

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique

En« Entrepreneuriat et Management de Projet »

**L'impact des facteurs d'incitations financière et la qualité de vie
au travail sur la fidélisation des employés**

(Cas : Groupement Berkine-OXY, SONATRACH)

Élaboré par :

LyazidOuala Eddine

Meddour Islam

Encadré par :

Dr. MEZAACHE Yazid

Année Universitaire 2023/2024

Résumé

La fidélisation des employés est l'un des sujets les plus importants abordés par les dirigeants et les responsables de l'entreprise, car elle est considérée comme l'un des facteurs les plus importants dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Cette mémoire de master, analyse l'impact des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés au sein de Sonatrach, spécifiquement au Groupement Berkine à Hassi Messaoud. Nous avons mené cette étude à travers un stage d'un mois dans le département des Ressources Humaines, impliquant un échantillon de 116 employés de divers départements. Utilisant une méthode de recherche quantitative, ce travail évalue les perceptions des employés sur les diverses incitations et leur effet sur la rétention des employés. L'objectif principal de notre travail est l'identification des incitations les plus efficaces et l'application des connaissances théoriques acquises. Les résultats visent à fournir des recommandations stratégiques pour optimiser les programmes de rétention et minimiser le turnover, avec une attention particulière sur les compétences techniques essentielles à l'organisation.

Mots clés : Fidélisation des employés, Incitations financières, Qualité de vie au travail

Abstract

Employee retention is a key issue for leaders and managers in companies, as it is considered a crucial factor in enhancing overall company performance. This master's thesis analyses the impact of financial incentives and quality of work life on employee retention at Sonatrach, specifically within the Berkine Group in HassiMessaoud. The study was conducted during a one-month internship in the Human Resources department, involving a sample of 116 employees from various departments. Using a quantitative research method, this work assesses employees' perceptions of various incentives and their effect on retention. The primary goal of our research is to identify the most effective incentives and apply the theoretical knowledge gained. The findings aim to provide strategic recommendations to optimize retention programs and minimize turnover, with particular focus on the essential technical skills within the organization.

Key-words: Employee Retention, Financial Incentives, Quality of Work Life

ملخص

يعد الاحتفاظ بالموظفين أحد أهم المواضيع التي يناقشها قادة الأعمال والمديرون حيث يعتبر من العوامل الرئيسية في تحسين الأداء العام للأعمال. تحلل مذكرة الماستر هذه تأثير الحوافز المالية ونوعية الحياة في العمل على ولاء الموظفين داخل سوناطراك، وتحديدًا في مجمع بركين بحاسي مسعود. لقد أجرينا هذه الدراسة من خلال تدريب لمدة شهر واحد في قسم الموارد البشرية، بمشاركة عينة مكونة من 116 موظفًا من مختلف الأقسام. باستخدام طريقة البحث الكمي، يقوم هذا العمل بتقييم تصورات الموظفين لمختلف الحوافز وتأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين. الهدف الرئيسي لعمليتنا هو تحديد الحوافز الأكثر فعالية وتطبيق المعرفة النظرية المكتسبة. وتهدف النتائج إلى تقديم توصيات استراتيجية لتحسين برامج الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران الموظفين، مع إيلاء اهتمام خاص للمهارات الفنية الأساسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: الاحتفاظ بالموظفين، الحوافز المالية، نوعية الحياة في العمل

Remerciements

Nous remercions avant tout ALLAH de nous avoir donné la force et la volonté pour arriver au bout de nos cursus universitaires.

Nous remercions nos parents, à qui nous adressons toute notre affection, et qui ont œuvré pour notre réussite par leur soutien, leurs sacrifices, leur patience et par toutes les valeurs qu'ils nous ont inculquées. Ce travail est le leur.

En premier lieu, Nous remercions Dr. MEZAACHE YAZIDE, notre encadreur, qui nous ont guidés dans nos travaux et nous ont aidés à trouver les bonnes solutions pour avancer.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à Monsieur Hakim Benzayed, pour son encadrement et la confiance qu'il nous a accordés tout au long de notre stage pratique au sein de la Fondation Groupement Berkine SONATRACH, ainsi le staff de Groupement Berkine qui ont rendu notre période de stage agréable.

Nos vifs remerciements au président et aux membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Sans oublierons sincères remerciements à l'ensemble des enseignants et des travailleurs de l'Ecole National Supérieure de Management, pour tous les efforts fournis et le savoir transmis tout au long de ses deux ans qui nous ont permis d'initier ce travail.

Et enfin, Nous remercions tous nos amis ayant contribué de près ou de loin à la finalisation de ce travail.

Table des matières

Résumé	i
Remerciements	iv
LISTE DES TABLEAUX	ix
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xi
Introduction	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	1
Introduction	10
Section 1 : Revue de littérature	11
1. La manière et la méthode d'utilisation de cadre de littérature pour véhiculer un raisonnement logique :	11
1.1. Recherche exhaustive de la littérature :	11
1.2. Exploitation bibliographique :	19
1.2.1. Importance de la fidélité et de la satisfaction des employés :	19
1.2.2. Les incitations matérielles vs immatérielles :	20
1.2.3. Variabilité des résultats en fonction des variables démographiques :	20
1.2.4. Corrélation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel :	20
1.2.5. Critique globale :	20
1.3. Synthèse des informations :	21
Section 2 : Cadre conceptuel	22
I. Les incitations :	22
1. Définition :	22
2. Développement historique des incitations :	23
2.1. Les partisans de la rationalité technique (le mouvement des ingénieurs) :	23
2.1.1. Les théories des auteurs de l'école classique :	23
2.2. Les partisans de la rationalité sociale :	27
2.3. L'Ecole Moderne :	33
3. Les types d'incitations :	35
3.1. Les Incitations Matérielles :	35

3.2.	Les Incitations Morales :	36
3.3.	Les Incitations Individuelles :	37
3.4.	Les Incitations Collectives :	37
3.5.	Les Incitations Positives :	37
3.6.	Les Incitations Négatives :	37
II.	La Qualité de Vie au travail :	38
1.	Définitions du concept de la Qualité de l'organisation et ces acteurs principales :	38
2.	Les acteurs de la QVT en entreprise :	39
3.	Émergence et installation de la QVT :	40
4.	Les facteurs clés qui déterminent la QVT :	41
4.1.	La Satisfaction au Travail :	41
4.2.	La Reconnaissance au Travail :	42
4.3.	Le Stress au Travail :	42
4.4.	La Santé Mentale :	42
4.4.1.	Management des risques psychosociaux en entreprise :	43
4.5.	Épuisement professionnel :	43
5.	Les dimensions de la QVT :	44
5.1.	Relations au travail et climat social :	45
5.2.	Contenu du travail :	45
5.2.1.	Communication et clarté des missions	45
5.2.2.	Délégation des tâches et responsabilisation des collaborateurs :	45
5.2.3.	Mise à disposition des moyens et des ressources	45
5.3.	Santé au travail.....	46
5.4.	Compétences et parcours professionnels :	47
5.5.	Égalité professionnelle :	47
5.6.	Management participatif, engagement :	47
III.	La marque employeur et outil de fidélisation :	48
1.	Définitions :	48
2.	Processus de fidélisation des salariés :	48
2.1.	Mettre en place un environnement de travail favorable :	48
2.2.	Conduite d'une politique de formation dans l'entreprise :	49
2.3.	Elaboration d'un système de rémunération en proportion des talents :	49
2.4.	Participation des travailleurs dans la prise de décisions :	49

2.5.	Développement des avantages attractifs aux salariés :.....	49
3.	Les enjeux de la fidélisation des salariés :.....	50
4.	L'importance de la fidélité :.....	51
4.1.	Augmentation de la productivité :.....	51
4.2.	Réduction du taux de départ des employés :.....	51
4.3.	Développement de la culture organisationnelle de l'entreprise :.....	51
4.4.	Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des externes :.....	52
4.5.	La fidélité des employés se transmet aux clients :.....	52
	Conclusion du chapitre :	52
	Chapitre 2 : Cadre Méthodologique	1
	Introduction	54
1.	Situation organisationnelle de SONATRACH et problématique d'étude :.....	54
1.1.	Présentation de l'entreprise :.....	54
1.2.	Les activités de SONATRACH :.....	55
1.3.	Groupement BERKINE& Oxy :.....	56
1.3.1.	Présentation du Groupement Berkine & Oxy :.....	56
1.3.2.	Organigramme du groupement BERKINE :.....	56
2.	Département des Ressources Humains :.....	57
3.	Les données :.....	58
4.	Population et échantillon :.....	58
5.	La méthode :.....	59
5.1.	L'étude quantitative :.....	59
6.	Instrument de collecte des données :.....	59
7.	Le Questionnaire :.....	59
8.	Les modèles des questions :.....	60
9.	Objectif de questionnaire :.....	60
10.	Traitements des données :.....	60
	Conclusion du chapitre :	61
	Chapitre 3 : Résultats et discussion	62
	Introduction	63
	I. Présentation et analyse des résultats de la recherche quantitative :	64
1.	Analyse des réponses :.....	65
1.1.	Partie 1 : Les renseignements sociodémographiques :.....	65

1.2.	Partie 2 : Les incitation au travail :	70
1.3.	Partie 3 : La Qualité de vue de l'organisation	80
1.4.	Partie 4 : l'impact des facteurs d'incitation et la qualité de vie de l'organisation sur la fidélisation des employés.....	86
2.	Analyse crosier des variables:	64
2.1.	Calcul de l'indice alpha de Cronbach	64
2.2.	Corrélation entre les incitations & QVT et la fidélisation :.....	90
2.3.	La régression linéaire :	91
3.	Discussion :	93
4.	Synthèse des résultats de la recherche quantitative :	94
5.	Suggestions et recommandations.....	95
6.	Conclusion du chapitre :.....	96
	Conclusion générale	62
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	98
	ANNEXES	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :Repartition par l' Age.....	65
Tableau 2 : Répartition par sexe.....	66
Tableau 3 : Répartition selon le niveau académique :	67
Tableau 4 : Répartition selon l'ancienneté :	68
Tableau 5 : Répartition selon la catégorie socio-professionnelle.....	69
Tableau 6 : Couverture des besoins personnels par la rémunération actuelle.....	70
Tableau 7 : Satisfaction et motivation liées au système de promotions chez Sonatrach....	71
Tableau 8 : Attraction du système d'indemnités de Sonatrach pour travailler au sud	72
Tableau 9 : Satisfaction envers le système de remboursement à Sonatrach.....	73
Tableau 10 : Attrait de la prime d'intéressement de Sonatrach.....	74
Tableau 11 : Satisfaction concernant les actions de formation suivies	75
Tableau 12 : Comparaison des formations et des motivations pécuniaires comme sources d'incitation et de motivation	76
Tableau 13 : Liberté de choix sur les thèmes de formation proposés	78
Tableau 14 : Contribution des avantages sociaux à la satisfaction au travail	79
Tableau 15 : Fréquence de reconnaissance par le responsable pour le travail accompli ...	80
Tableau 16 : Reconnaissance des propositions et idées novatrices par l'entreprise	81
Tableau 17 : Sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et à la structure spécifique	82
Tableau 18 : Influence du climat de travail agréable et sain sur le rendement	83
Tableau 19 : Satisfaction concernant la gestion de la santé mentale par l'entreprise	84
Tableau 20 : Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle assuré par l'organisation.....	85
Tableau 21 : Influence des incitations pécuniaires sur la fidélisation	86
Tableau 22 : Importance des incitations morales par rapport aux incitations financières pour la fidélisation.....	87
Tableau 23 : Attractivité des promotions chez Sonatrach.....	88
Tableau 24 : Disponibilité à travailler à l'étranger pour un meilleur salaire	89
Tableau 25 : Corrélation entre les incitations&QVT et la fidélisation.....	90
Tableau 26 : Test de Reyabilité.....	64
Tableau 27 : ANOVA.....	92
Tableau 28 : Coefficients	92

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Patty Mulder,2023 Bureaucratic Theory by Max Weber	26
Figure 2 : la pyramid de Maslow.....	30
Figure 3 : Théorie de Herzberg sur la motivation	32
Figure 4 : Les 6 dimensions de la qualité de vie au travail.....	44
Figure 5 : Les 6 piliers de la QVT	46
Figure 6 : Tranche d'age	65
Figure 7 : Sexe.....	66
Figure 8 : Répartition selon le niveau académique :	67
Figure 9 : Répartition selon l'ancienneté.....	68
Figure 10 : Répartition selon la catégoriesocio-professionnelle	69
Figure 11 : Couverture des besoins personnels par la rémunération actuelle.....	70
Figure 12 : Satisfaction et motivation liées au système de promotions chez Sonatrach	72
Figure 13 : Attraction du système d'indemnités de Sonatrach pour travailler au sud.....	72
Figure 14 : Satisfaction envers le système de remboursement à Sonatrach.	74
Figure 15 : Attrait de la prime d'intéressement de Sonatrach	75
Figure 16 : Satisfaction concernant les actions de formation suivies.....	76
Figure 17 : Comparaison des formations et des motivations pécuniaires comme sources d'incitation et de motivation	77
Figure 18 : Liberté de choix sur les thèmes de formation proposés.	78
Figure 19 : Contribution des avantages sociaux à la satisfaction au travail	79
Figure 20 : Fréquence de reconnaissance par le responsable pour le travail accompli	81
Figure 21 : Reconnaissance des propositions et idées novatrices par l'entreprise.....	82
Figure 22 : Sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et à la structure spécifique	82
Figure 23 : Influence du climat de travail agréable et sain sur le rendement.....	83
Figure 24 : Satisfaction concernant la gestion de la santé mentale par l'entreprise.....	84
Figure 25 : Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle assuré par l'organisation	85
Figure 26 : Influence des incitations pécuniaires sur la fidélisation.....	87
Figure 27 : Importance des incitations morales par rapport aux incitations financières pour la fidélisation	88
Figure 28 : Attractivité des promotions chez Sonatrach.....	88
Figure 29 : Disponibilité à travailler à l'étranger pour un meilleur salaire.....	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

QVT : Qualité de vie au travail.

QV : Qualité de vie.

OST : Organisation scientifique du travail.

OMS : Organisation mondiale de la santé.

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

ANI : Accord national interprofessionnel.

RPS : Risques psychosociaux.

ST : Satisfaction au Travail.

OSHA : Agence Européenne pour la Sécurité et Santé au Travail.

Introduction

La gestion des ressources humaines (RH) est essentielle dans le fonctionnement et la réussite des entreprises modernes, en se concentrant sur la gestion efficace du capital humain. Historiquement cantonnée à des tâches administratives, la fonction RH a évolué pour adopter un rôle stratégique crucial dans les organisations. Cette évolution comprend non seulement le recrutement et la paie, mais également le développement des compétences, la gestion des carrières, et l'engagement des employés. Les RH visent à adapter les stratégies d'entreprise aux changements constants du marché, à renforcer la culture d'entreprise, et à instaurer un environnement de travail inclusif et motivant.

Face aux défis de la mondialisation, des avancées technologiques, et des attentes évolutives des employés, les RH doivent innover en continu pour attirer et fidéliser les talents. Cette fonction ne se contente plus de gérer les aspects opérationnels mais agit en tant que partenaire stratégique dans la réalisation des objectifs à long terme de l'entreprise. Ainsi, les RH jouent un rôle pivot dans la création d'un avantage compétitif durable, en optimisant l'utilisation des talents et en alignant les objectifs individuels avec les stratégies globales de l'organisation, ce qui est crucial pour le développement et la pérennité des entreprises dans un marché en constante mutation.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, la rétention des employés est une question centrale qui a un impact direct sur la stabilité et la prospérité d'une organisation. À une époque où la compétition pour attirer et retenir les talents est intense, les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de développer des stratégies efficaces qui attirent non seulement les employés, mais garantissent également leur engagement à long terme. Ce défi est amplifié par un marché du travail dynamique où les attentes des employés évoluent rapidement, influencées par des facteurs tels que les avancées technologiques, les changements démographiques et les transformations socio-économiques.

Notre recherche se concentre sur deux leviers principaux que les entreprises peuvent utiliser pour améliorer la rétention des employés : les facteurs d'incitation et la qualité de vie au travail. Les incitations, qu'elles soient financières ou non, sont traditionnellement utilisées pour motiver et récompenser les employés. Parallèlement, la qualité de vie au travail englobe un ensemble plus large d'initiatives destinées à créer un environnement de travail satisfaisant et stimulant. Ces deux domaines sont cruciaux pour développer un

sentiment d'appartenance et de satisfaction, qui sont des précurseurs clés de l'engagement organisationnel et de la fidélité à long terme.

Dans notre étude, intitulée "L'impact des facteurs d'incitation et la Qualité de Vie au Travail sur la fidélisation des employés", nous explorons comment ces aspects interagissent pour influencer la rétention des employés. Nous prenons en compte diverses approches et théories de la gestion des ressources humaines pour évaluer leur efficacité dans différents contextes organisationnels, avec un accent particulier sur la Fondation Sonatrach. Cette étude vise à déterminer si les stratégies adoptées par cette organisation sont effectivement en mesure de contenir le turnover, malgré la formation approfondie que la fondation offre à ses employés, qui pourtant choisissent souvent de rejoindre des institutions concurrentes.

L'importance de cette recherche est d'autant plus pertinente qu'elle s'inscrit dans un contexte économique et social où la capacité d'une entreprise à maintenir une main-d'œuvre stable est un indicateur clé de sa santé et de sa capacité à innover et à croître. En combinant des données empiriques et des analyses théoriques, notre mémoire cherche à apporter une contribution significative à la compréhension des dynamiques de fidélisation des employés et à proposer des recommandations pratiques pour les professionnels des ressources humaines dans le but de développer une gestion du personnel plus efficace et plus humaine.

Pour élargir d'avantage, il est important de noter que la fidélisation des employés ne se limite pas à la rétention des talents existants. Elle implique également la création d'un environnement de travail qui attire de nouveaux talents et encourage leur développement et leur croissance au sein de l'organisation. Cela peut impliquer des initiatives telles que des programmes de formation et de développement, des opportunités de progression de carrière, et une culture organisationnelle qui valorise et reconnaît les contributions des employés.

De plus, la fidélisation des employés est étroitement liée à la satisfaction des employés, qui est un indicateur clé de la santé organisationnelle. Un employé satisfait est plus susceptible de rester avec l'organisation, de s'engager dans son travail, et de contribuer positivement à la performance de l'organisation. Par conséquent, les efforts pour améliorer la fidélisation

des employés doivent également prendre en compte les facteurs qui contribuent à la satisfaction des employés.

Enfin, il est important de reconnaître que la fidélisation des employés est un processus continu qui nécessite un engagement constant de la part de l'organisation. Il ne s'agit pas d'une initiative ponctuelle, mais d'une partie intégrante de la stratégie globale de gestion des ressources humaines de l'organisation. Cela nécessite une compréhension approfondie des besoins et des attentes des employés, ainsi qu'une volonté d'adapter et d'évoluer en fonction des changements dans l'environnement de travail et le marché du travail.

Enfin de compte, une stratégie de fidélisation des employés réussie est celle qui bénéficie à la fois à l'organisation et à ses employés, créant un environnement de travail où tout le monde peut s'épanouir et réussir.

1. Le choix du sujet :

Le choix de ce sujet découle de mon intérêt de connaître la principale raison de la fidélité des employés ; Cela réside-t-il dans des incitations financières ou la qualité de vie de l'organisation (incitation morale) ?

2. La problématique :

Dans quelle mesure les incitations financières et l'amélioration de la qualité de vie au travail influencent-elles la fidélisation des employés ?

A travers cette question, on peut répondre à un ensemble d'interrogations :

- **Q1** : Quels sont les différents types des facteurs d'incitations au travail ?
- **Q2** : Quels sont les principaux facteurs contribuant à la qualité de vie au sein de l'organisation ?
- **Q3** : Existe-t-il des situations où l'impact des incitations financières est plus significatif que celui de l'amélioration de la qualité de vie au travail, et vice versa ?
- **Q4** : Quel facteur, entre les incitations financières et l'amélioration de la qualité de vie au travail, exerce l'influence la plus marquée sur la fidélisation des employés ?

3. Les hypothèses :

- ✓ **H0** : Il n'existe aucun impact significatif des incitations financières et de l'amélioration de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés au sein de Sonatrach.
- ✓ **H1** : Les incitations financières seules ne sont pas suffisantes pour assurer une fidélisation à long terme des employés de Sonatrach ; les facteurs liés à la qualité de vie au travail jouent un rôle tout aussi crucial.
- ✓ **H2** : Les incitations financières peuvent être moins efficaces à long terme que l'amélioration de la qualité de vie au travail pour maintenir l'engagement des employés.
- ✓ **H3** : Les incitations financières, telles que les augmentations de salaire, les primes et les avantages sociaux, ont un impact positif sur la fidélisation des employés.

4. Les objectifs de la recherche :

- ✓ Évaluer l'impact des incitations financières sur le taux de fidélisation des employés.
- ✓ Identifier les facteurs d'incitation les plus efficaces pour favoriser un environnement de travail positif.
- ✓ Examiner comment l'amélioration de la qualité de vie au travail affecte la rétention du personnel dans des organisations de différentes tailles.
- ✓ Découvrir quel facteur, entre les incitations financières et l'amélioration de la qualité de vie au travail, exerce l'influence la plus marquée sur la fidélisation des employés.
- ✓ Découvrir les facteurs d'incitation adoptés par Sonatrach (GROUPEMENT BERKINE).
- ✓ Appliquer les connaissances acquises tout au long de notre parcours universitaire et professionnel.

- ✓ Découvrir ce que pensent les salariés algériens de Sonatrach de l'impact des techniques d'incitation au travail, ainsi que de la qualité de vie de l'organisation, sur la fidélisation des salariés.

5. Terrain de recherche :

Sonatrach est une entreprise publique algérienne spécialisée dans l'exploration, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures, nous avons eu l'opportunité d'effectuer un stage de 1 mois au sein de la Direction des Ressources Humaines du GROUPEMENT BERKINE à Hassi Messaoud Ouargla.

Lors de notre stage au sein du Groupement Berkine de Sonatrach, nous avons conduit une étude de terrain approfondie pour évaluer l'impact des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés. Cette recherche a impliqué la participation active de 116 employés, représentant une variété de départements et de fonctions au sein de l'entreprise. Pour recueillir des données pertinentes, nous avons utilisé une combinaison de questionnaires détaillés, permettant ainsi de capter à la fois des informations quantitatives et qualitatives.

6. La pertinence de la recherche :

L'étude de l'impact des facteurs d'incitation et de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés revêt une importance capitale, particulièrement dans le contexte de cartel Sonatrach. Malgré l'investissement significatif en formation des employés, l'organisation fait face à un taux élevé de démission, les employés formés choisissent souvent de rejoindre des entreprises concurrentes. Cette étude permettra de comprendre les dynamiques sous-jacentes qui influencent cette tendance à la démission. En identifiant les aspects spécifiques des programmes d'incitation et des conditions de travail qui sont certes importants, mais qui restent insuffisants ou inadaptés par rapport aux programmes d'incitation développés par les concurrents, cette recherche offre l'opportunité de développer des stratégies plus efficaces pour améliorer non seulement la satisfaction et

l'engagement des employés mais aussi pour renforcer leur loyauté envers l'organisation. Ainsi, cette enquête est essentielle pour aider Sonatrach à optimiser ses politiques de ressources humaines et à créer un environnement de travail qui non seulement attire mais retient également des talents précieux, contribuant ainsi à la stabilité et au succès à long terme de l'entreprise dans un marché compétitif.

7. Méthode de recherche :

Notre étude vise à déterminer le facteur prédominant entre les incitations financières et l'amélioration de la qualité de vie au travail dans l'influence sur la fidélisation des employés au sein de Sonatrach (groupement Berkine). Pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative, interactive afin d'identifier les rapports de cause à effet conduisant à la nécessité de développer les moyens de rétention des ressources humaines et de réduire le phénomène de turnover des compétences techniques liée à la production. Dans ce cadre notre approche est basée sur un questionnaire administré à un échantillon représentatif des employés de Sonatrach (groupement Berkine), visant à recueillir leurs réponses et opinions. Notre méthodologie descriptive analytique cherche à comprendre les perceptions des salariés algériens de Sonatrach concernant l'impact des incitations financières et de l'amélioration de la qualité de vie au travail sur leur fidélisation. En résumé, notre recherche explore dans quelle mesure ces deux facteurs influents sur la rétention du personnel.

8. La structure de recherche :

Voici comment le document est organisé :

L'introduction donne un aperçu général du contexte et de l'intérêt du sujet. Elle définit les objectifs et identifie le problème de recherche, aborde le modèle de recherche existant dans la littérature, aborde ses principaux concepts et composants et établit les hypothèses de recherche.

Le cadre théorique est développé dans trois sections du chapitre I :

- Revue de littérature.
- Concepts associés aux incitations et à la qualité de vie au travail.
- Concept liée à la Fidélisation des employés.

Le cadre méthodologique est présenté dans le chapitre II en deux parties :

- Données : présentant la population et l'échantillon de l'étude.
- Méthode : décrivant la méthode de travail et de collecte des données.

Les résultats de l'étude empirique sont présentés dans le chapitre III, suivis d'une discussion approfondie.

Enfin, la conclusion résume les sujets traités dans le mémoire, les résultats clés et les apports théoriques et managériaux de la recherche. Enfin, elle présente les limites de l'étude ainsi que des suggestions pour de futures recherches.

CADRE THÉORIQUE

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction

Le premier chapitre de ce mémoire, intitulé "Revue de Littérature et Cadre Conceptuel", établit une base théorique pour comprendre l'impact des incitations, de la qualité de vie au travail (QVT) et de la fidélisation des employés. Il se divise en deux sections principales.

La première section réalise une revue de la littérature approfondie, permettant de positionner notre recherche parmi les études préexistantes et d'identifier les lacunes que notre travail cherche à combler. Cette analyse exhaustive vise à capturer les diverses perspectives et débats entourant les thématiques de l'incitation, de la QVT, et de la fidélisation.

La seconde section développe un cadre conceptuel qui détaille et structure les principaux concepts et théories relatifs à nos thèmes de recherche. Elle explore les dimensions des incitations, leur histoire et leur impact sur la satisfaction et la performance au travail. Elle traite également de la QVT en examinant ses acteurs, son développement, ses facteurs déterminants et ses diverses dimensions. Enfin, cette section aborde le concept de fidélisation, discutant des stratégies pour engager et retenir les employés efficacement.

