



**République algérienne démocratique et populaires**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences**  
**de Gestion et des Sciences Commerciales**

**Thèse de doctorat**

**MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES**

**L a fidélisation des ressources humaines et son**  
**impact sur la performance de l'entreprise**

**Soutenu par** :Mme OUYAHIA zoubida

**Dirigé par** :Mr CHOUMAM Bouchama

**LE 17/6/2014**

**Membres de jury :**

**Président :** Mr Bouyacoub Ahmed

Professeur université d'Oran

**Rapporteur :** Mr Chouam Bouchama

Professeur, université d'Oran

**Examineur :** Mr Bounoua Chaib

Professeur ,université de Tlemcen

**Examineur :**Mme Khiat Assya

Professeur université d'Oran

**Examineur :** Mr Kerzabi Abdellatif

Professeur, université de Tlemcen

**Examineur :** Mr Bekkar Bachir Maitre de conférence « A »,université de Mostaganem

**Année 2013/2014**

## Remerciements

*Tout d'abord, je tiens à remercier sincèrement mon directeur de mémoire, Monsieur **Chouam Bouchama**, pour son soutien et ses précieux conseils, au fil des années de rédaction de ce mémoire, directeur facile d'approche, critique et très motivateur.*

*Mme Assya Kfiat, pour son aide précieuse, sa générosité, et ses encouragements.*

*Merci aux membres du jury.*

*Évidemment, je ne pourrais passer sous silence le soutien de mon cher époux qui m'a soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

*Mes enfants, pour leur compréhension lorsque je ne pouvais pas leur lire une histoire, la nuit, parce que je devais finir mon travail face à mon ordinateur.*

*Et à tous les membres de ma famille et belle famille qui après autant d'années me disent toujours :*

*« Ce n'est pas encore fini ce travail-là! »*

## Citations

*“Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes .*

*Ford Henry*

*« Trouver et embaucher des talents, c'est difficile. Mais garder les talents et s'assurer que leur travail soit bon, c'est chose bien plus difficile encore pour le manager. Une solution de management consisterait à... faire confiance à votre équipe, et la laisser travailler ».*

*Theodore Roosevelt*

## Table des matières

Introduction générale.....	9
CHAPITRE - I.....	15
LES THEORIES DE FIDELISATION ET L'IDENTIFICATION DE SES VALEURS EXPLICATIVES .....	15
1. Roulement des employés .....	15
2. Les théories des ressources humaines :.....	17
2.1. Passage de l'approche Personnel à l'approche Ressource Humaine :.....	17
2.2. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines.....	20
3. Théories de fidélisation : .....	21
3.1. Différentes définitions :.....	21
3.2. Les visions de la fidélisation des salariés :.....	23
3.2.1. La fidélité réelle .....	23
3.2.2. La fidélité conditionnelle :.....	24
3.2.3. La fidélité de façade : .....	24
3.3. Les motifs de départ :.....	25
3.3.1. Les caractéristiques individuelles des salariés : .....	25
3.3.2. Les facteurs extérieurs de l'entreprise :.....	25
3.3.3. Les pratiques et le mode de gestion de la main d'œuvre : .....	25
3.4. Pourquoi fidéliser ? .....	27
3.4.1. Enjeu organisationnel.....	28
3.4.2. Enjeu social : devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence.....	31
3.5. Quelle population fidéliser ? .....	32
3.6. Concepts de la fidélisation : .....	35
3.6.1. Théories de la satisfaction.....	35
3.6.2. Théories de l'implication. ....	40
4. La différence entre fidélisation et motivation :.....	46
4.1. Définitions motivation :.....	46
4.2. Les théories de la motivation .....	48
4.2.1. Les théories substantialistes dites de contenu : .....	48
4.2.2. Les théories de processus ou d'attentes .....	53
4.3. Les différents systèmes de motivation :.....	56
4.3.1. La motivation par les salaires et les gratifications matérielles : .....	56
4.3.2. La motivation par la communication humaine : .....	56
4.3.3. La motivation par la responsabilisation et la participation :.....	57

4.3.4. La motivation par le projet d'entreprise .....	57
4.4. Fidélisation Et Motivation : Eléments de différence .....	57
4.4.1. Satisfaction et motivation .....	58
4.4.2. Implication et motivation .....	58
CHAPITRE II .....	62
LES FACTEURS DE FIDELISATION ET SON LIEN AVEC LA PERFORMANCE ET L'INTENTION DE RETRAIT DES SALARIES.....	62
1. Les pratiques managériales dans le but de fidélisation de salariés : .....	63
1.1 Les valeurs générationnelles : .....	65
1.1.1. Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) .....	65
1.1.2. Les membres de la génération X (nés entre 1965 et 1980) .....	66
1.1.3. La génération Y (nés entre 1981 et 1999) .....	66
2. Facteurs de la fidélisation des salariés .....	68
2.1. Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser .....	68
2.1.1. Les conditions physiques .....	69
2.1.2. Les conditions organisationnelles .....	70
2.1.3. Les conditions sociales et financières.....	71
2.2. Agir sur l'implication organisationnelle : .....	74
2.2.1. L'intégration .....	74
2.2.2. La valorisation.....	74
3. Le Concept de contrat psychologique : .....	78
3.1. Clarifier la proposition de valeur : .....	80
3.2. Adapter le recrutement : .....	80
3.3. Aider les salariés à gérer leurs carrières : .....	80
3.3.1. Favoriser la mobilité interne : .....	81
3.3.2. Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun : .....	83
3.3.3. Cibler la formation : .....	83
3.4. Rémunérer les performances : .....	83
3.4.1. Découpler compétences et performance : .....	83
3.4.2. Diversifier les mécanismes d'incitation : .....	83
3.5. Adapter l'organisation du travail : .....	83
4. L'impact de la fidélisation sur la performance : .....	84
4.1. Définition performance : .....	84
4.2. Les formes de performance .....	85

4.2.1. La performance systémique .....	86
4.2.2. La performance sociale .....	87
4.2.3. La performance économique .....	87
4.2.4. La performance politique : .....	88
4.3. Lien entre les pratiques de GRH et la performance : .....	88
4.4. La fidélisation et la performance et son impact sur l'intention de retrait .....	90
4.4.1. La satisfaction et l'impact sur la performance et l'intention de retrait .....	90
4.4.2. L'implication et l'impact sur la performance et l'intention de retrait.....	92
CHAPITRE III .....	97
LES PRATIQUES MANAGERIALES DANS LE BUT DE FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES.....	97
1. Méthodologie de la recherche. ....	99
1.1. Description de l'échantillon.....	99
1.2. Résultats d'enquête et discussions : .....	101
1.2.1. Impact de l'âge, genre, et statut de l'entreprise sur la mobilité professionnelle.....	101
2. stratégies d'attractivité et de fidélisation .....	107
2.1. Accompagnement du salarié lors de son embauche : .....	107
2.2. Des plans de formation pour les salariés : .....	109
2.3. Valoriser la communication est essentiel pour informer et accompagner le salarié dans son évolution au sein de l'entreprise.....	112
3. Limites et perspectives : .....	116
4. Conclusion .....	117
CHAPITRE IV.....	122
IMPACT DE LA FIDELISATION SUR L'INTENTION DE RETRAIT DES SALARIES.....	122
1. Instrument d'investigation : le questionnaire.....	122
2. Description de l'échantillon :.....	124
2.1. Le type de l'entreprise :.....	124
2.2. L'effectif :.....	125
2.3. L'âge du salarié.....	125
2.4. Le genre .....	126
2.5. La situation matrimoniale : .....	126
2.6. Les études suivies : .....	127
2.7. Ancienneté : .....	128
3. Les Instruments de mesure .....	128
3.1. La satisfaction au travail : .....	128

3.2. L'implication organisationnelle : .....	129
3.2.1. Implication affective : .....	129
3.2.2. Implication calculée : .....	129
3.2.3. Implication normative : .....	130
3.3. Les paramètres personnels : .....	130
3.4. Intention de départ volontaire : .....	130
3.5. Intention de s'absenter : .....	130
4. Résultats .....	132
4.1. Corrélation entre effectif, âge, genre, situation matrimoniale, les études suivies, ancienneté sur l'intention de départ et de s'absenter : .....	132
4.2. Corrélation satisfaction /intention de départ .....	135
4.3. Corrélation implication/intention de départ.....	136
5. Méthode de régression linéaire pour tester l'hypothèse (H'1b) et (H'2b) .....	137
5.1. Analyse de variance .....	138
5.1.1. satisfaction/intention de départ : .....	138
5.1.2. Implication / Intention de départ.....	139
5.2. Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données .....	140
5.2.1. satisfaction/intention de départ .....	141
5.2.2. Implication/intention de départ:.....	142
5.3. Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression .....	144
5.3.1. satisfaction/intention de départ .....	144
5.3.2. Implication/intention de départ.....	144
5.4. Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle .....	144
5.4.1. satisfaction/intention de départ : .....	144
5.4.2. Implication/Intention de départ.....	147
6. Impact satisfaction, implication sur intention d'absentéisme .....	149
6.1. Corrélation satisfaction/-intention de s'absenter .....	149
6.2. Corrélation implication/intention de s'absenter .....	150
7. méthode de régression linéaire pour tester l'hypothèse (H'1a).....	150
7.1. Analyse de variance .....	150
7.1.1. satisfaction/intention de s'absenter .....	150
7.2. Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données. ....	152
7.2.1. Satisfaction/ intention de s'absenter .....	152
7.3. Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression .....	153

7.3.1. satisfaction/intention de s'absenter .....	153
7.4. Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle .....	154
7.4.1. satisfaction/intention de s'absenter .....	154
8. Que pensent les salariés à propos de la fidélisation : .....	157
8.1. La fidélisation est importante dans un contexte de guerre des talents.....	157
8.2. La fidélisation des employés entraine une fidélisation des clients .....	157
8.3. La fidélisation des employés permet de réduire le turn over .....	158
8.4. La fidélisation des employés est directement source de bénéfices.....	158
8.5. Corrélation fidélisation avec l'atteinte des objectifs.....	159
8.6. Lien fidélité /performance .....	160
8.7. Intégration et formation.....	160
9. Discussion : .....	162
Conclusion .....	165
Limites et voies de recherches futures.....	167
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHS ET FIGURES.....	169
1. Les graphs.....	169
2. Les figures.....	169
3. Les tableaux.....	170
ANNEXES.....	173
Questionnaire Chefs Entreprise .....	173
Questionnaire salariés.....	181
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	187
1. Ouvrage: .....	187
2. Articles:.....	190
3. Mémoires et thèses.....	197
4. Congrès et colloques .....	197
5. Liens internet.....	198

## Introduction générale

Actuellement, les entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations.

Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et impliquer. Cette nouvelle donnée est en fait à rapprocher du contexte économique actuel tel que la compétitivité, le besoin de flexibilité au nom d'une souplesse d'adaptation aux aléas, et la maîtrise des coûts.

Les attentes et les exigences des salariés se sont considérablement accrues au cours des dernières années. En effet, l'attitude des individus par rapport à leur travail a évolué. Par ailleurs, les salariés ont également compris que posséder un savoir et un savoir-faire peuvent désormais se permettre d'imposer leur conditions, en terme de poste, conditions de travail, la rémunération et d'autres avantages et de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis à vis du travail. Ils ont pris conscience du pouvoir de leur talent sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils envisagent désormais plus facilement de quitter leur employeur dès lors qu'ils ne parviennent pas à satisfaire leur besoins.

Nous constatons que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socio-économique dans la gestion de leurs ressources humaines (GRH) et dans leurs stratégies.

Les principales orientations actuelles du management sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équité de la redistribution et de la rétribution, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution.

Les entreprises ont donc pris conscience de cette nécessité d'apprendre à concilier les aspirations personnelles des salariés et leurs objectifs de productivité et de profit. Il s'agit, pour elles, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être tout en améliorant la performance de l'entreprise afin de renforcer la dynamique globale de l'entreprise.

Le courant de pensée né, suite à cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles (Cadin et al., 2000). Et à moins que les organisations prennent des mesures concrètes pour vraiment comprendre les motifs de leur décision de partir ou de rester, le saignement des ressources humaines se répercutera directement sur la performance de l'entreprise.

En effet, l'idée que soutient Roussel (2000) est que la performance organisationnelle dépend fortement de la performance collective, déterminée elle-même par les performances individuelles. En conséquence, la motivation d'un salarié de quitter l'organisation engendrerait un déséquilibre au niveau des contributions des acteurs en générant un vide difficile à combler par le reste du personnel. Ceci aurait comme résultat d'entraver les contributions des autres et par là même, celle de l'organisation.

Le maintien et l'amélioration de la performance organisationnelle demeure ainsi un défi de taille pour les organisations d'aujourd'hui. Afin de relever ce défi, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) propose aux organisations d'investir dans des pratiques de travail qui mobilisent, motivent, forment et impliquent les employés, ce qui contribuerait à leur rétention (Kochan, Katz et McKersie, 1994)

Dans ce contexte, une politique de fidélisation semble être un outil adapté. Pour que celle-ci soit efficace, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins. En cherchant à y répondre, les entreprises prennent en considération les hommes, elles leur montrent un intérêt certain ce qui renforce leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement et leur engagement. La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprises Algériennes. Leur défis aujourd'hui, repose sur la capacité d'attraction, de mobilisation des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise, afin de fidéliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance.

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 (Chaminade, 2004), cette relation d'attachement durable et constant qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagées.

Mettre en place un système de management de la fidélisation ne commence pas lorsque le collaborateur émet les premiers signaux de désengagement ; le management de la fidélisation englobe également les « bonnes pratiques » que l'entreprise utilisera pour attirer les talents, recruter, intégrer et manager ses collaborateurs.

L'organisation est de plus en plus exposée, de nos jours, au risque de départ de ses salariés, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières.

La gestion des ressources humaines est donc amenée à redéfinir son rôle. Sa principale activité ne consistera plus, comme aujourd'hui, dans le recrutement d'une relève, mais bien plus dans l'encadrement du personnel, la prise en charge individuelle, le développement, la motivation ou tout simplement la fidélisation des divers porteurs de savoirs.

L'objectif de cette recherche est double : dans un premier lieu repérer et évaluer les principaux leviers dont disposent les entreprises pour augmenter la fidélité des salariés et vérifier si les actions privilégiées par les entreprises sont en adéquation avec les attentes des salariés sous la lumière des mutations actuelles de l'environnement de l'entreprise qui nécessite une remise en cause du paradigme de la gestion des ressources humaines basé sur la stabilité d'emploi pour céder la place à l'employabilité, l'apprentissage et la précarité des emplois et par conséquent une nouvelle génération des salariés et des entreprises qui nous conduit à formuler la première hypothèse **H** : « **Certaines pratiques managériales amènent les salariés à être fidèles à leur entreprise** ».

Dans un deuxième lieu, nous nous intéresserons à vérifier la corrélation entre la fidélisation des salariés et l'intention de retrait de l'entreprise. Dès lors, le thème de l'intention de retrait volontaire est au cœur de notre propos: Ceci explique que nous nous intéressons dans cette recherche à l'intention de départ volontaire, et à l'intention d'absentéisme des salariés.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous focaliser sur le processus motivationnel d'intention de départ et intention de s'absenter au lieu d'aborder les comportements observés de départs effectifs, certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. Toutefois, nous avons souhaité, dans un premier temps, nous intéresser à la première partie du cadre conceptuel séquentiel suivant “ attitude-intention-comportement ” (Neveu, 1996).

La visée de ces modèles est donc de prédire la rotation du personnel (le comportement) via l'intention de départ exprimée par les individus.

Les différents travaux empiriques portant sur la fidélisation des Ressources Humaines, ainsi que le contexte socio-économique nous conduisent, dans le cadre de cette recherche à la formulation de la deuxième hypothèse générale

**H' : « *La fidélisation des salariés influence l'intention de retrait volontaire des salariés* ».**

La satisfaction et l'implication sont deux concepts qui ont été particulièrement sollicités, leur articulation constitue le fondement conceptuel de notre modèle de fidélisation, ceci se traduira par la formulation de deux sous-hypothèses :

**Hypothèse H'1: *la satisfaction au travail a un impact sur l'intention de retrait des salariés. (Intention de départ et intention de s'absenter).***

**Hypothèse H'2 : *l'implication influence l'intention de retrait des salariés.***

On tentera de vérifier la première hypothèse H qui consiste à révéler l'impact des pratiques managériales sur la fidélisation des salariés, par l'analyse d'un premier questionnaire destiné aux chefs d'entreprises quant au deuxième questionnaire destiné au salariés tentera de vérifier la deuxième hypothèse H'.

Pour mener à bien ce travail, nous avons adopté un plan en deux parties ; La première partie sera consacrée à une revue de littérature sur les théories de fidélisation constituée de deux chapitres:

**Le chapitre premier** traitera de l'évolution de la fonction ressources humaines pour aborder ensuite les théories de fidélisation, et les concepts qui la sous-tendent, et enfin mettre au clair la confusion qui peut régner entre fidélisation et motivation ;

**Le second chapitre** identifiera les pratiques managériales qui impactent sur la fidélisation et traitera ensuite la relation entre fidélisation et l'intention de retrait.

La deuxième partie s'articulera autour de l'évaluation empirique des théories de fidélisation compte tenu de la partie précédente :

**Le troisième chapitre**, tentera de vérifier la première hypothèse qui consiste à révéler l'impact positif des pratiques managériales sur la fidélisation des salariés à partir de l'analyse des résultats du premier questionnaire destiné aux chefs d'entreprise.

**Le quatrième chapitre**, essayera quant à lui de vérifier la deuxième hypothèse concernant la corrélation entre la fidélisation et l'intention de retrait des salariés par le traitement du deuxième questionnaire destiné aux salariés.



# **PARTIE 1**

## CHAPITRE - I

### LES THEORIES DE FIDELISATION ET L'IDENTIFICATION DE SES VALEURS EXPLICATIVES

Il est important de préciser que la fidélisation concerne les employés dont on ne désirait pas voir partir, ce qui nous conduit à faire d'abord la distinction entre le roulement volontaire et le roulement involontaire.

Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont fonction de leurs degrés de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part<sup>1</sup>.

Les deux exigences motivation et fidélisation doivent être distinguées. Ce qui fera l'objet de ce premier chapitre.

#### 1. Roulement des employés

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés C'est également le sens que nous allons attribuer à ce concept dans le cadre de cette recherche.

Tel que présenté à la **Figure 1**, le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. Tout d'abord, la littérature scientifique distingue le roulement volontaire du roulement involontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998).

Les auteurs définissent le roulement volontaire comme découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation, et le roulement involontaire comme découlant de la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi.

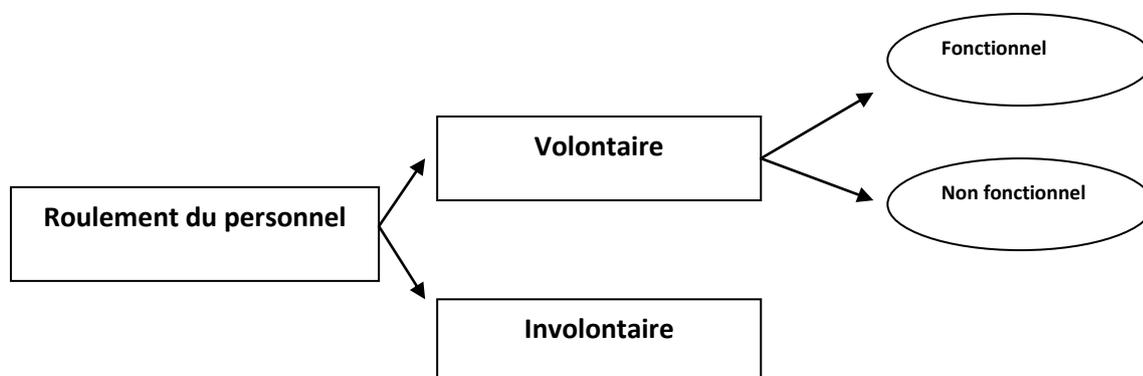
Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, le retour à l'école, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement

---

<sup>1</sup> Rehm.P,(2003) , *les théories de la fidélisation*, Encyclopédie de la gestion des ressources humaines, Vuibert

d'emploi du conjoint. Quant aux départs involontaires, ils concernent les licenciements et les retraites.<sup>2</sup>

**Figure 1 : Types de roulement du personnel**



**Source : Dalton, Todor et Krackhardt, 1982, p.122.**

Certains auteurs suggèrent que le roulement volontaire n'est pas nécessairement nuisible pour les organisations (Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986).

