pour répondre aux attentes, exigences ainsi que d'améliorer la qualité de vie au travail de ces derniers¹. Par ailleurs cette thématique est l'une des principales finalités de la gestion des ressources humaines et lorsque cette dernière est bien et belle présente elle offre aux salariés un niveau de satisfaction élevé d'une part, et permet à l'entreprise d'assurer une rentabilité réelle et durable à moyen et à long terme d'une autre part².

Selon Louart (1994) « la fidélisation se définit comme une politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ».

Quant à Meyssonier R en (2005), « la fidélisation est le fait d'attirer et de retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de le rendre attaché à son organisation ».

¹ Wilfried Ombly (2016). « Fidélisation des ressources humaines », éditions universitaires européennes P 29-31.

² GASTONYEs (2005). « Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise », Master2, Université de YAOUNDE, P26.

Cependant, instaurer une politique de fidélisation consiste à « mettre l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'une part assurer la satisfaction professionnelle des salariés et d'instaurer d'autre part une relation partagée de confiance »

Mais pour certains chercheurs affirment qu'il y'a une similitude entre la rétention et la fidélisation, Cependant la rétention renvoie au fait de retenir l'employé qui a l'envie de quitter l'entreprise mais cela peut mener à ce qu'on appelle présentéisme, autrement dit le fait qu'un salarié soit présent que physiquement à son poste. Quant à la fidélisation renvoie au lien d'attachement et d'affectivité mise en œuvre par des pratiques RH pour but de fidéliser les salariés au sein de l'entreprise.

Finalement la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise¹

2.3.2. Les acteurs de la fidélisation :

Comme acteurs de la fidélisation nous pouvons identifier deux grands volets ; on a d'une part l'entreprise qui s'occupe des pratiques managériales et qui prend en considération aussi les exigences de ses employés, et d'une autre part on a les salariés qui doivent assurer une meilleure qualité au client ainsi que de garantir le devenir de l'entreprise c'est ce qui va assurer la pérennité à cette dernière.

A ce niveau, nous pouvons citer quelques acteurs on en compte :²

- **La direction générale** : qui vise à sensibiliser et motiver les salariés par une bonne communication interne tout en répondant à leurs besoins, afin d'assurer un bon climat au travail.
- **La direction des ressources humaines** : Sur le plan stratégique la DRH intervient par le diagnostic du besoin de fidélisation, et sur plan organisationnel elle est chargée de fournir les informations par le management des emplois et des compétences et de tâcher d'améliorer le processus de fidélisation.

¹ CHAMINADE Benjamin (2003), Op.cit. P19.

² Wilfried Omble (2016). Op.cit. P20-24.

- **Les managers** : Le manager sensibilise les collaborateurs sur les avantages pour les deux parties (employés, employeurs), et d'ailleurs il est le premier concerné à identifier les salariés à fidéliser.
- **Le partenaire social** : la participation du partenaire social consiste à procurer un bon climat de travail, tout en essayant de négocier quelques avantages sociaux ; tout ce qui est (transport, cantine, logement).
- **Les collaborateurs** : le rôle de ce dernier serait de s'impliquer et de s'investir pleinement au programme de fidélisation, tout en essayant de tisser une bonne relation avec l'organisation.

2.3.3. Les formes de fidélité :

Parmi ces formes on peut en citer trois :

- ✚ **La fidélité réelle** : ici le salarié adopte un comportement de citoyenneté organisationnel c'est ce qui va non seulement améliorer le climat de travail mais aussi renforcer l'envie de rester au sein de l'entreprise.
- ✚ **La fidélité conditionnelle** : il s'agit ici des récompenses matérielles qu'il reçoit un salarié lors d'une meilleure contribution de sa part.
- ✚ **La fidélité de façade** : ici on parle d'un salarié qui reste au sein d'une entreprise non par envie d'y rester mais plutôt par peur de se retrouver au chômage dans le cas où il quitte l'organisation et de perdre les avantages sociaux qu'il en avait.

2.3.4. Les facteurs de fidélisation :

De nos jours, fidéliser un salarié consiste à l'inciter de rester tout en lui offrant les conditions adéquates au sein de l'entreprise, pour qu'il ne sera pas charmé de la concurrence qu'il existe sur le marché d'emploi. Cependant Se poser la question de fidélisation cela engendre celle de la motivation, de l'implication, de la satisfaction et celle d'engagement qu'on va voir dans les prochaines lignes. ¹

- ✚ **La motivation** : Aujourd'hui on ne parle pas que du niveau de rémunération pour retenir les salariés, mais plutôt il est à l'entreprise de doser ses collaborateurs par une certaine motivation, autrement dit valoriser le travail fourni par un salarié au sein de l'entreprise est

¹ PAILLE. Pascal (2004). Op.cit. P 27, 28.

mille fois mieux que la rémunération attribuée en fonction de la performance offerte, cependant Le niveau de motivation d'un individu dépend donc pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement.

✚ **L'engagement** : Les entreprises performantes partagent le désir de développer un sentiment d'appartenance chez leurs salariés, c'est ce qui engendre un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieur. D'où cet engagement est conditionné par 3 facteurs qui sont ¹:

➤ **La satisfaction professionnelle** : la satisfaction au travail peut être aperçue comme une attitude que détienne une personne à l'égard de son travail, en effet cette dernière doit être au cœur de l'élément à prendre en compte par le manager car lorsque les collaborateurs sont satisfaits, ils travailleront mieux, ils sont fidélisés et ils parviendront à optimiser les résultats.

➤ **Les règles imposées et les conditions de travail** :

Ici il s'agit des contraintes imposées par l'entreprise à ses employés, c'est-à-dire tout ce qui relève (respect des horaires, comportement ...)

➤ **La possibilité d'évolution et de développement** :

Ici on parle bien de la projection du collaborateur dans le futur, s'il en déduit qu'au sein de l'entreprise où il a investi tout son temps qu'il n'y'aura aucune évolution de carrière, cela risque d'être une cause pertinente de son départ.

✚ **L'implication** : l'implication a un lien direct avec le comportement et les attitudes des salariés vis-à-vis l'organisation, cependant cette dernière implique la nature de la relation avec son employeur qui consiste de gérer l'équilibre entre les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise afin d'éviter toutes formes (d'absentéisme, turn-over...). Cependant L'implication demande Deux conditions afin qu'elle soit effective, il s'agit de la cohérence et de l'appropriation.

2.3.5. Les outils de fidélisation :

Avant toute chose, c'est essentiel, de comprendre et d'être au courant de chaque départ au sein

¹ CHAMINADE Benjamin (2003). Op.cit., P12.

de l'entreprise tout en comprenant aussi les causes d'insatisfaction qui ont poussé l'employé à démissionner ou la séparation de l'entreprise de l'employé qui peuvent être variées entre ; une mauvaise entente dans l'équipe, sentiment d'une stagnation sur le plan professionnel, problème de management d'où l'entreprise pourra agir en mettant en place un plan d'action.¹

Cependant, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir également des employés hautement performants, des compétences clés et des capacités dont la contribution est essentielle au succès durable de l'entreprise, la rémunération est devenue un élément essentiel et reconnu de la stratégie RH²

En outre une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise comme suit :

A- Créer ou développer une culture d'entreprise :

➤ Soigner l'ambiance :

Afin qu'un employé soit satisfait au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est essentiel que l'environnement dans lequel il travaille soit propice. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'instaurer une atmosphère permettant de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute. Comme il peut être suffisant d'apporter de l'attention aux attentes et aux besoins du personnel en créant un fonds de suggestions.

➤ Améliorer la politique de communication :

« Il importe donc de considérer la politique de communication dans l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production »³

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

- Développer un sentiment d'appartenance tout en partageant un langage, une culture et des valeurs.
- Encourager le soutien et la coopération des employés dans la politique de l'entreprise en les informant de leurs perspectives.

¹ AMIALI ZAHIA, BENAMARA KAHINA (2014). « La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise », Master2, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA, P26,27.

² PERETTI Jean-Marie (2009). « Ressources humaines », Paris, 11ème éd Vuibert, P267,269.

³ PERETTI Jean-Marie (2001). « Tous DRH », Paris, 2eme éd d'organisation, P517.

- Recueillir et établir une relation permanente entre la direction et les employés et entre les employés eux-mêmes, quels que soient leur profession et leur niveau de responsabilité.

B- Offrir des perspectives d'évolution

➤ Mettre en place une politique de formation :

Cependant, la formation du personnel et son adaptation aux nouvelles technologies est devenue indispensable à la survie de l'entreprise.

Dans la mesure où la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique qui répond aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste tributaire de la logique de l'offre, il arrive parfois qu'elle soit encore utilisée comme récompense de l'engagement des salariés, ou comme une "consolation" pour une augmentation du salaire.

➤ Gérer les carrières :

Lorsque les employés prennent conscience qu'ils auront une possibilité d'évolution au sein de l'entreprise, ces derniers vont apprécier ce fait d'où ils vont s'investir au maximum dans leur travail. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité.

C- Faire confiance aux salariés et les responsabiliser :

En général cette confiance s'identifie par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent être en mesure de connaître clairement les tâches et les objectifs qui leur sont assignés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens afin de les atteindre.

Loin de leur faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décider dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela donne des raisons de satisfaction aux employés et les confortent dans l'idée qu'ils jouent un rôle assez important au sein de l'entreprise.

D- Les associer à des projets novateurs :

Le travail de routine a tendance à diminuer le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pour cette raison l'entreprise doit savoir transmettre la motivation au

salarié en lançant de temps en temps des projets innovants à la lumière de « projets difficiles afin de valoriser la mise en œuvre des idées¹.

II. Cadre méthodologique

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de la filiale ELIT du groupe SONEGAS au niveau de Gué de Constantine Alger.

Afin de mieux mener notre recherche scientifique, il est donc indispensable d'utiliser une méthode, qui permet de recourir un aspect de réalité que l'on veut étudier, elle englobe la totalité des règles et procédures que suit le chercheur pour bien conduire sa recherche.

De ce fait, dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les points suivants : l'approche méthodologique de recherche, données à collecter et les outils de collecte, la population et échantillon, pour enfin conclure par les outils d'analyse des données.

1. Approche méthodologique :

Pour notre étude, qui consiste l'analyse du phénomène de démission, nous avons eu recours à une méthode quantitative qui se définit comme : « un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand ou plus petit que), ou numérique avec usage des calculs »²

2. Données à collecter :

Notre collecte de données auprès des cadres s'est faite en ligne par le biais de la responsable RH, car les ingénieurs concernés ont déjà démissionné, donc c'est à travers elle qu'on a pu diffuser le formulaire, d'où nous avons créé notre questionnaire comportant 25 questions, afin de pouvoir analyser les facteurs de démissions des ingénieurs en informatique.

¹AMIALI ZAHIA, BENAMARA KAHINA (2014), Op.cit. P29,30.

² ANGERS Maurice (1997). « Initiation à la méthode des sciences humaines », Alger, édition CASBAH, P60.

3. Les outils de collecte :

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

Il y'a plusieurs méthodes de collecte de données : l'enquête face à face, l'enquête par téléphone et l'enquête par internet. Comme la collecte doit être suivie d'une phase de contrôle auprès des enquêteurs d'une part, et auprès des enquêtés d'autre part, ce qui permet de tester la conformité du comportement des enquêteurs aux instructions qu'ils ont reçues¹.

Pour notre cas, nous avons choisi d'effectuer une enquête par internet, et choisi ce mode de collecte du fait que les ingénieurs en informatique n'occupent plus leurs postes au sein d'ELIT, donc nous avons jugé que cette méthode serait la seule et meilleure alternative pour collecter les informations souhaitées.

Cependant, malgré que les données ont été collectées par le biais d'une méthode assistée par ordinateur (Google Forms), mais on a dû coder et saisir les données d'où nous avons affecter une valeur numérique à chaque modalité afin de faciliter le traitement des données.

Et parmi les techniques de collecte des données pouvant être utilisées pour notre sujet de recherche sont :

- **Etude documentaire**

Nous avons effectué des recherches bibliographiques en bibliothèque physique ainsi que sur des sites web.

- **La recherche documentaire**

Cette technique porte une importance capitale et a constitué un long processus de collecte d'informations. Elle a pour but de bâtir notre travail sur des écrits antérieurs, dont l'objectif est d'avoir un maximum d'information théorique sur notre thème de recherche.

¹ A. Pascal (2006). « Les techniques de sondage », Paris, éditions tecnip, P06.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons effectué des recherches dans les bibliographies d'ouvrages de référence consultés des thèses de recherche, rapports, normes et revues au sein de la Bibliothèque de l'école nationale supérieure de management ENSM.

- **La recherche sur les sites web**

La recherche par Internet nous a permis fortement à la collecte d'informations, ce moyen nous a également permis de connaître plusieurs ouvrages, revues et thèses traitant notre sujet en version électronique, ainsi que le portail d'accès aux ressources électroniques en ligne SNDL mis à notre disposition.

- **Le questionnaire :**

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

Par définition, le questionnaire est l'outil de recueil des informations, c'est un document écrit qui permet de rassembler les questions des enquêteurs, les tâches qu'ils doivent accomplir au cours de l'interview et la façon dont les interviewés doivent y répondre. Comme Les questions posées doivent être conformes à l'énoncé des objectifs de l'enquête et permettre la collecte d'information utile pour l'analyse des données.¹

D'après Jean Claude COMBISSIE, « le questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche, une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées »²

C'est pourquoi il est primordial d'accorder à cette étape une grande attention que ce soit dans la présentation du questionnaire ou dans son contenu.