Ces fondations théoriques et conceptuelles établies permettent d'aligner notre recherche sur un cadre académique rigoureux et de préparer le terrain pour les analyses empiriques des chapitres suivants, en vue de déchiffrer les dynamiques complexes entre les incitations, la QVT, et la fidélisation des employés.

Section 1 : Revue de littérature

1. La manière et la méthode d'utilisation de cadre de littérature pour véhiculer un raisonnement logique :

1.1. Recherche exhaustive de la littérature :

Les ressources humaines sont le pilier central de toute entreprise, jouant un rôle vital dans sa croissance et sa réussite. En tant que gestionnaires du capital humain, les RH recrutent, forment et motivent les employés, contribuant ainsi à la productivité et à l'efficacité organisationnelle. Leur importance réside dans leur capacité à créer un environnement de travail favorable, à développer le potentiel des employés et à favoriser une culture d'entreprise positive, essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Selon Dolan (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »

Les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement et la réussite de toute organisation. En tant que composante vitale, les employés forment le cœur de l'entreprise, contribuant à sa croissance, sa productivité et son succès à long terme. La gestion efficace des ressources humaines (GRH) est donc cruciale pour garantir que les employés sont engagés, motivés et fidèles à l'organisation.

La fidélisation des employés est un enjeu majeur pour les organisations, et l'offre d'incitations financières attrayantes et la promotion d'une qualité de vie au travail optimale sont des éléments essentiels pour garantir un personnel engagé, productif et fidèle. En comprenant et en répondant aux besoins et aux aspirations de leurs employés, les organisations peuvent créer un environnement propice à la fidélisation et à la réussite à long terme.

Selon Poulain-Rehm, en gestion des ressources humaines (GRH), la fidélisation est un enjeu crucial et constitue donc « une préoccupation majeure pour de nombreuses organisations » (Poulain-Rehm, 2006, p. 442). Un taux de rotation non maîtrisé peut avoir de graves conséquences pour les entreprises. Lorsqu'elles en prennent conscience, elles

mettent en œuvre un ensemble de mesures visant à réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 2001).

Selon Y. Hao, T. Swatdikun, V. Prempanichnukul, X. Chen, dans l'article « L'effet du système de récompense sur la fidélité des employés au sein du Collège professionnel des affaires de Chongqing, en Chine », cette étude explore l'impact du système de récompense sur la fidélité des employés, qui est significatif à la fois au niveau institutionnel et au niveau de la construction d'équipe au sein du Collège professionnel des affaires de Chongqing.

Cette étude utilise une méthode de sondage et un questionnaire pour analyser l'impact du système de récompense sur la fidélité des employés au sein du Collège professionnel des affaires de Chongqing. Sur 900 enseignants, 444 ont répondu au questionnaire. Les données ont été analysées à l'aide de SPSS, notamment par des analyses de fréquence, de moyenne et d'écart-type, de corrélation et de régression linéaire.

Pour les résultats, les participants approuvent la rémunération, l'environnement de travail, l'apprentissage et le développement, et la récompense intrinsèque, mais restent neutres sur les questions de bien-être et de promotion. L'étude montre que l'environnement de travail, l'apprentissage et la récompense intrinsèque impactent la fidélité des employés, contrairement à la rémunération, aux prestations sociales et à la promotion. Des améliorations sont suggérées pour le système de récompense et d'autres domaines.

Selon L. Chulanova, L. Ryngach, V. Vinichenko, Kaurova, V. Demchenko, & S. Demchenko, dans l'article intitulé « Augmentation de la fidélité du personnel grâce à l'amélioration du système de motivation (stimulation) dans les entreprises du complexe pétrolier et gazier de la Région autonome de Khanty-Mansiy. », l'objectif est de déterminer les facteurs qui influent sur la fidélité du personnel dans le secteur pétrolier et gazier de la région autonome de Khanty-Mansiysk (KhMAO-YUGRA), ainsi que de proposer des stratégies pour renforcer cette fidélité en améliorant le système d'incitation.

Une analyse des données a été réalisée auprès de 136 employés du secteur pétrolier et gazier de KhMAO-YUGRA pour identifier les facteurs qui influent sur la fidélité du personnel et présenter les résultats de manière critique.

Les résultats ont démontré que la fidélité du personnel dépend fortement du système d'incitation dans les entreprises étudiées, et que les principaux facteurs qui influencent les décisions des employés de rester ou de partir sont liés à la croissance professionnelle et aux salaires. Toutefois, une meilleure amélioration du système d'incitation implique une amélioration des conditions de travail, la mise au point d'un système de gestion des talents et l'extension des prestations sociales.

Selon Cuong, D.T., dans l'article intitulé « Le meilleur modèle pour les déterminants ayant un impact sur la fidélité des employés », une entreprise dépend largement de ses travailleurs, qui jouent un rôle crucial dans sa réussite. La loyauté des employés est un pilier essentiel de la croissance d'une entreprise, motivant les individus fortement engagés envers leur entreprise à travailler avec ardeur et à donner le meilleur d'eux-mêmes. À une époque de mondialisation et de marché du travail en constante évolution, la rétention des employés et le renforcement de leur loyauté sont devenus des enjeux de plus en plus cruciaux. L'objectif de cette étude est d'utiliser l'approche AIC pour identifier le modèle le plus efficace des variables influençant la loyauté des travailleurs. Les données de l'étude ont été collectées auprès de 225 employés à Ho Chi Minh-Ville, Vietnam, en utilisant une méthode d'échantillonnage aléatoire. Les conclusions de la recherche ont révélé que le modèle le plus pertinent pour comprendre les facteurs influençant la loyauté des employés comprend cinq éléments clés : la rémunération, l'environnement de travail, les relations interpersonnelles avec les collègues, la formation et le développement professionnel, ainsi que la satisfaction au travail. Tous ces éléments ont eu un impact positif sur la loyauté des employés, la rémunération émergeant comme le facteur le plus déterminant.

Selon J. Sarantuya, T. Sogbadrakh, E. Choijil, A. Zanabazar dans l'ouvrage « L'effet médiateur de la fidélité des employés sur la relation entre satisfaction au travail et performance organisationnelle », l'un des facteurs clés pour maintenir les performances organisationnelles d'une entreprise est de conserver la fidélité et la rétention des employés qualifiés et expérimentés. Par conséquent, identifier les facteurs positifs et négatifs influençant la fidélité des employés et prendre des mesures pour les améliorer davantage constituent un aspect essentiel pour les organisations. L'objectif de l'étude actuelle est d'explorer comment la satisfaction des employés impacte la fidélité des employés ainsi que les performances organisationnelles de l'entreprise, en se basant sur le cas des banques mongoles. L'enquête par échantillonnage a impliqué 400 employés de trois banques.

Les résultats de l'enquête ont démontré que la fidélité des employés peut être maintenue en augmentant la satisfaction des employés. Dans la présente étude, la satisfaction des employés est considérée comme une variable indépendante et la fidélité des employés ainsi que les performances organisationnelles sont considérées comme des variables dépendantes. Par conséquent, des tests de fiabilité, des analyses de corrélation et de régression ont été réalisés pour prouver notre hypothèse. Les résultats de la recherche indiquent que les employés satisfaits ont tendance à être fidèles et engagés envers l'organisation, contribuant ainsi positivement aux performances organisationnelles.

Selon Mahdia Ben Taïba, dans son article "L'impact du système d'incitation sur la satisfaction au travail dans les petites et moyennes entreprises - une étude d'un échantillon de petites et moyennes entreprises", accepté le 26/12/2022, l'objectif est d'identifier les incitations offertes dans les petites et moyennes entreprises, d'évaluer la satisfaction des employés à leur égard, et d'analyser la relation entre ces incitations et la satisfaction au travail. La méthode utilisée est analytique et descriptive, permettant la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Les résultats montrent un effet négatif des incitations financières sur la satisfaction au travail, tandis que les incitations morales ont un impact positif. Aucune relation significative n'a été trouvée entre la satisfaction au travail et des variables telles que l'âge, le niveau d'éducation et l'expérience.

Selon Majmaj Abdelali, dans l'article intitulé "Le rôle du système d'incitation dans la fidélisation organisationnelle des salariés : une étude de cas de la commune d'Al-Afroun (Blida)" en 2020, cette recherche vise à analyser le système d'incitation dans la commune d'Al-Afroun, en mettant l'accent sur l'utilisation des incitations matérielles et morales, ainsi que leur lien avec la loyauté organisationnelle des employés. Pour atteindre cet objectif, une étude de terrain a été menée dans la commune d'Al-Afroun. Les données collectées auprès des employés ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour tester les hypothèses de l'étude et discuter de ses résultats. Les résultats indiquent que les facteurs personnels tels que le sexe et l'expérience n'ont pas d'impact sur le système d'incitation. Cependant, une corrélation significative est observée entre le système d'incitation et la fidélité organisationnelle. De plus, les variables telles que le poste et le niveau d'éducation des employés influencent le système d'incitation.

Les études menées par AbdelHafidMaousha et par Sara Laribi et Mohamed Boucheriba apportent des perspectives intéressantes sur la qualité de vie professionnelle (QVT) et son

influence sur la santé et l'engagement organisationnel des employés dans le secteur de la santé et de l'énergie en Algérie.

AbdelHafidMaousha dans son ouvrage "Qualité de vie professionnelle des travailleurs du secteur de la santé publique - une étude de terrain" en 2022, explore la qualité de vie professionnelle et la qualité de vie liée à la santé des travailleurs dans le secteur de la santé en Algérie. Bien que l'étude ait révélé des niveaux variables de qualité de vie professionnelle et de santé, il est intéressant de noter que Maousha n'a trouvé aucune différence statistiquement significative en fonction du sexe, de l'âge et de l'état civil, ni de corrélation significative entre la qualité de vie professionnelle et la qualité de vie liée à la santé. Cette découverte suggère que d'autres facteurs non examinés dans cette étude pourraient jouer un rôle dans la QVT des travailleurs de la santé.

D'autre part, Sara Laribi et Mohamed Boucheriba dans l'article "La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Etude de cas : La Sonelgaz – Batna" publié en 2020, examinent la relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés de SONEGAS Batna. Ils ont trouvé une corrélation positive et significative entre ces deux variables, soulignant que la perception favorable de la QVT par les employés est cruciale pour renforcer leur engagement envers l'organisation. Ce résultat est en accord avec d'autres recherches suggérant que des environnements de travail améliorés contribuent non seulement à une meilleure qualité de vie mais aussi à une augmentation de l'engagement des employés envers leur employeur.

En comparant ces deux études, on peut conclure que bien que la QVT soit un concept largement bénéfique, ses effets spécifiques peuvent varier considérablement selon les secteurs et les variables démographiques. De plus, alors que Maousha ne trouve pas de corrélation directe entre la QVT et la santé des employés, Laribi et Boucheriba démontrent une relation claire entre la QVT et l'engagement organisationnel, indiquant que la façon dont la QVT est perçue et ses impacts peuvent différer en fonction des objectifs et des méthodologies de chaque étude. Cela souligne l'importance de continuer à explorer ces concepts dans divers contextes pour mieux comprendre et exploiter leur potentiel pour améliorer à la fois le bien-être des employés et les performances organisationnelles.

Ces deux études examinent des aspects importants du milieu de travail mais sous des angles très différents, l'une se concentrant sur les incitations en temps de crise et l'autre sur la qualité de vie au travail et son impact sur la performance.

MehniAshwak et Musa Siham ont mené une étude sur l'impact des incitations pendant la gestion de la crise du COVID-19 à l'Institution Publique de Santé de Quartier à Tolga. Leur recherche montre que si les incitations matérielles comme les récompenses ont un effet positif, les incitations financières directes telles que les augmentations de salaire n'ont pas eu d'impact significatif. Cela suggère que pendant des périodes de crise, les formes de reconnaissance qui valorisent l'effort et le dévouement des employés peuvent être plus efficaces pour améliorer la gestion de la situation que les incitations purement financières. Cela pourrait être dû au fait que la reconnaissance et la promotion adressent plus directement les besoins psychologiques des employés pour la valorisation et l'appartenance, qui sont particulièrement pertinents dans des périodes stressantes et incertaines.

Shawqi Mirdasi et Samia Maatouk, de leur côté, ont exploré la qualité de vie au travail chez les professeurs d'université et son impact sur leur performance professionnelle. Ils ont trouvé que la qualité de vie au travail était généralement jugée faible et que son impact sur la performance était modéré ou absent dans certains domaines. Cette étude met en lumière l'importance de comprendre les différents aspects de la qualité de vie au travail, car tous les aspects ne contribuent pas de manière égale à la performance. Cela pourrait également indiquer que les mesures de qualité de vie au travail nécessitent un ciblage plus précis pour améliorer efficacement la performance dans des contextes académiques.

En comparaison, les deux études montrent l'importance de comprendre les besoins spécifiques des employés dans différents contextes pour formuler des stratégies de motivation et de gestion efficaces. Les incitations morales semblent jouer un rôle crucial dans les périodes de crise, tandis que la qualité de vie au travail a des implications plus complexes et peut-être moins directes sur la performance professionnelle dans un contexte académique. Ces résultats soulignent la nécessité d'adapter les politiques de gestion des ressources humaines au contexte spécifique de l'emploi, tout en prenant en compte les différentes dimensions de la motivation et de la satisfaction des employés.

Ensaad Redouan, ZeroukhiFairouz, RahmaniMohatraMakima, dans leur article intitulé : "Le rôle des incitations dans l'activation de la créativité administrative des salariés de Tennis Port Corporation", publié en 2020. L'étude vise à identifier le niveau d'évaluation des employés des systèmes d'incitation appliqués à la Tennis Port Corporation et à déterminer la relation entre les systèmes d'incitation et la créativité administrative dans l'institution étudiée.

Méthode : Pour atteindre les objectifs de l'étude, un échantillon aléatoire a été représenté par 65 salariés et des formulaires de questionnaire leur ont été distribués, parmi lesquels 56 questionnaires ont été récupérés et 50 étaient aptes au traitement statistique. Ses résultats ont été analysés à l'aide d'un ensemble de méthodes statistiques utilisant SPSS.

Les résultats révèlent que le degré de réaction des répondants aux systèmes d'incitation mis en place dans l'institution étudiée était de niveau modéré. Une corrélation entre les divers types d'incitations et les aspects de la créativité administrative a été observée, bien que le pouvoir explicatif de cette relation soit très limité.

De Gacem Karim, Maabout Mohamed Zakaria, Louzani Hassiba dans leur article intitulé "L'impact De La Qualité De Vie Dans L'entreprise Sur L'engagement Au Travail Des Employés Cas « Medifil »", accepté le 31/12/2021.

Cette recherche vise à évaluer l'impact de la qualité de vie au travail sur l'engagement professionnel en adoptant une approche hypothético-déductive.

Des hypothèses ont été formulées et testées via un sondage utilisant un questionnaire administré à cent employés de diverses catégories socioprofessionnelles, avec l'analyse des données effectuée à l'aide du logiciel IBM SPSS.

Pour les résultats de cette étude : Une corrélation positive entre la qualité de vie au travail et les variables sociodémographiques a été observée, ainsi qu'une relation significative entre l'engagement professionnel et ces mêmes variables. De plus, les variables sociodémographiques ont montré des liens avec la qualité de vie au travail et l'engagement professionnel.

Hassan Aqoun et AbeerDjarallah dans leur article intitulé "Effet de la qualité de vie au travail sur le stress perçu chez le personnel de la santé des services des urgences", en 2023, vise à explorer les défis professionnels qui impactent la qualité de vie au travail, en mettant

particulièrement l'accent sur le niveau de stress ressenti par le personnel médical et les ambulanciers travaillant dans des environnements d'urgence. Un échantillon de 76 professionnels médicaux et paramédicaux, comprenant 61,84 % de femmes, a été sélectionné pour participer à cette recherche. Ces participants ont rempli un questionnaire évaluant à la fois leur niveau de stress perçu et leur perception de la qualité de vie au travail. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

Les résultats indiquent une prévalence notable de niveaux de stress modérés à élevés parmi les participants, et mettent en évidence un lien significatif et négatif entre la qualité de vie au travail et le niveau de stress perçu.

Dans l'article menée par Benghaloul Dalila et Araqoub Mohamed, intitulée "Les incitations morales et matérielles dans le secteur de la santé "en 2023.

L'étude vise à évaluer la disponibilité des incitations parmi le personnel de l'hôpital public de Mahdia à Tiaret et à examiner les différences entre les catégories de personnel. Basée sur une approche descriptive, l'étude a recensé 24 médecins, 113 membres du personnel paramédical et 37 membres du personnel administratif. Sur les 174 questionnaires distribués, 168 ont été récupérés et analysés via SPSS.

Les résultats révèlent un faible niveau de disponibilité des incitations, avec des disparités significatives selon les catégories de personnel, en faveur du personnel administratif.

Dans leur étude sur "les facteurs influençant la fidélité des travailleurs des soins à domicile", Hsu, Chao et Yang ont identifié la satisfaction au travail, l'engagement au travail, le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) et le leadership transformationnel comme des variables clés. Leurs résultats indiquent que ces variables ont un impact significatif et positif sur la fidélité des employés, avec l'OCB ayant l'impact le plus important. Le leadership transformationnel est recommandé pour promouvoir la satisfaction au travail, l'engagement et l'OCB, ce qui peut contribuer à attirer et à retenir les travailleurs des soins à domicile, essentiels pour répondre à la demande croissante de services de soins sociaux.

En examinant ces thèmes, les études antérieures ont identifié plusieurs éléments importants. Premièrement, elles ont mis en évidence l'importance des incitations financières dans la motivation et la fidélisation des employés. Des récompenses financières

appropriées peuvent encourager les employés à rester dans l'entreprise et à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs organisationnels.

Deuxièmement, les recherches ont souligné le rôle crucial de la qualité de vie au travail dans la fidélisation des employés. Un environnement de travail favorable, avec des conditions de travail satisfaisantes et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, peut contribuer à renforcer le sentiment de bien-être des employés et à favoriser leur attachement à l'entreprise.

Enfin, les études antérieures ont montré que la fidélisation des employés est étroitement liée à la performance globale de l'entreprise. Des employés fidèles et engagés sont plus susceptibles de contribuer de manière positive aux objectifs organisationnels et de jouer un rôle clé dans la réalisation du succès à long terme de l'entreprise.

Ainsi, en se basant sur les conclusions de ces recherches antérieures, mon étude sur l'impact des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés contribue à approfondir notre compréhension de la manière dont ces facteurs spécifiques influent sur la loyauté et l'engagement des employés envers l'organisation. Elle offre également des insights précieux pour les praticiens des ressources humaines et les décideurs d'entreprise en identifiant des stratégies efficaces pour promouvoir la fidélisation des employés et améliorer les performances organisationnelles.

1.2. Exploitation bibliographique :

L'analyse des études précédemment mentionnées offre un aperçu précieux sur l'impact des incitations, de la qualité de vie au travail, de la satisfaction des employés, et de la fidélité organisationnelle dans divers contextes professionnels. Chacune de ces études contribue à notre compréhension de la dynamique interne des organisations et propose des stratégies potentielles pour améliorer l'engagement et la performance des employés. Voici une analyse critique générale basée sur ces études :

1.2.1. Importance de la fidélité et de la satisfaction des employés :

Les études de Jigjiddorj et al, ainsi que de Mahdia Ben Taïba, montrent que la satisfaction des employés est cruciale pour leur fidélité et, par extension, pour la performance organisationnelle. Cependant, les résultats de Ben Taïba indiquent que les incitations financières peuvent parfois avoir un effet négatif sur la satisfaction au travail, soulignant la complexité de la gestion des incitations. Cette dichotomie suggère que les organisations

doivent être prudentes et stratégiques dans la manière dont elles utilisent les incitations pour motiver leurs employés.

1.2.2. Les incitations matérielles vs immatérielles :

La recherche de Majmaj Abdelali et l'article de MehniAshwak et Musa Siham traitent des incitations et de leur effet sur la fidélité et la gestion de crise, respectivement. Les deux études confirment que les incitations, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Toutefois, les incitations immatérielles telles que la reconnaissance et les opportunités de développement semblent avoir un impact plus durable et positif sur l'engagement et la performance des employés, particulièrement en périodes de crise.

1.2.3. Variabilité des résultats en fonction des variables démographiques :

L'étude de Abdel Hafid Maousha, qui examine la qualité de vie professionnelle dans le secteur de la santé, montre que des variables démographiques comme le sexe, l'âge, et l'état civil n'influencent pas significativement la qualité de vie professionnelle ou liée à la santé. Cette observation est intéressante car elle contraste avec d'autres recherches qui trouvent souvent des différences significatives basées sur ces mêmes variables. Cela souligne la nécessité de contextualiser les résultats des études en fonction des secteurs et des cultures spécifiques.

1.2.4. Corrélation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel :

L'étude de Sara Laribi et Mohamed Boucheriba fournit une preuve positive de la corrélation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel, rappelant aux organisations l'importance de créer des environnements de travail soutenant la satisfaction et le bien-être des employés pour renforcer leur engagement.

1.2.5. Critique globale :

Ces études sont essentielles pour comprendre les multiples facettes de la gestion des ressources humaines, mais elles présentent aussi certaines limites, notamment en termes de généralisable, de taille des échantillons, et de méthodologies utilisées. Par exemple, des échantillons plus grands et plus divers pourraient améliorer la fiabilité des résultats. De plus, une approche qualitative pourrait compléter les données quantitatives pour offrir une compréhension plus nuancée des motivations et perceptions des employés.

En résumé, bien que les recherches abordées offrent des insights précieux sur les stratégies de motivation et de fidélisation des employés, elles mettent également en lumière la complexité des interactions entre les incitations, la satisfaction, et la performance. Pour les praticiens des RH, ces études rappellent l'importance de stratégies personnalisées et bien équilibrées pour améliorer à la fois la satisfaction des employés et la performance organisationnelle.

1.3. Synthèse des informations :

Jigjiddorj, S., Tsogbadrakh, T., Choijl, E., & Zanabaza- Cette étude a évalué l'impact de la satisfaction au travail sur la fidélité des employés et la performance organisationnelle dans des banques mongoles. Elle a conclu que la satisfaction des employés favorise leur fidélité, ce qui améliore la performance de l'organisation.

Mahdia Ben Taïba- Cet article a exploré l'effet des systèmes d'incitation sur la satisfaction au travail dans les PME. Les résultats ont montré que les incitations morales ont un impact positif sur la satisfaction au travail, contrairement aux incitations financières.

Majmaj Abdelali - Cette recherche a analysé l'impact des incitations matérielles et morales sur la fidélité organisationnelle des employés de la commune d'Al-Afroun. Elle a trouvé que les incitations sont significativement liées à la fidélité des employés, avec une influence particulière du poste et du niveau d'éducation.

Abdel Hafid Maousha - Son étude sur la qualité de vie professionnelle dans le secteur de la santé en Algérie a révélé des niveaux variables de qualité de vie professionnelle, sans différences significatives basées sur le sexe, l'âge ou l'état civil, ni de relation directe entre la qualité de vie professionnelle et la qualité de vie liée à la santé.

Sara Laribi & Mohamed Boucheriba- Leur recherche a confirmé une corrélation positive entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés de SONELGAZ à Batna, soulignant l'importance d'un environnement de travail favorable.

Mehni Ashwak & Musa Siham- Cet article a évalué l'impact des incitations durant la gestion de la crise de la pandémie de Corona dans une institution de santé publique à Tolga. Les incitations non financières, comme la reconnaissance, ont été trouvées plus efficaces que les incitations financières directes.

En conclusion, ces études mettent en lumière les divers facteurs qui influencent la satisfaction, la fidélité et l'engagement des employés au sein des organisations. Elles soulignent la complexité des stratégies de motivation et de rétention, et l'importance d'adapter ces stratégies aux contextes spécifiques des organisations pour optimiser leur efficacité.

Section 2 : Cadre conceptuel

I. Les incitations :

1. Définition :

Les incitations constituent un outil spécifique visant à stimuler le développement des capacités et des compétences des employés, ce qui se traduit positivement par une efficacité productive, qu'elle soit mesurable ou qualitative. Dans leur sens le plus fondamental, les incitations représentent la valeur, qu'elle soit matérielle ou morale, attribuée à l'individu au sein de l'organisation en récompense de sa performance définie et spécifiée dans la description de son poste.(Mounir, 2010)

Le concept d'"incitation" dans un contexte usuel fait référence à un élément encourageant, procurant une impulsion et suscitant l'intérêt pour progresser et se préparer. En termes de définition précise, les incitations représentent des stimuli destinés à stimuler les motivations latentes chez l'individu et à orienter son modèle de comportement ou d'action en réponse à ses besoins humains.

Il est observé que les incitations se manifestent sous forme d'éléments, de moyens et de méthodes externes fournis par l'organisation dans le but de stimuler et de motiver les individus. Leur objectif est également de guider les comportements vers la réalisation des objectifs organisationnels, d'accroître la productivité et de satisfaire les désirs et les besoins des collaborateurs. Par conséquent, il est essentiel que les incitations proposées soient intrinsèquement motivantes, c'est-à-dire qu'elles harmonisent les aspirations individuelles avec les exigences de l'organisation. (abd el hamid abd el fattah al-Maghrabi , 2002)

La distinction entre les motivations et les incitations réside dans les aspects suivants :

- **Les Motivations :**

Les motivations font référence aux désirs et aux forces internes qui poussent un individu à atteindre un objectif spécifique préalablement défini. Elles sont considérées comme le moteur du comportement humain et orientent celui-ci vers des réalisations souhaitées.

- **Les Incitations :**

Les incitations englobent un ensemble de facteurs externes qui satisfont les besoins ou les désirs découlant de la réalisation d'un travail particulier par un individu. L'efficacité des incitations dépend de leur adéquation avec les objectifs, les besoins et les désirs de l'individu.

En résumé, les motivations sont des forces internes qui stimulent le comportement d'une personne, tandis que les incitations sont des récompenses externes utilisées pour renforcer ou influencer ce comportement. Bien que ces deux concepts soient étroitement liés dans le contexte de la gestion des ressources humaines, ils se distinguent par leur origine (interne vs externe) et leur nature (psychologique vs matérielle). Les motivations découlent des besoins, des valeurs et des objectifs personnels, tandis que les incitations sont souvent fournies par l'organisation ou l'environnement externe pour encourager des comportements spécifiques.

2. Développement historique des incitations :

2.1. Les partisans de la rationalité technique (le mouvement des ingénieurs) :

L'école classique est une approche théorique du management qui émerge au début du XXe siècle. Elle croit en une organisation basée sur la rationalité et veut offrir une solution universelle aux difficultés rencontrées par les entreprises.