C'est ainsi que le roulement volontaire peut être divisé en roulement fonctionnel et roulement non fonctionnel.

La littérature suggère que le départ d'un employé non performant peut occasionner l'acquisition d'un nouvel employé plus efficace ou peut favoriser les promotions internes parmi les employés performants de l'entreprise (roulement fonctionnel).

À l'inverse, le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé (roulement non fonctionnel). Plus spécifiquement, une diminution du taux de roulement volontaire n'est pas nécessairement bénéfique si les employés non performants maintiennent leur lien d'emploi avec l'organisation. À l'inverse, un roulement volontaire élevé n'est pas nuisible à l'entreprise si les employés-clés (stratégiques) restent dans l'organisation.

---

<sup>2</sup>Neveu, J.P.(1996), *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Recherche en Gestion

L'intention de départ volontaire est considérée comme un bon indicateur de la capacité d'une entreprise à offrir des conditions de vie au travail appréciables : « même si l'évolution du turnover est étroitement dépendante des opportunités que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en reste pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations » (Igalens, 1999, p.1255).

Les diverses définitions formulées précédemment concernant le départ volontaire ne distinguent pas entre le départ volontaire et le départ à l'initiative de l'employeur, et s'intéresse davantage au roulement qu'à l'intention de départ volontaire qui s'inscrit dans une perspective davantage individuelle de compréhension de la décision de la personne.

Nous optons donc pour la définition suivante : « l'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié » (Colle, 2006, p.44).

L'intention de départ volontaire est influencée de manière complexe et peut être modélisée en utilisant une grande variété d'antécédents comme facteurs prédictifs. De nombreux modèles théoriques ont été proposés dans la littérature (p. ex. March et Simon, 1958 ; Price, 1977 ; Mobley, 1977 ; Steers et Mowday, 1981 ; Sheridan et Abelson, 1983 ; McFarlane-Shore et al., 1990 ; Lee et Mitchell, 1994 ; Allen et al., 2005).

## **2. Les théories des ressources humaines :**

### ***2.1. Passage de l'approche Personnel à l'approche Ressource Humaine :***

La fonction Ressources Humaines est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la Production, la Finance et le Marketing. Il s'agit d'une fonction de l'entreprise " qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. L'adéquation recherchée porte sur les compétences :

- A un échelon collectif : il s'agit ici de gérer des effectifs en fonction des diverses natures et de divers niveaux de compétences requises ; S'ouvre ici le large champ de la gestion prévisionnelle, du renouvellement des compétences par recrutement externe, de la réallocation des ressources humaines par mobilité interne, des politiques de formation, de recyclage et de perfectionnement, des décisions de licenciement collectif, du système de rémunération.

- A un échelon individuel : il s'agit de gérer les compétences et les potentiels individuels par l'appréciation de ceux-ci, par des microdécisions de formation, d'affectation, de rémunération, de mutation, de promotion, de licenciement, de mise à la retraite. En bref, une gestion de carrière.

L'adéquation entre ressources et besoin porte également sur un élément qualitatif : les motivations.

On cherche à cet égard à raccourcir l'écart qui sépare les comportements et attitudes adoptés par le personnel des comportements et attitudes qui sont attendus de lui. On trouve notamment ici, outre l'effet (dé) motivant des méthodes et pratiques de gestion courante (sélection, accueil, appréciation, rémunération, ...) le recours à divers types de stimulants, le développement de politiques d'information, de communication, de participation, les pratiques de projet d'entreprise, de « culture d'entreprise » ...

Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, Elle a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique.

Le modèle des "Ressources Humaines" se caractérise par rapport à d'autres politiques de personnel par l'accent qu'il met sur la participation, la responsabilisation, le souci du développement individuel, et l'intégration de la politique du personnel dans les objectifs généraux.<sup>3</sup>

Le changement d'appellation selon J.M Peretti est un changement de perspective et de pratique. L'approche Personnel considère le travailleur comme une source de coûts à minimiser, un actif comme les autres, un sujet qui a des droits et des devoirs. Cette approche « personnel » est substituée par une autre, assimilant le personnel à une ressource dont l'utilisation doit être optimisée (investissement)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Alain Roger (2002), *L'évolution de la fonction Ressources Humaines: une analyse sur la base des offres d'emploi*, Journées nationales des IAE, Paris.

<sup>4</sup>J.M.Peretti, (2003), *Gestion des ressources humaines*, collection Vuibert, Paris.

C.H. Besseyre des Horts (1988) note : la GRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique, il souligne que la notion de "Ressources Humaines" traduit un souci croissant d'optimisation des ressources (plutôt que de minimisation des coûts) et de pro activité (plutôt que de réactivité).

Quant à Louart (1991) considère que les préoccupations ont évolué. De la régulation du travail à la prise en compte d'enjeux stratégiques, et les activités se sont étendues de l'administration du personnel à la gestion active des hommes.

La ressource gérée est vivante, elle pense, réagit, a des attentes et des stratégies, contrairement aux autres ressources (marchandises, machines, bâtiments...) gérées par l'entreprise. Elle ne peut être réduite à un capital de connaissances ou d'informations.

Comparée à d'autres fonctions (financière, commerciale, production, technique), la GRH comprend une double dimension qui lui est propre : une dimension « management » qui couvre les questions de contour, de missions, d'organisation et d'activation de la fonction et une dimension « gestion de la ressource » Qui couvre les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation et de l'enrichissement du capital humain.

La GRH doit être orientée vers les hommes et pas seulement vers les résultats organisationnels<sup>5</sup>

Théodore W Schultz (1981) et Gary S Becker (1983) ont proposé une approche plutôt économique du capital humain : Schultz dans son ouvrage « Investing in people » (1981) a démontré que l'investissement dans le savoir et dans l'humain permettait de sécuriser l'humain et lui procurait un bien être dans son travail. De même, Becker dans son livre « Human capital » (1983) a démontré que les investissements dans le capital humain, comme la formation, rapportent à long terme.

---

<sup>5</sup>Louart, P,(1991), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles université.

Ces deux auteurs ont développé l'idée de l'importance d'investir dans le capital humain et ont appliqué la théorie économique du « retour sur investissement » pour le démontrer.

## ***2.2. Finalités de la Gestion des Ressources Humaines***

L'auteur Davenport (1999) définit le capital humain comme étant constitué de trois (3) éléments : les aptitudes, les comportements et l'effort. Selon lui, la gestion efficace du capital humain passe par quatre (4) grands domaines d'interventions (pas nécessairement distincts mais qui s'entrecoupent) :

**L'attraction** : embaucher les bonnes personnes.

**Le développement** : offrir aux employés l'accès à l'apprentissage continu.

**La mobilisation** : chercher l'investissement optimal de son capital humain en instaurant le contrat psychologique et en offrant un environnement qui stimule et encourage la contribution.

**La fidélisation** : mise en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement.

Quant à Blanchot et Wacheux (2002) attribuent sept finalités stratégiques à la GRH :

La première finalité stratégique de la GRH est l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

La seconde finalité stratégique de la GRH est Le développement des compétences requises, l'autre finalité de la GRH, est la mobilisation des salariés, elle influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise.

Comme quatrième finalité, la GRH vise la conservation des compétences requises, à travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité.

Les trois dernières finalités de la GRH présentées sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficacité (la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH) et enfin, la contrainte éthique entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.

Blanchot et Wacheux (2002), ont insisté qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur.

Parmi ces finalités de GRH, trois nous intéressent : l'acquisition ou l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières. Ensuite viennent le développement et la conservation des compétences requises.

### **3. Théories de fidélisation :**

Les Sciences de Gestion analysent la problématique de la rotation du personnel, de leur relation avec l'organisation au travers des théories de la fidélisation centrées sur les théories de la satisfaction et de l'implication de salariés.

#### **3.1. Différentes définitions :**

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais posent encore de nos jours le problème de définition.

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

En effet, Pour bien des gens, les deux termes « fidélisation » et « rétention » signifie la même chose. La rétention réfère aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante.

Rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires) intéressants, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail.

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

Cette situation peut découler d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales pour exercer les tâches qui lui incombent ou de mauvaises habitudes de travail plus ou moins tolérées.

Le présentéisme correspond à une baisse de rendement. En fonction du poste de travail, le présentéisme peut encore entraîner d'autres conséquences indirectes et provoquer une diminution de la qualité du travail et des décisions, ainsi qu'une augmentation des accidents.

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

Elle consiste à créer un environnement de travail qui entretiendra l'attachement des employés à long terme; en fait, favoriser la fidélisation veut dire donner le goût à l'employé de rester dans l'organisation.

Si la rémunération est souvent perçue par plusieurs comme le principal élément de fidélisation utilisé par les employeurs, la plupart des experts sur le sujet s'entendent pour affirmer que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas. D'autres éléments doivent être déployés pour favoriser la fidélisation d'un employé ; par exemple, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise<sup>6</sup>.

Pour un salarié, maintenir une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

(Louart, 1991) définit la fidélisation comme la « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ».

---

<sup>6</sup>Meyssonier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

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<sup>7</sup>.

Fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « *l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs* » (p 296). Il complète ainsi la définition de Peretti (1999) de la façon suivante : « *le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le Fonctionnement de son organisation* » (paillé, p 297).

### **3.2. Les visions de la fidélisation des salariés :**

Paillé distingue 3 formes de fidélité au travail :

#### **3.2.1. La fidélité réelle**

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

Ceci caractérise la « vision autonome » suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif.

Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne).

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation

---

<sup>7</sup>Chaminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.

serait de nature à la fois affective et cognitive (attirait à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « *fidélité* ».

S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « *rétenion* ».

### **3.2.2. La fidélité conditionnelle :**

Est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité, Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « *dépendance* ».

### **3.2.3. La fidélité de façade :**

Caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation: « *le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi* » (Paillé, p 304).

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

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement: le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels.

March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement.