En effet, la conception de notre questionnaire a été effectuée en faisant en sorte de poser des questions permettant d'extraire les informations recherchées. Cependant le questionnaire se compose de 25 questions réparties en 2 rubriques, et chaque rubrique aborde des sous thème.

¹ C.Michon (2010). « Le marketing- fondements et nouveautés du marketing, France, 3ème Edition : Pearson éducation, P49 et 50.

² COMBISSIE Jean Claude (2003). « La méthode en sociologie », Paris, 4ème éd la découverte, P33.

Comme nous avons conçu **des questions ouvertes** et **fermées** à choix multiple et questions à échelle dont lesquelles une seule réponse possible parmi une série de formulations exhaustives.

- **Questions fermées** : Dans ce cas les réponses sont fixées à l'avance et les répondants doivent choisir parmi les réponses qui lui sont proposées, d'où nous avons opté pour des questions fermées à choix multiple ce qui laisse aux ingénieurs en informatique la possibilité de choisir une réponse qui figure dans une liste prédéterminée.
- **Questions ouvertes** : Ici nous avons laissé le choix libre à nos enquêtés de répondre à la question posée en utilisant leurs propres vocabulaires, c'est-à-dire que la réponse n'est pas fixée à l'avance.

Nous avons réparti notre questionnaire en deux rubriques :

- **La première rubrique** « Caractéristiques sociodémographiques » Cette rubrique nous permet de connaître les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon, tout ce qui englobe le sexe, l'âge, catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté, nature du contrat...)
- **La deuxième rubrique** « Les conditions de travail », cette rubrique nous permet de savoir comment les ingénieurs jugent-ils les conditions de travail au sein d'ELIT à savoir :
 - La charge de travail
 - La reconnaissance
 - La formation
 - La rémunération
 - La motivation
 - Evolution de carrière
 - La confiance...

4. Population et échantillon :

Nous avons choisi comme population cible : les anciens ingénieurs en informatique (hommes, femmes), qui travaillaient au sein d'ELIT du groupe SONELGAZ.

Pour notre échantillon, nous avons utilisé l'échantillonnage non probabiliste, autrement dit empirique qui est un moyen de sélection des unités d'une population. Comme cet échantillonnage empirique pose un problème du fait qu'il n'est pas évident de pouvoir généraliser et appliquer les résultats de l'échantillon à toute la population ; la raison de cette constatation est que la sélection d'unités dans une population pour un échantillon non probabiliste peut donner des biais d'importance.¹

Donc, le choix n'a pas été fait d'une manière aléatoire, mais plutôt on s'est focalisé sur les cadres en informatique qui ont démissionner et pour savoir aussi l'impact que pourrait avoir ces démissions sur la performance de l'entreprise, d'où nous avons diffusé 47 questionnaires en ligne par le biais de l'application « Google Forms » à l'aide de la responsable RH de l'entreprise, ciblés à la catégorie des cadres.

5. Les outils d'analyse des données :

Les données de l'étude descriptive issues de l'enquête par sondage, ont été traitées et analysées grâce à logiciel d'analyses statistiques qui sont : SPSS (Statistical Package of Social Sciences) for Windows version 10 ainsi que le Logiciel Excel stat pour l'analyse des données (ACM).

Nous avons choisi l'outil SPSS pour deux raisons ; la première c'est parce qu'il est parmi les meilleurs logiciels dans le traitement des questionnaires, il donne des résultats rapidement, et détaillés, et deuxièmement c'est parce qu'il nous a été recommandé par l'encadreur.

Cependant avant le traitement proprement dit, on procède en général à une phase de vérification des questionnaires puis de codification des réponses.²

Et parmi les techniques d'analyse que nous avons utilisées sont : l'analyse uni variée et l'analyse bi variée :

¹ A. Pascal (2006). Op.cit. P06.

² Ethnos 5.5, logiciel intégré de conception et de traitement de questionnaire, Soft Concept 1997-2008.

L'analyse uni varié :

Dans cette analyse, nous avons tout d'abord présenté les fréquences des différentes observations afin de les classer et déterminer celles qui sont les plus significatives.

L'analyse bi variée :

Elle a consisté essentiellement en des croisements simples pour établir le lien entre la qualité/les conditions de travail au sein d'ELIT et la démission des informaticiens, elle nous a permis éventuellement de comprendre le niveau d'influence que pourrait avoir les conditions de travail sur la rentabilité des collaborateurs et sur l'envie de vouloir quitter l'entreprise.

Pour conclure, dans ce deuxième chapitre nous avons pu le subdivisé en deux parties l'une était consacrée à la revue de la littérature d'où nous avons cité quelques auteurs et théories qui ont déjà traité notre thématique et au cadre conceptuel d'où nous avons pu aborder quelques concepts théoriques qui portent sur notre sujet de recherche à savoir ; la démission, le concept de la motivation des RH et le concept de fidélisation des RH ce qui est l'objectif de notre étude ; et l'autre partie était dédiée au cadre méthodologique, en précisant l'approche méthodologique de recherche, données à collecter et les outils de collecte, la population et échantillon et au final nous avons conclue par les outils d'analyse des données.



CHAPITRE III :

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Après avoir abordé la problématique et le cadre organisationnel dans le premier chapitre ainsi que le cadre théorique et méthodologique dans le deuxième chapitre. Nous allons à présent traiter les résultats et analyser les données pour aboutir à une synthèse dont l'objectif serait d'analyser les facteurs de démission des cadres qui travaillaient au sein de la filiale ELIT du groupe SONELGAZ et de mettre en place des dispositifs afin d'améliorer les conditions de travail de ces derniers et tout cela dans le but de fidéliser les collaborateurs.

Dans le but d'analyser les facteurs de démission au sein de l'entreprise ; une analyse statistique des résultats de l'enquête s'est effectuée. Ce chapitre est donc constitué de deux sections :

La première section traite : les résultats de l'étude que nous avons réalisés. En appliquant l'analyse uni-variée, afin de décrire les variables et les caractéristiques de notre échantillon.

Puis la deuxième section est consacrée à l'analyse bi-variée, qui consiste à vérifier l'existence de la relation de dépendance entre les aspects essentiels des conditions de travail lié à la démission. Grâce aux tests statistiques, comme celui de khi deux. Et aussi savoir le rôle que pourrait avoir les conditions de travail (environnement) sur les démissions des ingénieurs en informatique en réalisant les tableaux croisés.

Toutes ces analyses sont effectuées en utilisant le logiciel SPSS.21 car il est facile à utiliser, il donne des résultats détaillés et rapides. Aussi c'est parmi les meilleurs logiciels dans le traitement statistique des questionnaires. Nous avons utilisé aussi l'EXCEL.2016 pour retracer les graphiques de l'analyse uni variée.

Section 01. L'analyse uni-variée des résultats de l'enquête

Ici nous allons analyser les résultats de notre enquête statistique en utilisant l'analyse uni-variée qui consiste à prendre chaque question (variable) à part ce qui permet de la décrire, de mesurer son poids et son importance, ainsi que la répartition de ses modalités. Comme l'analyse uni-variée permet de décrire chaque question (variable) seule, et donc connaître les caractéristiques de notre échantillon.

Mais avant d'entamer l'analyser les variables, nous avons jugé utile de mettre en avant des données qui représentent l'évolution du phénomène de démission depuis 2009 jusqu'à 2018 au sein d'EL Djazair Information Technology- ELIT-SPA du groupe SONELGAZ.

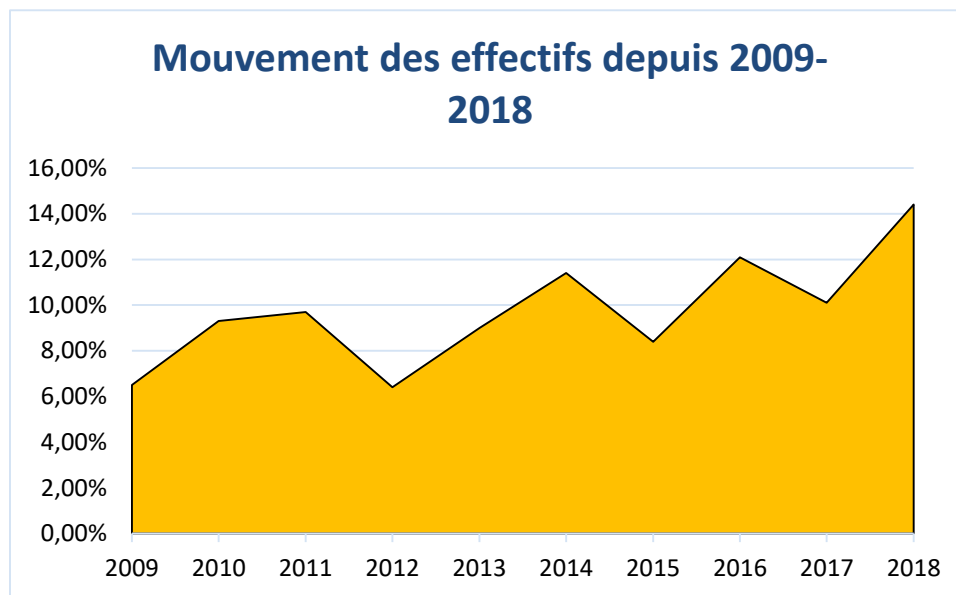
- **Evolution du phénomène de démission depuis 2009-2018**

Tableau (III-01) : Evolution du phénomène de démission depuis 2009-2018

Années	Effectifs	Entrées	Départs
2009	182	12	12
2010	214	52	20
2011	246	56	24
2012	263	34	17
2013	275	37	25
2014	298	57	34
2015	337	69	30
2016	355	61	43
2017	366	48	37
2018	381	78	55
Total		504	297

Source : EL Djazair Information Technology-ELIT-SPA.

Graph(III-01) : Evolution du phénomène de démission depuis 2009-2018



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Le tableau et le graphe (01) soulignent qu'un effort assez conséquent a été réalisé par ELIT depuis sa création en 2009, pour atteindre un niveau d'effectif susceptible de répondre aux besoins SI.

Ainsi que les plans de recrutement, se sont inscrits dans la continuité des activités de soutien à la mise en œuvre de la stratégie de la société qui consiste à maintenir un certain niveau de compétences dans tous les domaines.

Cependant, le mouvement des effectifs d'ELIT, représente un taux de départ qui relève à **61,78%** des recrutements effectués durant la même période.

A cet égard, nous pouvons dire que ce phénomène de démission se manifeste chaque année, comme il est en constante évolution depuis 2009.

1 Caractéristiques sociodémographiques

Le but de cette rubrique, est de connaître la répartition des ingénieurs interrogés selon les caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, situation familiale, nature du contrat, le poste occupé ...), pour mieux décrire notre échantillon.

1.1. Répartition des ingénieurs en informatique selon les tranches d'âge

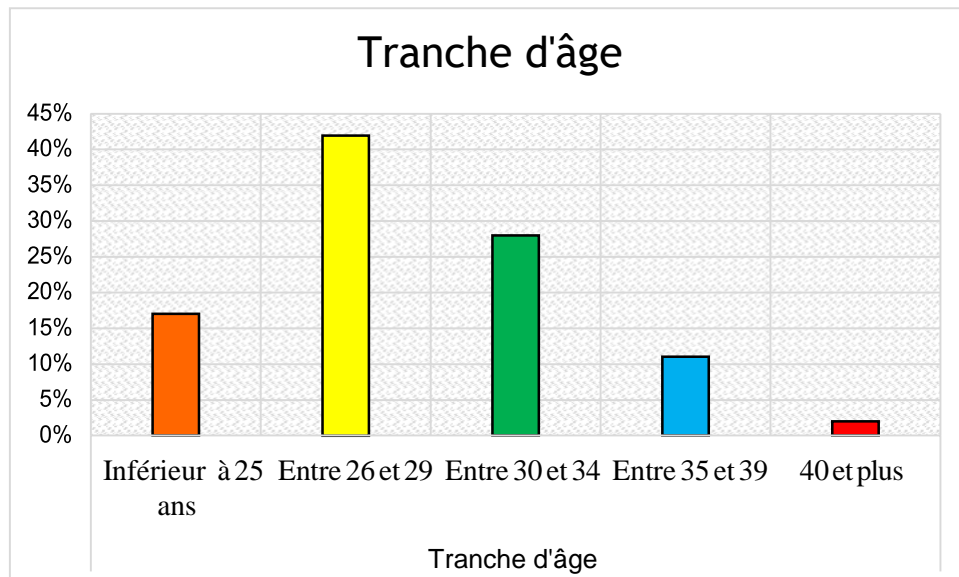
Questions 01 : Quel âge avez-vous ?

Tableau (III -02) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'âge

Variables	Modalités	Effectifs	Pourcentage %
Tranche d'âge	Inférieur à 25 ans	8	17%
	Entre 26 et 29	20	42%
	Entre 30 et 34	13	28%
	Entre 35 et 39	5	11%
	40 et plus	1	2%
Total		47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de logiciel SPSS.version21

Graphe(III-02) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la tranche d'âge



Source : élaboré par l'étudiante, en utilisant EXCEL 2016.

Comme indiqué ci-dessus les ingénieurs appartenant à la catégorie d'âge de **26-34** ans sont les plus concernés par le départ et cela se manifeste par un taux de **70%**. En effet cela explique que les jeunes actifs sont plus mobiles que leurs aînés car ils sont plus attirés par d'autres opportunités afin d'assurer un avenir meilleur.