On distingue trois auteurs majeurs de cette école : Frederick Taylor, Max Weber, Henri Fayol.

2.1.1. Les théories des auteurs de l'école classique :

A. Frederick Winslow Taylor (Taylorisme) :

Taylor est un ingénieur américain et l'inventeur du taylorisme qui se base sur un système de rationalité productive.

Taylorisme est une Méthode d'organisation scientifique du travail (OST) qui prône une organisation divisée en tâches simples, répétitives et chronométrées. Taylor pense que le manque de productivité des entreprises est causé par « la flânerie » des ouvriers.

Il met au point l'organisation scientifique du travail (OST). Cette organisation place une stricte séparation entre la conception, propre aux ingénieurs et l'exécution, réservée aux ouvriers (division verticale du travail). Les ouvriers effectuent alors des tâches simples ou répétitives (division horizontale du travail), sans prétexte à flâner ou penser.

Chaque tâche est chronométrée et doit être réalisée dans un temps imparti. Pour encourager les ouvriers à suivre la cadence, Taylor imagine un système de rémunération à la pièce. Cela signifie que la rémunération d'un ouvrier dépend du nombre de pièces qu'il produit : plus il est productif, plus son salaire sera élevé et vice-versa.(caroline, 2024)

B. Henry Fayol (Fayolisme) :

Qu'est-ce qu'administrer, selon Fayol ? C'est prévoir ; « organiser », au sens fort du terme, « constituer » l'organisme qu'est l'entreprise ; c'est commander, permettre au personnel de remplir ses fonctions en lui donnant des ordres ; c'est aussi coordonner, harmoniser les efforts et les travaux de chacun dans un ensemble ; c'est enfin contrôler, veiller au respect des ordres et des règles établis. Telles sont les cinq fonctions administratives, étant entendu qu'il ne faut pas confondre « gouverner », qui est assurer le meilleur fonctionnement de l'organisation dans les opérations essentielles précédemment mentionnées, et « administrer », qui correspond plus spécifiquement à la dernière de celles-ci.

Il revient à Fayol d'avoir insisté sur la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'organisation d'acquérir une formation administrative. Par rapport au taylorisme, sa théorie représente donc un progrès : elle n'est pas seulement une science du travail, elle traite de l'organisation humaine, qui n'a plus pour seule fin le rendement, mais le meilleur fonctionnement global de l'entreprise, et qui, par conséquent, concerne davantage les dirigeants que les exécutants. Il s'agit d'effectuer la rationalisation d'un tel ensemble. À cette fin, il est essentiel de dresser des « tableaux d'organisation » qui permettent de saisir

d'un coup d'œil l'ensemble de l'organisme, les services, leurs structures et la filière hiérarchique. (René Daval , 2024)

Le fayolisme détermine quatorze fondamentaux pour un système administratif efficace :

- Devisions de travail
- Autorité et responsabilité
- Discipline
- Unité de commandement
- Direction
- Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'organisation
- Rémunération et gestion du personnel
- Centralisation
- Hiérarchie
- Ordre,
- Equité
- Stabilité du personnel
- Initiative Union du personnel

C. Max Weber :

À la fin du XIXe siècle, c'est le sociologue allemand et auteur de L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1905), Max Weber, également célèbre pour sa théorie de l'action sociale, qui a été le premier à utiliser et à décrire le terme "bureaucratie". Cela est également connu sous le nom de théorie bureaucratique de la gestion, théorie de la gestion bureaucratique ou théorie de Max Weber.

Il croyait que la bureaucratie était le moyen le plus efficace de mettre en place une organisation, une administration et des organisations. Max Weber pensait que la bureaucratie était meilleure que les structures traditionnelles.(patty mulder, 2024)

Organisation bureaucratique :

Une organisation bureaucratique, selon la théorie de Max Weber, est le fondement de la formation systématique de toute organisation et est conçue pour garantir l'efficacité et l'efficience économique.

C'est un modèle idéal pour la gestion et son administration afin de mettre en lumière la structure de pouvoir d'une organisation. Avec ces observations, il établit les principes de base de la bureaucratie et met l'accent sur la division du travail, la hiérarchie, les règles et les relations impersonnelles.

En général, on peut identifier une organisation bureaucratique sur la base de ses réglementations.

Une organisation bureaucratique repose sur l'utilisation de politiques, de règles et d'une hiérarchie stricte. De plus, on peut observer une chaîne de commandement exécutive et des procédures opérationnelles réglementées au sein d'une organisation bureaucratique.

Théorie bureaucratique : les six caractéristiques de Max Weber

La théorie de la gestion bureaucratique élaborée par Max Weber met en avant six principes ou caractéristiques. Voici une explication plus détaillée des principes de gestion bureaucratique.

Les 6 caractéristiques de la bureaucratie sont :

- Spécialisation des tâches (Spécialisation et Division du Travail)
- Couches hiérarchiques d'autorité
- Sélection formelle
- Règles et exigences
- Impersonnalité (Impersonnalité et Indifférence Personnelle)
- Orientation professionnelle

Figure 1: Patty Mulder,2023 Bureaucratic Theory by Max Weber

Source : (Patty Mulder, Théorie bureaucratique de Max Weber, Dernière mise à jour :27 décembre 2023)

2.2. Les partisans de la rationalité sociale :

L'école des relations humaines est un mouvement intellectuel né dans le cadre de la crise

économique de
1929.
Rattaché à
l'étude des
organisations,
elle cherche à
redonner à l'Homme au
travail une place, sinon
centrale.
Cette école regroupe
des théoriciens qui,
sur la base de plusieurs
études empiriques,
cherchent à dégager les



à l'Homme au
une place, sinon
Cette école regroupe
théoriciens qui,
base de plusieurs
empiriques,
à dégager les

éléments d'une harmonisation entre groupes abstraits et travailleurs isolés.

Le postulat ici postule que l'entreprise est un lieu de production et que l'homme principal acteur a une dimension humaine à prendre en considération. Nous étudierons à cet effet trois auteurs : Elton MAYO ; Abraham MASLOW et Frederick HERZBERG.(gaetan richy , njimbon ngassam, 2015)

A. Théorie d'Abraham MASLOW :

La pyramide de Maslow est un modèle à forme pyramidale montrant la hiérarchie des besoins des êtres humains.

Créée par Abraham Maslow, la pyramide de Maslow (pyramide des besoins) a pour rôle de hiérarchiser les besoins des individus. 5 besoins y sont recensés :

- Les besoins physiologiques,
- Le besoin de sécurité,
- Le besoin d'appartenance,
- Le besoin d'estime,
- Le besoin d'accomplissement.

Elle est utilisée en marketing pour adapter ses produits et services aux consommateurs.

Le développement des besoins selon Maslow apparaît pour la première fois dans son ouvrage « Motivation et personnalité ». Abraham Maslow explique que l'individu doit satisfaire le besoin de niveau 1 avant d'acquiescer la motivation nécessaire à l'accomplissement du besoin de second niveau. Ceci est valable pour l'ensemble des étages de la pyramide de Maslow.

Les Besoins Physiologiques :

Les besoins physiologiques constituant le socle de la pyramide. Ils ont pour particularité d'être liés à la survie de l'être humain en tant qu'individu ou à la survie de l'espèce. Les besoins physiologiques sont assouvis pour la plupart des individus. Cependant, selon la personne, l'effet ressenti par l'accomplissement ou non d'un de ces besoins diffère. C'est ainsi qu'une personne appréciant les vêtements, ne pourra se satisfaire du simple fait d'être juste habillé.

Exemples de besoins physiologiques : Manger, Dormir, Se vêtir.

Le Besoin de Sécurité :

L'individu ressent le besoin de se protéger lui et ses proches. Le besoin de sécurité est complexe, car le sentiment d'insécurité se manifeste différemment selon les individus. (Pierre, Pichère, 2014)

Il dépendra aussi de facteurs tels que la santé mentale, la stabilité du cercle familial ou encore le niveau des revenus.

Exemples de besoins de sécurité :

- Avoir un logement,
- Gagner suffisamment d'argent pour vivre,
- Avoir un cercle affectif stable.

Le Besoin d'Appartenance :

Le besoin d'appartenance représente le troisième niveau de la pyramide de Maslow. Il s'articule autour du besoin d'affection, d'amour et de socialisation. L'individu ressent alors le besoin d'aimer et d'être aimé.

Il ressent aussi le besoin d'intégrer un groupe, une communauté ou encore de développer son cercle d'amis et de relations.

Exemples de besoins d'appartenance :

- Avoir des amis,
- Être dans une relation romantique,
- Construire une famille.

Le Besoin d'Estime :

L'idée est d'apprécier chaque personne au quotidien. Offrez-lui un retour d'information sincère, félicitez-la pour ses réussites et soutenez-la dans les épreuves. Il est important de montrer votre appréciation, de soutenir vos équipes dans la définition et la réalisation d'objectifs... et de partager les résultats.

Exemples de besoin d'estime :Estime de soi,Confiance de ses amis,Respect de ses collègues.(Gaeten namouric, 2021)

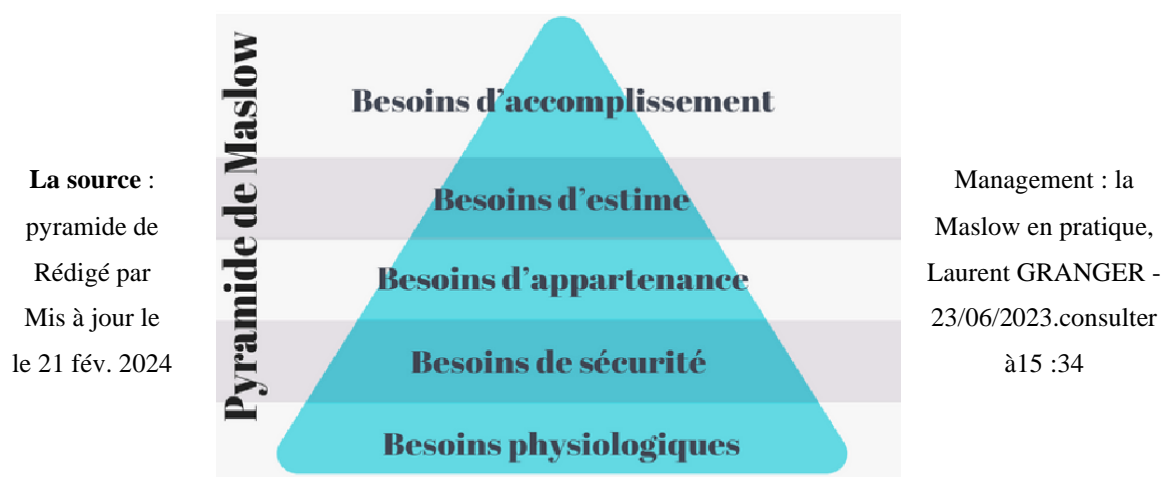
Le Besoin d'Accomplissement :

Le niveau cinq (et dernier) de la pyramide de Maslow est le besoin d'accomplissement. Ce besoin consiste à se réaliser en tant qu'individu en exploitant son potentiel au maximum. Il ne peut être envisagé que si les quatre besoins précédents sont satisfaits (Clara Landency, 2021)

Quelques exemples d'actions qui conseillent au besoin d'auto accomplissement :

- Savoir s'écouter.
- Apprendre de nouvelles choses.
- Créer.

Figure 2 : la pyramid de Maslow



B. Théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg, 1959 :

Pour motiver efficacement les individus, Herzberg estime qu'il est nécessaire non seulement de remplir certains de leurs besoins d'hygiène afin d'éviter mécontentement et insatisfactions, mais également de mettre en marche certains moteurs internes.(GRANGER, 2023)

Facteurs d'hygiène, Insatisfaction :

Externes à l'individu, ces facteurs pousseraient les collaborateurs à avancer, mais ne seraient pas source de véritable motivation. Ils comblent certains besoins qui, non présents, induisent frustration, insatisfaction et mécontentement sans pour autant engendrer une réelle motivation.

Parmi ces agents, on peut citer :

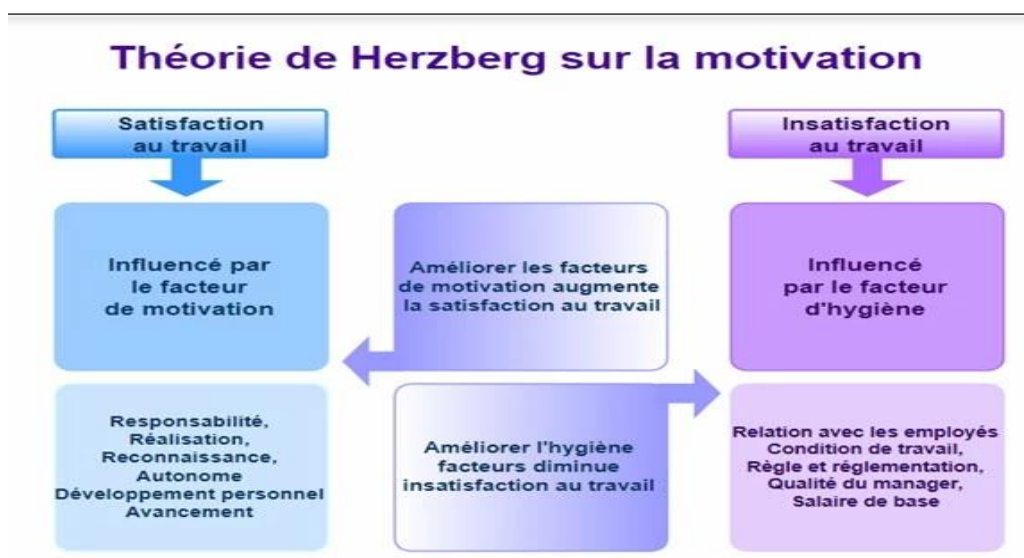
- Conditions de travail,
- Ambiance de l'équipe, du service,
- Rémunération,
- Modes de management,
- Relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues.

Facteurs de Satisfaction – Motivation :

Ces agents moteurs inciteraient les collaborateurs à faire les efforts nécessaires et se surpasser dans le but de satisfaire leurs besoins internes :

- Intérêt des diverses tâches et missions confiées.
- Autonomie et responsabilités.
- Perspectives d'évolution, promotion.
- Valorisation du travail accompli.
- Défis, challenges

Figure 3: Théorie de Herzberg sur la motivation



C. La Théorie d'Elton Mayo :

La théorie de gestion d'Elton Mayo, basée sur ses célèbres expériences de Hawthorne, a émergé de ses observations sur les niveaux de productivité des employés dans des conditions environnementales variables. Ses expériences ont abouti à plusieurs conclusions sur la véritable source de motivation des employés, jetant ainsi les bases pour des approches ultérieures en matière de construction d'équipe et de dynamique de groupe. La théorie de gestion de Mayo affirme que les employés sont motivés bien plus par des facteurs relationnels tels que l'attention et la camaraderie que par des récompenses monétaires ou des facteurs environnementaux, tels que l'éclairage, l'humidité, et autres.

Mayo a développé une matrice pour illustrer la probabilité de réussite d'une équipe donnée. Sa matrice démontre le rôle que jouent les combinaisons variables de normes de groupe et de cohésion de groupe dans l'efficacité de l'équipe.

Les théories de Mayo identifient une "norme" à travers le degré auquel un groupe encourage des comportements positifs ou négatifs. Cela est généralement exprimé à travers un manuel de l'employé ou des politiques de lieu de travail et peut inclure des règles formelles ou informelles.

La cohésion de groupe représente la manière dont un groupe coopère ensemble, définie comme la camaraderie générale d'un groupe ou son niveau de travail d'équipe.

Voici les quatre combinaisons possibles de la norme d'un groupe par rapport à sa cohésion :

- **Norme faible et cohésion faible** : Ce groupe est inefficace et a un impact minimal puisqu'aucun des membres n'est motivé à exceller.
- **Norme faible et cohésion élevée** : Ce groupe a un impact négatif puisque les membres encouragent des comportements négatifs. Dans un lieu de travail typique, un exemple serait un groupe qui colporte des ragots ensemble et lutte activement contre la direction - un groupe avec une grande camaraderie et peu de structure.
- **Norme élevée et cohésion faible** : Ce groupe a un petit degré d'impact positif grâce aux réalisations individuelles des membres. Chaque employé doit maintenir un haut niveau de travail mais ne coopère pas en tant qu'équipe.
- **Norme élevée et cohésion élevée** : Ce groupe a le plus grand impact positif, est tenu à un haut niveau de performance et travaille ensemble pour atteindre ses objectifs.(peek, 2023)

2.3. L'Ecole Moderne :

Les pionniers du management classique ont négligé le volet social et humain du travail, en ignorant les spécificités individuelles ainsi que l'impact du collectif sur les structures organisationnelles.

À l'opposé, les théoriciens de l'école des relations humaines ont centré leur attention sur les individus, reléguant l'importance de l'organisation au second plan.

En revanche, les penseurs de l'école moderne reconnaissent l'influence des individus sur l'organisation, allant au-delà des simples aspects humains. Ils recourent à des méthodes quantitatives pour résoudre les problèmes et tiennent compte de l'incidence de la technologie, de la taille de l'entreprise et de l'environnement sur cette dernière.

Cette école moderne de management repose sur trois approches distinctes :

- ✓ **L'approche scientifique ou quantitative.**
- ✓ **L'approche systémique.**
- ✓ **L'approche de la contingence.**

À ces trois approches s'ajoutent celles qui s'inspirent du modèle japonais et de l'excellence.

A. L'approche scientifique :

Cette approche, différente du management scientifique, privilégie l'utilisation de méthodes quantitatives issues de la recherche opérationnelle pour résoudre les problèmes de gestion. Elle est également désignée comme "approche quantitative" du fait de son recours à des outils mathématiques pour la prise de décision. Initialement appliquée dans les domaines de la production et de la planification, elle trouve aujourd'hui des applications étendues dans l'analyse financière, l'étude de marché et le recrutement.

B. L'approche systémique :

Considérant chaque organisation comme un système dont les composantes interagissent de manière interdépendante, cette approche souligne l'impact global de tout changement sur l'ensemble de l'organisation. Elle distingue les systèmes fermés, fonctionnant en autarcie, des systèmes ouverts, en interaction avec leur environnement. Cette approche s'oppose à l'approche classique, axée sur une analyse fragmentée des travailleurs et des autres composantes organisationnelles.

C. L'approche de la contingence :

Basée sur la reconnaissance de la dépendance entre les différents éléments d'une organisation, cette approche cherche à identifier les facteurs ou influences spécifiques à chaque élément. Elle souligne l'unicité de chaque organisation dans sa manière d'intégrer les principes et techniques organisationnelles, affirmant que chaque entité est unique et influencée par son environnement spécifique. (Ebambe R. M., 2007)

3. Les types d'incitations :

Il existe diverses catégories d'incitations employées, avec plusieurs méthodes de classification :

En premier lieu les incitations peuvent être classées selon leur nature en incitations matérielles et incitations morales.

En se basant sur ce critère, les incitations se subdivisent comme suit :

3.1. Les Incitations Matérielles :

Bien que les incitations matérielles soient parmi les plus anciennes, elles conservent leur importance jusqu'à présent, bien que celle-ci puisse varier selon les individus. Les organisations ont à leur disposition différents types d'incitations matérielles, notamment :

Les Salaires : Ils représentent la rémunération matérielle du temps passé par l'individu au service de l'entreprise, reflétant son effort pendant le processus de production. Les salaires sont un mélange de récompenses fixes liées à la position hiérarchique et de récompenses variables basées sur les performances, visant à assurer une rémunération équitable en fonction des responsabilités de chacun. La politique salariale découle d'une combinaison reflétant la culture de l'entreprise, encourageant et récompensant les comportements souhaitables, tels que les performances individuelles et les résultats collectifs, qu'ils soient le fruit d'un travail individuel ou en équipe, ainsi que la reconnaissance des efforts et des résultats((Frederic Colin, 2016)

- **Les Récompenses :** Elles sont principalement utilisées pour encourager et motiver les employés, faisant partie intégrante de la politique de gestion de l'entreprise, basée sur des objectifs exécutifs. Elles incluent des incitations matérielles telles que les primes et les compléments de salaire, ainsi que des incitations non matérielles telles que les marques de reconnaissance et les remerciements. Dans ce contexte, il est important de distinguer plusieurs types de récompenses, notamment :
- **Les Primes d'Efficacité :** Elles sont basées sur la productivité individuelle au travail, se traduisant par une augmentation du salaire ou du revenu de base en fonction des performances, et octroyées après une période d'évaluation, lorsque l'individu démontre une productivité élevée.

- **Les Primes d'Ancienneté** : Elles reconnaissent l'ancienneté de l'individu au sein de l'organisation pendant une période donnée.
- **Les Primes Exceptionnelles** : Elles sont accordées en raison d'une performance exceptionnelle ou d'un effort remarquable, méritant une récompense spéciale. Toutes les primes se distinguent par leur effet cumulatif, ce qui signifie que lorsqu'un employé les obtient, elles deviennent acquises pour lui et s'ajoutent aux bénéfices futurs.

Nous notons que l'utilisation d'un système de primes, en particulier la prime de compétence, suppose qu'elle soit basée sur une évaluation honnête et valide de la performance de l'employé. Cependant, cette supposition n'est pas toujours réalisée en raison de nombreuses considérations personnelles et humaines lors de l'évaluation des performances, qui constitue la source fondamentale de l'attribution de la récompense (messeghem, karim; noguera, florence; isabelle, 2009)

3.2. Les Incitations Morales :

Selon la philosophie des incitations psychologiques, l'élément humain est considéré comme l'un des éléments essentiels de la production, car il possède la capacité de créativité et de développement continu. Les travailleurs se voient comme une partie intégrante de l'organisation et doivent donc être traités de manière humaine. Le succès et le développement de l'organisation signifient leur succès et la réalisation de leurs objectifs. Parmi les types d'incitations psychologiques les plus importants :

- **L'Emploi Approprié** : L'emploi doit correspondre aux capacités, aux compétences et aux désirs individuels.
- **La Participation à la Prise de Décision** : Elle repose sur la participation des subordonnés à leurs supérieurs hiérarchiques dans la prise de décisions, avec une distribution du pouvoir plutôt que sa concentration.
- **La Sécurité et la Stabilité au Travail** : Les employés ont besoin de se sentir en sécurité concernant la perte d'emploi et de revenu.

- **La Formation** : Elle augmente l'efficacité des employés et leur ouvre des opportunités de promotion.
- **L'Environnement de Travail Approprié** : Il comprend les conditions physiques dans lesquelles les employés travaillent et la prise de mesures de sécurité pour les protéger des risques (Barlund, 2013)

Deuxièmement en ce qui concerne les incitations basées sur le bénéficiaire, elles peuvent être classées en incitations individuelles et collectives.

3.3. Les Incitations Individuelles :

Elles visent à encourager ou à motiver des individus spécifiques à accroître leur rendement, telles que l'attribution d'une récompense à l'employé ayant les meilleures performances. Cependant, ces incitations peuvent parfois compromettre l'esprit d'équipe et engendrer des tensions entre les membres.

3.4. Les Incitations Collectives :

Favorisent le travail d'équipe et encouragent la collaboration entre les employés. Ces incitations visent à mobiliser tous les membres vers un objectif commun, en évitant toute forme de compétition interne et en favorisant une approche coopérative pour améliorer les résultats. (Badri, Tariq Abd Elhamid Al, 2002)

Troisièmement, en ce qui concerne l'impact des incitations, elles peuvent être considérées comme étant soit positives soit négatives.

3.5. Les Incitations Positives :

Elles ont pour objectif de stimuler la productivité et l'efficacité, en procurant un sentiment de satisfaction lorsque certaines attentes sont satisfaites. Elles renforcent ainsi la motivation et le bien-être des employés.

3.6. Les Incitations Négatives :

Les incitations négatives sont utilisées comme moyen de corriger le comportement des employés en cas de sous-performance ou de négligence, en leur retirant des avantages liés à leur travail. Ces mesures punitives incluent des actions telles que les réprimandes, les avertissements, les sanctions financières, la rétrogradation ou la suppression des incitations.

En résumé, le choix des incitations appropriées dépend des situations spécifiques, des motivations des employés et des exigences du travail, et cela reflète également l'efficacité de la gestion. Les incitations sont souvent entrelacées, pouvant être à la fois financières et morales, et il est important de noter que le salaire n'est pas le seul facteur motivant les employés, car beaucoup cherchent également à satisfaire leurs besoins d'accomplissement personnel, de reconnaissance et de respect. (Laouisat, 2002)

II. La Qualité de Vie au travail :

1. Définitions du concept de la Qualité de l'organisation et ces acteurs principales :

Kiernan et Knutson définissent la qualité de vie de l'organisation comme "l'interprétation d'un individu de son rôle au travail et l'interaction de ce rôle avec les attentes des autres". La qualité de la vie de travail de chacun est déterminée, conçue et évaluée individuellement. Une qualité de vie au travail varie selon l'âge, le stade de carrière et/ou la position de l'individu dans l'industrie. » (Kierman; Knutson, 1990)

Le dictionnaire des entreprises définit la qualité de vie de l'organisation comme "le degré de satisfaction personnelle vécue au travail". La qualité de vie au travail dépend de la mesure dans laquelle un employé se sent valorisé, récompensé, motivé et consulté. Les facteurs tels que la sécurité d'emploi, les opportunités de développement de carrière, les modes de travail et l'équilibre travail-vie l'influencent également. (BNET, Dictionnaire business, 2008)

Même si la qualité de vie peut être caractérisée par des indicateurs « objectifs », elle est aujourd'hui considérée comme une construction très subjective, composée de nombreux aspects, parfois mélangés de manière quelque peu indifférenciée : santé mentale, bonheur, conditions de vie, écart par rapport aux idéaux, satisfaction des besoins, etc. (Bergouignan, Jean-Paul, 2016)

La « qualité de vie » est définie comme « tout ce qui contribue à créer des conditions de vie plus harmonieuses » (dictionnaire le petit Robert, 2017)

La « qualité » fait référence à quelque chose tel qu'il est, qu'il soit bon ou mauvais. Des chercheurs de différentes disciplines comme l'économie, la sociologie ou l'ergonomie s'intéressent à la qualité de vie, avec parfois une perspective quantitative basée sur des observations et des mesures utilisant divers indicateurs.