La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies, ...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même <sup>8</sup>

### **3.3. Les motifs de départ :**

Toute entreprise, aussi petite soit-elle, fait face à des départs soudains de personnel. D'où la nécessité de prendre des dispositions dans l'intérêt de la société au niveau de la conservation du personnel.

Le niveau du turnover est surtout intéressant à analyser en fonction des motifs de départ, des postes et lieux particulièrement affectés, des tendances sur la durée et en comparaison avec d'autres employeurs.

La décision de changer d'employeur est l'aboutissement d'une réflexion complexe qui repose le plus souvent sur toute une série de motifs.

Elle est souvent motivée par le désir de mettre fin à une relation d'emploi qui n'est pas satisfaisante ou qui paraît moins satisfaisante que le nouvel emploi.

Dans d'autres cas, le salarié est motivé par des facteurs qui l'attirent vers un nouvel employeur.

Les différents résultats des analyses menés dans la littérature sur les facteurs influençant la mobilité individuelle (K. Hershfeld 2006, K. Leduc2010), On peut les classer en trois groupes.

#### **3.3.1. Les caractéristiques individuelles des salariés :**

L'âge, le genre, la qualification, situation familiale, la durée de contrat de travail.

**3.3.2. Les facteurs extérieurs de l'entreprise :** le taux de chômage ou la forte concurrence dans son secteur. Si le taux de chômage est élevé, les employés auront peur de quitter leur emploi alors que les nombreuses opportunités offertes sur le marché et la forte concurrence, impliquent un fort turn over, contrairement à un secteur dont la croissance est faible.

**3.3.3. Les pratiques et le mode de gestion de la main d'œuvre :** D'après S Panczuk et S Point<sup>9</sup>, quatre leviers guident le choix de l'individu à savoir : **l'image de marque de**

---

<sup>8</sup>Laure Guilberti, Sana henda, *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, carrières et contextes*, 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008

**l'entreprise ; la rémunération offerte** (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.) ; **le rôle, ainsi que les responsabilités confiées, mais aussi l'environnement relationnel proche** (collègues et managers) ; **les potentiels de développements futurs**. Ce sont les quatre grands leviers d'attractivité de l'entreprise.

En effet, Généralement les Conditions de travail apparaissent comme arguments forts pour fidéliser les employés. On y trouve aussi l'évolution de carrière du salarié, le mécontentement à l'égard du supérieur direct ou encore l'ambiance qui règne sur le lieu de travail.

L'ouvrage « tous DRH » sous la direction de J.M. Peretti (1998), résume les responsabilités du manager envers son équipe (choisir, gérer le temps et l'emploi, orienter, former, rémunérer, mobiliser, négocier, veiller).

L'auteur soutient l'idée que « la G.R.H ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la D.R.H, elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les Ressources Humaines.

Or, force est de constater que le manager prend en permanence des décisions qui ont une incidence sur les R.H, parce que c'est lui qui est au contact permanent avec ses collaborateurs et donc c'est envers lui que l'on éprouve de la confiance ou de la méfiance.<sup>10</sup>

Quant aux augmentations salariales, la place de la rémunération dans l'étude théorique de la motivation et la satisfaction au travail, a souvent été source de controverse.

A travers l'histoire, c'est Taylor qui a paterné l'idée de la motivation par l'argent, l'école des relations humaines va dans les années 1930,1960, modifier cette conception et insister d'avantage sur les besoins sociaux des individus comme facteur de motivation et de satisfaction « théories de contenu ».

Les travaux de Herzberg vont contribuer à considérer l'influence du salaire sur le comportement de l'individu dans son travail comme faible.

La rémunération ne serait ni un facteur de motivation ni un facteur de satisfaction.

---

<sup>9</sup>Panczuk S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'Organisation

<sup>10</sup>Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris.

Le débat a pris une nouvelle tournure avec la théorie des attentes de Vroom 1964, selon la théorie, une rémunération qui récompense les efforts et les performances de l'individu peut le motiver<sup>11</sup>, les hausses des salaires sont souvent perçues comme un effet secondaire agréable consécutif à une décision de quitter l'entreprise<sup>12</sup>.

L'argent donné sous forme d'encouragement à plusieurs effets pervers sur le moral des employés. Il peut être considéré comme une manipulation, sans négliger que le fait de mentionner une prime en espèces sonnantes et trébuchantes reste un sujet tabou pour les salariés (J.R.Vidal et C.Vanbremeersch, 2002).

Parfois les salariés restent, non par fidélité, puisqu'ils n'ont pas pu quitter l'entreprise par manque d'autres opportunités de travail alors qu'ils en avaient envie.

Un besoin de changement d'emploi qui n'a pas pu se concrétiser peut être à l'origine de maladies psychosomatiques, il peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique se manifesteraient aussi par un épuisement émotif, une perte d'identité, une dépression, une diminution de l'estime de soi et une augmentation de l'anxiété. Cette situation pourrait également mener à l'expression d'un ressentiment, dont les symptômes physiques pourraient inclure l'insomnie, les maux de tête, la dépendance aux drogues et à l'alcool, ainsi d'une hausse de l'absentéisme et d'une perte de motivation ». (K. Hirschfeld, 2006).

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

### ***3.4. Pourquoi fidéliser ?***

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

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

---

<sup>11</sup>Roussel.P,(1996), *rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Editions Economica, Paris

<sup>12</sup>Burgaud D. (2002), *le salaire ne fait plus tout*, Editions d'organisations, Paris.

L'entreprise peut de ce fait dégager des gains financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004).

Néanmoins, pour d'autres chercheurs, les effets du roulement de la main-d'œuvre peuvent être bénéfiques pour les organisations en raison, entre autres, du départ d'employés non performants et l'arrivée de sang neuf (Mobley, 1982; Dalton, Todor et Krackhardt, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986; Staw, 1980; Cascio, 1991).

### 3.4.1. Enjeu organisationnel

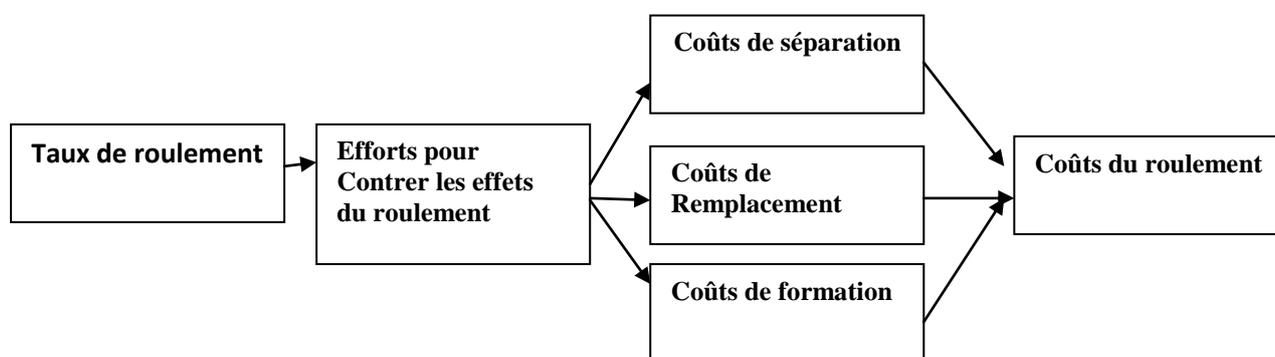
La fidélisation est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation Plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient !

Une des principales conséquences organisationnelles associées au roulement du personnel est sans contredit les coûts liés à celui-ci. Tel que présenté à **la Figure 2**,

Cascio (1991) a élaboré un modèle de mesure des coûts liés au roulement du personnel formé de trois catégories principales : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel. Selon l'auteur, l'ensemble de ces coûts résulte de l'effort pour contrer les effets du dysfonctionnement organisationnel dû au roulement des employés.

**Figure 2 : Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre**



Source : Cascio (1991)

En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau venu, aux formations et aux programmes d'orientation, l'entreprise doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois.

Une étude menée par Deloitte parvient à la conclusion suivante: "Il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquiert une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré"(K. Hirschfeld, 2006).

Le départ d'un employé va se traduire par la disparition d'une masse de connaissances accumulées et un savoir-faire à la faveur d'une longue expérience.

Des relations solides établies avec les collègues, clients ou fournisseurs constituent un capital propre à l'individu lui-même ; une fois qu'il quitte l'entreprise, ses partenaires chercheront après lui, parce qu'ils l'appréciaient et avaient avec lui un lien basé sur la confiance.

De nombreuses personnes qui le connaissaient et traitaient avec lui, vont le suivre chez son nouvel employeur, qui opère sur le même segment du marché.

Il peut aussi entraîner dans son sillage ses collègues. Il n'est pas exceptionnel qu'un cadre exécutif qui change d'employeur arrive avec trois ou quatre salariés de son service (K. Hirschfeld, 2006).

Ce départ peut aussi occasionner le blocage, le dérapage voire l'avortement d'un projet.

Ne pas négliger les difficultés rencontrées lors de recrutement de nouveaux employés.

On observe déjà des pénuries chez les spécialistes hautement qualifiés et les cadres de direction dans certaines branches.

Ce déficit pourrait s'aggraver compte tenu des tendances démographiques ainsi que l'augmentation de la proportion de jeunes terminant leurs études avec un faible niveau de qualification dû au résultat du système éducatif.

Ce dernier ne parvient pas à doter les jeunes diplômés de connaissances générales, de repères civiques et de références économiques ou technologiques qui leur donneraient les chances pour pouvoir s'insérer dans la vie professionnelle.

Autant de "dommages collatéraux" pour l'entreprise alors que d'autres y voient au contraire un facteur de mobilité porteur de croissance facilitant l'adaptation flexible à la transformation des marchés, à l'acquisition de connaissances nouvelles et d'innovations technologiques, ainsi que la motivation des nouveaux venus et leur effet de contagion sur les anciens<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>CurtiA. (2003), *La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998. Turnover excessif, comment gérer*, Rapport de stage Gestion des Ressources Humaines.

A cet égard, lorsqu'une personne part de l'organisation, elle perd son expérience passée dans le poste occupé ainsi que ses compétences développées sous l'effet de l'accumulation de l'apprentissage à travers le temps.