1.2.Répartition des ingénieurs en informatique selon le sexe

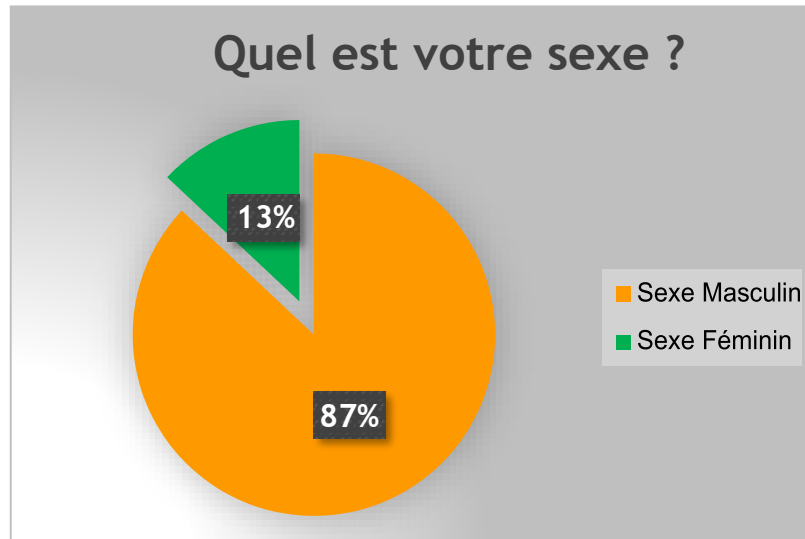
Questions 02 : Quel est votre sexe ?

Tableau (III-03) : Répartition des ingénieurs en informatique selon le sexe

Variables	Modalités	Effectifs	Pourcentage%
Sexe	Masculin	41	87%
	Féminin	6	13%
Total		47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe(III-03) : Répartition des ingénieurs en informatique selon le sexe



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

La répartition par sexe de notre échantillon nous indique, que le taux de départ des effectifs appartenant au sexe masculin qui relève à **87%** est plus important que celui des effectifs de sexe féminin qui relève à **13%**, sachant que l'effectif d'ELIT est presque à l'équilibre entre les deux sexes. Donc nous arrivons à comprendre que le genre parait influencer le départ des salariés.

Il est à noter que généralement les femmes sont rares ou elles démissionnent parce qu'elles se contentent toujours du poste occupé contrairement aux hommes qui se trouvent obligé de décrocher un très bon poste avec un climat de travail assez agréable et un salaire satisfaisant.

1.3. Répartition des ingénieurs en informatique selon la situation familiale

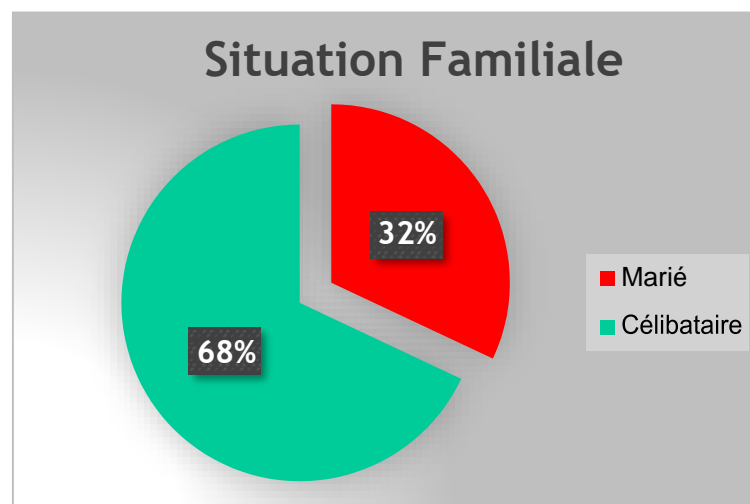
Question 03 : Situation familiale ?

Tableau (III-04) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la situation familiale

Situation Familiale	Effectifs	Pourcentages%
Marié	15	32%
Célibataire	32	68%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS version.21

Graphe (III-04) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la situation familiale



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016

L'analyse des données de démission de l'année 2019, a démontré que le taux de démission des célibataires qui représente **68%** est plus élevé que celui des mariés qui est de **32%**.

1.4. Répartition des ingénieurs en informatique par tranche d'ancienneté

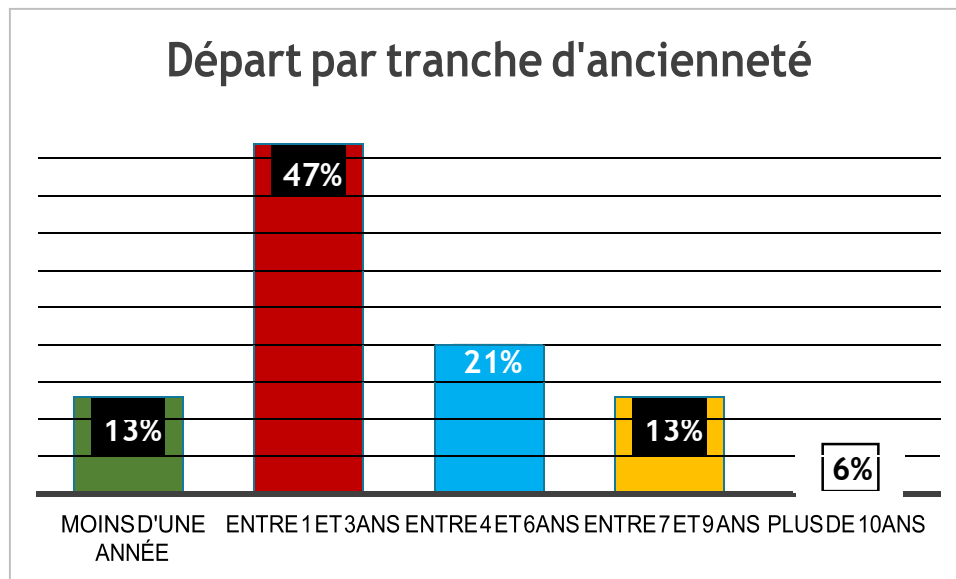
Question 04 : Quelle était la durée de votre parcours professionnelle au sein d'ELIT

Tableau (III-05) : Répartition des ingénieurs en informatique par tranche d'ancienneté

Tranche d'ancienneté	Effectifs	Pourcentage%
Moins d'une année	6	13%
Entre 1 et 3ans	22	47%
Entre 4 et 6ans	10	21%
Entre 7 et 9 ans	6	13%
Plus de 10ans	3	6%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS. Version21

Graphe (III-05) : Répartition des ingénieurs en informatique par tranche d'ancienneté



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016

Il est à observer que le taux de départ des ingénieurs pendant la période d'essai ne représente que **13%**, Or que le taux de départ après confirmation est de **87%** ; comme on remarque aussi que le taux de départ le plus élevé concerne la tranche de 1 à 3ans d'ancienneté, et ce à **47%**.

1.5. Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature du contrat

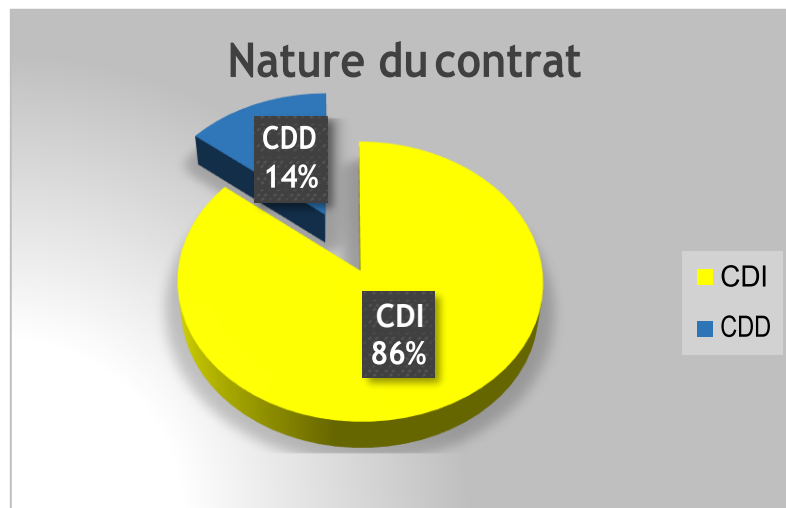
Question 05 : Quelle était la nature de votre contrat ?

Tableau (III-06) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature du contrat

Nature du contrat	Effectifs	Pourcentage %
CDI	40	85%
CDD	7	14%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-06) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature du contrat



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après le graphe (06) nous constatons que le taux des ingénieurs qui sont en contrat à durée indéterminée relève à **86%**, et les **14%** qui restent appartiennent aux ingénieurs qui sont en contrat à durée déterminée.

1.6. Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature d'activité

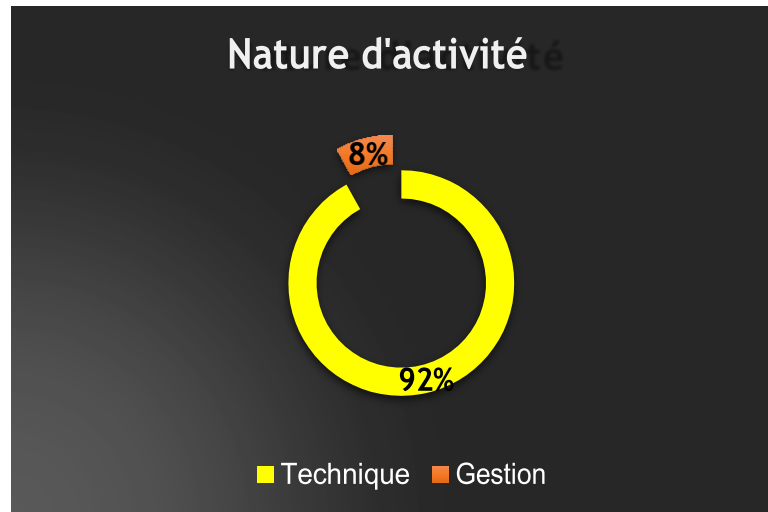
Question 06 : Quelle était votre nature d'activité ?

Tableau (III-07) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature d'activité

Nature d'activité	Effectifs	Pourcentage%
Technique	43	91%
Gestion	4	8%
Total	47	100%

Source : élaborée par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version2

Graphe (III-07) : Répartition des ingénieurs en informatique selon la nature d'activité



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016

On remarque que le taux de démission au niveau des structures dont le métier est le technique représente **92%** qui est plus de trois quarts du taux de démission contre un quart aux niveaux des effectifs relevant des fonctions de gestion qui représente **8%**. Donc nous concluons que le nombre de démission des ingénieurs relevant du métier technique est nettement plus important celui relevant du métier de gestion.

1.7. Répartition des ingénieurs en informatique selon le poste de travail

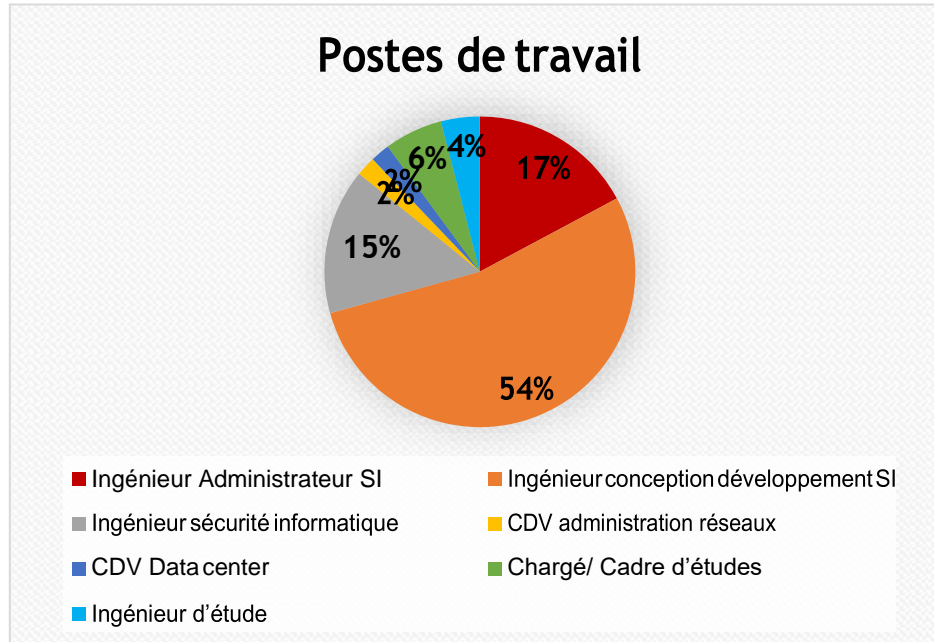
Question 07 : Poste occupé ?

Tableau (III-08) : Répartition des ingénieurs en informatique selon le poste de travail

Postes	Effectifs	Le taux
Ingénieur Administrateur SI	8	17%
Ingénieur conception développement SI	25	53%
Ingénieur sécurité informatique	7	15%
CDV administration réseaux	1	2%
CDV Data center	1	2%
Chargé/ Cadre d'études	3	6%
Ingénieur d'étude	2	4%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graph (III-08) : Répartition des ingénieurs en informatique selon le poste de travail



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Il est à noter que le taux de démission des ingénieurs occupant le poste de travail « Ingénieur Conception Développement SI » représente un taux élevé qui relève à **54%** du taux global, et pour ce qui est des ingénieurs occupant le poste « Ingénieur Administrateur SI », représentent **17%**, quant au taux des ingénieurs occupant le poste « Ingénieurs Sécurité Informatique » est

de **15%**, et pour les **14%** restant occupent les postes de « Chef de Division » à (**4%** et « Ingénieur, Chargé et cadre d'étude » à **10%**).