En 1969, le ministère américain de l'Éducation sanitaire et du Bien-être social a publié une étude nationale sur la qualité de vie des Américains, spécifiquement basée sur des indicateurs statistiques tels que l'environnement physique et le confort. Le premier constat de cette étude est le manque de corrélation entre les indicateurs objectifs et subjectifs. Elle a également révélé un manque apparent de cohérence entre les opinions des observateurs et des répondants suggérant que les évaluations QVT basées sur une perspective unique et utilisant uniquement des indicateurs objectifs sont inefficaces. ((Botella, 2014)

Par la suite, des apports sociologiques ou psychologiques ont permis de s'intéresser aux composantes émotionnelles et cognitives de la qualité de vie, comme la notion de bonheur ou de bien-être. Ce concept a également été adopté dans le domaine de la santé depuis les années 1960, permettant de s'interroger sur l'impact des maladies graves et/ou chroniques sur la vie quotidienne des patients. Si les chercheurs se préoccupaient principalement de mesurer la santé, ils prendraient en compte la douleur perçue au-delà du fonctionnement physique « objectif ».

Le concept de qualité de vie de l'organisation peut facilement être confondu avec d'autres concepts relativement similaires. C'est le cas notamment du stress au travail, de la satisfaction au travail, de la santé mentale, du bien-être au travail et des risques psychosociaux au travail.

Il importe donc d'intégrer la définition de ces concepts, pour être en mesure de les distinguer par la suite de celui de qualité de vie au travail qui sera abordé plus loin.

(Gilles Dupuis, J.-P. Martel, Christian Gérard Voirol, Lisa Bibeau, 2010).

2. Les acteurs de la QVT en entreprise :

Les acteurs impliqués dans la démarche de la Qualité de Vie au travail (QVT) en entreprise sont les suivants :

- **La Direction Générale (DG)** : Responsable de promouvoir une approche préventive de la QVT et de soutenir la démarche en encourageant l'adoption des solutions et en montrant l'exemple.
- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)** : En charge d'organiser et de piloter la démarche QVT, elle effectue le diagnostic, fournit des conseils, met en

place des outils et mesure les résultats. Elle peut faire appel à des experts externes pour l'accompagner dans ces projets.

- **Les Managers** : Les managers de proximité sont essentiels pour mettre en œuvre la politique QVT au quotidien. Ils doivent être capables de fédérer, motiver, accompagner le changement, faciliter le travail collectif, et être à l'écoute de leurs équipes. Il est important que l'entreprise les sensibilise, les forme et les accompagne pour diffuser la QVO à tous les niveaux.
- **Les Collaborateurs** : Ils sont acteurs de leur propre QVT en développant leurs compétences, en exprimant leurs revendications, en signalant des problèmes et en contribuant à une bonne qualité de vie dans l'organisation.
- **Le Comité Social et Économique (CSE)** : Instance de représentation du personnel, il assure le dialogue social entre l'employeur et les salariés, remontant notamment les réclamations des employés concernant les conditions de travail.
- **Les Services Interentreprises de Santé au Travail (SIST)** : Ces associations regroupent divers spécialistes de la QVT (médecin du travail, infirmier, psychologue du travail, etc.). Leur mission est de protéger la santé et la sécurité des salariés, prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail dans l'organisation.

3. Émergence et installation de la QVT :

Les années 1950 ont vu l'émergence du concept de qualité de vie au travail aux États-Unis. Eric Trist et Fred Emery ont abandonné les principes tayloriens en utilisant des hypothèses simples mais innovantes. En termes d'organisation du travail, les conditions de travail et la qualité de la production sont étroitement liées, et l'amélioration de l'une ne peut être dissociée de l'amélioration de l'autre. Par conséquent, la coopération est bénéfique aux deux parties en raison des intérêts respectifs de l'employeur et du salarié.

En Europe, on a longtemps négligé l'approche globale pour se concentrer sur les problèmes individuels, en mettant l'accent sur les politiques nationales de santé au travail, en particulier en France.

En France, la création de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) marque le début du XXI^e siècle, jusqu'à l'accord du 19 juin 2013 qui définit les objectifs et établit un cadre structuré de RSE.

Depuis lors, la qualité de vie au travail est un principe incontournable, à la fois dans la réglementation nationale (loi Rebsamen en 2015) et dans les accords de branche et les pratiques d'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le domaine de la santé, en vertu de la loi Touraine de 2016.(Auteur non identifié, 2021)

4. Les facteurs clés qui déterminent la QVT :

4.1. La Satisfaction au Travail :

La définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976, p. 1300) : « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Toutefois, ne pas réduire la ST à sa dimension affective peut permettre une compréhension plus globale du phénomène. En effet, la ST se compose de trois dimensions distinctes bien que très fortement liées : cognitive, affective et conative.

La dimension cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier. L'affect positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la dimension affective de la ST. Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension conative. Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

En effet, les individus développent des stratégies pour réduire leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction. (Diener, 2000)

En distingue deux types :

- **Comportementales** : elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, comme par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu pour ce faire.
- **Cognitives** : ces stratégies consistent quant-à-elles à modifier ses attentes et / ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction

(impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel) : diminuer son niveau d'attente, se convaincre que ce n'est pas si mal, etc. (Davy Castel , 2016)

4.2. La Reconnaissance au Travail :

Selon l'Anact la reconnaissance au travail est considérée comme un levier fort de l'engagement organisationnel, elle représente un échange très important entre les membres de l'entreprise, car c'est la manière dont l'individu perçoit les marques de considération de la part de son manager, ses collègues ou son client ainsi c'est les feedbacks qu'il porte lui-même aux autres.(anact, 2017)

4.3. Le Stress au Travail :

Le stress représente un mécanisme de réaction face à une pression environnementale, pouvant susciter diverses émotions telles que l'anxiété ou la tristesse.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit le stress au travail comme un élément nuisible à la productivité. Selon l'OMS, le stress au travail se manifeste par les réactions des employés lorsqu'ils font face à des exigences et à des pressions professionnelles qui dépassent leurs connaissances et leurs capacités, remettant en question leur capacité à faire face à ces situations. Le stress peut ainsi avoir des effets néfastes sur la santé physique et mentale des employés.(séverac, 2020)

4.4. La Santé Mentale :

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), La santé mentale est un état de santé mentale qui nous permet de faire face au stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien étudier et travailler, et de contribuer à la vie communautaire. Il a une valeur en soi et, en tant que catalyseur, fait partie intégrante de notre bien-être.

Une variété de facteurs personnels, familiaux, sociaux et structurels influencent à chaque instant notre santé mentale et peuvent la protéger ou la nuire. Même si la plupart des gens sont résilients, l'exposition à des circonstances difficiles telles que la pauvreté, la violence, le handicap ou les inégalités augmente le risque de développer des problèmes de santé mentale.

Il existe des traitements efficaces et peu coûteux pour de nombreux problèmes de santé mentale. Cependant, les systèmes de santé manquent cruellement de ressources et il existe d'énormes lacunes en matière de couverture thérapeutique dans le monde. Le traitement des troubles mentaux est souvent de mauvaise qualité. Les personnes souffrant de problèmes de santé mentale sont également souvent victimes de stigmatisation ou de discrimination et subissent des violations de leurs droits(OMS, 2023)

4.4.1. Management des risques psychosociaux en entreprise :

Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (OSHA) considère que « Les risques psychosociaux et leurs conséquences sur la santé physique et mentale comptent parmi les problèmes les plus difficiles dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail (SST). Outre leurs effets néfastes sur la santé individuelle, les risques psychosociaux peuvent avoir un impact négatif sur l'efficacité des organisations et des économies nationales.

4.5. Épuisement professionnel :

Selon l'INRS, l'épuisement professionnel, qui se manifeste principalement chez les travailleurs de la santé et de l'aide, peut également affecter toutes les professions qui nécessitent une implication personnelle intense. Les mesures préventives doivent prévenir la détérioration de la santé des personnes déjà exposées au risque d'épuisement et empêcher la survenue de nouveaux cas.

Le syndrome d'épuisement professionnel, également connu sous le nom de burn-out, est un ensemble de réactions qui surviennent dans des situations de stress professionnel chronique, dans lesquelles la dimension de l'engagement est la plus importante.

Il comprend trois dimensions de caractéristiques :

- Épuisement émotionnel : l'impression que vos ressources émotionnelles sont épuisées.
- Dépersonnalisation ou cynisme : insensibilité au monde extérieur, déshumanisation des relations avec les autres (les clients, patients ou utilisateurs deviennent des objets), vision négative des autres et du travail.

- Le sentiment d'échec personnel au travail peut inclure le sentiment de ne pas pouvoir répondre correctement aux attentes de son entourage, la dévalorisation de ses propres réalisations et le sentiment de gaspillage.

5. Les dimensions de la QVT :

La QVT est composée de six dimensions interdépendantes qui doivent être prises en compte pour garantir un



environnement de travail de qualité. Chacune de ces dimensions contribue à la satisfaction de vos équipes et à leur épanouissement.

La sources : Auteur : PepPsy, ARTICLE, Les 6 piliers de la QVT : Vers une approche holistique du bien-être professionnel, 19 juin 2023

5.1. Relations au travail et climat social :

Cette dimension concerne les interactions entre les salariés, le climat social et la qualité des relations professionnelles. Elle englobe des éléments tels que l'organisation des réunions internes, la diffusion des supports internes, le rôle des instances représentatives du personnel, les événements conviviaux et les espaces de pause propices aux échanges informels.

5.2. Contenu du travail :

Le contenu du travail englobe plusieurs éléments qui contribuent à fournir à vos collaborateurs un cadre de travail clair et compréhensible. Voici les aspects importants de cette dimension :

5.2.1. Communication et clarté des missions

Il est important que les missions données à vos équipes soient communiquées de manière claire et précise. Il en va de même pour les objectifs, les attentes et les tâches à réaliser qui doivent être indiqués et communiqués de manière transparente, évitant ainsi toute confusion ou malentendu.

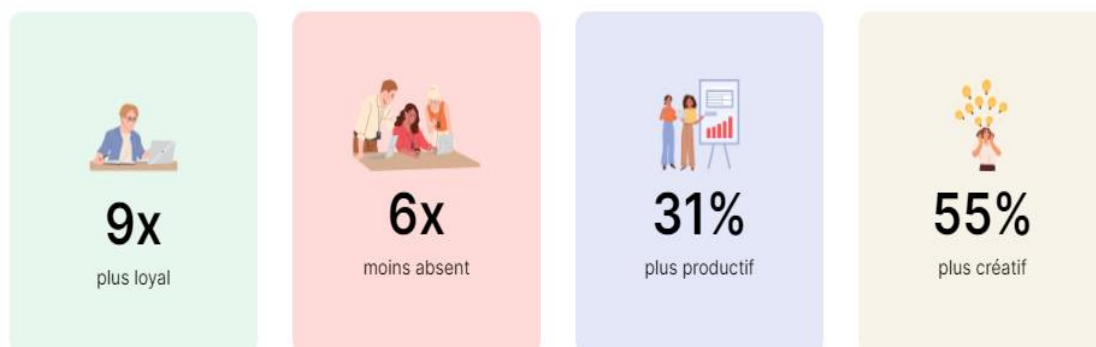
5.2.2. Délégation des tâches et responsabilisation des collaborateurs :

Vos collaborateurs doivent être encouragés à prendre des décisions, à gérer leur temps et leurs ressources de manière autonome, dans la mesure où cela est possible et approprié.

5.2.3. Mise à disposition des moyens et des ressources

Il est important de fournir à vos collaborateurs les moyens et ressources nécessaires pour réaliser leur travail de manière efficace. Cela comprend les ressources matérielles

adéquates, les outils informatiques et technologiques appropriés, ainsi que les formations et les compétences nécessaires pour accomplir leurs missions. Des moyens suffisants



garantissent une productivité optimale et contribuent au bien-être de vos équipes

5.3. Santé au travail

La santé au travail est une dimension essentielle de la QVT. Elle englobe la prise en compte de la santé mental et physique de chaque collaborateur, la diffusion du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP, 2023), la mise en œuvre d'un plan d'actions en matière de santé et sécurité,

L'aménagement des lieux et des postes de travail, ainsi que l'optimisation des déplacements professionnels.

Prendre soin de la santé physique de vos collaborateurs, c'est bien, mais prendre soin de leur santé mentale c'est encore mieux !

Le bien-être mental de vos collaborateurs est un défi et un enjeu crucial pour votre entreprise.

Un collaborateur qui se sent bien dans ses baskets sera :

La sources : Auteur : PepPsy, ARTICLE, Les 6 piliers de la QVT : Vers une approche holistique du bien-être professionnel, 19 juin 2023

Cela a un impact direct sur la performance et la productivité de l'ensemble des équipes et sur la performance globale et durable de l'organisation

Une culture de bien-être mental au travail est essentielle afin de prévenir les risques psychosociaux

5.4. Compétences et parcours professionnels :

Cette dimension concerne les parcours professionnels des salariés, notamment l'intégration dans l'entreprise, les entretiens individuels de suivi, la gestion des compétences, la mise en place d'un plan de formation adapté, l'adaptation des compétences aux évolutions du marché du travail, ainsi que l'utilisation des dispositifs de reconversion professionnelle.

5.5. Égalité professionnelle :

La santé au travail est une dimension essentielle de la QVT. Elle englobe la prise en compte de la santé mentale et physique de chaque collaborateur, la diffusion du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.(DUERP, 2023),

la mise en œuvre d'un plan d'actions en matière de santé et sécurité, l'aménagement des lieux et des postes de travail, ainsi que l'optimisation des déplacements professionnels

Prendre soin de la santé physique de vos collaborateurs, c'est bien, mais prendre soin de leur santé mentale c'est encore mieux !

Le bien-être mental de vos collaborateurs est un défi et un enjeu crucial pour votre entreprise.

5.6. Management participatif, engagement :

La reconnaissance et la valorisation de chaque collaborateur renforcent la motivation, l'engagement et la satisfaction de chaque collaborateur.

Cela peut s'illustrer par :

- Des échanges constructifs autour des missions de l'entreprise et du travail à réaliser.
- L'intervention des salariés dans les nouveaux projets.
- Une bonne gestion des plannings et des congés payés

La QVT ne se limite pas seulement aux conditions matérielles, mais englobe également les aspects relationnels, psychologiques et organisationnels qui impactent la satisfaction et le bien-être des salariés.

En investissant dans la QVT, vous favorisez un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel de chaque collaborateur.(PepPsy, 2023)

III. La marque employeur et outil de fidélisation :

1. Définitions :

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement, durable et constante, qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange renforçant le lien affectif.

Mettre en place une politique de fidélisation consiste donc à mettre durablement l'homme et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation partagée de confiance. Dans cette relation stable, le salarié reste dans l'entreprise par une volonté personnelle issue à la fois d'une réflexion, d'un libre choix et d'une prise de recul. Pas par peur de ne pas retrouver un autre emploi.

Mettre en place un système de management de la fidélisation ne commence pas lorsque le salarié émet les premiers signaux de désengagement. Un système de management de la fidélisation englobe également le fait d'attirer, de recruter et d'intégrer ses collaborateurs. Actions qui influent directement sur la capacité de l'entreprise à fidéliser.(Chaminade, 2003)

Selon Pascal Paillé : « La Fidélisation des employés est un défi crucial auquel de nombreuses entreprises investissent une part importante de leurs ressources ».(Paillé, 2004)

2. Processus de fidélisation des salariés :

2.1. Mettre en place un environnement de travail favorable :

L'une des principales sources de motivation et de bien-être d'un collaborateur, c'est le cadre de travail. Par conséquent, il est essentiel de prévoir un environnement agréable et chaleureux qui donne envie aux salariés de travailler. Pour motiver les équipes, rien de mieux que d'aménager les espaces de travail en installant des bureaux confortables, une décoration agréable et un espace dédié à la pause-café.

Dans certaines grandes entreprises, la mise en place de services complémentaires peut être envisagée, comme une crèche d'entreprise, un espace de relaxation ou encore des cours de sport.

Un cadre de travail chaleureux permet aussi de renforcer l'esprit d'équipe, facteur incontournable de la fidélisation des salariés. Pour cela, il est intéressant d'organiser des afterworks, des petits déjeuners ou encore d'utiliser de nouveaux outils collaboratifs. Ce sont d'excellents moyens pour entretenir de bonnes relations en interne.

2.2. Conduite d'une politique de formation dans l'entreprise :

La mise en place d'une politique de formation en interne présente deux avantages majeurs : le gain de compétitivité et la réduction du taux d'absentéisme. Le degré de concurrence du marché de chaque entreprise varie en fonction du secteur d'activité. Les employés ont ainsi besoin de bénéficier de compétences spécifiques pour mieux appréhender l'environnement économique. De plus, un salarié qui développe ses capacités professionnelles va gagner en confiance et en performance dans la réalisation de ses tâches.

2.3. Elaboration d'un système de rémunération en proportion des talents :

La rémunération d'un salarié témoigne de la reconnaissance de son travail, de ses capacités professionnelles et de son engagement. Pour les employeurs, c'est un excellent levier pour bâtir une stratégie qui permet de motiver les équipes. En effet, ce que les employés souhaitent, c'est une rémunération juste. Aussi, il est pertinent pour le manager de proposer à ses collaborateurs un salaire à hauteur de leurs compétences.

2.4. Participation des travailleurs dans la prise de décisions :

Parmi les actions à instaurer en matière de fidélisation des salariés, l'implication des collaborateurs dans la prise de décisions est un atout réel pour l'entreprise. Cette pratique leur donne l'opportunité de faire preuve de motivation et de performance, mais également de devenir de véritables décideurs de la vie de leur entreprise.

2.5. Développement des avantages attractifs aux salariés :

Pour valoriser ses collaborateurs et susciter leur motivation, l'entreprise peut leur proposer des avantages en nature et sociaux.

- ✓ Équipement électronique (ordinateur portable, tablette ou Smartphone).
- ✓ Véhicule de fonction.
- ✓ Réductions pour des clubs de sport.
- ✓ Mutuelle adaptée offrant une bonne couverture sociale.
- ✓ Chèques de rentrée scolaire.

Il est également intéressant de proposer aux employés des avantages qui leur permettent d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée : des horaires plus souples, possibilité de télétravail, des activités ou des espaces de détente(Guilleux, 2021)

3. Les enjeux de la fidélisation des salariés :

La fidélisation des salariés fait partie des principales préoccupations des entreprises qui souhaitent se développer efficacement. Elle constitue un enjeu majeur au niveau financier, et se trouve au cœur de différentes problématiques RH auxquelles chaque entreprise s'expose et qui présentent des coûts importants :

- ✓ Le désengagement des salariés, susceptible d'entraîner une démission.
- ✓ L'absentéisme.
- ✓ L'augmentation du turnover, ou taux de renouvellement du personnel.
- ✓ Une mauvaise image et donc une entreprise peu attractive.

Ces problèmes, et plus particulièrement le départ d'un salarié, ont des conséquences préjudiciables. Ils engendrent la désorganisation des équipes, la démotivation des salariés, la perte de compétences et une ambiance négative dans l'entreprise. Sans oublier les coûts de remplacement, de recrutement et de formation de chaque nouveau collaborateur et les pertes financières liées à la baisse de productivité.

Il faut aussi noter que la démotivation et la perte de talents résultent de problèmes d'organisation et de communication dans l'entreprise, notamment la mauvaise relation des employés avec leur manager. C'est pourquoi l'entente entre collaborateurs et les relations avec la hiérarchie sont des éléments essentiels pour la fidélisation des salariés. Le rôle du manager consiste notamment à éviter le mal-être des employés et à savoir gérer les conflits.

Les enjeux de fidélisation portent également sur la marque employeur, et donc sur l'image de marque de l'entreprise. En effet, un salarié motivé et engagé aura tendance à dire du

bien de son entreprise auprès de son entourage : valorisation de l'ambiance de l'entreprise par le bouche-à-oreille ou sur les réseaux sociaux, par exemple.

Enfin, la fidélisation des salariés passe par la capacité de l'entreprise à respecter la promesse formulée au moment du recrutement et de l'embauche. Cette promesse doit correspondre à l'environnement de travail réel et à la culture de l'entreprise.

La fidélisation des salariés, c'est avant tout s'assurer de leur motivation et de leur bien-être dans l'entreprise. Les conditions de travail et les pratiques de management sont considérées comme les principaux facteurs de fidélisation. Il est donc important pour chaque entreprise de mettre en place une stratégie pour retenir ses collaborateurs et éviter toute forme de turnover. (Guilleux, 2021)

4. L'importance de la fidélité :

L'importance de la fidélité professionnelle peut être résumée en plusieurs points clés liés à son impact positif à la fois sur l'ensemble de l'entreprise et sur l'individu, comme suit :

4.1. Augmentation de la productivité :

Les employés se sentant appartenir à un environnement idéal seront plus enclins à progresser et à évoluer professionnellement, les encourageant ainsi à être plus productifs et à accomplir leurs tâches avec excellence. Cela se traduit par des niveaux de performance élevés et un sens aigu de la responsabilité.

4.2. Réduction du taux de départ des employés :

La période de préavis est adéquate pour rechercher le candidat idéal pour remplacer l'employé partant. Cependant, le nouvel employé peut prendre d'un à trois mois pour s'acclimater à l'entreprise, à son environnement et à ses méthodes de travail. Cette période peut impacter le département auquel appartient le nouvel individu. Ainsi, la fidélité est un avantage qui influence positivement l'environnement de travail.

4.3. Développement de la culture organisationnelle de l'entreprise :

Lorsque la culture organisationnelle évolue de principes à actions et applications, elle se développe régulièrement et bénéficie davantage à l'environnement de travail. Le sentiment de camaraderie parmi les employés augmente avec le temps grâce à l'alignement des objectifs et leur engagement commun envers l'entreprise. Cela rend l'environnement convivial et non toxique.

4.4. Amélioration de l'image de l'entreprise auprès des externes :

Hors du contexte professionnel, lorsque le nom de l'entreprise est mentionné ou discuté, si un employé se sent loyal, il deviendra le premier défenseur de celle-ci et parlera de ses avantages avec conviction. Ainsi, la fidélité professionnelle finit par renforcer l'image de la marque.

4.5. La fidélité des employés se transmet aux clients :

Lorsque les employés croient en ce qu'ils font et en la raison qui les pousse à continuer, cela génère une énergie illimitée qui insuffle un esprit de crédibilité, de transparence et d'enthousiasme dans chaque interaction, que ce soit entre employés ou entre un employé et un client. La confiance de l'employé dans l'entreprise qu'il représente se transmet au client et se transforme en une fidélité continue, ce qui conduit à une meilleure rétention des clients. (achraf, 2024)

Conclusion du chapitre :

En conclusion, ce premier chapitre a permis de jeter les bases théoriques essentielles pour comprendre les complexités des incitations, de la qualité de vie au travail (QVT) et de la fidélisation des employés. À travers une revue approfondie de la littérature, nous avons établi un cadre conceptuel solide qui a mis en lumière les différentes facettes et dynamiques de chaque concept. Nous avons exploré comment les incitations, à la fois financières et non financières, influencent la satisfaction et la motivation au travail, tout en soulignant l'importance de la QVT en tant que pilier central pour le bien-être et l'engagement des employés. De plus, nous avons identifié les stratégies et les défis liés à la fidélisation des employés, reconnaissant qu'une approche holistique est cruciale pour leur rétention à long terme.

Ce cadre conceptuel nous permettra d'aborder le deuxième chapitre avec une perspective claire sur la manière dont nous envisageons de mesurer et d'analyser ces concepts dans un contexte pratique. Le prochain chapitre décrira notre cadre méthodologique, où nous préciserons les méthodes de collecte et d'analyse de données qui sous-tendront notre étude

empirique au sein de Sonatrach, en vue de fournir des recommandations éclairées pour améliorer les stratégies de fidélisation des employés.

Chapitre 2 : Cadre Méthodologique et Contexte Organisationnelle

Introduction :

Dans ce deuxième chapitre de notre mémoire, nous abordons le cadre méthodologique adopté pour approfondir l'étude des incitations, de la qualité de vie au travail (QVT), et de la fidélisation des employés au sein de Sonatrach. Après avoir établi un solide cadre conceptuel dans le premier chapitre, il est essentiel de définir les méthodes à travers lesquelles nous allons collecter, analyser et interpréter les données nécessaires pour répondre à nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre présente donc une description détaillée de notre démarche méthodologique, incluant la nature de l'étude, le choix des méthodes de collecte des données, le design de recherche, ainsi que les techniques d'analyse statistique employées. L'objectif est de garantir la fiabilité et la validité des résultats obtenus, permettant ainsi une compréhension approfondie des facteurs qui influencent la fidélisation des employés.

Nous expliquerons également comment nous avons sélectionné notre échantillon de participants et décrirons les outils et techniques utilisés pour recueillir les données, tout en respectant les normes éthiques de recherche. Ce chapitre servira de fondement méthodologique à notre analyse, crucial pour le bon déroulement et la crédibilité de notre étude sur le terrain.

1. Situation organisationnelle de SONATRACH et problématique d'étude :

1.1. Présentation de l'entreprise :

Société Nationale du Transport et de la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leur dérivé.

SONATRACH est une société pour la recherche, la production le transport la transformation et la commercialisation des hydrocarbures (gazeux et liquide). Elle a été créée dans le but de couvrir à long terme, les besoins nationaux en hydrocarbures par le décret n°63-491 du 31/12/1963, ainsi que le financement, et le développement de la nation par apport en devises. Elle a subi des changements et des réformes, en passant par l'extension sur l'ensemble des activités pétrolières, puis la nationalisation des hydrocarbures en 24 février 1971 et la restructuration en 1982 qui a vu la naissance de 17

entreprises autonomes. Par sa modernisation et sa valorisation des ressources en 1992 la SONATRACH est devenue un groupe pétrolier international intégré.

1.2. Les activités de SONATRACH :

- **Exploitation et production :**

Depuis sa création, SONATRACH concentre ses efforts sur la recherche de nouveaux gisements pétroliers et gaziers sur le territoire national afin de renouveler ses réserves et augmenter ses capacités de production.

- **Transport par canalisations :**

Le transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures liquides et gazeux produits par l'Activité Exploration-Production. En 2018, le Réseau de Transport du Concessionnaire, comprenant des canalisations d'une longueur totale de 20 927 km.

- **Liquéfaction et Séparation :**

Pionnier dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tous premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation de produits pétroliers, elle a vu ses capacités de production se consolider par l'entrée en production de quatre nouveaux Complexes de liquéfaction pour culminer sur une capacité totale de de 56 millions de m³/an.