La personne qui la remplacerait serait, toutefois, d'une forte motivation et posséderait de l'énergie, un optimisme et un enthousiasme considérables lui permettant d'accomplir sa nouvelle tâche avec le succès souhaité par ses supérieurs.

Par ailleurs, un climat social caractérisé par l'existence de conflits entre les membres de l'organisation, engendrerait le départ de certains d'entre eux.

Staw (1980) souligne, cependant, que le départ de certains salariés s'avère, parfois bénéfique pour l'organisation car il incite les autres à se concentrer sur leurs tâches et leurs missions respectives, au lieu de perdre leur temps dans les conflits.

Dans ce sens, Guest (1962) montre que le départ d'un mauvais salarié augmente le degré d'implication de ses collègues étant donné qu'il était source de problèmes et de conflits au sein de son organisation. Si cet individu occupait, en outre, un poste important, il serait dans l'intérêt des autres de redoubler leurs efforts pour pouvoir le remplacer et avoir ses mêmes avantages. Tel qu'illustré au Tableaux I, et II de Mobley (1982) qui présentent plusieurs conséquences négatives et positives

**Tableau 1: Conséquences négatives du roulement de la main-d'œuvre**

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

**Source : Mobley (1982), p. 113 (traduit).**

**Tableau 2 : Conséquences positives du roulement de la main-d'œuvre**

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

**Source : Mobley (1982), p. 113 (traduit).**

### ***3.4.2. Enjeu social : devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence***

L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer et conserver ses salariés.

La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite.

Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante.

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable.

Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes.

Elle occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants, qui désirent véhiculer une meilleure image. L'éthique fournit à l'entreprise une série de règles de conduite et de gestion.

Les politiques de fidélisation font partie intégrante de cette gestion éthique des Ressources Humaines, il s'agit de développer un climat favorisant leur implication, leur engagement et la satisfaction dans une relation basée sur la confiance.

L'objectif est de créer une évolution professionnelle harmonieuse pour tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

Les entreprises prennent actuellement conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent relever le défi de devenir des « employeurs de référence »<sup>14</sup>.

Cette distinction ne représente pas un simple label générique dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne dans son secteur.

Etre un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain.

Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix ».

Chaque salarié devient ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive.

Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

### **3.5. Quelle population fidéliser ?**

Il est important de savoir au préalable à quelle population dans l'entreprise doivent s'adresser les mesures de la fidélisation, pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives.

Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver seulement qu'un certain « noyau » de salariés.

Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises.

---

<sup>14</sup>Chaminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.

Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont.

De ce point de vue, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise mais risque aussi de démotiver le reste dont les talents sont jugés prometteurs.

Le salarié à garder diffère des autres salariés, même de ceux qui ont la même description de fonction que lui. S'il fallait formuler une règle générale, le salarié à fidéliser possède les compétences clés ou stratégiques. Ce salarié a un impact sur l'entreprise supérieur à celui des autres salariés grâce à :

- Sa **performance** : ses résultats sont parmi les meilleurs de la société et il détient les clés de son futur développement économique.
- Ses **compétences** : il a une compétence rare ou unique dans l'entreprise et fait partie des managers présents ou futurs.
- Sa **criticité** est difficile ou coûteux à remplacer. C'est par exemple le leader d'opinion qui risque de partir accompagné de ses collègues.
- Son **attachement** : il est impliqué dans les buts et objectifs de son entreprise et engagé dans la réussite de son emploi, il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'employeur.

Nous pouvons ainsi dresser un portrait-robot du salarié à fidéliser. C'est celui qui : Sait devancer les besoins de ses clients ou collègues ; est toujours enthousiaste à donner un coup de main ; est créatif ; prend des initiatives ; est autonome et énergique ; met à jour ses compétences lui-même.

Il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi qu'en terme d'efficacité lorsque on essaye de fidéliser tout le monde et de la même manière.

Comme l'a démontré Benjamin Chaminade, nous ne pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise.

La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle recherche d'engagement, implication et de satisfaction.

Si l'entreprise souhaite fidéliser, elle vise à s'attacher quelqu'un de performant. Or, il ne peut l'être que s'il est impliqué, engagé et compétent. Il faut donc identifier le salarié selon son apport aux résultats de l'entreprise.

Nous pouvons évoquer à cet effet, l'apport théorique de Ference<sup>15</sup> qui propose une classification des salariés distinguant :

« **L'espoir** » : salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances,

« **L'étoile** » : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances, «le pilier» faibles perspectives et fortes performances,

« **La branche morte** » faibles perspectives et faibles performances.

Les mesures de fidélisation devraient être en adéquation avec le profil du salarié concerné. Selon le profil auquel il appartient en termes de performance et de promotion, l'entreprise mettra en place une gestion adaptée de ses compétences et de son évolution au sein des différents postes.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Ainsi Paillé (2004) définit des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel : le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans), l'étape de socialisation (de 30 à 40 ans), d'enracinement (35-44 ans) et enfin le stade de retrait (+ de 50ans).

L'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.

Il peut s'avérer indispensable de fidéliser des salariés en fin de carrière, ces derniers pouvant être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

---

<sup>15</sup>Peretti J.M. (2005-2006), *Gestion des ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise de par leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise.

Leur fidélisation apparaît donc essentielle, même si l'on sait qu'il s'agit d'une « fidélité de court terme »<sup>16</sup> puisqu'ils sont aujourd'hui amenés, de par la conjoncture, à changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière.

Les formes de fidélisation doivent notamment toucher les jeunes générations qui souhaitent trouver un meilleur équilibre entre leurs différents domaines de vie.

Ainsi dans un contexte actuel de « course des talents », les entreprises doivent mobiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) afin d'identifier les populations pour lesquelles les risques de pénurie sont importants (commerciaux, jeunes diplômés, jeunes cadres, experts, dirigeants...).

### **3.6. Concepts de la fidélisation :**

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

#### **3.6.1. Théories de la satisfaction**

##### **3.6.1.1. Définition de la satisfaction:**

«*La satisfaction est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable* » (LE ROBERT, 1993).

La satisfaction au travail est « *un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir* »<sup>17</sup> L'individu peut avoir des attentes, éprouver

---

<sup>16</sup>Henda S., Fronteau, A. (2006). *La fidélisation des salariés : enjeu de performance des entreprises*, Workshp on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research LIRHE & GRACCO CNRS, University of Toulouse 1, France, 15-19 Mai

<sup>17</sup>Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago

des souhaits par rapport à son emploi ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail <sup>18</sup>

### **3.6.1.2. Les origines de la satisfaction :**

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo sociologicus<sup>19</sup>.

#### **3.6.1.2.1. L'homo faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction :**

Le travail lui-même est une source d'épanouissement, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelle ou collective en étant plus autonome

L'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence) et cela crée des formes de détresse psychologique.

#### **3.6.1.2.2. l'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction**

Elle lie la satisfaction au travail à la rémunération. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service), et les perspectives de développement professionnel.

---

<sup>18</sup>Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

<sup>19</sup>S.Paugam (2000), *le salaire de la précarité*, PUF, Paris

### **3.6.1.2.3. L'homo sociologicus** *Le rapport social comme source de satisfaction*

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

### **3.6.1.3. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction.**

L'âge, le genre et l'ethnie entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail. Cependant, une fois de plus ces données nous indiquent seulement qu'il existe un lien entre les concepts mais pas la raison pour laquelle il existe.

#### **3.6.1.3.1. L'âge :**

Par exemple, les chercheurs montrent souvent que plus les salariés sont âgés et plus ils sont satisfaits.

Ce simple résultat pourrait conduire un entrepreneur à n'embaucher que des personnes d'un certain âge. Or, cette corrélation est en grande partie expliquée par le fait que plus vous êtes âgés et plus vous augmentez votre statut professionnel (hausse des responsabilités, du salaire, etc.), dans ce cas, c'est donc le statut qui prédit la satisfaction et pas l'âge.

#### **3.6.1.3.2. Le genre:**

La relation entre le genre et la satisfaction est également complexe. Il semble que les femmes éprouvent plus d'insatisfaction que les hommes mais cela seulement si on prend en compte d'autres variables dans les analyses, variables telles que le stress, le harcèlement, non égalité des salaires.

#### **3.6.1.3.3. L'ethnie :**

La relation entre l'ethnie et la satisfaction est elle aussi dépendantes d'autres variables, notamment de la discrimination raciale, lorsqu'il y a discrimination dans une organisation, les salariés de l'ethnie discriminée sont plus insatisfaits que les salariés de l'ethnie non discriminée.

#### **3.6.1.3.4. Les variables de personnalité :**

La satisfaction semble être corrélée avec certaines variables de personnalité ; Des chercheurs ont par exemple mis en évidence une forte corrélation entre la tendance à être généralement satisfait de sa vie et la satisfaction au travail (Judge & Wanatabe, 1993).

Staw, Bell, & Clausen (1986) ont quant à eux montré que l'attitude positive par rapport à la vie exprimée à l'adolescence était très corrélée avec la satisfaction au travail tout au long de la vie (jusqu'à 50 ans plus tard).

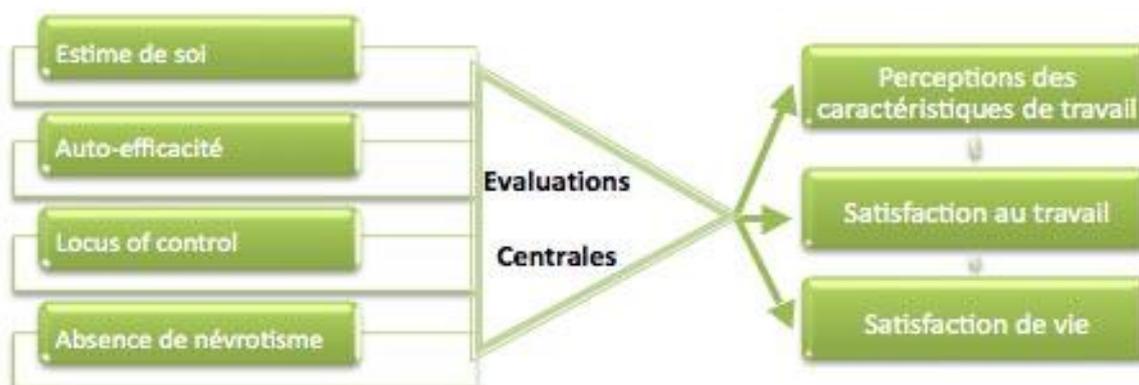
La satisfaction peut aussi être génétique ; certains chercheurs (Arvey, McCall, Bouchard, Taubman, 1994) ont essayé de tester de cela en étudiant le degré de satisfaction de jumeaux monozygotes élevés dans des milieux différents qui effectivement montrait un plus fort taux de corrélation que celui de personnes sans liens de parenté.