2 Opinion des ingénieurs en informatique sur les conditions de travail

Cette rubrique nous permet de savoir comment les ingénieurs jugent-ils les conditions de travail au sein d'ELIT

A présent nous allons présenter un tableau afin d'expliquer sur quelle base nous avons fait notre analyse

Tableau (III-09) : Le choix des facteurs

Groupes	Facteurs
Facteurs liés aux conditions de travail	Lieu de travail
	Hygiène et sécurité
	Transport
	Matériel de travail
Facteurs organisationnels	Evolution de carrière
	Charge de travail
	Relations avec les collègues
	Relations avec la hiérarchie
	Reconnaissance
	Formations
Facteurs sociaux et financiers	Le salaire
	L'expérience acquise
	Motif personnel

Source : élaboré par l'étudiante en utilisant Excel.2016

2.1. Répartition des réponses des ingénieurs selon la charge de travail

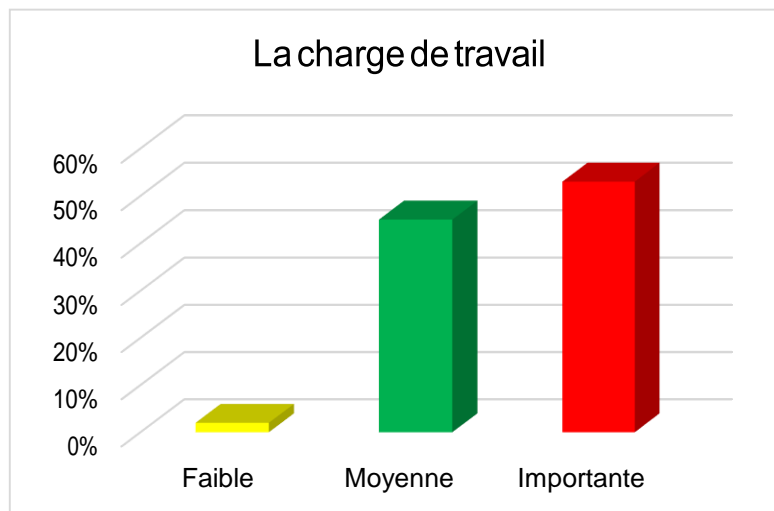
Question 8 : La charge de travail était ?

Tableau (III-10) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant la charge de travail

Charge de travail	Effectifs	Le taux
Faible	1	2%
Moyenne	21	45%
Importante	25	53%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-10) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique selon la charge de travail



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après les réponses des ingénieurs démissionnaires, nous pouvons déduire que la charge de travail au niveau de la société ELIT est estimée importante à **53%**, et moyenne à **45%**, donc cela nous conduit à comprendre que les ingénieurs subissaient une charge de travail assez considérable.

2.2.Répartition des réponses des ingénieurs selon l'équilibre entre le travail et la vie professionnelle

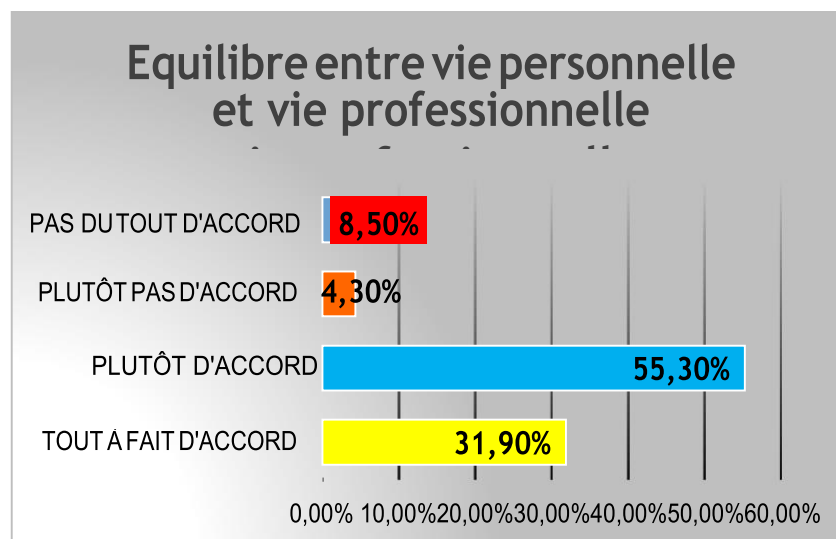
Question 9 : Le service prenait en compte le mieux possible l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Tableau (III-11) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle

Equilibre entre vie personnelle et vie professionnelle	Effectifs	Le taux
Tout à fait d'accord	15	31,9%
Plutôt d'accord	26	55,3%
Plutôt pas d'accord	2	4,3%
Pas du tout d'accord	4	8,5%
Total	47	100 %

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-11) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Les données du tableau ci-dessous nous démontre que **87,2%** des cadres sont d'accord du fait que l'entreprise favorisait l'équilibre entre le travail et la vie privée de ses employés afin de rendre ces derniers plus productifs mais également plus heureux et équilibrés.

2.3.Répartition des réponses des ingénieurs sur les relations entretenues avec les collègues et la hiérarchie

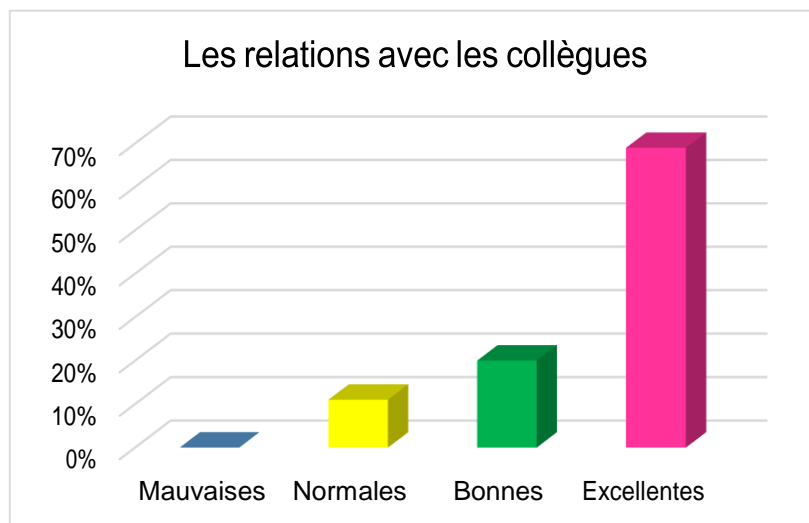
Question 10 : Les relations interpersonnelles entretenues avec les collègues étaient ?

Tableau (III-12) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les relations avec les collègues

Le niveau	Effectifs	Le taux%
Mauvaises	0	0%
Normales	5	11%
Bonnes	10	20%
Excellentes	32	69%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-12) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les relations avec les collègues



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Comme indiqué sur le graphe (12), plus de la moitié des ingénieurs démissionnaires dont **69%** trouvent que les relations entretenues avec leurs collègues étaient excellentes, et **31%** des ingénieurs les qualifient entre bonnes et normales. De ce fait, nous constatons, que les relations qu'ils entretenaient les ingénieurs avec leurs collègues étaient loin d'être l'une des raisons qui ont poussé ces derniers à démissionner.

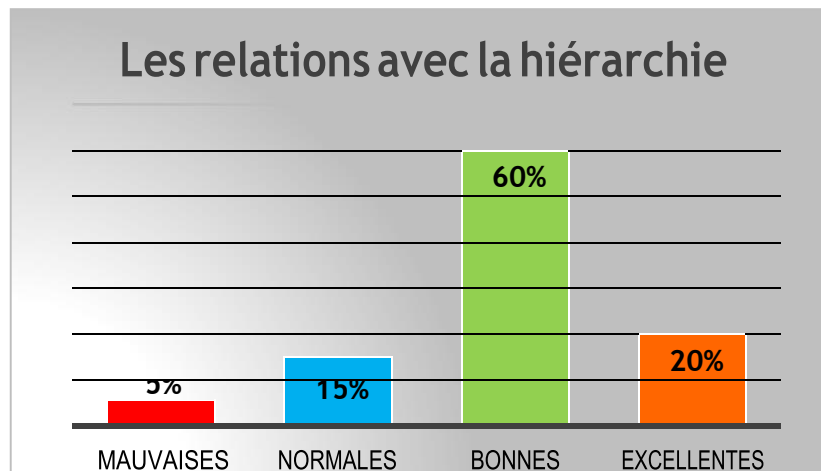
Question 11 : Les relations interpersonnelles entretenues avec vos responsables hiérarchiques étaient ?

Tableau (III-13) : Répartition des réponses des ingénieurs sur les relations avec la hiérarchie

Le niveau	Effectifs	Le taux%
Mauvaises	3	5%
Normales	7	15%
Bonnes	28	60%
Excellentes	9	20%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Graphe (III-13) : Répartition des réponses des ingénieurs sur les relations avec la hiérarchie



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant Excel 2016.

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau, que **95%** ingénieurs démissionnaires sont assez satisfaits des relations qu'ils entretenaient avec leur hiérarchie et les **5%** qui restent correspondent aux ingénieurs qui soulignent le contraire.

A cet égard, nous pouvons épargner l'idée que les relations hiérarchiques pourront être la cause du départ de ces derniers.

2.4. Répartition des ingénieurs en informatique concernant l'information des projets à réaliser

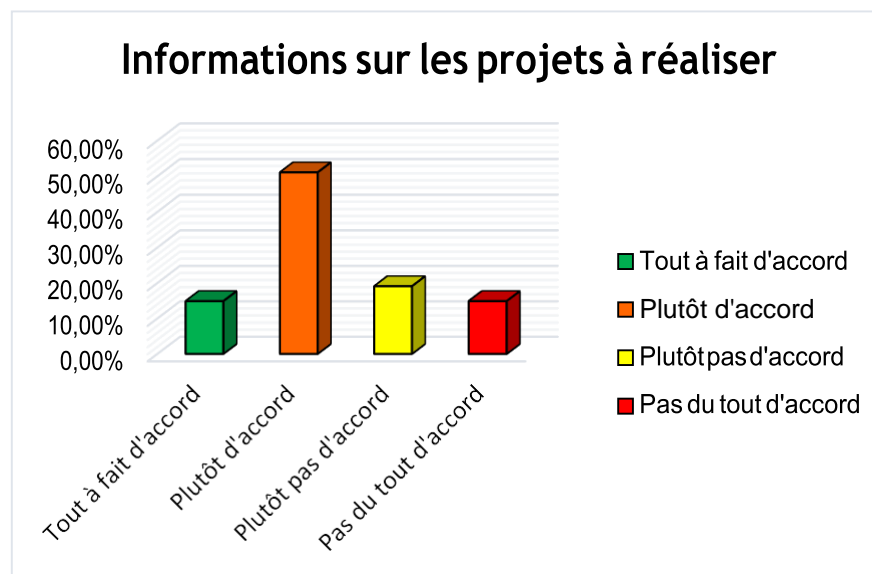
Question 12 : Vous étiez informés des projets à réaliser ?

Tableau (III-14) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur l'information des projets à réaliser

Informations sur les projets à réaliser	Effectifs	Le taux
Tout à fait d'accord	7	14,9%
Plutôt d'accord	24	51,1%
Plutôt pas d'accord	9	19,1%
Pas du tout d'accord	7	14,9%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Graphe (III-14) : Répartition des réponses des ingénieurs sur l'informations des projets à réaliser



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant Excel 2016.

D'après le graphe (14), nous déduisons que **66%** des ingénieurs étaient informés et associés à l'élaboration des projets à réaliser afin de participer au développement de l'entreprise.

2.5. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur le lieu de travail

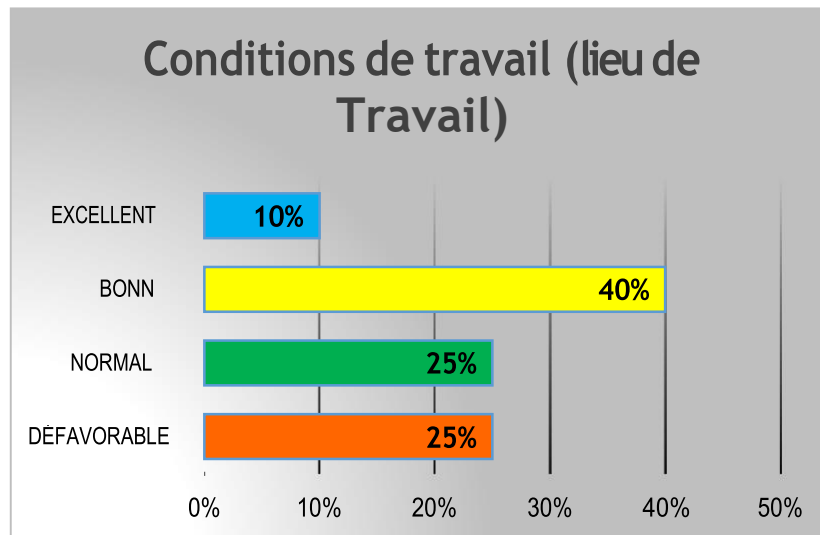
Question 13 : Vos conditions de travail (lieu de travail) étaient ?