- **Raffinage et Pétrochimie**

Cette activité a pour mission de l'exploitation, la gestion de l'outil de production du Raffinage, et valoriser l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers.

- **Commercialisation**

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH est un fournisseur clé de référence sur la scène européenne et internationale. SONATRACH est parmi les 10 premiers exportatrices de gaz dans le monde et la 1ère exportatrice de gaz en Méditerranée.

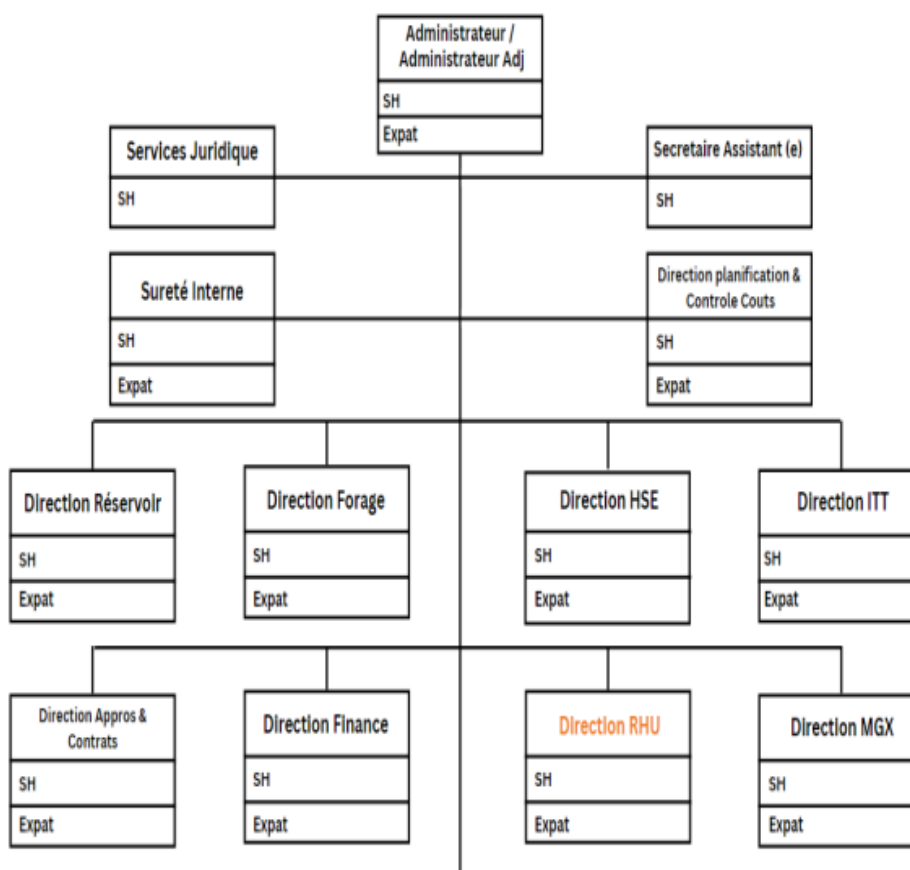
L'Algérie est aujourd'hui, le troisième exportateur de gaz de l'Europe après la Russie et la Norvège. L'acheminement du gaz destination de l'Europe se fait par le biais de trois gazoducs (GPDF, GEM et MEDGAZ).

1.3. Groupement BERKINE&Oxy :

1.3.1. Présentation du Groupement Berkine &Oxy :

Le Groupement BERKINE, créé entre SONATRACH et Oxy Petroleum Corporation, est chargé de gérer toutes les activités de production de l'association SONATRACH-Oxy dans les blocs de BERKINE (HBNS-EL MERK). Ce groupement dispose de pouvoirs, de matériel et de procédures fiables approuvés par toutes les parties impliquées. Il a su tirer parti de l'expérience acquise par SONATRACH et ses partenaires, au profit du projet et de la diversité culturelle. Les principes directeurs de ce groupement sont l'équité, la transparence et la recherche de consensus.

1.3.2. Organigramme du groupement BERKINE :



Source : Document interne à l'entreprise.

2. Département des Ressources Humains :

Les ressources humaines désignent l'ensemble des employés ou du personnel d'une organisation, mais ce terme fait également référence à la division ou au département qui se consacre à la gestion des questions liées aux employés, comme le recrutement, la formation, la gestion des relations de travail, l'évaluation de la performance, la gestion des carrières, et la rémunération.

Du point de vue de la gestion, les ressources humaines sont considérées comme une des ressources essentielles d'une entreprise ou d'une organisation, au même titre que les ressources financières, matérielles ou technologiques. Elles sont au cœur de la stratégie d'une entreprise car elles jouent un rôle crucial dans l'efficacité organisationnelle, l'innovation et la compétitivité sur le marché.

La gestion des ressources humaines implique donc une série de pratiques visant à optimiser le capital humain de l'organisation. Ces pratiques incluent notamment :

- **Le recrutement** : attirer et sélectionner les candidats les plus adaptés à la culture et aux besoins de l'entreprise.
- **La formation et le développement** : offrir des opportunités de développement professionnel et personnel pour améliorer les compétences et les performances.
- **L'évaluation de la performance** : mesurer les performances individuelles et collectives pour identifier les besoins de développement et reconnaître les contributions.
- **La gestion des carrières** : accompagner les employés dans leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise.
- **La rémunération et les avantages sociaux** : concevoir des systèmes de rémunération et des programmes d'avantages sociaux pour motiver et fidéliser les employés.
- **Les relations de travail** : gérer les relations entre l'employeur et les employés, y compris la négociation avec les syndicats et la résolution des conflits.

En somme, la gestion des ressources humaines vise à créer un environnement de travail équitable et motivant, où les employés peuvent contribuer efficacement aux objectifs de l'organisation tout en réalisant leur potentiel personnel.

3. Les données :

Dans la société contemporaine, les données revêtent une importance croissante, jouant un rôle essentiel dans la prise de décisions dans divers domaines, notamment la science, les affaires, la santé, l'éducation et la politique. Grâce à des outils informatiques sophistiqués tels que les logiciels d'analyse de données et de visualisation, les données peuvent être analysées pour extraire des connaissances et des tendances significatives. La gestion des données est devenue un pilier majeur de l'informatique, avec l'émergence de technologies telles que le Big Data et l'Intelligence Artificielle, qui permettent de stocker, de traiter et d'analyser d'énormes volumes de données de manière efficace.

D'après Rob Kitchin, « les données sont généralement considérées comme les éléments bruts issus de la représentation abstraite du monde en diverses catégories, mesures, ainsi que d'autres formes de représentations telles que les nombres, les caractères, les symboles, les images, les sons, les ondes électromagnétiques et les bits. Ces éléments constituent les bases sur lesquelles l'information et le savoir sont construits. »(Rob Kitchen, 2014)

Dans cette recherche, notre objectif était d'explorer l'influence des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la fidélité des employés. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une approche quantitative, mettant en œuvre un questionnaire ciblant les employés de niveau Maîtrise, Cadre, et Cadres supérieurs. Ce questionnaire vise à recueillir l'avis de ces employés concernant l'impact à long terme des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la rétention du personnel.

Ces questions ont permis de comparer les incitations financières et la qualité de vie au travail, selon l'avis des Maîtrises, Cadres et Cadres supérieurs, et de déterminer ceux qui ont un rôle majeur dans la fidélisation des salariés au sein de Sonatrach.

4. Population et échantillon :

L'étude de la population et le processus d'échantillonnage jouent un rôle fondamental en recherche. La population désigne l'ensemble des individus concernés, tandis que l'échantillonnage consiste à sélectionner un groupe représentatif pour l'étude. Cette démarche est cruciale car examiner toute la population peut être impraticable. Il existe différentes méthodes d'échantillonnage, chacune ayant ses avantages et inconvénients. Une compréhension approfondie de ces concepts est essentielle pour concevoir des études fiables et généralisables.

Pour garantir la représentativité de notre échantillon, Dans ce contexte, la population mère englobe l'ensemble des employés de Sonatrach GROUPEMENT BERKINE, qu'ils soient répartis dans les différents départements de l'entreprise. Afin de mener une enquête rigoureuse et généralisable, reflétant de manière précise la réalité de la situation, j'ai opté pour un échantillon de 40 employés, soit 34,48% de la population mère.

5. La méthode :

Dans cette section, nous présentons les approches méthodologiques adoptées pour mener notre étude. Nous détaillons d'abord la méthode quantitative utilisée, suivie de la description de l'instrument de collecte des données. Ensuite, nous expliquons la construction du questionnaire, qui constitue notre principal outil de recueil des informations nécessaires.

5.1. L'étude quantitative :

Selon Gaspard Claude : « L'analyse quantitative consiste à collecter des données pour examiner les comportements, les opinions ou les attentes en grande quantité. Son objectif principal est généralement de tirer des conclusions statistiquement mesurables, ce qui la distingue de l'analyse qualitative. » (Claude, 2019)

6. Instrument de collecte des données :

Les données sont collectées à l'aide d'un questionnaire, car cette étude est fondée sur une méthode quantitative. Nous avons choisi de privilégier le questionnaire comme outil essentiel pour recueillir les informations initiales dans le cadre de nos études visant à établir une corrélation entre les incitations financières et la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés.

7. Le Questionnaire :

Un questionnaire est un outil de collecte d'informations constitué d'une série de questions destinées à répondre aux interrogations des participants. L'élaboration de ce questionnaire de recherche est basée sur les objectifs de recherche. Il est réparti en quatre parties :

Partie 1 : Informations personnelles :

L'objectif de cette section de l'enquête est d'obtenir des données essentielles sur le profil personnel et professionnel des participants (âge, sexe, niveau académique, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle et fonction) pour comparer les résultats de cette section à

ceux d'autres parties du questionnaire. Le but consiste à identifier le principal élément qui impacte la fidélité à l'entreprise pour chaque catégorie sociodémographique.

Partie 2 : Les incitations financiers :

Cette section comprend neuf questions fermées afin d'obtenir l'opinion des employés sur les incitations financiers (système de promotions, IZCV, prime d'intérêt...) mis en place chez SONATRACH.

Partie 3 : La Qualité de vie au travail :

Cette section comprend six questions, fermées afin d'obtenir l'opinion des employés sur les incitations morales ou bien la qualité de vie au travail (la formations, les avantages sociaux, le climat de travail...) mis en place chez SONATRACH.

Partie 4 : L'impact des facteurs d'incitations financières et la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés.

Cette section comprend quatre questions, fermées afin d'obtenir l'opinion des employés sur L'impact des facteurs d'incitations financiers et la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés de SONATRACH.

8. Les modèles des questions :

- ✓ Questions fermées à choix multiples.
- ✓ Questions fermées sous forme Likert.

9. Objectif de questionnaire :

- Connaitre l'opinion des salariés concernant les incitations financières disponibles chez Sonatrach.
- Connaître l'opinion des salariés concernant la qualité de vie au travail disponibles chez Sonatrach.
- Connaitre l'impact des facteurs d'incitations et la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés.

10. Traitements des données :

Pour l'analyse des données, nous avons employé le programme informatique SPSS.

Conclusion du chapitre :

En conclusion de ce chapitre, nous avons développé un cadre méthodologique solide qui sert de fondement essentiel à notre recherche sur les incitations, la qualité de vie au travail et la fidélisation des employés à Sonatrach. Les stratégies de collecte et d'analyse des données que nous avons adoptées sont essentielles pour assurer la précision et la pertinence des résultats que nous espérons obtenir.

Grâce à ce cadre bien défini, nous sommes prêts à examiner de manière efficace les données collectées, ce qui nous permettra de construire une base solide pour une analyse détaillée dans le prochain chapitre. Nous nous apprêtons alors à présenter et discuter des résultats obtenus, en les analysant à la lumière des cadres théoriques et des études antérieures explorées dans notre revue de littérature.

Le troisième chapitre de notre mémoire, consacré à l'analyse des résultats et à leur interprétation, est essentiel pour dégager des conclusions pertinentes et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses grâce aux données empiriques et à l'approche analytique adoptée. Cette étape nous permettra d'approfondir notre compréhension des mécanismes de fidélisation des employés chez Sonatrach et de formuler des recommandations concrètes pour améliorer la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Chapitre 3 : Résultats et discussion

Introduction :

Afin d'avoir une vision globale sur les incitations et la QVT au sein de Sonatrach nous avons choisis une étude quantitative sur les salariés par le biais d'un questionnaire afin de connaître leurs avis sur la question mais aussi de pouvoir trouver une relation entre les incitations & QVT et la fidélisation.

Cette étude nous permettrons de voir si les managers et les salariés sont du même avis sur la question ou non et de répondre à nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre est composé de deux section, ou la première discute les questions proposées par nos soins dans notre étude quantitative et la deuxième annonce les résultats obtenus dans notre étude. Ensuite, nous avons rassemblé un ensemble des suggestions et des recommandations qui pourraient être utiles pour l'entreprise.

I. Présentation et analyse des résultats de la recherche quantitative :

Alapha de cronbahcs

11. Analyse crosier des variables:

Dans cette partie nous essaierons de trouver une relation de causalité entre les deux variables la motivation et la performance.

11.1. Calcul de l'indice alpha de Cronbach

Nous avons choisi l'indice alpha de Cronbach afin de mesurer la fiabilité de type decohérence interne « La fiabilité désigne que les items, censés mesurer le même phénomène ou les mêmes dimensions d'un phénomène, sont suffisamment corrélés entre eux et qu'ils partagent ainsi une part importante de l'information » (MOUSSA, 2008).

M. Cronbach a concocté une formule qui permet de faire l'approximation en un seul calcul. L'indice résultant est une expression décimale qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur alpha s'approche de 1, plus l'ensemble d'éléments est homogène.

Les résultats obtenus démontrent un alpha de Cronbach égale a une valeur de 0,832 ce qui se rapproche de la valeur 1, donc on peut déduire que nos éléments sont homogènes c'est-à-dire acceptable.

Tableau 1 : Test de Reliability

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.832	19

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

1. Analyse des réponses :

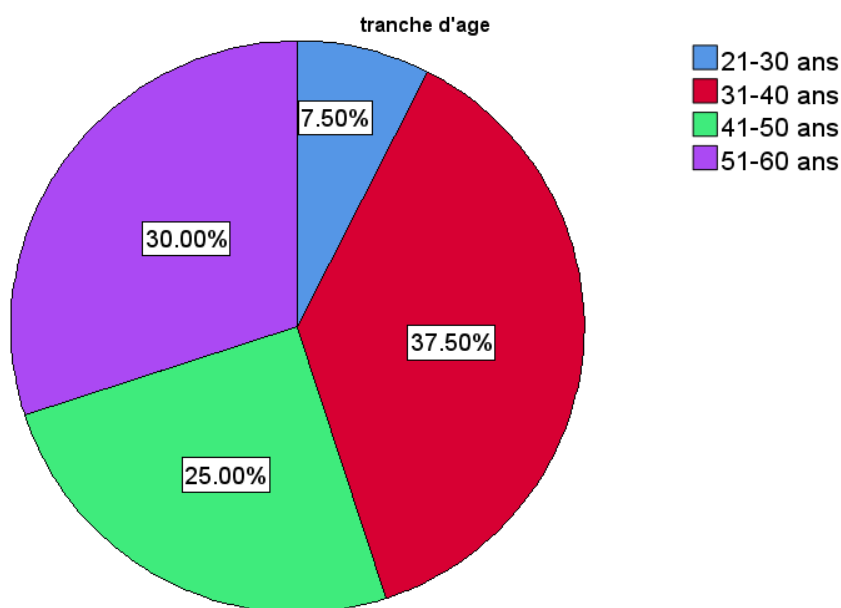
1.1. Partie 1 : Les renseignements sociodémographiques :

Tableau 2 :Repartition par Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30 ans	3	7.5	7.5	7.5
	31-40 ans	15	37.5	37.5	45.0
	41-50 ans	10	25.0	25.0	70.0
	51-60 ans	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 6: Tranche d'age



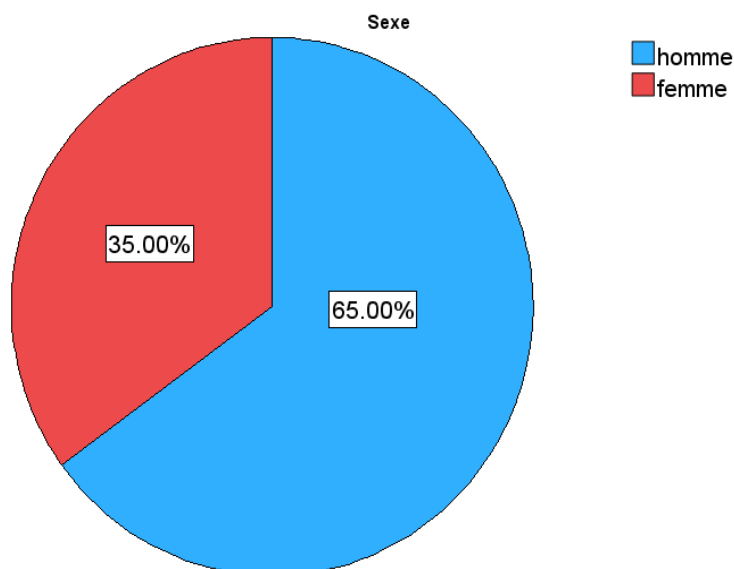
Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Nous remarquons que la majorité des salariés font partie de la tranche entre 31 à 40 ans (37,50%), avec une faible présence des autres tranches d'âge, souligne une main-d'œuvre expérimentée et potentiellement stable. L'abondance de jeunes employés chez SONATRACH est un avantage clé pour l'organisation.

Tableau 3 : Répartition par sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	homme	26	65.0	65.0	65.0
	femme	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 7 : Sexe

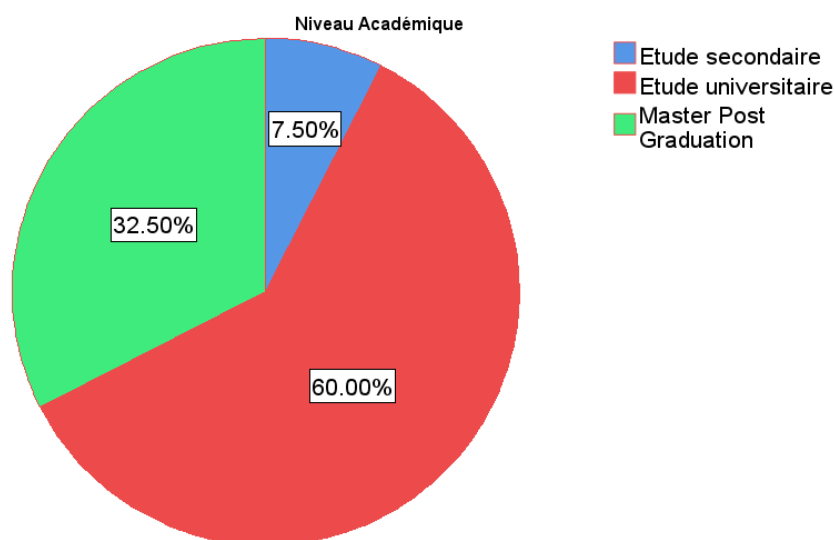
Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'étude a été réalisée auprès d'un groupe de 40 salariés, parmi lesquels 65 % étaient des femmes et 35 % des hommes. En Algérie, il est observé que les femmes ont une nette préférence pour des emplois en milieux clos, tels que les bureaux administratifs.

Tableau 4 : Répartition selon le niveau académique :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Etude secondaire	3	7.5	7.5	7.5
	Etude universitaires	24	60.0	60.0	67.5
	Master Post Graduation	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 8 : Répartition selon le niveau académique :

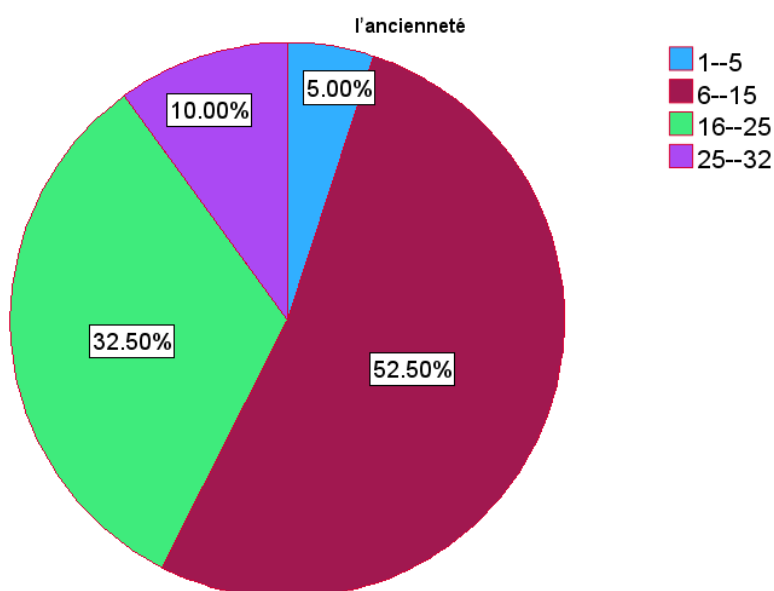
Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des niveaux académiques des employés de Sonatrach montre une prédominance de diplômés universitaires, qui représentent 60,0% du personnel, indiquant une forte demande de qualifications académiques élevées au sein de l'entreprise. Le taux élevé de détenteurs de master post-graduation, soit 32,5%, reflète également un engagement vers l'expertise spécialisée et la recherche d'une compétence avancée, crucial pour les opérations complexes et la gestion stratégique. Par contraste, seulement 7,5% des employés ont un niveau d'études secondaires, suggérant une moindre nécessité pour les postes à faibles qualifications ou une politique de recrutement favorisant des niveaux d'éducation plus élevés.

Tableau 5 : Répartition selon l'ancienneté :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1--5	2	5.0	5.0	5.0
	6--15	21	52.5	52.5	57.5
	16--25	13	32.5	32.5	90.0
	25--32	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 9 : Répartition selon l'ancienneté

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des ratios d'ancienneté des employés de Sonatrach révèle une concentration notable des employés ayant entre 6 et 15 ans d'expérience, qui représentent 52,5% du personnel. Cette tranche significative suggère une stabilité dans l'emploi au sein de l'entreprise, malgré les politiques de rajeunissement. En revanche, les employés avec moins de 5 ans d'ancienneté représentent seulement 5,0%, indiquant un taux de recrutement relativement faible, qui pourrait être lié aux restrictions sur les retraites

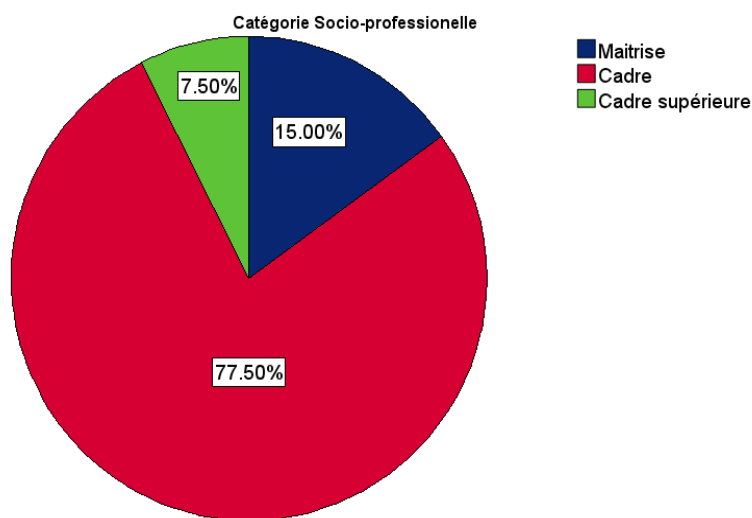
anticipées et aux politiques de gestion des carrières. Les employés ayant 16 à 25 ans et plus de 25 ans cumulent 42,5%, démontrant une présence solide de membres expérimentés, essentielle pour le maintien de la compétence et la transmission du savoir au sein de l'entreprise.

Tableau 6 : Répartition selon la catégorie socio-professionnelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maîtres	6	15.0	15.0	15.0
	Cadre	31	77.5	77.5	92.5
	Cadre supérieure	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 10: Répartition selon la catégoriesocio-professionnelle



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Le sondage révèle une prédominance de cadres (77,5%) au sein de l'organisation, indiquant une forte inclinaison vers la gestion et la prise de décision. Avec 15% de maîtrises et 7,5% de cadres supérieurs L'enquête met en lumière une structure organisationnelle axée sur les cadres (77,5%), complétée par des maîtrises (15%) et des cadres supérieurs (7,5%). Cette

répartition souligne une forte concentration sur le leadership et la gestion, indiquant une culture d'entreprise potentiellement dynamique.