Mais ces résultats, toujours effectués sur des échantillons très faibles sont à prendre avec précaution.

Des auteurs comme Judge & Bono (2001) ont montré que les gens faisaient, de manière stable et prédictible (variable de personnalité), des évaluations centrales de leur situation de vie et que ces évaluations marquaient aussi bien la satisfaction de travail que la satisfaction de vie. Les éléments de ces évaluations sont composés des quatre variables ci-dessous<sup>20</sup>.

Parmi lesquelles l'estime de soi et le sentiment d'auto-efficacité (Figure 3). Travailler les feedbacks à travers l'écoute et la reconnaissance, ainsi que l'autonomie à travers la délégation et la responsabilisation agira positivement sur ces variables.

Figure 3 : Modèle de Judge et Bono (2001)



#### 3.6.1.4. Les comportements d'insatisfaction :

Un des modèles le plus validé est celui de Büssing (1992). Il suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naîtra de 4 variables :

<sup>20</sup>Remus Ilies and Timothy A. Judge (2003), *On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4, 750–759

- la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne ;
- le degré de contrôle perçu de la situation de travail ;
- les changements de niveau d'aspiration des gens (affecté par le sentiment d'auto-efficacité) ;
- les stratégies de résolution des problèmes.

La combinaison de ces différentes variables peut produire différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction. Lorsque le salarié est insatisfait, il prend ses distances par rapport à son entreprise en adoptant des comportements de retrait, qui affectent sur la performance de l'organisation, on peut citer : l'absentéisme et le turn-over (départ volontaire).

#### 3.6.1.4.1. L'absentéisme

Se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'entreprise.

L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non.

Burke et Wilcox (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise.<sup>21</sup>

Weiss, D. (1978), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, On n'a jamais révélé de relation entre insatisfaction et absentéisme mais plutôt le contraire ; si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses

---

<sup>21</sup>Burke et Wilcox (1972), *Absenteeism and turnover among telephone operators*, personnel psychology, vol 25.p.638-648.cité par Copin

pires. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait<sup>22</sup>.

La satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs.

Mathieu & Kohler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

#### 3.6.1.4.2. Le turn-over

« Turn-over » appelé en français taux de roulement de personnel traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée.

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

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

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

### 3.6.2. Théories de l'implication.

Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité.

---

<sup>22</sup>P.Tharenou (2006), *A test of reciprocal causality for absenteeism*, Journal of Organizational Behavior, Vol 14, Issue3, pages 269–287, May 1993.

L'impact d'un tel événement sur la performance de l'organisation semble être difficile à évaluer. Pour y faire face, l'organisation est tenue de stimuler et d'impliquer ses salariés.

### **3.6.2.1. Définition de l'implication:**

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

- Lemoine (2004) définit l'implication par rapport au travail comme « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation (...) ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres ».

- L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique<sup>23</sup>.

L'engagement envers une organisation évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation, et donc à ne pas en partir<sup>24</sup>.

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

Thevenet (1992) considère l'implication comme « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise* ».

---

<sup>23</sup>Paillé, P. (2004), *La fidélisation des ressources humaines*, Economica, Paris.

<sup>24</sup>Lemoine, C. (2004), *Motivation, satisfaction et implication au travail*, in Brangier E., Lancy A

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».

D'autres auteurs (Lodahl et Kejner en 1965) la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

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

De la même façon, pour Charles-Pauvers (1998)<sup>25</sup>, l'implication organisationnelle est « *le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation* ».

Tandis que L'attachement au travail est défini par Meyssonier (2006) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation » Selon ce même auteur, l'attachement est lié à l'implication mais n'est pas synonyme de celle-ci :

**L'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement.**

Les définitions de l'implication nous permettront d'identifier les composantes de celle-ci, mais en plus d'en spécifier ses conditions.

### **3.6.2.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle**

Le terme implication correspond à la traduction du terme *commitment* introduit par Foote (1951). Aujourd'hui, l'implication organisationnelle apparaît comme un concept global et multidimensionnel. Différentes facettes de l'implication ont été mises en évidence par les chercheurs. Thévenet (1992) parle de « portefeuille d'implications ».

---

<sup>25</sup>Charles-Pauvers B. (1998), *Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible?* , p.338-350, in Allouche J. et Sire B. (dir.) Ressources Humaines; une gestion éclatée, Paris, Economica

Meyer et Allen (1991) distinguent trois types d'engagement : affectif (relation émotionnelle de l'employé à son organisation), de continuité ou approche calculée (perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation), normatif (intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation).

#### 3.6.2.2.1. L'approche affective :

Cette perspective est la plus répandue. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (L'implication organisationnelle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise.

Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise *par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation.* Parmi les leviers de l'implication affective, Eisenberger et al (1990) citent le sentiment du salarié d'être soutenu et considéré par l'entreprise.

Les sentiments d'importance personnelle et de réalisation personnelle constituent d'autres antécédents à l'implication affective (Wanous, 1992 ; Wanous et al,1992), traduisant le degré d'attente des salariés quant à leurs pratiques professionnelles ainsi que le degré de réalisation de leurs objectifs et leurs besoins par l'entreprise

#### 3.6.2.2.2. L'approche calculée (instrumentale) :

Cette approche inspirée de la théorie des avantages comparatifs <sup>26</sup>indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là, découle la dénomination d'implication « calculée ».

A partir des travaux de Becker (1960) et de Allen et Meyer (1984), Charles-Pauvers(1998) synthétise cette approche et rappelle que « *l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés* ».

---

<sup>26</sup> Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology,66, pp.32-40

### 3.6.2.2.3. L'approche normative :

Cette perspective est caractéristique du « *respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise* ».<sup>27</sup>

WIENER (1982) évoque les processus de socialisation émanant de la vie professionnelle ouprivée de l'employé comme étant une source principale de développement de cette forme d'implication.

Il définit l'implication comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* ».

Selon Bentein et al., (2000), ces processus déterminent les comportements et les attitudes du salarié ainsi que ses valeurs et sa culture. Tous ces éléments se conjuguent pour faire naître chez le salarié un sentiment de reconnaissance des efforts fournis par ses différentes cibles<sup>28</sup>

### **3.6.2.3. Les conditions de l'implication**

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

#### 3.6.2.3.1. La cohérence

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

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

---

<sup>27</sup> Paille, P. ET Yanat, Z. (1999), *L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés*, Actes du 10ème congrès de l'AGRH, p779-789.

<sup>28</sup> Scholl, R. W., (1981), *Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force*, Academy of Management Review, vol.6, p.589-599

### 3.6.2.3.2. La réciprocité

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

### 3.6.2.3.3. L'appropriation

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

Elle est suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager.

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

Le parcours professionnel, l'âge, l'ancienneté dans le poste et le niveau d'éducation des salariés produiraient des formes d'implication organisationnelle différentes. Par exemple, les travaux d'Angle et Lawson (1993) attestent que l'ancienneté est corrélée positivement avec l'implication calculée. En revanche, ceux d'Irving et Coleman (2003), Randall (1993), Cohen et Gattiker (1992) indiquent qu'il n'y a aucune relation entre ces deux variables.

Beck et Wilson (2000) montrent toutefois que l'implication affective aurait tendance à décroître avec l'ancienneté. Dans la même lignée, les recherches de Meyer et Allen (1984) révèlent que plus les salariés sont âgés, plus ils ressentent de l'implication affective, tandis que leur implication calculée s'amointrit. En revanche, les résultats des travaux d'Irving et Coleman (2003) montrent qu'il n'y a aucune relation entre l'âge et l'implication organisationnelle, quelle que soit sa nature.

Ceux de l'étude de Cohen et Gattiker (1992) sont moins tranchées : ils concluent à une relation positive entre la dimension calculée de l'implication et l'âge pour un échantillon de salariés américains et à une relation négative pour des salariés canadiens. Il en est de même

pour le niveau de formation. Néanmoins, les travaux de Meyer et Allen (1984) montrent que la formation influence le degré d'implication calculée.<sup>29</sup>

#### 4. La différence entre fidélisation et motivation :

Le concept de **motivation** est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était de maximiser la productivité et de développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif.

Puis dans les années 60-70, pendant les 30 glorieuses, le terme de motivation s'efface pour laisser place à celui de **satisfaction**, les organisations conscientes des difficultés du travail collectif, s'attachant à développer la performance de ses salariés, tout en continuant à développer la performance de chacun et la rémunérer comme reconnaissance.

Les années 80 voient naître le concept **implication**, elles se rendent compte que la rémunération des performances des salariés n'est plus satisfaisante en terme de mobilisation, elles prennent conscience du fait que les salariés aspirent à quelque chose de plus stimulant dans l'exécution de leur tâches quotidiennes

Les entreprises cherchent à développer l'adhésion et veulent faire de l'organisation un projet culturel, pour ce faire, elles vont s'attacher à instaurer une relation d'échange entre elle et les salariés.

##### 4.1. Définitions motivation :

La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « *le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ».<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>N. Commeiras, C. Fournier, A. Loubès, *Implication des managers de rayon dans l'organisation : vers une typologie*. 16<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines, septembre, Paris-Dauphine.

La motivation au travail est aussi « l'ensemble *des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise* ». <sup>31</sup>

La motivation désigne le « *degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation* » (généralement par le chef hiérarchique direct). <sup>32</sup>

Selon Claude Levy-Leboyer, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : « La motivation peut être décomposée en trois (3) étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- ✚ **Le choix de l'objectif** ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné .
- ✚ **La décision**, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif .
- ✚ **La persévérance dans l'effort** au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis Bergeron, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la Motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

La motivation peut être définie comme la cause du choix par une personne de développer un effort pour accomplir une tâche <sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup>Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*,Études Vivantes.