Tableau (III-15) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur le lieu de travail

Le niveau	L'effectif	Le taux
Défavorable	12	25%
Normal	12	25%
Bon	19	40%
Excellent	4	10%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-15) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur le lieu de travail



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après le graphe (15) s'agissant des conditions de travail, on remarque que plus de la moitié des démissionnaires à savoir **75%** trouvent que le lieu de travail est agréable, contre **25%** qui jugent le contraire. A ce niveau-là nous constatons que le lieu de travail était agréable et pour les ingénieurs.

2.6. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur l'hygiène et sécurité

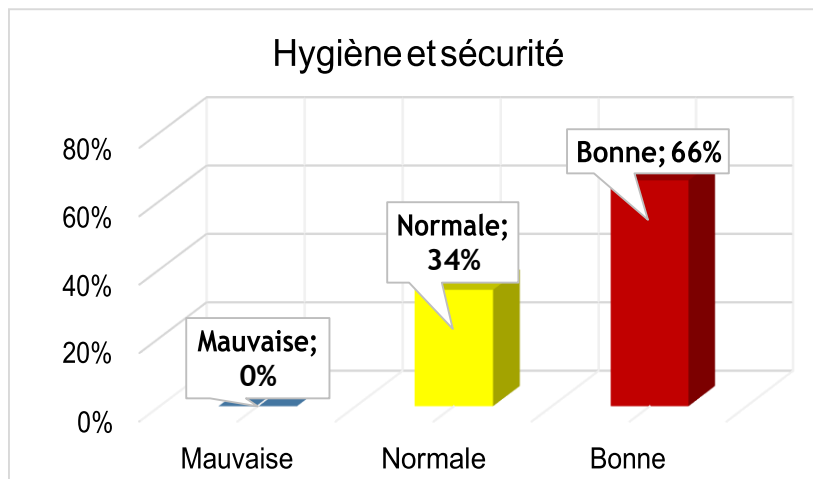
Question 14 : Les conditions d'hygiène et de sécurité étaient ?

Tableau (III-16) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur l'hygiène et sécurité

Hygiène et sécurité	Effectifs	Le taux
Mauvaise	0	0%
Normale	16	34%
Bonne	31	66%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-16) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur l'hygiène et sécurité



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Nous remarquons que l'ensemble des ingénieurs sont satisfaits de l'hygiène et de la sécurité qu'offre l'entreprise.

2.7. Répartition des réponses des ingénieurs sur les outils de travail

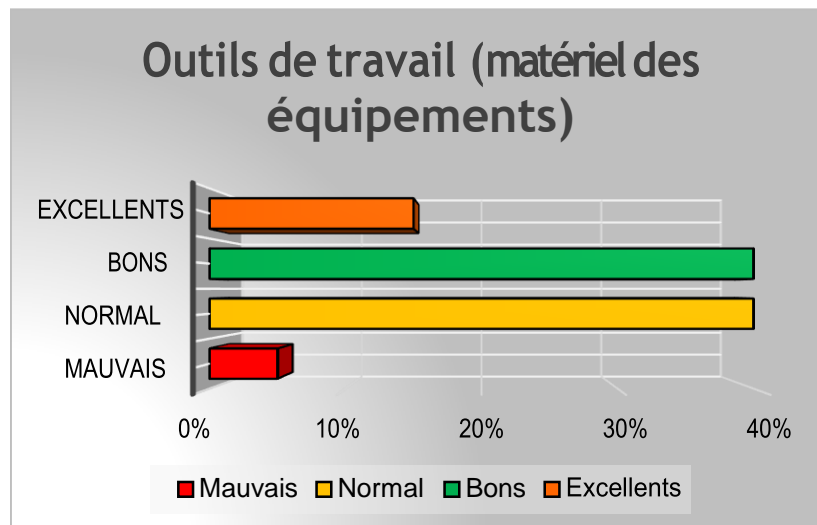
Question 15 : Les outils de travail (matériel des équipements) étaient ?

Tableau (III-17) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur le matériel des équipements

Le niveau	L'effectif	Le taux
Mauvais	2	5%
Normal	19	40%
Bons	19	40%
Excellents	7	15%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-17) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur le matériel des équipements



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après le graphe (16) s'agissant du matériel, on remarque que la totalité des ingénieurs démissionnaires à savoir **95%** sont satisfaits, contre **5%** qui pensent le contraire, à ce stade on constate que les ingénieurs pensent que leur entreprise acquière un bon équipement et cela explique l'usage potentiels des machines accroitre la performance de l'entreprise et facilite le travail des ingénieurs, et cela le rend impliqué dans son milieu professionnel et ne le pousse pas à quitter l'entreprise.

2.8.Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les salaires attribués

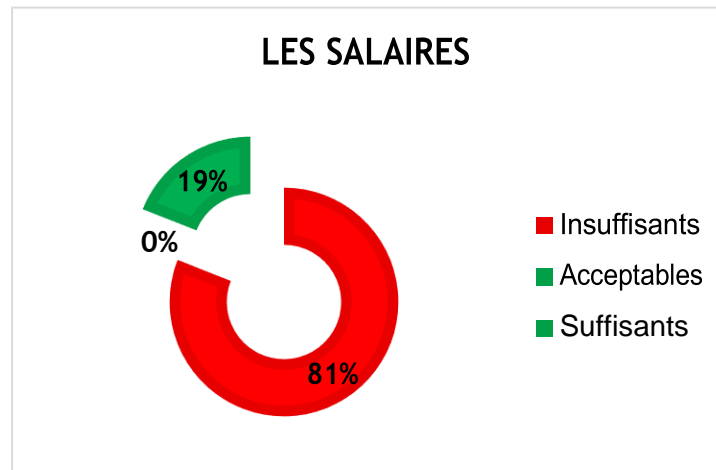
Question 16 : Les salaires attribués étaient ?

Tableau (III-18) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les salaires attribués

Les salaires	Effectifs	Le taux
Insuffisants	38	81%
Acceptables	0	0%
Suffisants	9	19%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.21

Graphe (III-18) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les salaires attribués



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau qu'une grande majorité des ingénieurs ne sont pas satisfaits de leurs salaires avec un pourcentage de **81%** chose qui empêche leur stabilité, contre **19%** qui sont satisfaits de leurs salaires, ce qui permet leur stabilité.

A cet effet nous pouvons dire que plus de la moitié des démissionnaires enquêtés éprouvent un sentiment d'insatisfaction à l'égard de leurs salaires perçus et que ce dernier influe d'une manière directe sur la décision prise concernant les démissions de ces derniers.

2.9. Répartition des réponses des informaticiens concernant l'éloignement

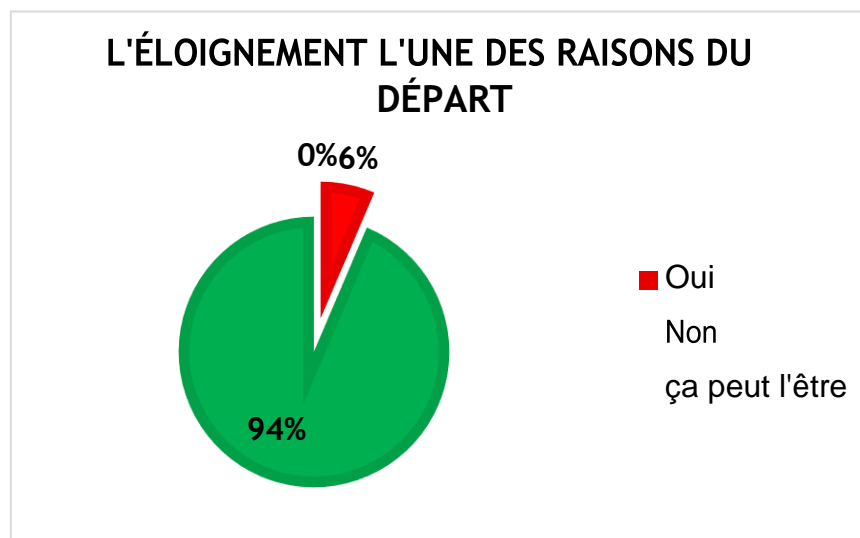
Question 17 : L'éloignement pourrait être l'une des raisons de votre départ

Tableau (III-19) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant l'éloignement

L'éloignement pourrait être l'une des raisons du départ	Effectifs	Le taux
Oui	3	6,4%
Non	44	93,6%
ça peut l'être	0	0%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.21

Graphe (III-19) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant l'éloignement



Nous constatons que presque la totalité des cadres jugent que le facteur éloignement n'est en aucun cas la raison pour laquelle ces derniers ont démissionné.

2.10. Répartition des réponses de notre échantillon sur les moyens de transport

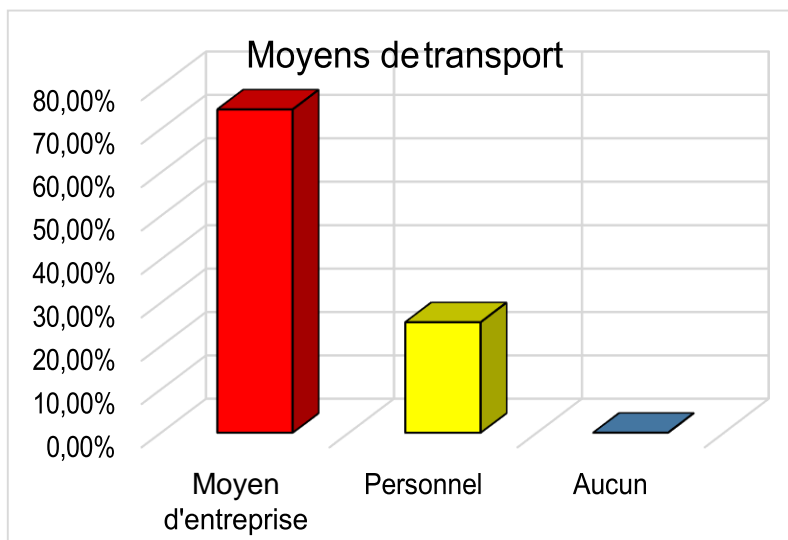
Question 18 : Quels étaient vos moyens de transport

Tableau (III-20) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique les moyens de transport

Moyens de transport	Effectifs	Le taux
Moyen d'entreprise	35	74,5%
Personnel	12	25,5%
Aucun	0	0%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.21

Graphe (III-20) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique les moyens de transport



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après le graphe (20), nous remarquons que **74,5%** des ingénieurs informaticiens ont répondu que le transport est assuré par l'entreprise.

2.11. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les formations

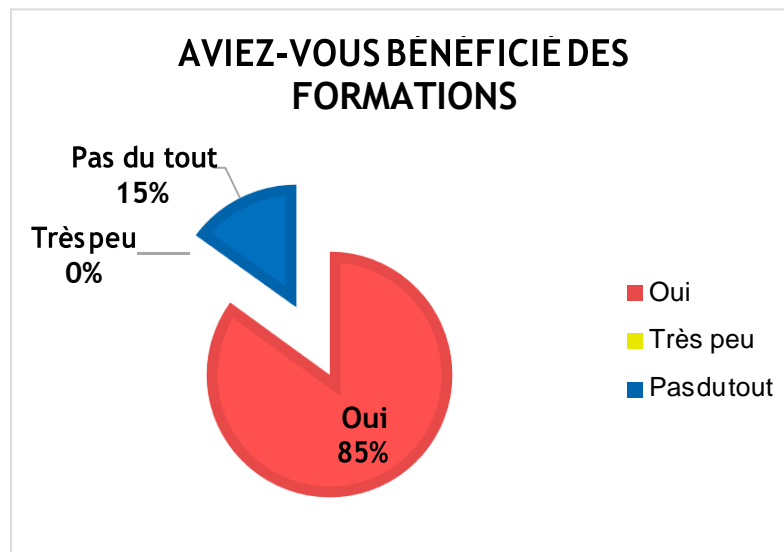
Question19 : Avez-vous bénéficié des formations ?

Tableau (III-21) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur la formation

La formation	Effectifs	Le taux
Oui	40	85%
Très peu	0	0%
Pas du tout	7	15%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Graphe (III-21) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur la formation



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que plus de la moitié, soit **85%** des ingénieurs démissionnaires déclarent que l'entreprise offrait des formations durant leur carrière dans le but d'améliorer et de développer les compétences des salariés et ainsi pour répondre aux exigences de poste.

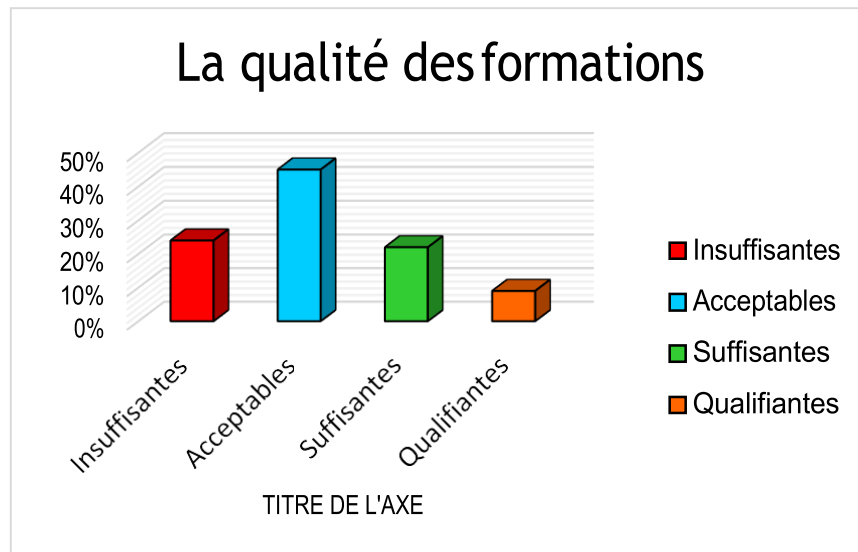
Question 20 : Quelle était la qualité de ces formations reçues ?