1.2. Partie 2 : Les incitation au travail :

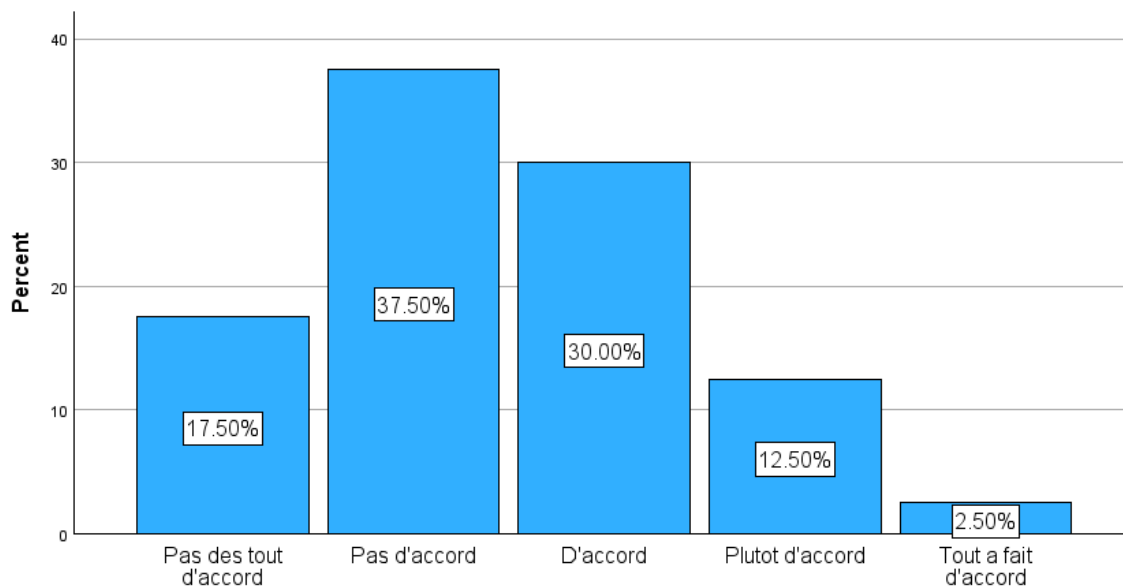
Q1 : votre rémunération actuelle couvre complètement vos besoins personnels

Tableau 7 : Couverture des besoins personnels par la rémunération actuelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	7	17.5	17.5	17.5
	Pas d'accord	15	37.5	37.5	55.0
	D'accord	12	30.0	30.0	85.0
	Plutot d'accord	5	12.5	12.5	97.5
	Tout a fait d'accord	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 11 : Couverture des besoins personnels par la rémunération actuelle



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

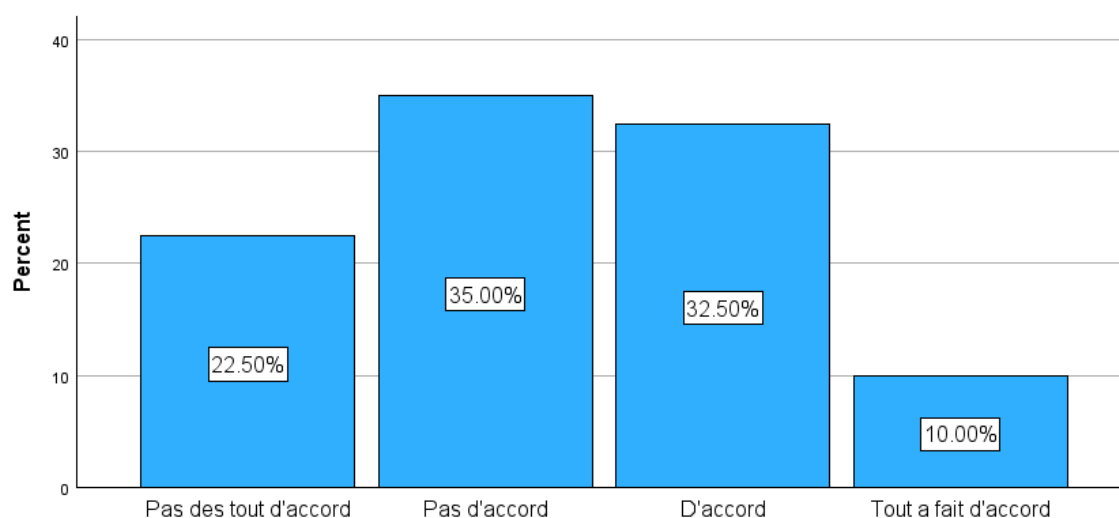
L'analyse des réponses des employés de Sonatrach concernant la couverture de leurs besoins personnels par leur rémunération révèle un certain mécontentement. Une majorité significative, soit 55%, exprime un désaccord (17,5% pas du tout d'accord et 37,5% pas d'accord) quant à la suffisance de leur salaire pour répondre à leurs besoins, indiquant des préoccupations potentielles sur la compétitivité des salaires et la satisfaction globale des employés. En revanche, seulement 15% des employés se sentent que leur rémunération est adéquate ou très adéquate (12,5% plutôt d'accord et 2,5% tout à fait d'accord), tandis que 30% sont neutres, étant simplement d'accord. Ces données pourraient pointer vers un besoin de réévaluation des structures de rémunération pour améliorer la motivation et la rétention du personnel.

Q2 : Je trouve que le système des promotions (AI 6% et/ou Catégories) de Sonatrach est satisfaisant et constitue une source de motivation.

Tableau 8 : Satisfaction et motivation liées au système de promotions chez Sonatrach

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	9	22.5	22.5	22.5
	Pas d'accord	14	35.0	35.0	57.5
	D'accord	13	32.5	32.5	90.0
	Tout a fait d'accord	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réalisé par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 12 : Satisfaction et motivation liées au système de promotions chez Sonatrach

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

L'analyse des réponses montre que 42.5% des employés de Sonatrach (32.5% d'accord et 10% tout à fait d'accord) trouvent le système de promotions satisfaisant et motivant, indiquant une appréciation notable mais pas majoritaire. Cependant, une majorité de 57.5% (22.5% pas du tout d'accord et 35% pas d'accord) exprime son insatisfaction, soulignant le besoin potentiel de révision ou d'amélioration du système de promotions pour mieux répondre aux attentes des employés et accroître leur motivation.

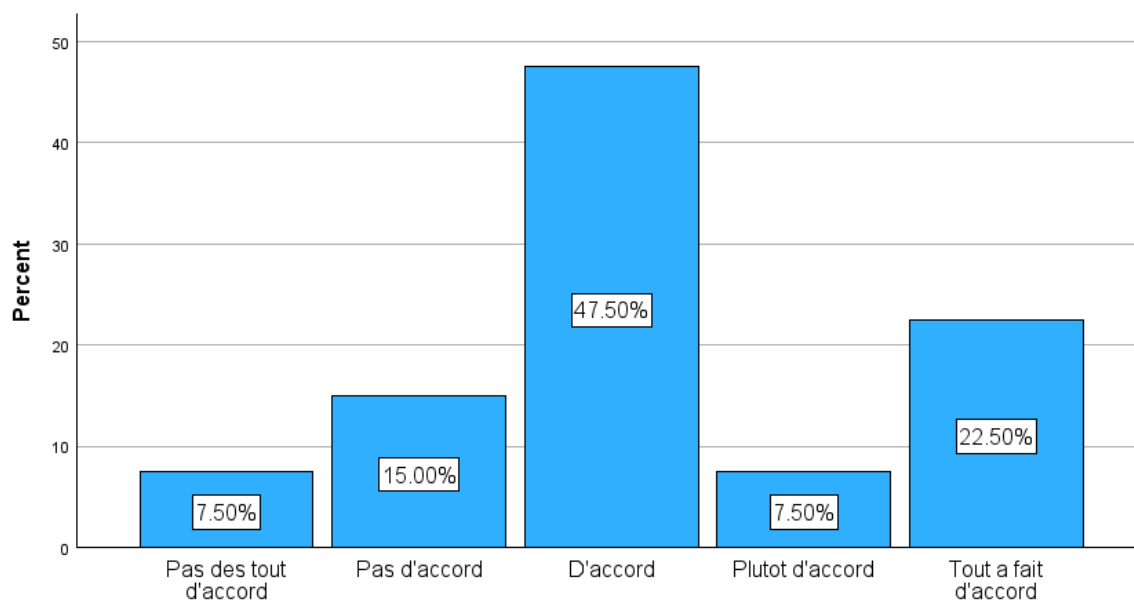
Q3 : Parmi les raisons qui m'ont incité à travailler au sud c'est le système d'indemnités généreux qu'offre Sonatrach notamment les IZCV.

Tableau 9 : Attraction du système d'indemnités de Sonatrach pour travailler au sud

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	3	7.5	7.5	7.5
	Pas d'accord	6	15.0	15.0	22.5
	D'accord	19	47.5	47.5	70.0
	Plutotd'accord	3	7.5	7.5	77.5
	Tout a fait d'accord	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Figure 13: Attraction du système d'indemnités de Sonatrach pour travailler au sud



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

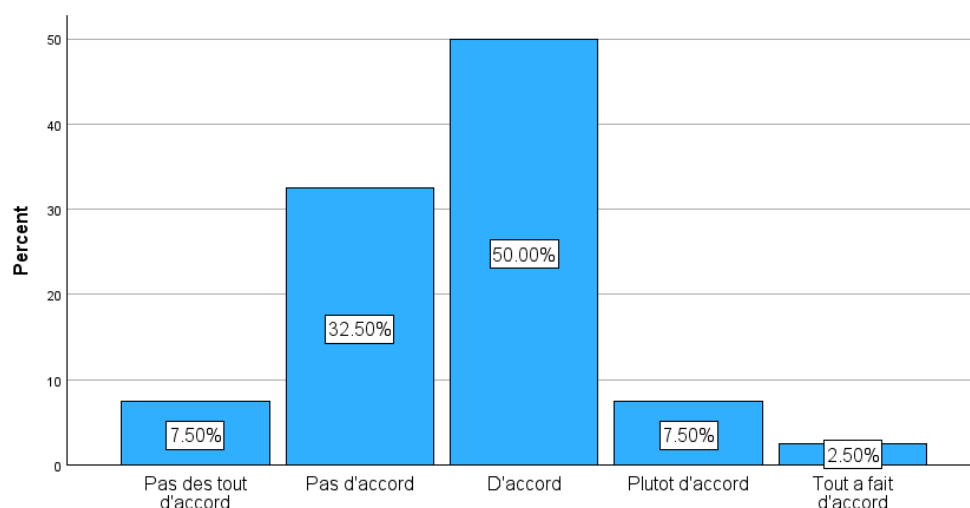
L'analyse des réponses indique que le système d'indemnités, notamment les IZCV, joue un rôle significatif dans l'attraction des employés vers les postes situés au sud pour Sonatrach. Une majorité notable de 77,5% des employés (22,5% tout à fait d'accord, 47,5% d'accord, et 7,5% plutôt d'accord) confirme que ces incitations financières sont un facteur clé dans leur décision. Seulement 22,5% des répondants (7,5% pas du tout d'accord et 15% pas d'accord) ne considèrent pas les indemnités comme un motif majeur de leur choix, suggérant que, pour la plupart, les avantages financiers offerts sont un attrait important.

Q4 : Je considère que le système de remboursement appliqué à Sonatrach est satisfaisant.

Tableau 10 : Satisfaction envers le système de remboursement à Sonatrach

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	3	7.5	7.5	7.5
	Pas d'accord	13	32.5	32.5	40.0
	D'accord	20	50.0	50.0	90.0
	Plutotd'accord	3	7.5	7.5	97.5
	Tout a fait d'accord	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 14 : Satisfaction envers le système de remboursement à Sonatrach.

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

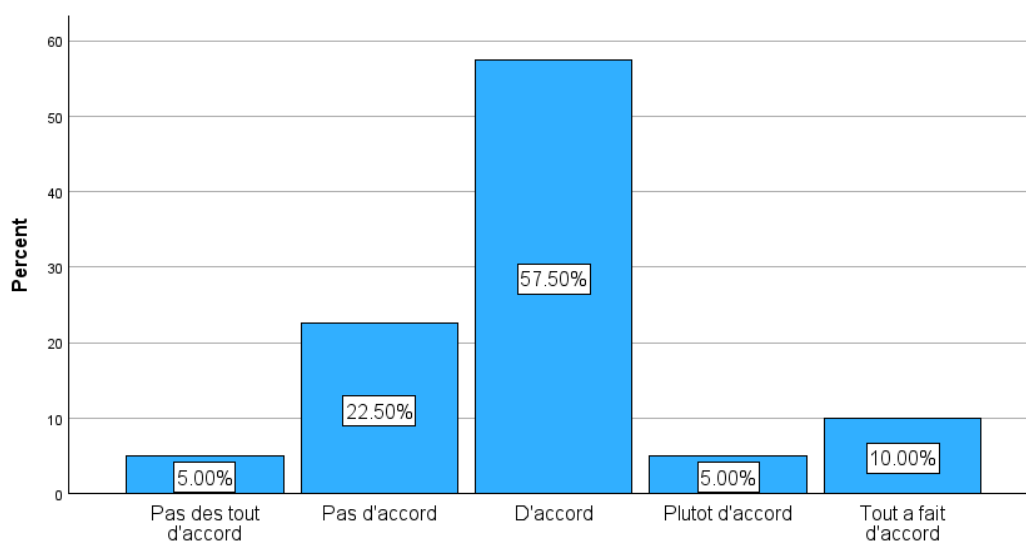
L'analyse des réponses sur le système de remboursement chez Sonatrach montre que la moitié des employés (50%) le considèrent comme satisfaisant, ce qui indique un niveau de contentement significatif parmi le personnel. Cependant, 40% des employés (32,5% pas d'accord et 7,5% pas du tout d'accord) expriment une insatisfaction vis-à-vis de ce système, suggérant des améliorations potentielles pour augmenter la satisfaction générale. Un petit pourcentage (10%) se sent assez satisfait, révélant ainsi une division dans la perception de l'efficacité des politiques de remboursement de l'entreprise.

Q5 :A mon avis la prime d'intéressement versée par Sonatrach est l'une des incitations pécuniaires attractive.

Tableau 11 : Attrait de la prime d'intéressement de Sonatrach

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	9	22.5	22.5	27.5
	D'accord	23	57.5	57.5	85.0
	Plutotd'accord	2	5.0	5.0	90.0
	Tout a fait d'accord	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 15 : Attrait de la prime d'intéressement de Sonatrach

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

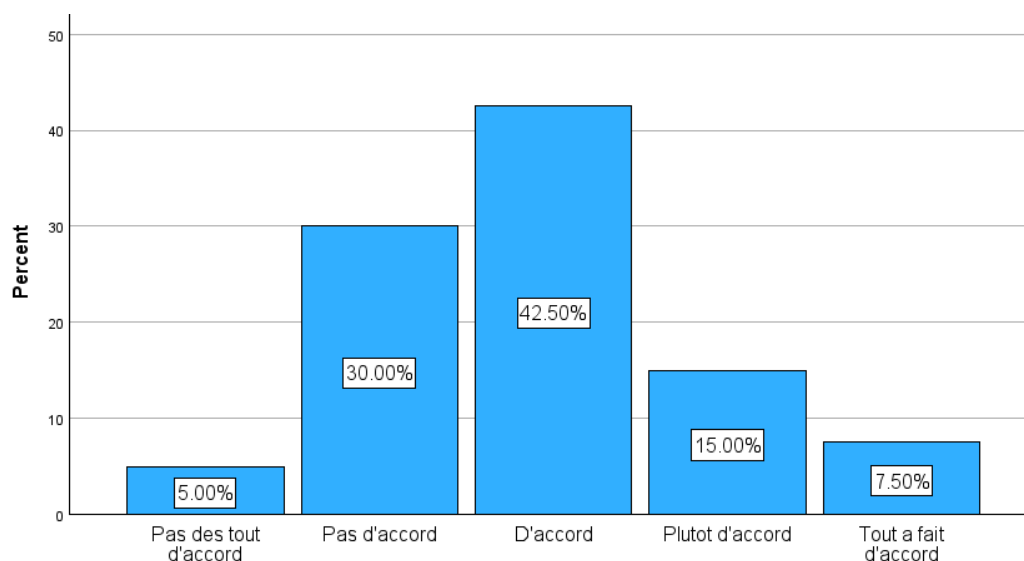
L'analyse des réponses révèle que la majorité des employés de Sonatrach considèrent la prime d'intéressement comme une incitation financière attractive, avec 72,5% d'accord sur ce point (57,5% d'accord, 10% tout à fait d'accord, et 5% plutôt d'accord). Néanmoins, une portion notable de 27,5% (22,5% pas d'accord et 5% pas du tout d'accord) ne trouve pas cette prime suffisamment incitative. Ces résultats indiquent que, bien que la prime soit globalement appréciée, il existe un segment d'employés qui reste insatisfait, soulignant l'opportunité d'améliorer ou de mieux communiquer sur les avantages de cette incitation.

Q6 : Vous êtes satisfait du nombre des actions de formations sur lesquelles vous avez pris part.

Tableau 12 : Satisfaction concernant les actions de formation suivies

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	12	30.0	30.0	35.0
	D'accord	17	42.5	42.5	77.5
	Plutotd'accord	6	15.0	15.0	92.5
	Tout a fait d'accord	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 16 : Satisfaction concernant les actions de formation suivies

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des réponses concernant la satisfaction envers les actions de formations à Sonatrach montre que 65% des employés sont satisfaits des formations proposées (42,5% d'accord, 15% plutôt d'accord, et 7,5% tout à fait d'accord), ce qui indique une appréciation générale positive des opportunités de développement professionnel offertes. Cependant, 35% des employés expriment une insatisfaction (30% pas d'accord et 5% pas du tout d'accord), suggérant qu'une proportion significative de personnel pourrait bénéficier d'une augmentation ou d'une amélioration de la qualité des formations disponibles. Ces résultats suggèrent l'importance de continuer à développer et à adapter les programmes de formation pour répondre aux besoins et aux attentes de tous les employés.

Q7 :Les formations constituent pour vous une source d'incitation et de motivation au travail au même titre que les motivations pécuniaires ?

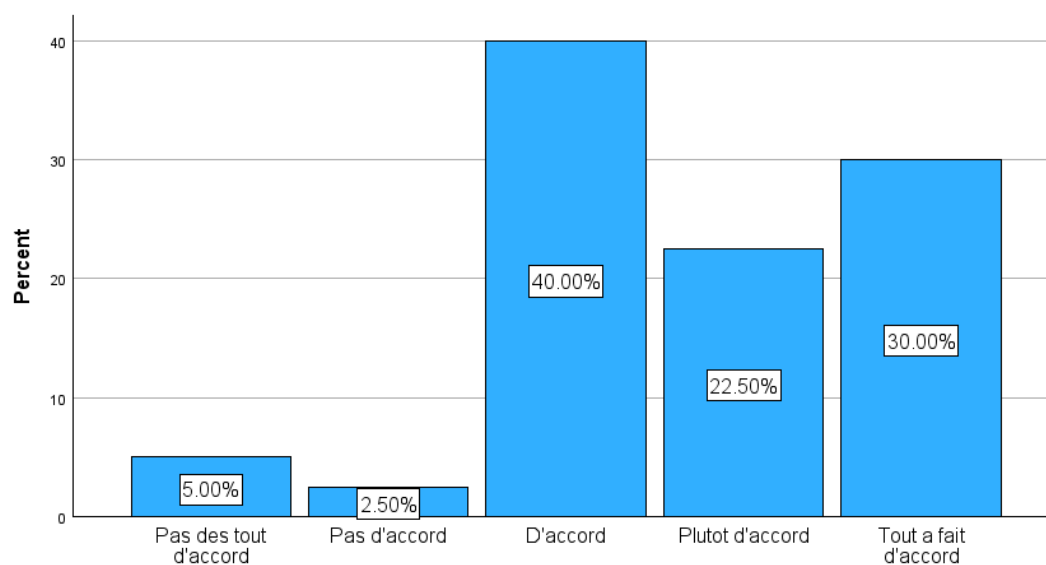
Tableau 13 : Comparaison des formations et des motivations pécuniaires comme sources d'incitation et de motivation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	1	2.5	2.5	7.5

D'accord	16	40.0	40.0	47.5
Plutotd'accord	9	22.5	22.5	70.0
Tout a fait d'accord	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Figure 17 : Comparaison des formations et des motivations pécuniaires comme sources d'incitation et de motivation



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Dans cette question, l'analyse des réponses sur l'importance des formations comme source de motivation chez Sonatrach révèle que 92,5% des employés y voient une incitation importante, au même titre que les motivations pécuniaires (40% d'accord, 22,5% plutôt d'accord, et 30% tout à fait d'accord). Seulement 7,5% des employés ne sont pas convaincus par cette affirmation (5% pas du tout d'accord et 2,5% pas d'accord). Cela met en lumière le rôle crucial des formations non seulement pour le développement des compétences mais aussi pour l'engagement et la motivation du personnel.

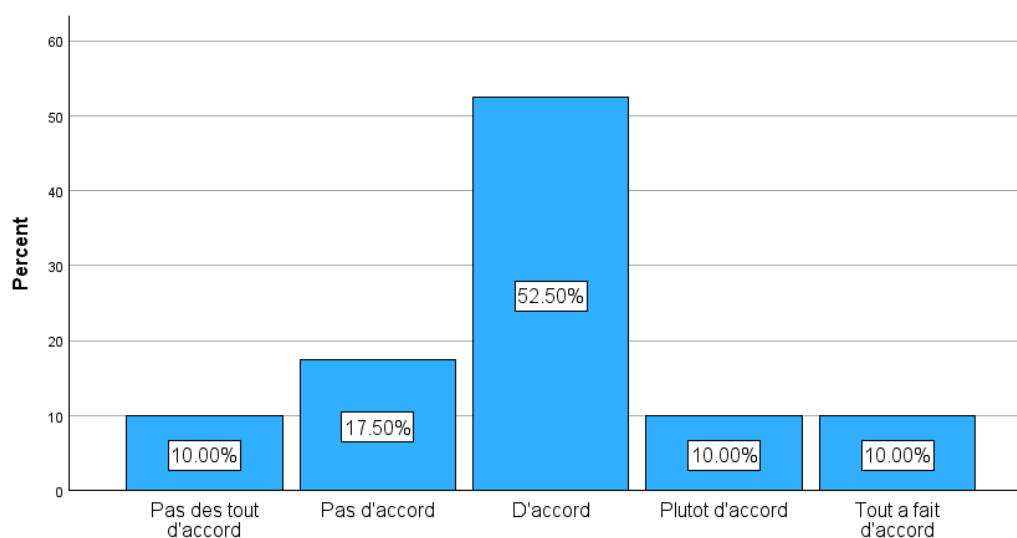
Q8 : Vous disposé d'une liberté totale sur le choix des thèmes de formation proposées.

Tableau 14 : Liberté de choix sur les thèmes de formation proposés

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	4	10.0	10.0	10.0
	Pas d'accord	7	17.5	17.5	27.5
	D'accord	21	52.5	52.5	80.0
	Plutotd'accord	4	10.0	10.0	90.0
	Tout a fait d'accord	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 18 : Liberté de choix sur les thèmes de formation proposés.



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

L'analyse des réponses indique que la majorité des employés de Sonatrach (72,5% composé de 52,5% d'accord, 10% plutôt d'accord, et 10% tout à fait d'accord) se sentent avoir une liberté acceptable dans le choix des thèmes de formation proposés, soulignant une certaine flexibilité dans les programmes de développement professionnel. Cependant, 27,5% des employés (17,5% pas d'accord et 10% pas du tout d'accord) ressentent un manque de liberté dans le choix des formations, ce qui pourrait indiquer une opportunité d'améliorer l'accessibilité et la personnalisation des options de formation pour mieux répondre aux attentes et aux besoins individuels.

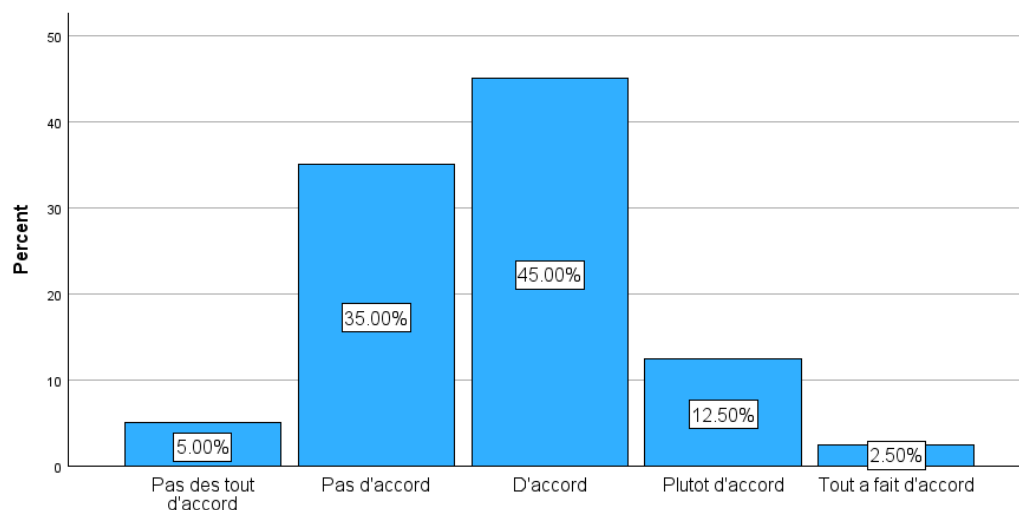
Q9 : Les avantages sociaux (Assurance santé, Prêts, Congés payés, etc.) contribuent-ils à votre satisfaction au travail.

Tableau 15 : Contribution des avantages sociaux à la satisfaction au travail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	14	35.0	35.0	40.0
	D'accord	18	45.0	45.0	85.0
	Plutotd'accord	5	12.5	12.5	97.5
	Tout a fait d'accord	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Figure 19 : Contribution des avantages sociaux à la satisfaction au travail



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Dans cette question, l'analyse des réponses montre que 60% des employés de Sonatrach (45% d'accord, 12.5% plutôt d'accord, et 2.5% tout à fait d'accord) considèrent que les avantages sociaux contribuent à leur satisfaction au travail, indiquant une perception positive de ces bénéfices. Toutefois, une proportion significative de 40% (35% pas d'accord et 5% pas du tout d'accord) ne partage pas cette opinion, mettant en évidence une opportunité pour Sonatrach de revisiter et potentiellement améliorer ses offres d'avantages sociaux pour mieux répondre aux attentes de ses employés et améliorer leur satisfaction globale.

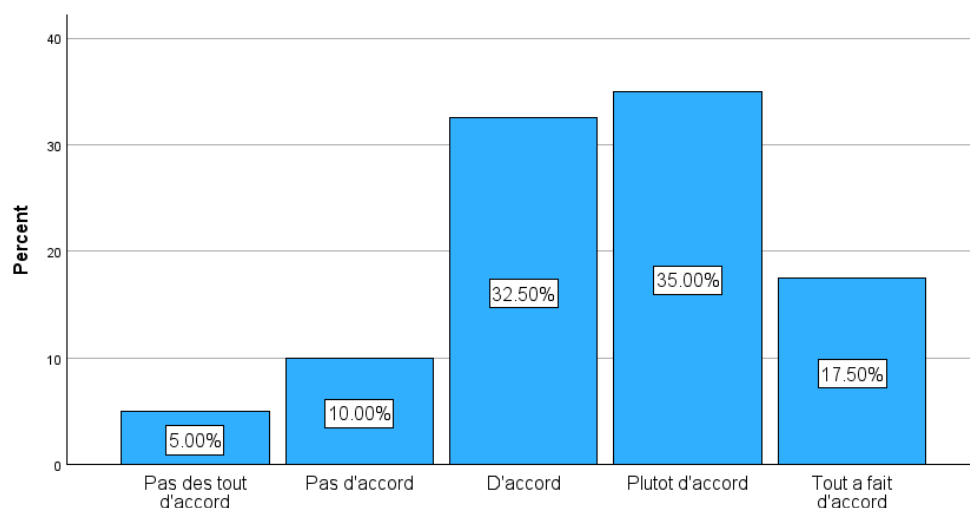
1.3. Partie 3 : La Qualité de vue de l'organisation

Q10 : Votre responsable vous remercie souvent pour un travail que vous effectuez.