<sup>31</sup>Frances, R. (1988), *Motivation et satisfaction au travail*, édition EAP.

<sup>32</sup>Copin.s (2000), *au cœur de la rencontre entre GRH et sciences humaines*, personnel n° 415 ANDCP

<sup>33</sup>Laradj tahar, *organisation, motivation, et efficacité organisationnelle , cas de la SNVI*, thèse de doctorat d'état en sciences économiques,2000-2001.

P. Morin « *on ne motive pas quelqu'un, les gens se motivent, en revanche, on peut chercher à créer des situations où les gens se motivent* »

## **4.2. Les théories de la motivation**

La motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque, le premier type résulte de facteurs personnels dont l'origine est à l'intérieur de l'individu, le second de facteurs externes, qui trouvent leurs origines à l'extérieur de l'individu.

Il existe une grande variété de théories sur la motivation, subdivisées en deux grandes catégories : Les théories du contenu et les théories du processus ; on peut en tirer des enseignements concrets pour la gestion des ressources humaines

### **4.2.1. Les théories substantialistes dites de contenu :**

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche.

Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs.

#### **4.2.1.1. L'école des relations humaines :**

Initiée par Elton Mayo, il a tenté de démontrer l'impact des conditions de travail sur le niveau de productivité, à travers l'expérience de Hawthorne, qui consistaient à améliorer les conditions de travail dans les ateliers tel que l'éclairage, l'intensité de la lumière améliorait la productivité ainsi que l'importance des contacts humains, ce qui la conduit à conclure que l'aspect humain, affectif et émotionnels était important pour les travailleurs.

Ce sont les facteurs d'ordre psychosocial qui étaient déterminants et non les facteurs matériels, ce qui dépassait la conception taylorienne. L'école des relations humaine a modifié l'idée qui considérait la récompense financière comme facteur de motivation et satisfaction au travail, il a marqué de nombreuses théories dites de contenu.

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

Si l'on suit Maslow, l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide. (Pyramide de Maslow)



Cette théorie a été remise en cause par plusieurs recherches empiriques, à cause de la rigidité de la hiérarchie. En effet, dans la pratique, on constate qu'un individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie.

On constate que la rémunération n'est importante que pour ceux qui cherchent à satisfaire les besoins du plus bas niveau de la pyramide .

En effet, les besoins humains ont un caractère contingent et n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi -biologique).

#### **4.2.1.2. Théorie d'Herzberg :**

Herzberg (1957, 1959, 1971) quant à lui, distingue deux types de besoins inhérents à l'homme.

- ✚ **Les besoins liés aux besoins physiologiques (les facteurs d'hygiène)** qui ne peuvent apporter satisfaction ou motivation mais peuvent conduire à une démotivation s'ils ne sont pas présents,
- ✚ **Les facteurs de motivation**, ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité.

Ainsi, pour améliorer la motivation, Herzberg recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation.

L'enrichissement du travail consiste essentiellement à donner plus de responsabilités et d'autonomie, à confier des tâches plus complexes.

La faiblesse réside dans la difficulté d'apprécier le respect organisationnel de ces déterminants tel que la mesure du climat social du travail et celle du degré de la motivation qui : restent difficiles à quantifier et mesurer.

#### **4.2.1.3. Théorie de Likert :**

Quant à R.Likert, il analyse des conséquences du style du management (direction) sur le climat moral dans l'entreprise <sup>34</sup>. De son expérience dans une entreprise Américaine, il conclut que le style de direction a un impact important sur le climat moral, quatre idées principales font la base de sa théorie :

- ✚ le fait de s'occuper des problèmes humains dans une entreprise n'est pas du temps perdu, chaque activité doit être analysée afin de choisir le type de commandement le mieux adapté.
- ✚ ce n'est pas non plus une perte d'argent, même s'il est difficile de mesurer certains gains d'activité.
- ✚ la distinction entre la productivité durable et la productivité passagère obtenue sous la contrainte, mais qui détériore le moral.
- ✚ Chaque individu souhaite se sentir responsable.

---

<sup>34</sup>Likert.R(1958) ,*Measuring organizational performance*,harvard business review.36:2,41-50

Si les modalités d'action diffèrent du modèle traditionnel, les supérieurs hiérarchiques définissent les actions qui devront satisfaire les besoins de leurs subordonnés, ces derniers coopèrent, dès que leurs besoins sont satisfaits, et se soumettent aux directives des dirigeants.

#### **4.2.1.4. Mac Gregor et les théories X et Y.**

Elles s'inscrivent dans le courant de pensée fondé sur la psychologie des organisations initiées par Herzberg et Maslow, il distingue entre les besoins physiologiques (compétence, réussite, confiance) et les besoins de garanties et de protection (reconnaissance, l'estime de ses supérieurs).

Adam est l'homme naturel, il recherche à satisfaire les besoins élémentaires (sécurité, affection, prestige, considération), si ces derniers sont satisfaits n'induit pas l'implication et l'engagement de l'individu dans son travail.

S'ajoutent à cela les besoins spirituels, pour une réelle motivation dynamique (création, épanouissement, perfectionnement, accomplissement).

Mac Gregor s'intéresse à la mise en place d'organigramme rationnel : aux structures de gestion de la répartition des tâches et des responsabilités, ou sont combinées les structures fonctionnelles et opérationnelles autres que celles du « staff and line » qui impliqueraient les salariés dans le processus de décisions, Il propose deux théories sur l'organisation : théorie x et théorie y.

La première théorie **x** repose sur la compréhension de la nature humaine (l'encadrement, l'autorité, la sanction, la récompense), la seconde y accorde plus d'intérêt aux capacités novatrices des salariés, à l'autonomie, à la responsabilisation.

La théorie **x** tend vers le développement des structures hiérarchiques de l'organisation, la deuxième tend vers le développement de méthodes de gestion visant l'intégration individuelle, les deux théories expriment un point de vue des dirigeants.

Selon la **théorie y**, les pratiques de management reposent sur les postulats de motivation au travail suivants :

- ✚ Les efforts physiques et mentaux dans le travail sont aussi naturels que le repos.

- ✚ L'individu peut se diriger et se contrôler lui-même en fonction d'objectifs dont il se sent responsable
- ✚ Cette responsabilité est fonction des récompenses associées à leurs réalisations.
- ✚ L'individu développe son imagination et sa créativité.
- ✚ Le potentiel de l'individu n'est que partiellement employé.

#### **4.2.1.5. Théorie de l'autodétermination :**

Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985), ont développé une théorie appelée théorie de l'autodétermination cette théorie a essayé d'identifier les raisons intrinsèques qui poussaient un individu à accomplir volontairement une action, elle considère que l'individu est motivé par trois types de besoins, physiologiques innés: l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Elle place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations.

Les pratiques de GRH qui laissent des choix aux individus devraient donc participer à une motivation accrue.

Ils constituent les nutriments nécessaires au développement optimal, à la santé psychologique, à la croissance, à la survie, et l'intégrité de l'individu (Ryan et al., 1996).

Ainsi, ces besoins sont innés plutôt qu'appris, il est nécessaire que l'individu se sente libre de choix au moment d'un comportement, sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex. : rémunération), et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

La théorie de l'auto-détermination développée par Deci et Ryan (1985) indique que l'individu est un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit.

Cette théorie conduit donc à considérer que le comportement individuel est guidé notamment par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements.

Par l'offre d'espaces de choix aux salariés, les entreprises, en satisfaisant leur besoin d'autonomie, favoriseraient la motivation de leurs salariés et pourraient ainsi permettre de développer leur fidélité.

Ce cadre théorique nous conduit à mobiliser le concept de sentiment d'autodétermination, défini comme « *un sentiment d'autonomie dans le choix et la conduite d'une activité, ainsi qu'un sentiment de contrôle des événements et du résultat* » (Colle, 2006, p.11).

Les contributions scientifiques de Maslow, Herzberg, Argyris, Mc Gregor sur la motivation au travail sont repris sous forme de synthèse dans le modèle Lawler et Porter : un

individu ne fournirait les efforts que si : la récompense attendue est valorisante à ses yeux s'il existe une correspondance claire entre l'effort fourni et la récompense valorisante (Laradj, 2001).

(O.Gelinier, 1984) s'inspire des travaux d'Herzberg, il répertorie les facteurs de motivation au travail dont dispose la direction de l'entreprise : facteurs non pécuniaires, les facteurs pécuniaires et matériels, nous y ajoutons les causes de la démotivation :

**✚ Les facteurs non pécuniaires de motivation au travail :**

La réussite dans un cadre légitime, éthique d'entreprise, buts utiles.

Une hiérarchie compétente, des objectifs ambitieux, les informations sur les enjeux.

Une formation adéquate et de bons outils de travail.

Une relative autonomie, une marge de décision.

**✚ Les facteurs pécuniaires et matériels**

La rétribution dynamique, le partage de la réussite.

Les conditions de travail.

**✚ Les autres facteurs :**

La participation, une réelle contribution aux progrès de l'entreprise.

Une écoute, un lien social, une liberté d'expression.

La concertation et la communication.

La liberté syndicale, la liberté personnelle, le droit à la parole.

L'acquisition d'un savoir et d'un savoir faire.

**✚ Les causes spécifiques de démotivation**

Le manque de considération, de justice, de respect des hommes.

La lourdeur des structures, l'anonymat des décisions, la déqualification.

Les changements arbitraires, non légitimés par l'information préalable.

L'insécurité et les licenciements.

#### ***4.2.2. Les théories de processus ou d'attentes***

Alors que les théories des besoins et la théorie de l'autodétermination répondent à la question « par quoi un individu est-il motivé ? », les théories de processus répondent à la question « comment un individu est-il motivé ? », ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

#### 4.2.2.1. *Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation* :

Vroom (1964) a donné la première version, Locke (1975) est le premier semble-t-il, à proposer de l'appeler « *Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation* ».