Tableau (III-22) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur la qualité des formations reçues

La qualité des formations	Effectifs	Pourcentage%
Insuffisantes	11	24%
Acceptables	22	45%
Suffisantes	10	22%
Qualifiantes	4	9%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-22) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur la qualité des formations reçues



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Les données du tableau exposent clairement les réponses de nos enquêtés que la qualité de la formation est jugée acceptable à hauteur de **45%**, ainsi que **9%** qui ont répondu par qualifiante, sans oublier **22%** qui pensent qu'elle était suffisante contre **24%** qui pensent le contraire.

2.12. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs évolutions de carrière

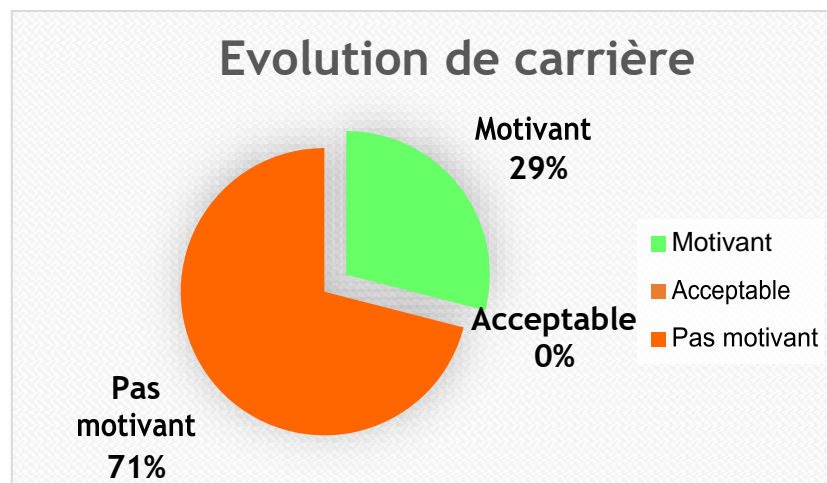
Question 21 : Jugez-vous que le plan, d'évolution de carrière proposé par ELIT était ?

Tableau (III-23) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs évolutions de carrière

Plan d'évolution de carrière	Effectifs	Le taux
Motivant	14	29%
Acceptable	0	0%
Pas motivant	33	71%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Graphe (III-23) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs évolutions de carrière



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après les réponses qu'on a pu collecter, il est à observer que **71%** des ingénieurs démissionnaires n'ont pas bénéficié d'une évolution de carrière, or que seulement **19%** qui ont bénéficié d'une évolution, et cela explique que l'entreprise ne motive pas et ne répond pas aux attentes de ses salariés sur le plan de carrière.

2.13. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs expériences acquises au sein d'ELIT

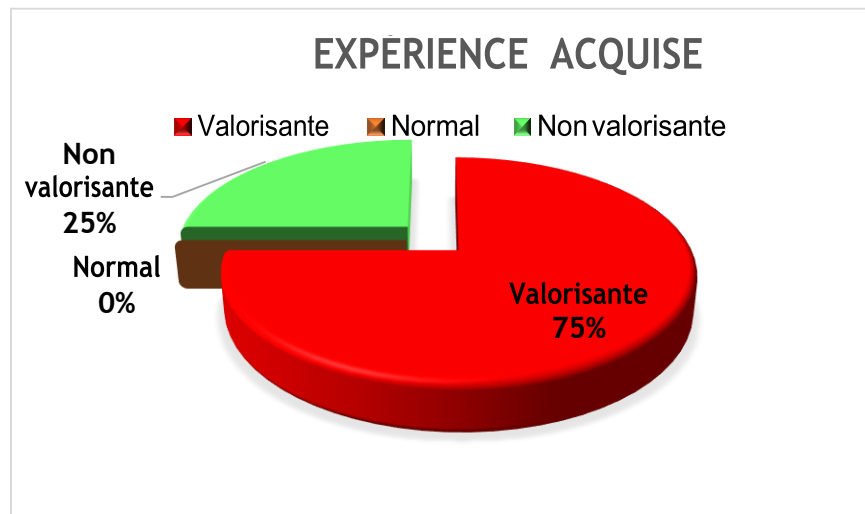
Question22 : jugez-vous que votre expérience acquise à ELIT était ?

Tableau (III- 24) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs expériences acquises au sein d'ELIT

Expérience acquise	Effectifs	Le taux
Valorisante	35	75%
Normal	0	0%
Non valorisante	12	25%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-24) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs expériences acquises au sein d'ELIT



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau, que les ingénieurs démissionnaires considèrent l'expérience acquise à ELIT comme valorisante et cela relève à **75%**, contrairement à ceux qui l'ont jugé comme non valorisante et ce taux relève à **25%**.

2.14. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur la reconnaissance au travail

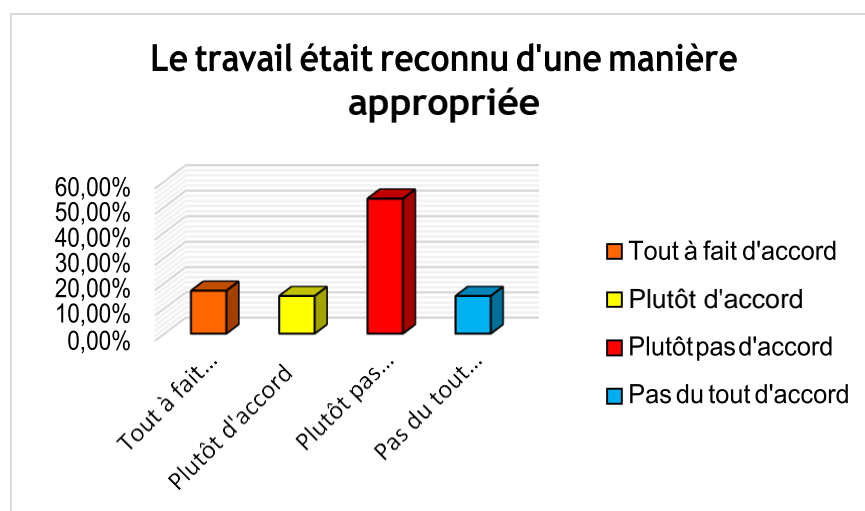
Question 23 : Votre travail était reconnu de manière appropriée

Tableau (III- 25) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant la reconnaissance sur leur travail

Le travail était reconnu	Effectifs	Le taux
Tout à fait d'accord	8	17 %
Plutôt d'accord	7	14,9%
Plutôt pas d'accord	25	53,2%
Pas du tout d'accord	7	14,9%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-25) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique concernant la reconnaissance sur leur travail



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

Suite aux données collectées, nous pouvons observer que plus de la moitié à savoir **68,1%** des ingénieurs démissionnaires, déclarent qu'il ne y'a pas une reconnaissance de la part de l'entreprise pour les efforts fournis ; chose qui a un impact sur leurs productivités, leurs engagements, et bien évidemment sur la démission de ces derniers.

2.15. Répartition des réponses des informaticiens concernant les facteurs de démotivations

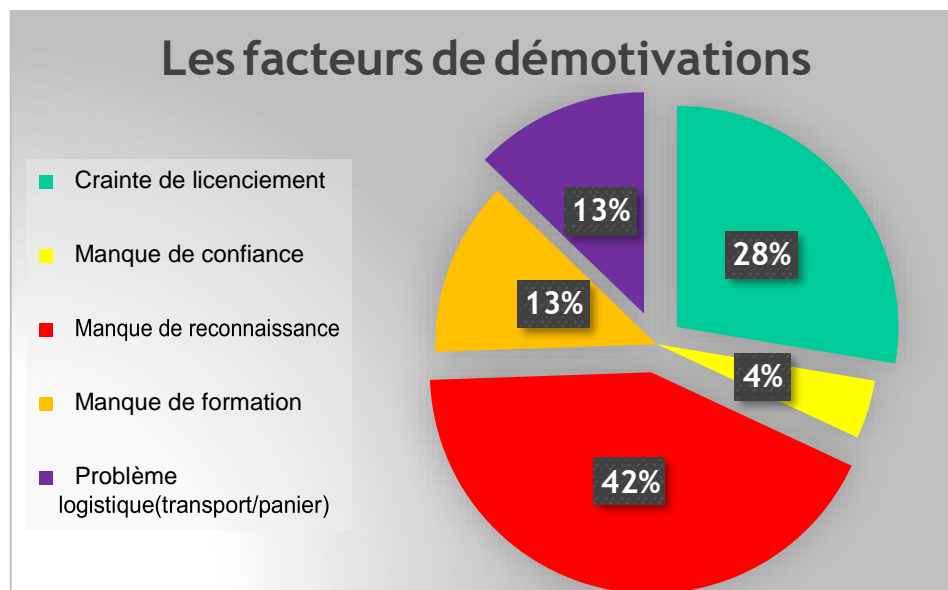
Question 24 : Les facteurs de démotivations ?

Tableau (III- 26) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les facteurs de démotivations

Les facteurs de démotivations	Effectifs	Le taux
Crainte de licenciement	13	27,7%
Manque de confiance	2	4,3%
Manque de reconnaissance	20	43%
Manque de formation	6	12,8%
Problème logistique(transport/panier)	6	12,8%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graphe (III-26) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur les facteurs de démotivations



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau, que **42%** des ingénieurs considèrent le manque de reconnaissance comme un facteur de démotivation, et **28%** d'autres leurs facteurs de démotivation renvoient à la crainte de licenciement.

2.16. Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs motifs personnels de leurs départs de l'entreprise

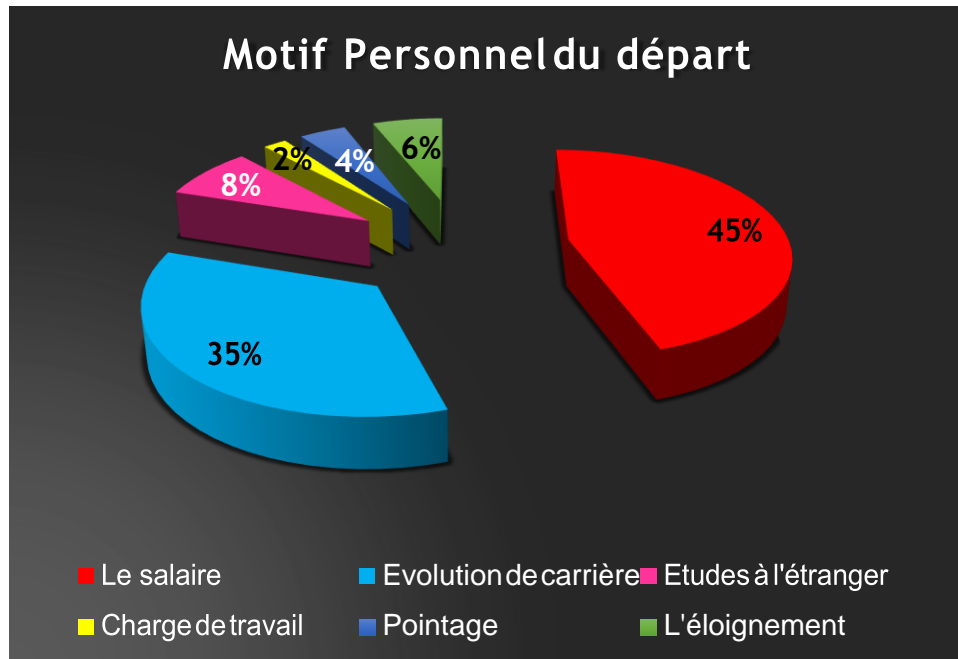
Question 25 : Motif personnel du départ ?

Tableau (III-27) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs motifs personnels de départ

Motifs personnels du départ	Effectifs	Pourcentage%
Le salaire	21	45%
Evolution de carrière	16	35%
Etudes à l'étranger	4	8%
Charge de travail	1	2%
Pointage	2	4%
L'éloignement	3	6%
Total	47	100%

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21

Graph (III-27) : Répartition des réponses des ingénieurs en informatique sur leurs motifs personnels de leurs départs de l'entreprise



Source : élaboré par l'étudiante en utilisant EXCEL2016.

D'après le graphe (27), les démissions pour motif de salaire insuffisant ont été évoqué sur **45%** des réponses données, ainsi que l'évolution de carrière et le départ à l'étranger ont été également parmi les facteurs justifiant la décision de démission et ce avec un taux respectivement de **43%** et pour ce qui est des **12%** qui restent concernent les démissions pour motif de la charge de travail, le pointage y compris l'éloignement.

Section 2. L'analyse bi-variée des résultats de l'enquête

L'analyse bi-variée consiste essentiellement en des croisements simples entre deux variables. C'est-à-dire d'analyser les résultats en prenant en compte non pas une seule variable mais simultanément deux variables. Ces tableaux croisés servent à examiner si les hypothèses formulées sont acceptables.