Tableau 16 : Fréquence de reconnaissance par le responsable pour le travail accompli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	4	10.0	10.0	15.0
	D'accord	13	32.5	32.5	47.5
	Plutot d'accord	14	35.0	35.0	82.5
	Tout a fait d'accord	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Figure 20 : Fréquence de reconnaissance par le responsable pour le travail accompli

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

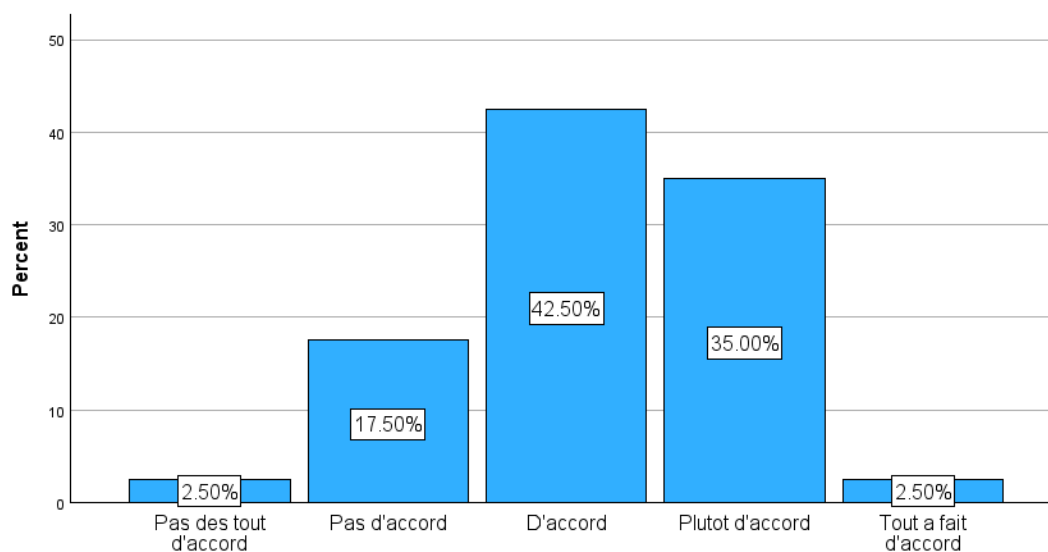
L'analyse des réponses suggère que la majorité des employés de Sonatrach (85.5% composé de 32.5% d'accord, 35.5% plutôt d'accord, et 17.5% tout à fait d'accord) ressentent une reconnaissance de la part de leur responsable pour le travail accompli, indiquant un environnement de travail où l'appréciation est fréquemment exprimée. Néanmoins, 15% des employés (10% pas d'accord et 5% pas du tout d'accord) ne perçoivent pas souvent cette reconnaissance, ce qui pourrait signaler un besoin d'améliorer les pratiques de management pour renforcer le sentiment de valorisation parmi tous les membres du personnel.

Q11 : Vos propositions ou idées novatrices sont reconnues et valorisées.

Tableau 17 : Reconnaissance des propositions et idées novatrices par l'entreprise

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	1	2.5	2.5	2.5
	Pas d'accord	7	17.5	17.5	20.0
	D'accord	17	42.5	42.5	62.5
	Plutotd'accord	14	35.0	35.0	97.5
	Tout a fait d'accord	1	2.5	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 21 : Reconnaissance des propositions et idées novatrices par l'entreprise

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des réponses révèle que 80% des employés de Sonatrach (42.5% d'accord, 35% plutôt d'accord, et 2.5% tout à fait d'accord) sentent que leurs propositions et idées novatrices sont reconnues et valorisées, ce qui témoigne d'un environnement stimulant l'innovation et la contribution individuelle. Cependant, 20% des employés (17.5% pas d'accord et 2.5% pas du tout d'accord) ne ressentent pas cette valorisation, suggérant que des améliorations dans les processus de reconnaissance et d'encouragement des initiatives personnelles pourraient être bénéfiques.

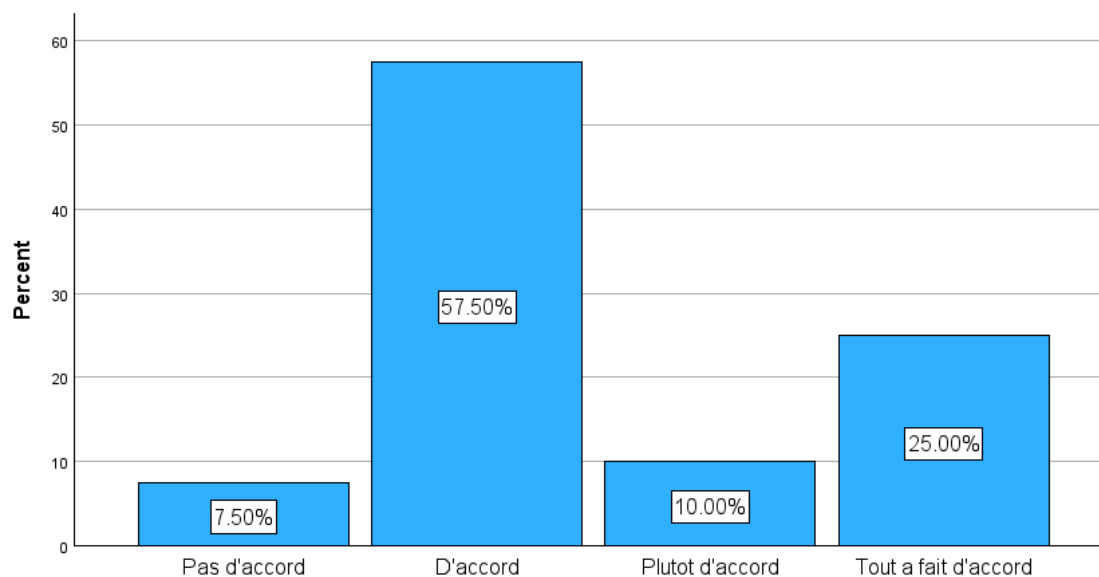
Q12 : Vous ressentez un sentiment de fierté et d'appartenance à votre Entreprise en général et à votre structure en particulier.

Tableau 18 : Sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et à la structure spécifique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	3	7.5	7.5	7.5
	D'accord	23	57.5	57.5	65.0
	Plutôt d'accord	4	10.0	10.0	75.0
	Tout a fait d'accord	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 22 : Sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise et à la structure spécifique



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des réponses indique que la grande majorité des employés de Sonatrach (92.5% composé de 57.5% d'accord, 10% plutôt d'accord, et 25% tout à fait d'accord) éprouvent un sentiment de fierté et d'appartenance envers leur entreprise et leur structure spécifique, ce qui reflète un fort attachement organisationnel. Toutefois, un petit pourcentage de 7.5% ne partage pas ce sentiment, suggérant la nécessité de renforcer encore les mesures de fidélisation et d'engagement des employés pour améliorer leur sentiment d'appartenance.

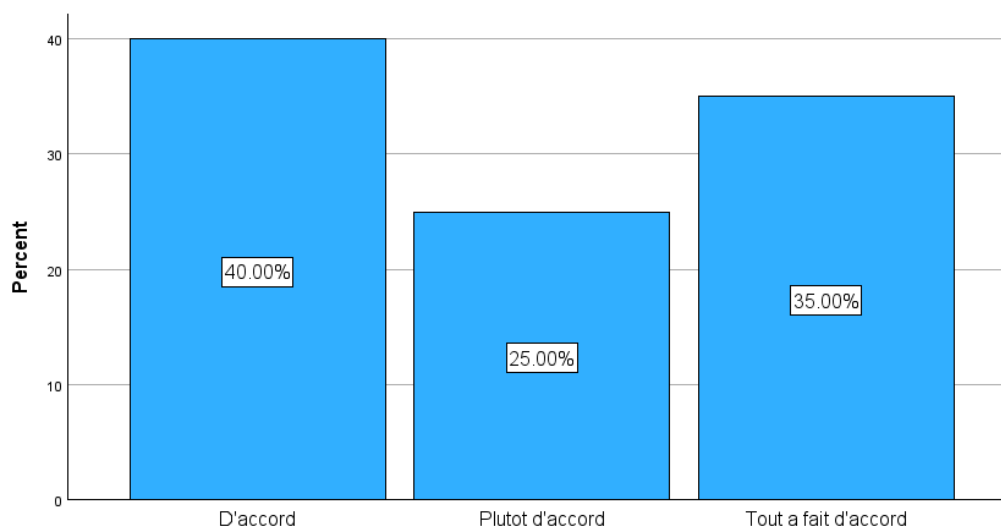
Q13 :Un climat de travail agréable et sain favorise positivement votre rendement.

Tableau 19 : Influence du climat de travail agréable et sain sur le rendement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	16	40.0	40.0	40.0
	Plutotd'accord	10	25.0	25.0	65.0
	Tout a fait d'accord	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 23 : Influence du climat de travail agréable et sain sur le rendement



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des réponses indique que la quasi-totalité des employés de Sonatrach (100.5%, probablement une erreur typographique, normalement environ 100%) conviennent qu'un climat de travail agréable et sain améliore leur rendement, avec une répartition de 40% d'accord, 25% plutôt d'accord, et 35.5% tout à fait d'accord. Ce consensus fort met en lumière l'importance cruciale de maintenir et de promouvoir un environnement de travail positif pour maximiser la productivité des employés.

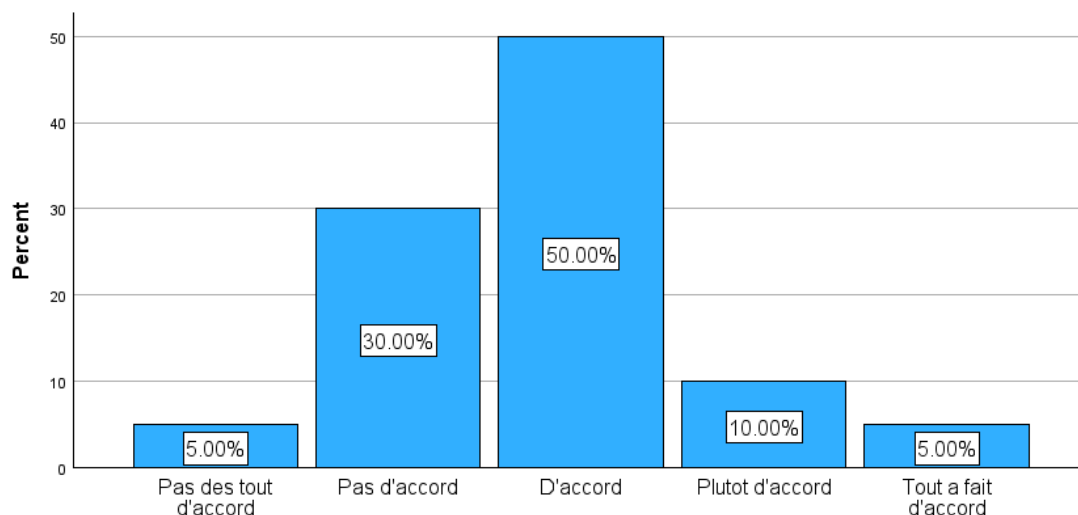
Q14 :Vous êtes satisfait sur la manière dont votre entreprise traite la santé mentale de ses employés.

Tableau 20 : Satisfaction concernant la gestion de la santé mentale par l'entreprise

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	2	5.0	5.0	5.0
	Pas d'accord	12	30.0	30.0	35.0
	D'accord	20	50.0	50.0	85.0
	Plutotd'accord	4	10.0	10.0	95.0
	Tout a fait d'accord	2	5.0	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 24 :Satisfaction concernant la gestion de la santé mentale par l'entreprise



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'analyse des réponses révèle que 65% des employés de Sonatrach (50% d'accord, 10% plutôt d'accord, et 5% tout à fait d'accord) sont satisfaits de la manière dont l'entreprise traite la santé mentale. Toutefois, 35% des employés (30% pas d'accord et 5% pas du tout d'accord) expriment leur insatisfaction, mettant en évidence un besoin d'amélioration dans les politiques et les supports concernant la santé mentale pour mieux répondre aux attentes des employés.

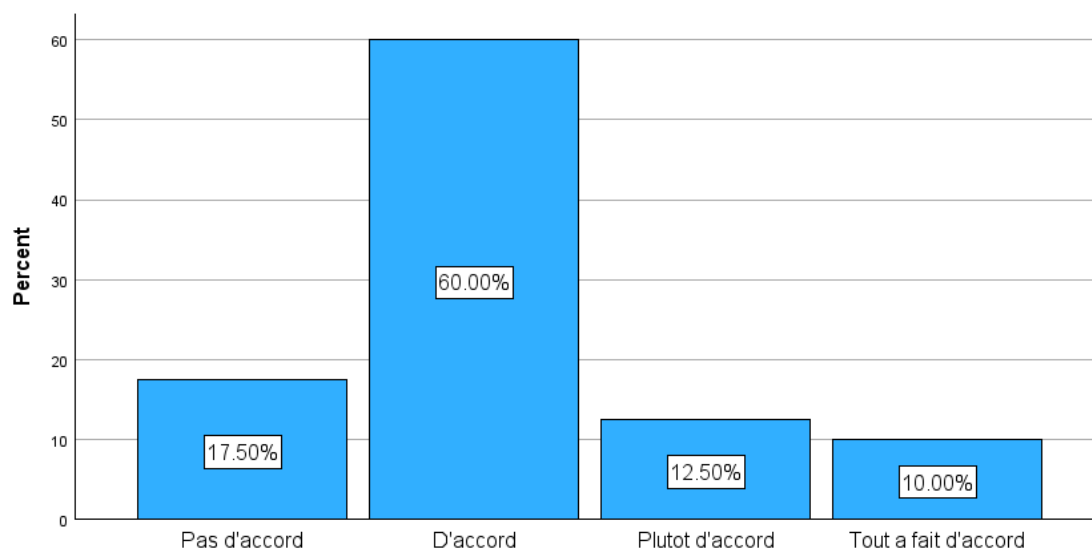
Q15 : Votre organisation assure un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Tableau 21 : Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle assuré par l'organisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas d'accord	7	17.5	17.5	17.5
	D'accord	24	60.0	60.0	77.5
	Plutot d'accord	5	12.5	12.5	90.0
	Tout a fait d'accord	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 25 : Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle assuré par l'organisation



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

La majorité des employés de Sonatrach (82.5% composé de 60% d'accord, 12.5% plutôt d'accord, et 10% tout à fait d'accord) perçoivent que leur organisation assure un bon équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Cependant, une portion non négligeable de 17.5% n'est pas d'accord avec cette affirmation, suggérant que certains aspects de la politique de gestion du travail pourraient nécessiter une révision pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle de tous les employés.

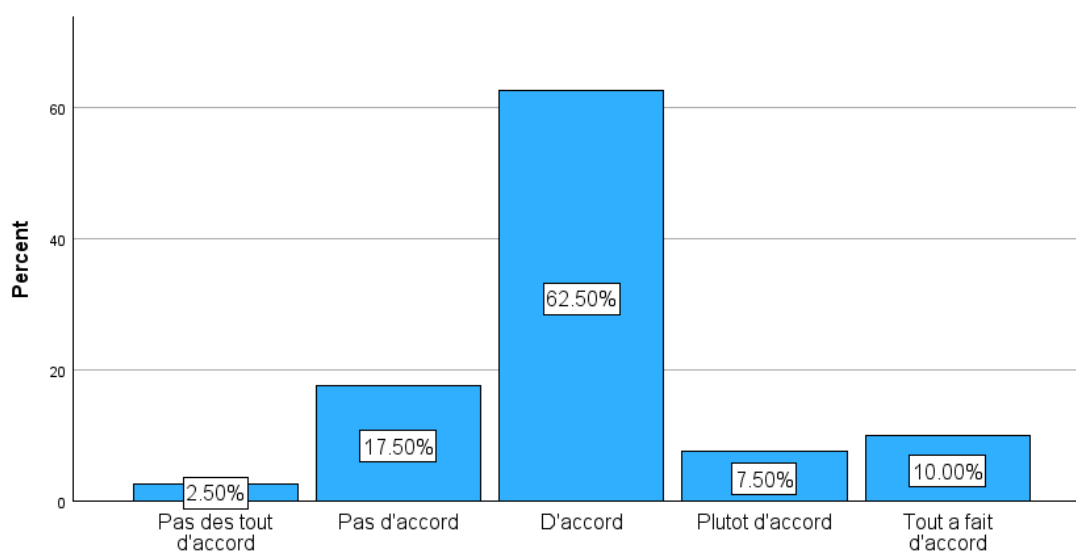
1.4. Partie 4 : l'impact des facteurs d'incitation et la qualité de vie de l'organisation sur la fidélisation des employés.

Q16 :les incitations pécuniaires offertes par votre organisation influencent positivement sur votre fidélisation.

Tableau 22 : Influence des incitations pécuniaires sur la fidélisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	1	2.5	2.5	2.5
	Pas d'accord	7	17.5	17.5	20.0
	D'accord	25	62.5	62.5	82.5
	Plutotd'accord	3	7.5	7.5	90.0
	Tout a fait d'accord	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

Figure 26 : Influence des incitations pécuniaires sur la fidélisation

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

D'après l'analyse de la question N°16 relatives à l'influence des motivations pécuniaires sur la fidélisation des employés SH, nous avons pu constater que plus de 62% des réponses trouvent que les incitations financières constituent un élément important qui contribue à leur fidélisation.

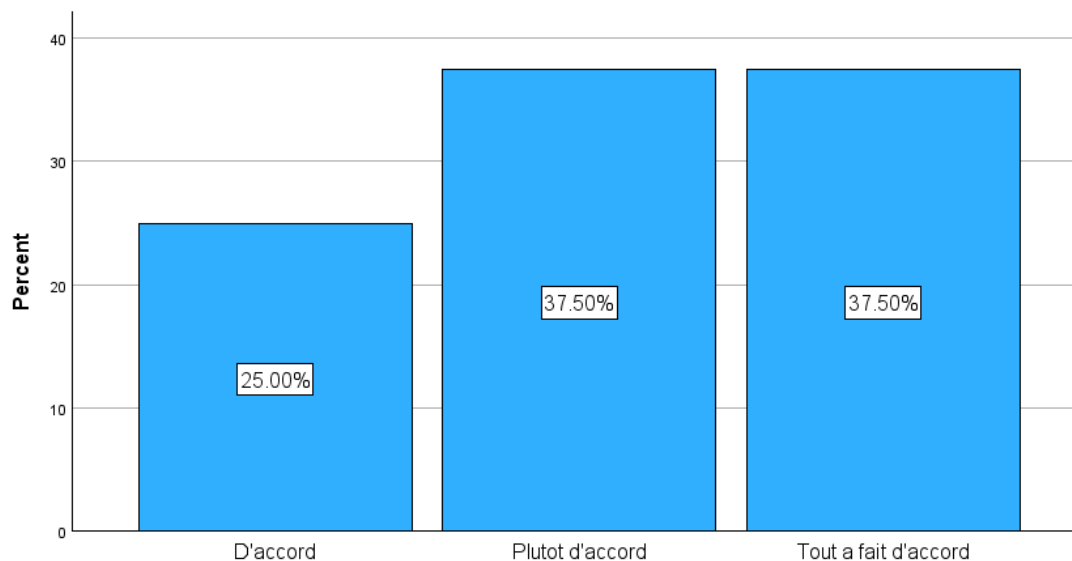
Q17 :les incitations morale (avantage sociaux, formation, etc.) sont aussi importantes que les incitations financières pour promouvoir votre fidélisation.

Tableau 23 : Importance des incitations morales par rapport aux incitations financières pour la fidélisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	10	25.0	25.0	25.0
	Plutotd'accord	15	37.5	37.5	62.5
	Tout a fait d'accord	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 27 : Importance des incitations morales par rapport aux incitations financières pour la fidélisation



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

La grande majorité des employés de Sonatrach, à hauteur de 100%, estiment que les incitations morales telles que les avantages sociaux et les formations sont aussi importantes que les incitations financières pour promouvoir leur fidélisation à l'entreprise. Cela comprend 25% d'accord, 37.5% plutôt d'accord, et 37.5% tout à fait d'accord, soulignant l'importance cruciale de ces facteurs non financiers dans les stratégies de rétention des talents.

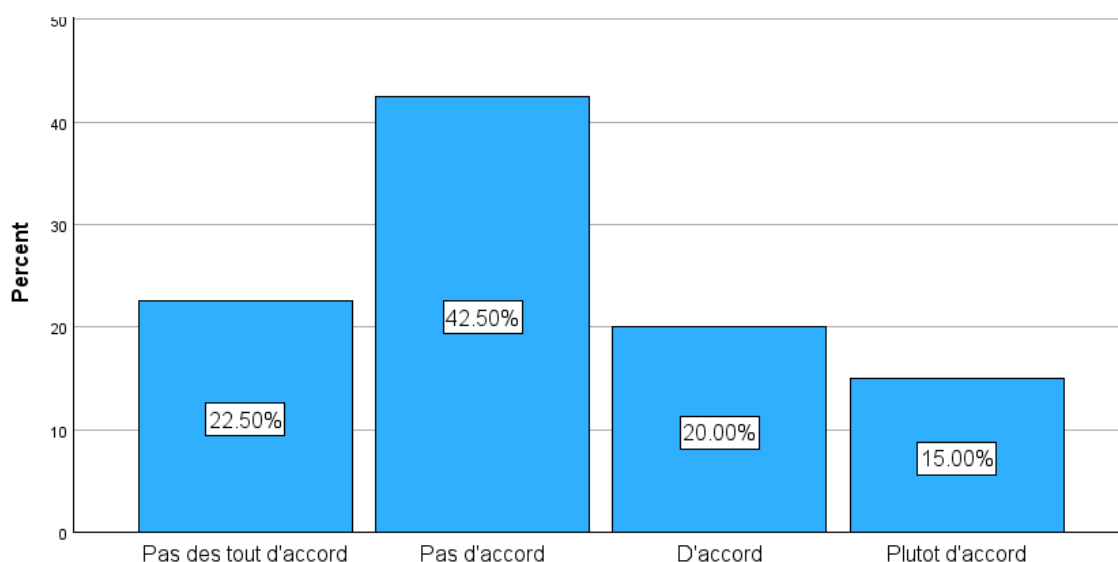
Q18 :La manière et la cadence dont les promotions sont octroyées à SH me semble assez attractive.

Tableau 24 : Attractivité des promotions chez Sonatrach

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pas des tout d'accord	9	22.5	22.5	22.5
	Pas d'accord	17	42.5	42.5	65.0
	D'accord	8	20.0	20.0	85.0
	Plutotd'accord	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 28 : Attractivité des promotions chez Sonatrach



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

S'agissant de la réponse de cette question l'analyse démontre clairement que les employés de SH pensent que l'évolution de carrière caractérisé par le taux des promotions tel que (6 %) ainsi que la cadence dont celle-ci est octroyées reste non satisfaisant et ne répond pas à leurs attentes professionnelles.

Aussi, quant à la manière dont ces promotions sont octroyées semblent non équitable

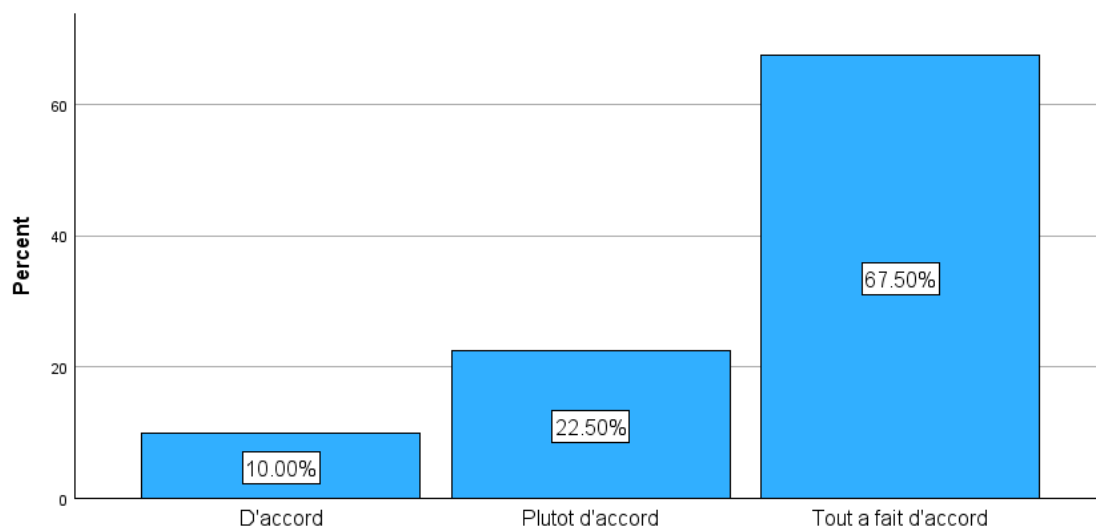
Q19 :Si une occasion se présente à travailler à l'étranger avec un salaire beaucoup plus important je n'hésite pas à partir même avec avantage moindre.

Tableau 25 : Disponibilité à travailler à l'étranger pour un meilleur salaire

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D'accord	4	10.0	10.0	10.0
	Plutotd'accord	9	22.5	22.5	32.5
	Tout a fait d'accord	27	67.5	67.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Figure 29 : Disponibilité à travailler à l'étranger pour un meilleur salaire



Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Il est clair que si SH désire fidéliser ces employés, il faut qu'elle revienne sa politique de rémunération vers la hausse, car il est évident d'après l'analyse du questionnaire que la plupart des réponses confirment que le salaire octroyé par SH est jugé insuffisant par rapport à d'autres compagnies dans le même secteur.

Bien que le salaire proposé par SH semble motivant en comparant avec d'autres compagnies nationales, mais il reste peu attractif s'il est comparé par des multinationales exerçant dans le domaine pétrolier.