Nous présenterons l'analyse à l'aide des tableaux croisés en utilisant le test du khi-deux. Il permet de tester le lien de dépendance des variables deux à deux, si le test de significativité est inférieur à 0,05 alors nous concluons à l'existence d'une relation entre les deux variables étudiées, par contre si la valeur du test de khi-deux est supérieur à 0,05 alors nous affirmons l'inexistence de lien entre les deux variables.

Nous cherchons à présent de savoir s'il existe une relation entre la variable d'intérêt et les variables de contrôle : (le salaire, le sexe)

2.1. Relation entre le sexe et le salaire

Tableau (III-28) : Croisement entre le salaire et le sexe

Les salaires attribués	Quel est votre sexe		Total
	Masculin	Féminin	
Suffisants	5	4	9
Insuffisants	36	2	38
Total	41	6	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de logiciel SPSS.version21.

Nous avons déduit d'après les données de ce tableau, que la majorité à savoir **41** des ingénieurs démissionnaires hommes dont **36** de la totalité éprouvent un sentiment d'insuffisance à l'égard de leurs salaires, contre **6** femmes d'où **4** d'entre elles qui pensent le contraire, comme on note également que les célibataires sont majoritaires, cela revient au mariage tardif et la cherté de la vie privée, ce qu'empêche le mariage.

Cela nous y conduit à comprendre qu'il y'a moins de mobilité pour les femmes parce qu'elles ont moins d'attentes vis-à-vis de leur travail que les hommes, elles sont en quelques sortes facilement satisfaites du salaire. Contrairement aux hommes car ils ont tendance à avoir plus de

responsabilités, plus de dépenses d'où ils doivent subvenir aux besoins de leurs familles surtout si leurs conjointes ne travaillent pas donc ils se retrouvent avec un seul et unique revenu.

Pour connaître s'il y a un lien entre le sexe et le salaire, on applique le test de khi-deux

H0 : il n'existe pas une relation de dépendance entre les deux variables

H1 : il existe une relation de dépendance entre les deux variables

Tableau (III-29) : Test Khi-deux (le salaire avec le sexe)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	10,031	1	0,002
Nombres d'observations valides	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

P-valeur (significativité) = 0.002 < 0,05 → on rejette H0 et on conclut qu'il existe une relation entre le sexe et le salaire.

2.2. Relation entre le salaire et l'ancienneté

Tableau (III-30) : Croisement entre le salaire et l'ancienneté

Les salaires attribués	La durée du parcours professionnel au sein d'ELIT					Total
	Moins d'une année	Entre 1 à 3ans	Entre 4 à 6ans	Entre 7 à 9ans	Plus de 10ans	
Suffisants	4	3	1	1	0	9
Insuffisants	2	19	9	5	3	38
Total	6	22	10	6	3	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après les données de ce tableau nous remarquons que **4** des ingénieurs démissionnaires les moins anciens jugent que les salaires étaient suffisants, et **19** d'autres démissionnaires ayant une durée qui varie entre « 1 à 3ans » soulignent le contraire, y compris **17** ingénieurs appartenant à la catégorie ayant une ancienneté qui varie de « 4ans à 10 et plus » qui rejoignent les ingénieurs précédents à propos de leurs avis sur le salaire.

A cet égard nous pouvons en déduire que l'ancienneté pourrait justifier une différence de salaire entre les salariés car si ces derniers se sont aperçus qu'il y'a une équité salariale voire même

supérieure, alors qu'ils ont une ancienneté considérable, tout cela qui a susciter leurs départs donc il est préférable d'appliquer le paiement différé.

Pour connaître s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Chi-deux

Tableau (III-31) : Test Khi-deux (l'ancienneté avec le salaire)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	10,457	4	0,033
Nombres d'observations	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après les résultats de test de khi-deux nous remarquons que la P-valeur (significativité)=,033 < 0,05 → on rejette H0 et on conclut qu'il existe une relation entre le salaire et l'ancienneté.

2.3. Relation entre le salaire et l'âge

Tableau (III-32) : Croisement entre le salaire et l'âge

Les salaires attribués	Quel âge avez-vous					Total
	Inférieur à 25 ans	Entre 26 et 29	Entre 30 et 34	Entre 35 et 39	40 et plus	
Suffisants	5	3	1	0	0	9
Insuffisants	3	17	12	5	1	38
Total	8	20	13	5	1	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Nous déduisons d'après notre analyse que **5** de la totalité des démissionnaires ayant « moins de 25ans » jugent que les salaires étaient suffisants, et **17** autres ayant un âge qui varie entre « 26 et 29 ans » pensent le contraire, suivie de **18** ingénieurs appartenant à la catégorie d'âge entre « 30 à 40 et plus » qui les rejoignent sur leurs avis concernant les salaires tout en éprouvant un sentiment d'insuffisance.

A cet effet, le taux de démission le plus élevé concernant le salaire est celui des cadres de moins de **35 ans** car en général les plus âgés ne prennent pas beaucoup de risque du fait de leur responsabilité familiale et de crainte de perdre leur ancienneté.

De plus, les jeunes connaissent leur valeur sur le marché de travail, donc si les perspectives professionnelles ou bien la rémunération ne sont pas au rendez-vous ces derniers n'hésiteront pas à remettre en cause ce qui les lie avec leur employeur pour aller voir ailleurs si une meilleure offre se présente à eux.

Pour connaître s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Chi-deux

Tableau (III-33) : Test Khi-deux (le salaire et l'âge)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	12,456	4	0,014
Nombres d'observations	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après le test Khi-deux, nous constatons que P-valeur (significativité) =,014 < 0,05 → on rejette H0 et on conclut qu'il existe une relation entre le sexe et l'âge.

Il est à noter que sur les croisements qui vont suivre se trouve que le test de Khi-deux nous a donné des résultats qui montrent qu'il ne y'a aucune dépendance entre les variables alors qu'il existe vraiment une logique, et cela peut être causé par la taille de notre échantillon qui est très petite (47) et qui n'est absolument pas représentative, comme ça peut être dû à l'erreur engendrée par les réponses des ingénieurs vu qu'on a fait un questionnaire en ligne et non pas face à face, d'où ça nous a causé des perturbations dans le test.

2.4. Relation entre le salaire et la situation familiale

Tableau (III-34) : Croisement entre le salaire et la situation familiale

Les salaires attribués	Situation familiale		Total
	Célibataire	Marié	
Suffisants	7	2	9
Insuffisants	25	13	38
Total	32	15	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide de logiciel SPSS.version21.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des démissionnaires célibataires à savoir **32** d'où **25** d'entre eux trouvent un sentiment d'insuffisance à l'égard de leurs salaires contrairement au nombre de démissionnaires mariés qui représentent **13** sur leur total qui est de **15** ont le même avis que ceux cités ci-dessus.

De ce fait nous pouvons dire que les célibataires trouvent les salaires insuffisants et ils peuvent se permettre de démissionner car ils sont plus libres, Or que le taux des démissionnaires marié est inférieur à celui des célibataires car même s'ils jugent que les salaires sont insuffisants, ils ne peuvent pas prendre le risque de démissionner alors qu'ils sont toute une famille à prendre en charge.

Pour connaître s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Chi-deux

Tableau (III-35) : Test Khi-deux (situation familiale avec le salaire)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	0,481	1	0,488
Nombres d'observations valides	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après les résultats de test de khi-deux nous remarquons que la P-valeur (significativité)= 0.488 > 0.05 → on rejette H1 et on conclut qu'il ne y'a pas une dépendance entre les variables.

2.5. Relation entre l'évolution de carrière et l'ancienneté

Tableau (III-36) : Croisement entre l'évolution de carrière et l'ancienneté

Plan d'évolution de carrière	La durée du parcours professionnel au sein d'ELIT					Total
	Moins d'une année	Entre 1 à 3ans	Entre 4 à 6ans	Entre 7 à 9ans	Plus de 10ans	
Motivant	0	8	4	0	2	14
Pas motivant	6	14	6	6	1	33
Total	6	22	10	6	3	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après les réponses collectées nous concluons que **6** ingénieurs démissionnaires ayant une ancienneté de « moins d'une année » jugent qu'ils n'ont pas évolué, et **14** autres qui pensent la même chose et qu'ils ont une ancienneté qui varie entre « 1 à 3ans », ainsi que **13** ingénieurs qui restent jugent qu'ils n'ont pas assez évolué comparant à leurs parcours professionnels qui varie de « 4 ans et plus de 10ans ».

A cet effet, nous déduisons que certains employés ont quitté l'entreprise après plusieurs années de bons et loyaux services car ils ont pris conscience qu'une évolution interne est très rarement accordée, alors qu'eux ils ressentaient le besoin de passer un pilier et d'occuper des fonctions managériales, et si ces conditions ne sont pas offertes, ça explique le fait qu'ils partent à la recherche d'un autre organisme où évoluer.

Pour connaître s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Chi-deux

Tableau (III-37) : Test Khi-deux (l'ancienneté avec l'évolution de carrière)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	7,995	4	0,092
Nombres d'observations	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après le test Khi-deux, nous constatons que P-valeur (significativité) = ,092 > 0,05 → on rejette H1 et on conclut qu'il n'existe aucune dépendance entre l'ancienneté et le salaire.

2.6. Relation entre le salaire et la charge de travail

Tableau (III-38) : Croisement entre le salaire et la charge de travail

Les salaires attribués	La charge de travail était			Total
	Faible	Moyenne	Importante	
Suffisants	1	3	5	9
Insuffisants	0	18	20	38
Total	1	21	25	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après ce tableau, nous remarquons que **25** informaticiens dont **20** ont démissionner en raison du salaire qui n'était pas établi en fonction de la charge de travail qui était assez importante, comme nous retrouvons aussi **21** informaticiens dont **18** qui partagent le même avis concernant les salaires et la charge qui était moyenne.

A ce stade nous déduisons que rien ne fait fuir les employés que de les surchargés de travail qui est de nature à induire une charge mentale et physique qui peut affecter la résistance d'un employé et surtout lorsque la rémunération ne répond ni à la surcharge subit, ni aux responsabilités confiées à ces derniers.

Pour connaitre s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Khi-deux.

Tableau (III-39) : Test Khi-deux (le salaire et la charge de travail)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	4,555	2	0,103
Nombres d'observations	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après le test Khi-deux, nous constatons que P-valeur (significativité) =,103 > 0,05 → on rejette H1 et on conclut que les variables ne sont pas dépendantes entre elles.

2.7. Relation entre le salaire et l'évolution de carrière

Tableau (III-40) : Croisement entre le salaire et l'évolution de carrière

Les salaires attribués	Plan d'évolution de carrière proposé par ELIT		Total
	Motivant	Pas motivant	
Suffisants	1	8	9
Insuffisants	13	25	38
Total	14	33	47

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

Suite à ce tableau, nous constatons que, **33** ingénieurs démissionnaires dont **25** trouvent qu'ils n'ont pas vraiment évoluer dans leurs carrières, Tout en sachant qu'avec cette légère augmentation de salaire suscitée par cette évolution ne représente guère une signification importante, comme nous retrouvons aussi **14** ingénieurs démissionnaires dont **13** qui déclarent la même chose.

A cet égard nous pouvons comprendre que même si l'entreprise accordait de l'évolution aux ingénieurs mais cette dernière est accompagnée par une légère augmentation au niveau de salaire. C'est pourquoi il faut partir de la logique que chaque compétence doit être systématiquement reconnue que ça soit sur la plan managériale ou sur le plan salarial.

Afin de savoir s'il existe une relation entre le salaire et la situation familiale nous appliquons le test de Chi-deux

Tableau (III-41) : Test Khi-deux (le salaire et l'évolution de carrière)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique(bilatérale)
Khi-deux Pearson	1,856	1	0,173
Nombres d'observations valides	47		

Source : élaboré par l'étudiante à l'aide du logiciel SPSS.version21.

D'après le test Khi-deux, nous constatons que P-valeur (significativité) =0,173 > 0,05 → on rejette H1 et on conclut qu'il n'existe aucune dépendance entre le salaire et l'évolution de carrière.

Au terme de ce troisième chapitre consacré à l'analyse des facteurs de démission des ingénieurs en informatique et à la base des résultats et l'analyse des données de 47 démissionnaires qui travaillaient au sein d'ELIT durant l'exercice 2019, plusieurs conclusions se dégagent :

❖ La première constatation concerne les informations sociodémographiques : **(87%)** des enquêtés sont des hommes, l'âge moyen est Entre 26 et 29ans, comme on note également que les célibataires sont majoritaires à **(68%)**, et **(47%)** des démissionnaires ont une ancienneté qui varie entre « 1ans et 3ans », ainsi que plus que la moitié des démissionnaires **(85%)** étaient en contrat indéterminé (CDI).

- ❖ La deuxième constatation concerne l'opinion des informaticiens concernant les conditions de travail, d'où il ressort ce qui suit :
- Le facteur dominant pour les démissions est le salaire insuffisant et cela à hauteur de **45%** ; d'où nous déduisons que le salaire joue un rôle important dans la satisfaction des employés et leur stabilité, pour en finir avec un constat qu'un salarié stable est celui qui marque une ancienneté dans l'entreprise (attacher à leur entreprise), ce qui réduit les départs volontaires et effectivement augmente la performance de l'entreprise ;
- Les relations interpersonnelles sont bien entretenues, et cela entre collaborateurs ou avec la hiérarchie ; Cela s'explique non seulement l'existence des liens entre eux par apport au travail de groupe qui exige un climat social favorable, mais aussi favorise l'implication et l'attachement des salariés voire même échapper de leurs pensées l'idée de quitter l'entreprise ;
- Les conditions et les moyens de travail sont jugés acceptables ; et cela facilite le travail des ingénieurs, et rend ces derniers plus impliqué dans leurs milieux professionnels et ne les poussent pas à quitter l'entreprise ;
- L'ensemble des ingénieurs sont satisfaits de l'hygiène et de la sécurité que procure l'entreprise ;
- **66%** des ingénieurs étaient informés et associés à l'élaboration des projets à réaliser afin de participer au développement de l'entreprise ;
- Les démissionnaires sont satisfaits de leur expérience acquise à ELIT à **75%** ;
- Une grande majorité des démissionnaires (**85%**) ont bénéficié d'une formation qu'ils ont jugés acceptable ; durant leur carrière dans le but de développer leurs compétences.
- Un manque de reconnaissance éprouvé de la part des ingénieurs en informatique avec un taux de **68,1%** et qui est qualifié l'un des facteurs de démotivation ;
- Le taux de bénéficiaire d'une évolution de carrière dans la population en question reste très en dessous de la moyenne (**29%**) et cela nous y conduit à comprendre que l'entreprise et ne répondait pas aux attentes de ses salariés sur le plan de carrière ;
- Nous pouvons conclure par une charge de travail qui est jugée importante de la part des démissionnaires et ce à **53%**, ceci démontre l'inadéquation qui existe entre la charge vécue et les salaires aperçus.

Donc à cet égard, nous pouvons dire que parmi les facteurs majeurs qui ont incité les ingénieurs à démissionner correspondent particulièrement au ; salaire, l'évolution de carrière, charge de travail, reconnaissance.



Conclusion

A la lumière de ce qui a été vue dans la partie théorique, la démission des salariés comme première variable reste l'un des sujets qui demeure dans toute entreprise et qui représente un facteur qui peut réduire la croissance et la performance de celle-ci, cependant tout au long de notre recherche, nous nous sommes appuyé sur ces deux variables la démission et la fidélisation.

Cette recherche avait pour ambition d'analyser les facteurs de démission au sein de la filiale ELIT pour pouvoir répondre à la problématique suivante : **Quels sont les facteurs des démissions des ingénieurs en informatique au sein de la filiale ELIT ?**

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur la documentation conceptuelle d'où nous avons aborder et définie tous les concepts théoriques qui concernaient notre thématique.

Par ailleurs, pour ce qui est de la méthode utilisée dans notre étude, nous avons opté pour la méthode quantitative basée sur le questionnaire, comme le mode d'administration de ce dernier s'est effectué en ligne, d'où nous avons mis l'accent sur ce mode en raison de l'indisponibilité de notre échantillon au sein de la filiale ,comme le choix de notre échantillon a été fait en fonction des critères sociodémographiques à savoir : (l'âge, le sexe, l'ancienneté, la situation familiale, la nature du contrat et le poste occupé). Par la suite nous avons procédé à l'identification des raisons qui ont inciter les cadres à démissionner à savoir : les conditions de travail, la charge de travail vécue, la nature des relations entretenues avec les collègues y compris avec la hiérarchie, les formations reçues, l'évolution de carrière et les salaires perçus.

De manière partielle nous avons pu détecter quelques facteurs les plus fréquents de démissions incitant la décision des ingénieurs correspondants ; à l'insuffisance des salaires attribués, le manque de reconnaissance, une charge de travail, la stagnation au niveau de leurs carrière (aucune évolution), En effet tous ces facteurs impactent d'une manière directe sur la stabilité et le rendement de notre échantillon, d'où nous confirmons notre première hypothèse.

En outre, parlant des facteurs qui ont apporté un aspect positif nous avons déduit que les relations de travail, les outils de travail, l'environnement, les formations offertes, l'expérience acquise ... le travail en lui-même, l'environnement, l'accomplissement sont considérés comme facteurs de satisfaction chez la plupart des cadres.

En conclusion, nous nous sommes rendu compte que ELIT, est inconsciente du rôle qu'elle doit détenir afin de retenir ses collaborateurs, du risque que pourrait engendrer ce phénomène de démission qui est très fréquent et qui se manifeste chaque année avec une certaine évolution d'effectif

Afin de résoudre cette problématique et minimiser ce comportement de démission qui parcourt depuis des années au sein de la filiale ELIT du groupe SONELGAZ nous mettons en place quelques recommandations :

- Il va falloir instaurer une bonne politique de rémunération car c'est un déterminant pour maintenir les salariés même si une rémunération confortable ou supérieure n'est pas seule raison pour maintenir ces derniers mais elle contribue sans aucun doute ;
- Une valorisation des compétences et de l'ancienneté ;
- La mise en place d'une politique de gestion de la carrière basée sur la planification de la carrière des salariés, la planification et la prévention de la relève, et la gestion des départs ;
- La reconnaissance peut impacter sur la productivité et bien évidemment sur la démission des salariés c'est pour cette raison que le manager, notamment l'entreprise doivent être sensibles à ses besoins de reconnaissance et de savoir les détecter ; cependant nous pouvons reconnaître le travail d'un employé à travers une reconnaissance salariale certes elle est importante, mais il existe une reconnaissance encore plus importante qui est le fait d'avoir le sentiment de bien faire son travail ; à titre d'exemple (savoir dire merci, savoir féliciter...)
- Alléger la charge de travail ou bien établir des salaires en fonction de la charge vécue ;
- Tacher de maintenir les bonnes relations qu'entretiennent les employés que ça soit avec leurs collègues et même celles avec la hiérarchie car il est nécessaire que l'environnement dans lequel ils évoluent ces derniers soit favorable en terme d'ambiance dans les équipes du travail ;
- Et pour conclure, nous suggérons la mise en place d'une boîte à idées ou à suggestions à la portée des cadres, pour que chaque employé puisse exprimer son avis, voire même apporter des collaborations intéressantes

Au terme de cette étude, nous souhaitons que les déclarations reçues auprès des cadres et les suggestions que nous avons pu émettre vont être prises en considération à l'égard de la hiérarchie de ELIT en vue d'une gestion optimale des ressources humaines.

En définitive, après l'interprétation des résultats et sur la base de nos propres constatations, nous pouvons confirmer partiellement nos hypothèses qui stipulent que le salaire, l'évolution de carrière, reconnaissance ont un lien avec la démission des ingénieurs en informatique mais nous rejetons l'hypothèse qui stipule que les relations hiérarchiques font parties des facteurs majeurs de démission.

Les limites de la recherche :

Finalement notre étude, nécessite d'être approfondie afin d'apporter les bonnes réponses aux plusieurs questions non traitées. Cependant en tenant compte de la crise sanitaire du covid-19, nous avons eu quelques difficultés, c'est ce qui a entravé la poursuite de notre recherche, et parmi les points que nous aurons aimé toucher :

- ✓ Mener une étude qualitative pour vérifier l'impact des démissions sur la performance de l'entreprise
- ✓ Mener une enquête comparative avec le secteur privé.



Bibliographie

Ouvrages :

Annick COHEN (2006). « Toute la fonction Ressources Humaines » Paris, 3ème édition Dunod.

Rehm,P, (2003). « Les théories de la fidélisation, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines », 3ème édition, Vuibert.

ANGERS Maurice (1997). « Initiation à la méthode des sciences humaines », Alger, édition CASBAH.

A. Pascal (2006). « Les techniques de sondage », Paris, éditions tecnip.

CADIN, GUERIN, PIGEYRE (2012). « Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie », -Paris, 4^{ème} édition Dunod.

Carole Girard-Oppici (2003). « Négocier la rupture du contrat de travail », édition Vuibert.

C.Michon (2010). « Le marketeu- fondements et nouveautés du marketing, France, 3ème Edition : Pearson éducation.

COMBISSIE Jean Claude (2003). « La méthode en sociologie », Paris, 4ème éd la découverte.

CHAMINADE Benjamin (2003). « Identifier et fidéliser vos salariés de talent », Paris, Edition Afnor.

CHAMINADE Benjamin (2005) : « RH & Compétences dans une démarche qualité », édition AFNOR.

Ethnos 5.5, logiciel intégré de conception et de traitement de questionnaire, Soft Concept 1997-2008

Levy Leboyer Claude (2006), RH « les apports de la psychologie du travail », Paris, Eyrolles, 2ème édition.

Maitre Guy Lautier (2012). « Démission départ négocié licenciement retraite sanction » 9^{ème} édition.

Mourin Estelle, Aubé Caroline, Johnson Kevin (2015). « Psychologie et Management », Montréal, 3ème édition.

PAILLE. Pascal (2004) : « La fidélisation des ressources humaines », Paris édition Economica.

PAILLE. Pascal (2004). « La fidélisation des ressources humaines », Paris édition Economica.

Peretti Jean Marie (2009) « gestion des ressources humaines », Bruxelles, édition Boeck, 2^{ème} édition.

PERETTI Jean-Marie (2009). « Ressources humaines », Paris, 11^{ème} éd Vuibert.

PERETTI Jean-Marie (2001). « Tous DRH », Paris, 2^{ème} éd d'organisation.

Sekiou Lakhdar. Blondin Louise (1995). « Passion de ressources humaines dans le contexte de la mondialisation des marchés », Montréal, 4L les éditions.

Wilfried Omble (2016). « Fidélisation des ressources humaines », éditions universitaires européennes.

Site web :

Rebecca Richards (2011). « *L'art du recrutement*, aide à la recherche d'un premier emploi, https://static.canalblog.com/storagev1/andre91.canalblog.com/docs/L_art_du_recrutement.pdf, consulter le 7 Mars 2020.

Thèse et Mémoire :

AMIALI ZAHIA, BENAMARA KAHINA (2014). « la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise », master2, université abderrahmane mira-bejaia

BENMAHHAMED Fadhila (2019). « Essai d'analyse d'un processus de recrutement », Master2, Ecole nationale supérieur de management.

GASTONYes (2005). « Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise », Master2, Université de YAOUNDE

Ghita BADOUR (2009). « La fidélisation des compétences, quelles actions d'engagement et d'implication », thèse de doctorat, l'ISCAE

Laidi Saloua, Kherbouche Katia (2015). « L'impact de la fidélisation sur la performance des salariés », Master2, université Abderrahmane Mira Bejaia.

Ou Yahia Zou Bida (2014). « La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise », Thèse de doctorat, Université d'Oran.

Questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude en master 2 spécialité Ressources Humaines au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM, nous effectuons une enquête sur les démissions des ingénieurs en informatique au sein de la filiale ELIT du groupe SONELGAZ. Pour cela, Je vous invite de bien vouloir remplir ce questionnaire dans le but d'effectuer une analyse des facteurs de démission.

Je vous remercie pour le temps que vous allez accorder au remplissage de ce questionnaire et je vous adresse mes sincères salutations.

1. Quel âge avez-vous ?

- Inférieur à 25 ans
- Entre 26 et 29
- Entre 30 et 34
- Entre 35 et 39
- 40 et plus

2. Quel est votre sexe :

- Masculin
- Féminin

3. Quelle était la durée de votre parcours professionnelle au sein d'ELIT

- Moins d'une année
- Entre 1 à 3ans
- Entre 4 à 6 ans
- Entre 7 à 9ans
- Plus de 10ans

4. Quelle était la nature de votre contrat :

- CDI
- CDD

5. Situation Familiale :

- Marié(e)
- Célibataire

6. Quelle était votre nature d'activité :

- Technique
- Gestion

7. Poste occupé :

- Ingénieur Administrateur SI
- Ingénieur conception développement SI
- Ingénieur sécurité informatique
- CDV administration réseaux
- CDV Data center
- Chargé/ Cadre d'études
- Ingénieur d'étude

8. Jugez-vous que la charge de travail était :

- Faible
- Moyenne
- Importante

9. Le service prenait en compte le mieux possible l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

10. Vous considérez que les relations interpersonnelles entretenues avec les collègues étaient :

- Mauvaises
- Normales
- Bonnes
- Excellentes

11. Vous considérez que les relations interpersonnelles entretenues avec la hiérarchie étaient :

- Mauvaises
- Normales
- Bonnes
- Excellentes

12. Vous étiez informés des projets à réaliser :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

13. Vous trouvez que les conditions de travail (lieu de travail) étaient :

- Défavorable
- Normal
- Bon
- Excellent

14. Vous trouvez que les conditions d'hygiène et de sécurité étaient satisfaisantes :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

15. Vous jugez que les outils de travail (matériel des équipements) étaient :

- Mauvais
- Normal
- Bons
- Excellents

16. Les salaires attribués étaient :

- Insuffisants
- Acceptables
- Suffisants

17. L'éloignement pourrait être l'une des raisons de votre départ :

- Oui
- Non
- Ça peut l'être

18. Quels étaient vos moyens de transport :

- Moyen d'entreprise
- Personnel
- Aucun

19. Aviez-vous bénéficié des formations au sein d'ELIT :

- Oui
- Très peu
- Pas du tout

20. Les formations reçues étaient-elles :

- Insuffisantes
- Acceptables
- Suffisantes
- Qualifiantes

21. Jugez-vous que le plan, d'évolution de carrière proposé par ELIT était :

- Motivant
- Acceptable
- Démotivant

22. Jugez-vous que l'expérience acquise à ELIT était :

- Valorisante
- Normale
- Non valorisante

23. Votre travail était reconnu de manière appropriée :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

24. Les facteurs de démotivations :

- Crainte de licenciement
- Manque de confiance
- Manque de reconnaissance
- Manque de formation
- Problème de logistique (transport/panier)

25. Motif personnel du départ :