De ce fait, une révision approfondie de la politique de rémunération s'avère plus que nécessaire si l'entreprise souhaite fidéliser ces employés

1.5. Corrélation entre les incitations&QVT et la fidélisation :

Tableau 26 : Corrélation entre les incitations&QVT et la fidélisation

			INC	QVT	INC_QVT	Fidélisation
Spearman's rho	INC	Correlation Coefficient	1,000	,427**	,904**	,380*
		Sig. (2-tailed)	.	,006	<.001	,015
		N	40	40	40	40
	QVT	Correlation Coefficient	,427**	1,000	,730**	,341*
		Sig. (2-tailed)	,006	.	<.001	,031
		N	40	40	40	40
	INC_QVT	Correlation Coefficient	,904**	,730**	1,000	,509**

	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
	N	40	40	40	40
Fidélisation	Correlation Coefficient	,380*	,341*	,509**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,015	,031	<.001	.
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

Les résultats de la corrélation de Spearman présentés montrent plusieurs relations notables entre les incitations financières, la qualité de vie au travail (QVT), leur interaction (INC_QVT) et la fidélisation des employés :

A. Incitations Financières (INC) et Fidélisation :

Corrélation modérée positive (coefficient = 0,380, $p = 0,015$). Cela suggère qu'une augmentation des incitations financières est associée à une amélioration de la fidélisation des employés, bien que l'association ne soit pas très forte.

B. Qualité de Vie au Travail (QVT) et Fidélisation :

Corrélation légèrement inférieure mais toujours modérée (coefficient = 0,341, $p = 0,031$). Ce résultat indique que de meilleures conditions de travail et de bien-être au travail peuvent également avoir un effet positif sur la Fidélisation des employés.

C. Interaction entre INC et QVT (INC_QVT) et Fidélisation :

La corrélation significativement élevée (coefficient = 0,509, $p < 0,001$) indique que l'effet combiné des incitations financières et d'une qualité de vie au travail élevée a un impact plus marqué sur la fidélisation des employés.

Nous avons conclu que deux variables sont positivement corrélé « **R=0,509** »

1.6. La régression linéaire :

Pour pouvoir schématiser la relation entre les deux variables par une équation il faudra analyser la régression linéaire qui nous permettra de mieux comprendre cette liaison. Pour faire, nous devons choisir une variable dépendante **Y** qui sera la fidélisation et une variable indépendante **X** qui sera les incitations&QVT. Ce qui nous donnera une équation de régression sous la forme de : **Y = aX + b**

Quand on procède à l'analyse d'une régression linéaire sur le logiciel **SPSS**, il nous fait ressortir deux tableaux.

Le premier tableau ANOVA nous permet de vérifier l'hypothèse (**H0**) :

Tableau 27 : ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.916	1	2.916	14.261	<.001 ^b
	Residual	7.770	38	.204		
	Total	10.686	39			

a. Dependent Variable: fidélisation

b. Predictors: (Constant), INC_QVT

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss.

La valeur de **Sigest 0,001** est significatif parce qu'il est plus petit que **0,05 (Sig<0.05)**.

Le deuxième tableau nous permettra de comprendre la liaison entre les incitations & QVT et la fidélisation :

Tableau 28 : Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.875	.438		4.284	<.001
	INC_QVT	.532	.141	.522	3.776	<.001

a. Dependent Variable: fidélisation

Source : réaliser par nos soins à l'aide du logiciel spss

L'influence des incitations et QVT sur la fidélisation est significative dans notre étude, le coefficient de régression est de **0,532** ce qui nous donne l'équation suivante :

La fidélisation = 0,532*les incitation et QVT+1.875

Nous confirmons que les incitation et QVT a un impact sur la fidélisation des employés, ce confirme l'hypothèse **H1**« Les incitations financières seules ne sont pas suffisantes pour assurer une fidélisation à long terme des employés de Sonatrach, les facteurs liés à la qualité de vie au travail jouent un rôle tout aussi crucial ».

2. Discussion :

Dans le cadre de notre étude portant sur les effets des incitations financières et de l'amélioration de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés, nous avons analysé plusieurs données pertinentes recueillies auprès du personnel de Sonatrach. Il en ressort clairement que la motivation des employés, essentielle à leur rétention, ne repose pas uniquement sur des incitations financières, mais aussi sur des facteurs liés à la qualité de vie au travail.

Nos résultats indiquent que, bien que les incitations financières telles que les primes et augmentations salariales soient significatives, elles ne sont pas suffisantes seules pour assurer une fidélisation à long terme. En effet, 62% des employés valorisent autant les avantages non financiers, tels que les conditions de travail, la reconnaissance et les possibilités de développement professionnel. Cela rejoint les théories de la motivation qui stipulent que les besoins non financiers tels que l'autonomie, la maîtrise et l'appartenance sont cruciaux.

En outre, les réponses indiquent un sentiment significatif de satisfaction lié à des aspects tels que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la santé mentale, et la reconnaissance par les supérieurs, avec plus de 60% des employés satisfaits ou très satisfaits de ces aspects. Ces résultats soutiennent l'idée que la qualité de vie au travail est un levier majeur de motivation et de fidélisation.

En conclusion, notre étude corrobore l'hypothèse selon laquelle une approche holistique, combinant incitations financières et amélioration de la qualité de vie au travail, est plus efficace pour motiver et fidéliser les employés. Les gestionnaires doivent donc envisager d'investir autant dans le bien-être de leurs employés que dans leurs récompenses financières, comme le soutiennent les théories modernes de la gestion des ressources humaines.

Concernant la corrélation entre les incitations & QVT et la fidélisation, le coefficient de corrélation entre ces deux variables est significatif $R = 0,532$ alors il existe une corrélation positive moyenne entre les deux variables :

La fidélisation = $0,532 * \text{les incitations et QVT} + 1,875$

3. Synthèse des résultats de la recherche quantitative :

D'après l'analyse des réponses obtenues concernant l'impact des incitations financières et de la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés, voici une synthèse des résultats clés de cette recherche quantitative :

- ✓ **Importance des incitations financières et non financières** : Les données suggèrent que les incitations financières sont cruciales mais ne sont pas les seuls facteurs de fidélisation. Les incitations non financières telles que la reconnaissance, les conditions de travail, et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle jouent également un rôle significatif.
- ✓ **Satisfaction générale envers l'organisation** : Une majorité des employés se sentent fiers de leur appartenance à l'entreprise, ce qui indique une bonne intégration des valeurs et de la culture d'entreprise. Cependant, des aspects comme le système des promotions et la gestion de la santé mentale reçoivent des avis mitigés, suggérant des domaines potentiels d'amélioration pour augmenter la fidélisation.
- ✓ **Perception du climat de travail** : Les réponses indiquent que les employés perçoivent positivement l'influence d'un climat de travail agréable sur leur rendement, ce qui renforce l'importance de maintenir un environnement de travail sain et motivant.
- ✓ **Équilibre vie professionnelle/vie personnelle** : Une forte majorité des employés se sentent satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, ce qui est un indicateur clé de la fidélisation.
- ✓ **Importance des formations et avantages sociaux** : Les réponses montrent une appréciation notable pour les formations et les avantages sociaux, qui sont perçus comme aussi importants que les incitations financières pour promouvoir la fidélisation.

Cette synthèse suggère que, pour améliorer la fidélisation des employés, Sonatrach doit non seulement continuer à offrir des incitations financières compétitives mais également accorder une importance croissante aux incitations non financières comme l'amélioration des conditions de travail, le renforcement de la reconnaissance, et la promotion d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

4. Suggestions et recommandations

Pour améliorer la fidélisation des employés au sein de votre organisation, en prenant en compte les réponses à l'enquête et les conclusions de notre étude sur l'impact des incitations financières et de la qualité de vie au travail, voici quelques suggestions et recommandations pratiques :

- **Améliorer le système de rémunération et de promotions :**

Réévaluer et ajuster régulièrement les structures salariales pour rester compétitif sur le marché.

Rendre le processus de promotion plus transparent et basé sur le mérite, afin d'accroître la motivation et le sentiment de justice au sein des équipes.

- **Renforcer les programmes de santé mentale et de bien-être :**

Mettre en place des programmes de soutien à la santé mentale, incluant des ateliers, des séances de counseling, et des programmes de bien-être physique.

Encourager les pauses régulières et le droit à la déconnexion pour éviter le burn-out.

- **Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :**

Adopter des horaires de travail flexibles et encourager le télétravail lorsque possible.

Mettre en place des politiques claires pour les congés et encourager leur utilisation pour que les employés puissent se reposer et se ressourcer.

- **Promouvoir une culture d'entreprise inclusive et reconnaissante :**

Créer des programmes de reconnaissance des employés qui valorisent tant les performances individuelles que le travail d'équipe.

Organiser régulièrement des événements d'entreprise pour renforcer les liens entre les employés et améliorer le sentiment d'appartenance.

- **Investir dans la formation et le développement professionnel :**

Proposer des formations continues adaptées aux besoins individuels et aux évolutions de l'industrie.

Développer des parcours de carrière clairs pour permettre aux employés de visualiser leur croissance et leur développement au sein de l'entreprise.

- **Écoute et feedback continu :**

Mettre en place des mécanismes réguliers de feedback où les employés peuvent partager leurs opinions et suggestions sans crainte de répercussions.

Utiliser les retours des employés pour façonner les politiques de l'entreprise, en montrant que leur voix compte et qu'elle peut conduire à des changements réels.

En mettant en œuvre ces suggestions, votre organisation peut non seulement améliorer la fidélisation des employés mais également créer un environnement de travail plus positif et productif qui favorise le bien-être et la satisfaction des employés.

5. Conclusion du chapitre :

En conclusion, cette étude a mis en lumière l'importance cruciale des incitations financières et de la qualité de vie au travail dans la fidélisation des employés. Il est évident que, bien que la rémunération reste un facteur de motivation significatif, les aspects non financiers tels que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le soutien à la santé mentale, et les opportunités de développement professionnel jouent également un rôle déterminant dans l'engagement et la satisfaction des employés.

Les résultats de cette recherche suggèrent fortement que pour attirer et retenir les talents, les entreprises doivent adopter une approche holistique qui valorise et récompense non seulement les contributions financières mais aussi le bien-être global de leurs employés. Par conséquent, les organisations devraient investir dans des programmes complets qui couvrent tous les aspects de la vie professionnelle et personnelle des employés, en veillant à ce que ces programmes soient bien communiqués et accessibles à tous.

Conclusion générale

La conclusion générale de cette étude se dessine à travers l'analyse des divers chapitres qui ont exploré les thèmes des incitations, de la qualité de vie au travail (QVT) et de la fidélisation des employés au sein de la Fondation Sonatrach. Il ressort de cette étude que les incitations, qu'elles soient financières ou non financières, jouent un rôle prépondérant dans la motivation et la rétention des employés. Toutefois, les incitations à elles seules ne suffisent pas pour garantir une fidélité durable des salariés à l'organisation.

La qualité de vie au travail se révèle être un facteur tout aussi essentiel, intégrant des dimensions physiques, psychologiques et sociales, qui contribuent à l'engagement et au bien-être des employés. L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le soutien à la santé mentale et les opportunités de développement professionnel sont des aspects qui renforcent significativement l'engagement des salariés et leur désir de rester au sein de leur entreprise.

Cette recherche met également en lumière l'importance de la synergie entre les incitations et la qualité de vie au travail pour créer un environnement propice à la fidélisation. Une approche holistique et intégrée, valorisant à la fois les contributions financières et le bien-être global des employés, est donc cruciale pour les organisations qui souhaitent non seulement attirer mais aussi retenir les talents. L'étude souligne que la mise en œuvre de telles stratégies doit être accompagnée d'une communication claire et d'une accessibilité universelle à ces programmes pour tous les employés.

En définitive, les entreprises comme la Fondation Sonatrach doivent reconnaître que l'investissement dans les ressources humaines à travers des politiques de fidélisation bien conçues et des pratiques de QVT efficaces, est un investissement dans leur propre stabilité et croissance futures. L'engagement des employés et leur fidélité à l'entreprise ne sont pas simplement des atouts ; ils sont également des indicateurs de la santé organisationnelle et du potentiel de l'entreprise à réussir et à prospérer sur un marché compétitif.

Les chapitres de cette étude ont souligné l'importance des incitations comme leviers essentiels de motivation et de fidélisation. Les incitations financières, telles que les primes de performance et les augmentations salariales, jouent un rôle crucial, mais ne peuvent pas, à elles seules, garantir une fidélité durable des employés. Les incitations non financières, comme la reconnaissance publique, les opportunités de formation et de développement

personnel, et la création d'un environnement de travail agréable, se révèlent tout aussi importantes. Ces éléments contribuent à un sentiment de satisfaction et d'accomplissement personnel, qui renforce l'engagement des employés.

La qualité de vie au travail englobe divers aspects qui vont au-delà des simples conditions matérielles. Elle inclut des dimensions psychologiques et sociales, telles que le soutien à la santé mentale, la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et le développement d'un climat de travail positif et collaboratif. Un environnement de travail sain et équilibré est crucial pour maintenir le bien-être des employés et leur productivité.

L'étude a également révélé que la fidélisation des employés nécessite une approche intégrée, combinant incitations et qualité de vie au travail. Les entreprises doivent mettre en place des politiques globales qui adressent à la fois les besoins financiers et le bien-être global des employés. Cela comprend non seulement des salaires compétitifs et des avantages sociaux, mais aussi des initiatives visant à améliorer les conditions de travail, à promouvoir la santé mentale et à offrir des opportunités de croissance professionnelle.

Enfin, il est essentiel que ces stratégies soient accompagnées d'une communication claire et transparente. Les employés doivent être informés des programmes et des avantages disponibles, et ces derniers doivent être accessibles à tous, sans discrimination. Une telle transparence renforce la confiance des employés envers l'organisation et leur sentiment d'appartenance.

En conclusion, pour des organisations comme la Fondation Sonatrach, investir dans les ressources humaines à travers des politiques de fidélisation bien conçues et des pratiques efficaces de qualité de vie au travail est crucial pour assurer leur stabilité et leur croissance à long terme. L'engagement et la fidélité des employés sont des indicateurs de la santé organisationnelle et du potentiel de l'entreprise à réussir et à prospérer dans un environnement concurrentiel. Investir dans les employés est, en définitive, un investissement dans l'avenir de l'entreprise..

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abir Djarallah & Lahcen Laagoune,2023 Revue Algérienne de la Sécurité et Développement, Université de Biskra.
2. Amin Murabitti,2022 Le livre des incitations et leur rôle dans l'amélioration des performances des employés, livre Nourbook.
3. Abdel Hafid Maousha, 2022Revue d'études en psychologie de la déviance, Université Abbas Laghrour – Khenchela, Numéro : 02, page 241-264.
4. Abdel Hamid Abdel Fattah Al-Maghrabi,2002 Tendances modernes des études et pratiques de gestion des ressources humaines, Bibliothèque moderne pour l'édition et la distribution , Égypte, page 362.)
5. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact),2017 La reconnaissance au travail : de quoi s'agit-il ?
6. Auteur non identifié,2021, Qualité de vie au travail : définition, historique du concept et évolution, Publié le 20 juillet 2021 <https://youmatter.world/fr/definitions/qualite-de-vie-au-travail-definition-historique-du-concept-et-evolution/>
7. Benjamin Chaminade,2003 Identifiez et Fidelisez vos salarié de talent, France)<https://benjaminchaminade.com/definition-de-la-fidelisation/>
8. BNET Dictionnaire business,2008 CENT Network s, Inc. une société CBS.
9. Benghaloul Dalila, Araqoub Mohamed,2023 Revue de Prévention et d'Ergonomie, El Mahdia Tiaret.
10. BNET Dictionnaire business, CENT Network s, Inc. une société CBS, 2008
11. Besoins et motivations : une nouvelle pyramide de Maslow? <https://www.perrierjablonski.com/article/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>
12. Bergouignan, Jean-Paul. (Mai 2016). LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : une opportunité de création de valeur. Dans « La revue des conditions de travail » (N°4, 2èmepartie). <https://www.anact.fr/file/6306/download?token=7IofGUdj> .
13. Cuong, D. T. (2023, avril). Le meilleur modèle pour les déterminants impactant la fidélité des employés. Dans la conférence en ligne sur l'informatique (pp. 114-124). Cham : Springer International Publishing.
14. Clara Landecy,2021, Pyramide de Maslow : explication et utilisation de la pyramide des besoins.
15. Caroline, management, 2024L'école classique du management : Taylor, Fayol, Weber, Article publiée àSherpas, France)

16. Dar Al-Fikr pour l'impression,2002 l'édition et la distribution, Amman. Première édition, p.2
17. Davy Castel,2017, La satisfaction au travail, Dans l'ouvrage : Psychologie du Travail et des Organisations, France.
18. Epuisement professionnel ou burnout. - Risques – INRS
19. Ensaad Redouan, ZeroukhiFairouz, Rahmani Mokhtar Makima,2020 Revue Al-Badil Al-Eqtisadi, Université de Chlef.
20. -Frederic Colin, 2016,La gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Gualino, France, p. 77
21. France de Séverac, 2020,Stress au travail, quand la pression devient étouffante.<https://mon-comparateur.fr/magazine/stress-au-travail>
22. Fact Organisation Mondiale de la santé (OMS), 2022,Santé mentale : renforcer notre action, United Nations. Santé mentale (who.int)
23. Gilles Dupuis, J.-P. Martel, Christian Gérard Voirol, Lisa Bibeau, 2009L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail. Rapport sur la qualité de vie au travail - Bilan des connaissances : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) (researchgate.net)
24. Gaspard Claude, 2019Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse, France.
25. Gaspard Claude,2019 Étude quantitative : définition, techniques, étapes et analyse,France.<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-quantitative/>
26. Gacem Karim, Maabout Mohamed Zakaria, Louzani Hassiba,2021 Journal des Études Économiques et Financières.
27. Gaetan Richy NJIMBON NGASSAM,2015 Université de Yaoundé 2, L'informatisation de la formation professionnelle dans les organisations, Cameroun
28. Hazemachraf,2024 Qu'est-ce que la fidélité professionnelle et les 7 éléments clés pour l'atteindre ? <https://www.tanqeeb.com/career/category/employers-section/>.
29. Jean-Paul Bergouignan, LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, une opportunité de création de valeur, Article sur Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,
30. Jean-Paul Bergouignan, LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, une opportunité de création de valeur,Article sur Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail,

31. La satisfaction au travail (researchgate.net)
32. La reconnaissance au travail : de quoi s'agit-il ? | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
33. Nouri Mounir, 2010 Gestion des Ressources Humaines, Presse Universitaire, Algérie, p.2.
34. -Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, 2009 GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives, EMS Edition, Paris, p. 121.
35. - Hanna Barlund, "Strategy based HR management in practice", 2013 Human resources management and training, United Nations, New York, p. 26
36. Tariq Abdel Hamid Al-Badri, Fondamentaux de la science de la gestion du leadership,
37. - Jamal al-Din Laouisat, 2002 Comportement organisationnel et développement administratif, Dar Houma pour l'imprimerie, l'édition et la distribution, Algérie, 17,23 pp.
38. Rob Kitchen, 2014 the data revolution, livre ,irland.
39. Shawqi Mirdasi, Samia Maatouk, 2022, Complexe économique d'Al Manhal, Université d'Oum El Bouaghi, Tome 5, N°1, p. 621-636.
40. Kiernan, W.E., Knutson, K. (1990). "Quality of work life", Quality of life: Perspectives and issues. American Association of Mental Retardation, Washington, DC, US.
- 41.** Pascal Paillé, 2004, La fidélisation des ressources humaines, Livre, France.
42. Yann Guilleux, 2021 Fidélisation des salariés : 10 bonnes pratiques à mettre en place, France.
43. Rob Kitchen, 2014 the data revolution, irland.
44. Pierre Pichère, La pyramide des besoins de Maslow, 2014
45. O.L.Chulanova, OLGA.I.Ryngach, V.Vinichenko, O.V.Kaurova, V.Demchenko & S.Demchenko, T. S. (2018). Augmentation de la fidélité du personnel en améliorant le système de motivation (stimulation) dans les entreprises du complexe pétrolier et gazier du district autonome de Khanty-Mansiï-Ugra. Revue moderne des méthodes d'enseignement des langues, 8(8), 39-47.
46. Mahdia Ben Taiba, 2022 Journal d'Économie et de Développement Humain, Université de Blida , Volume N°13, Numéro 2, Pages 129-147.

47. Majmaj Abdelali, 2020 Université Mouloud Mammeri - Tizi Ouzou, Revue Algérienne de Politique Publique.
48. Sarra Laribi, Mohamed Boucheriba, 2020 Laboratoire Grand Maghreb Économie et Société, Université Abdelhamid Mehri, Constantine 2.
49. Mehni Ashwaq, Musa Siham, 2021 Journal de l'Unité de recherche en développement des ressources humaines. Volume 16, Numéro spécial 03 (Partie 2),
50. Wei hsu, Yen chi chao, Chih Hao-yang (2023). Facteurs influençant la fidélité des travailleurs à domicile dans les services de soins de longue durée. Communications en sciences humaines et sociales, en chine. <https://sherpas.com/blog/ecole-classique-management/>
51. -René DAVAL, 2024 Henri Fayol et la théorie de l'administration, Article publié à la plateforme universitaire, France <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration/>
52. -Patty Mulder, 2023 Bureaucratique Theory by Max Weber, Article publié sur Toolshero, Dernière mise à jour : 27 décembre 2023 <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/>
53. -Richard MOSESI GOTHA EBAMBE, 2007 Le problème du management de financements des organismes internationaux en rdc, cas de l'appui du pnud dans le secteur de microfinance, Université de CEPROMAD, Congo https://www.memoireonline.com/04/10/3336/m_Le-problematique-du-management-de-financements-des-organismes-internationaux-en-rdc-cas-de-lapp.html
54. -Raphaël GRANGER, 2023 Théorie de Herzberg : motiver efficacement, Article sur le site web 'Manage GO' Mis à jour le 23/06/2023 <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>
55. Sean Peek, 2023 Management Theory of Elton Mayo, Article sur la plateforme Business.
56. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>
57. ISQVT©), 2010 Éditeur : Rapport du Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale, Canada.
58. Rapport sur la qualité de vie au travail - Bilan des connaissances : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT©) (researchgate.net)

59. Raphaël GRANGER, 2023, Théorie de Herzberg : motiver efficacement ,Article sur le site web 'Manage GO 'Mis à jour le 23/06/2023)
60. Saran tuya, T.Tsog badrakh, E.Choijil, &Zanabazar, A. (2019, mai). L'effet médiateur de la fidélité des employés sur la relation entre la satisfaction au travail et la performance organisationnelle. Dans *Économie, gestion et technologie dans les entreprises 2019 (EMT 2019)* (pp. 197-202). Atlantis Press.

ANNEXES

ANNEXES 01: QUESTIONNAIRE



Monsieur/Madame,

Tout en vous remerciant du temps que vous accorderiez pour la réponse à ce questionnaire, nous tenons à vous préciser que ce dernier s'inscrit dans une démarche de rédaction d'une thèse de fin d'études, dans l'entrepreneuriat et management de projet à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM), sous le thème :

"L'impact des facteurs d'incitation et la qualité de vie au travail sur la fidélisation des employés".

Nous tenons à vous garantir l'anonymat de vos réponses. Toutes les informations que vous nous fournirez seront traitées de manière confidentielle et seront utilisées uniquement à des fins scientifiques et pédagogiques.

Nous vous remercions par avance pour votre précieuse participation.

1- Tranche d'Age

- 21-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51-60
- Plus de 60

2- Sexe

- Homme
- Femme

3- Niveau Académique

- Etude secondaire
- Etude Universitaire
- Master Poste Graduation

4- L'ancienneté

- 1-5
- 6-15
- 16-25
- 25-32
- Plus de 32 ans

5- Catégorie Socio-professionnelle

- Maitrise
- Cadre
- Cadre Supérieure

6- Fonction :

- FCM
- FST
- FSP

Sur une échelle de 1 à 5 indiquer votre degré de satisfaction sur les énoncés :

1. Pas de tout d'accord - 2. Pas d'accord - 3. D'accord - 4. Plutôt d'accord – 5. Tout à fait d'accord

N°	Question	1	2	3	4	5
1	Votre rémunération actuelle couvre complètement vos besoins personnels.					
2	Je trouve que le système des promotions (AI 6% et/ou Catégories) de Sonatrach est satisfaisant et constitue une source de motivation.					
3	Parmi les raisons qui m'ont incité à travailler au sud c'est le système d'indemnités généreux qu'offre Sonatrach notamment les IZCV.					
4	Je considère que le système de remboursement appliqué à Sonatrach est satisfaisant.					
5	A mon avis la prime d'intéressement versée par Sonatrach est l'une des incitations pécuniaires attractive.					
6	Vous êtes satisfait du nombre des actions de formations sur lesquelles vous avez pris part.					
7	Les formations constituent pour vous une source d'incitation et de motivation au travail au même titre que les motivations pécuniaires ?					
8	Vous disposez d'une liberté totale sur le choix des thèmes de formation proposées.					
9	Les avantages sociaux (Assurance santé, Prêts, Congés payés, etc.) contribuent-ils à votre satisfaction au travail.					
10	Votre responsable vous remercie souvent pour un travail que vous effectuez.					
11	Vos propositions ou idées novatrices sont reconnues et valorisées.					
12	Vous ressentez un sentiment de fierté et d'appartenance à votre Entreprise en général et à votre structure en particulier.					
13	Un climat de travail agréable et sain favorise positivement votre rendement.					
14	Vous êtes satisfait sur la manière dont votre entreprise traite la santé mentale de ses employés.					
15	Votre organisation assure un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle					
16	Les incitations pécuniaires offertes par votre organisation influencent positivement sur votre fidélisation.					
17	Les incitations morale (avantage sociaux, formation, etc.) sont aussi importantes que les incitations financières pour promouvoir votre fidélisation.					
18	La manière et la cadence dont les promotions sont octroyées à SH me semble assez attractive					
19	Si une occasion se présente à travailler à l'étranger avec un salaire beaucoup plus important je n'hésite pas à partir même avec avantage moindre					

ANNEXES 02: SPSS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.832	19

Corrélations

		INC	QVT	INC_QVT	Fidélisation	
Spearman's rho	INC	Correlation Coefficient	1,000	,427**	,904**	,380*
		Sig. (2-tailed)	.	,006	<.001	,015
		N	40	40	40	40
	QVT	Correlation Coefficient	,427**	1,000	,730**	,341*
		Sig. (2-tailed)	,006	.	<.001	,031
		N	40	40	40	40
	INC_QVT	Correlation Coefficient	,904**	,730**	1,000	,509**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001
		N	40	40	40	40
	Fidélisation	Correlation Coefficient	,380*	,341*	,509**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,015	,031	<.001	.
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.916	1	2.916	14.261	<.001 ^b
	Residual	7.770	38	.204		
	Total	10.686	39			

a. Dependent Variable: fidélisation

b. Predictors: (Constant), INC_QVT

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.875	.438		4.284	<.001
	INC_QVT	.532	.141	.522	3.776	<.001

a. Dependent Variable: fidélisation