Cette théorie V.I.E est qualifiée « *d'intermittente ou d'épisodique* », car elle est « *centrée sur les attentes et les valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières* »<sup>35</sup>

Reprise par Levy -Leboyer (1984), pour qu'un individu s'engage réellement dans l'action qui lui est proposée par l'organisation, il faut qu'il réponde oui aux trois questions suivantes :

E = **expectation** : suis-je capable de réussir l'action demandée ? Il s'agit en quelque sorte d'évaluer la probabilité de réussite de l'action - L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort.

L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (ex. : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique). Mais cette évaluation est subjective et certains individus ont plus confiance que d'autres dans leurs capacités de réussite

I = **instrumentalité** : la réussite de l'action conduit-elle de manière quasi certaine à l'obtention d'un enjeu (une récompense par exemple) ? Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance.

La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.

V = **valence** : la récompense obtenue présente-t-elle une réelle valeur ? Il s'agit ici de l'importance subjective de l'enjeu aux yeux du salarié c'est-à-dire si l'individu ressent de l'attrait à l'égard des objectifs de la performance et récompenses espérées. C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

---

<sup>35</sup>Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

Ces trois variables doivent se conjuguer pour conduire à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre.

Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).

Il est difficile de mesurer l'effet de la motivation au travail, sur la performance des individus ou des entreprises parce que la motivation ne suit pas un schéma de causalité linéaire du type stimulus – réponse.

Le concept de motivation ne permet pas de décrire et d'expliquer les caractères de la relation entre l'individu et l'organisation; démarche indispensable pour comprendre la fidélité des salariés à leur entreprise.

#### **4.2.2.2. Théorie de l'équité :**

Cette théorie est élaborée par J.S.Adams, Porter et Lawler, elle complète la théorie (Expectation-valence).

La motivation au travail dépend de deux facteurs : l'obtention d'une récompense valorisante, et de l'établissement d'une relation entre la récompense et l'effort fourni. L'inéquité est une source de démotivation et engendre des malaises sociaux.

Adams explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes, dans son environnement, l'homme observe s'il est traité équitablement.

### **4.3. Les différents systèmes de motivation :**

Les méthodes et les techniques développées par les directions des organisations pour motiver le personnel évoluent en fonction du contexte économique, social et culturel, quatre grands systèmes de motivation au travail sont recensés :<sup>36</sup>

Par les salaires et les gratifications matérielles.

Par la communication humaine.

Par la responsabilisation et la participation.

Par un projet d'entreprise.

#### **4.3.1. La motivation par les salaires et les gratifications matérielles :**

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

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

#### **4.3.2. La motivation par la communication humaine :**

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

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

Des gratifications psychologiques s'ajoutent à la motivation par la communication humaine, on cite les éloges en public, les félicitations...Etc.

---

<sup>36</sup>Laradj tahar, *organisation, motivation, et efficacité organisationnelle, cas de la SNVI*, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, 2000-2001

#### ***4.3.3. La motivation par la responsabilisation et la participation :***

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

#### ***4.3.4. La motivation par le projet d'entreprise***

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

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

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

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

#### ***4.4. Fidélisation Et Motivation : Eléments de différence***

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts.

Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, nous verrons successivement les relations satisfaction - motivation et implication - motivation afin de dégager les éléments de différences sous forme de tableau. ( tableau3).

#### **4.4.1. Satisfaction et motivation**

L'évaluation faite de son emploi ou de ses expériences de travail, sous leurs différentes facettes (la tâche, le travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...).

De manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus selon une citation de Michel, 1989.

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (MICHEL 1989).

La motivation peut être vue comme un moteur de la performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

La satisfaction au travail est définie par Locke (personnel attitudes and motivation, 1976) comme « un état émotionnel positif ou plaisant relevant de l'évaluation faite par une personne dans son travail ou de ses expériences de travail », elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire, l'idée du rapport contribution / rétribution, est mise en relief, cette idée se retrouve dans les théories de processus.

#### **4.4.2. Implication et motivation**

Il est vrai que motivation et implication ont en commun plusieurs caractères, mais les théories qui s'y rapportent cherchent en effet à expliquer le niveau d'effort fourni par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches en avançant des déterminants possibles. Par ailleurs, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

Ripon, (1987) note quant à lui que l'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins.

L'implication attache une importance accrue aux valeurs des individus dans le processus les liant à l'entreprise.

Fondamentalement, motivation et fidélisation renvoient à des idées différentes comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Différence entre motivation et fidélisation**

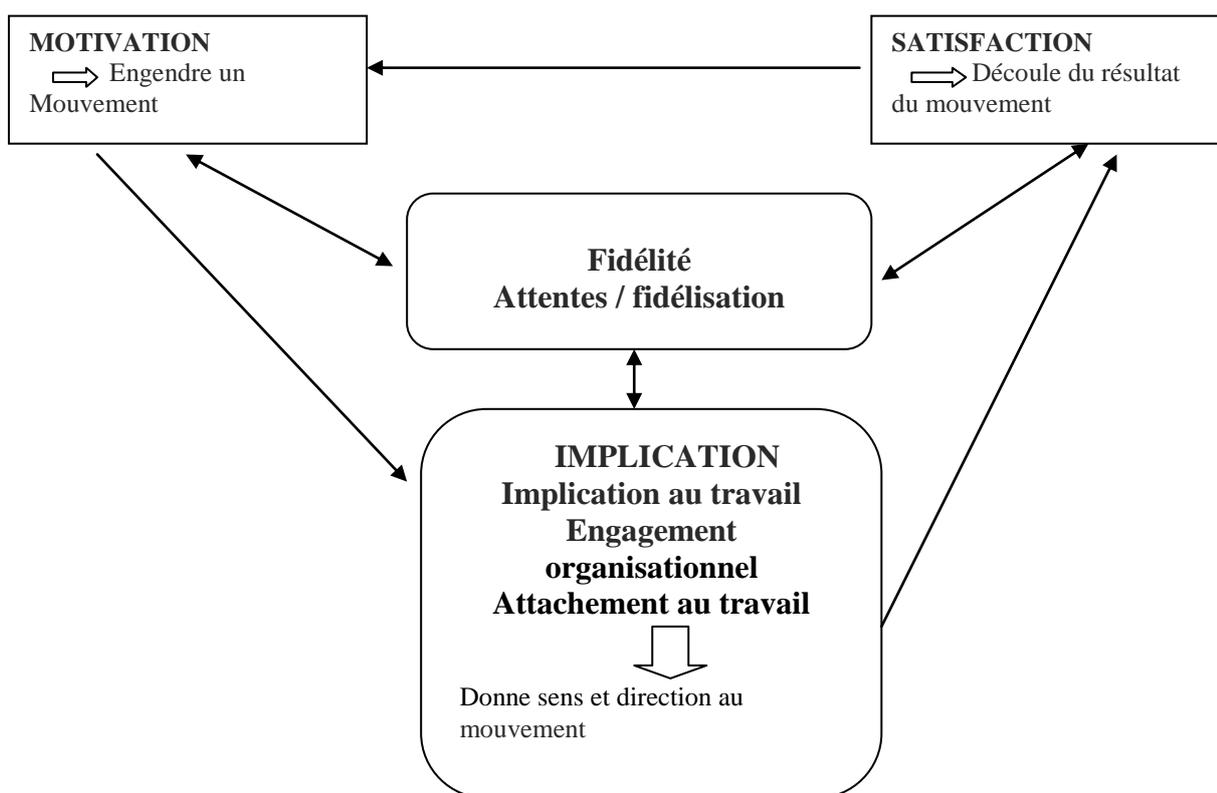
	<b>Motivation</b>	<b>Satisfaction</b>	<b>Implication</b>
<b>Epoque</b>	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
<b>Objectifs</b>	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
<b>Idée historique de l'entreprise</b>	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
<b>Idée de l'individu dans l'entreprise</b>	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
<b>Objectifs de l'entreprise</b>	Economique	Social	Economique, social et culturel
<b>Niveau des politiques</b>	Du personnel	Du personnel	Général
<b>L'entreprise veut développer</b>	Sa performance à travers le bien être des salariés.	différentes motivations	Opportunités + adhésion
<b>Mots clés</b>	Objectifs	Résultats	Projet

**Source : Thévenet (1983).**

La difficulté de la fidélisation, est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; et qu'elle a également pour conséquences de les renforcer.

Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semblent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation

**Figure 4 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail**



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

**Ce chapitre premier** avait pour objectif de mieux comprendre la préoccupation de la théorie de la fidélisation et de mieux cerner les deux orientations qui l'incarnent. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle.

Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés, pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

Face à ces défis, l'organisation devrait mobiliser les moyens pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation, une entreprise peut utiliser des mesures financières, comme la rémunération au rendement, et des avantages non financiers, comme les pratiques favorisant la participation des employés et la formation. Ces méthodes sont appelées les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH).

**Dans le deuxième chapitre**, il sera question de faire l'inventaire des outils dont disposent les directions des Ressources Humaines (DRH) et voir l'incidence de ces outils sur la fidélisation des salariés et sur la performance des entreprises

## CHAPITRE II

### LES FACTEURS DE FIDELISATION ET SON LIEN AVEC LA PERFORMANCE ET L'INTENTION DE RETRAIT DES SALARIES

« Arthur (1994) et de Guthrie (2001) soutiennent qu'un roulement élevé dans les organisations diminue la performance organisationnelle. De plus, ces auteurs soutiennent que la stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) adoptée par les organisations intervient dans le lien entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle.

C'est ainsi que, plus les organisations investissent dans leurs pratiques de GRH, plus les départs d'employés seront coûteux car celles-ci perdront alors les investissements faits et les retours attendus, ce qui affectera encore plus négativement la performance organisationnelle.

C'est pourquoi, il apparaît nécessaire et intéressant de prendre en compte la gestion des ressources humaines comme contexte dans l'étude du lien entre le roulement du personnel et la performance organisationnelle ».<sup>37</sup>

Le maintien et l'amélioration de la performance organisationnelle demeure en effet un défi de taille pour les organisations d'aujourd'hui.

Afin de relever ce défi, l'approche stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) propose aux organisations d'investir dans des pratiques de travail qui mobilisent, motivent, forment et impliquent les employés, ce qui contribuerait à leur rétention.<sup>38</sup> Mettre en place une politique de fidélisation est un outil de management, qui tend à renforcer la confiance des salariés envers leurs dirigeants et leur entreprise. De plus, la concurrence accrue induite par la mondialisation force les entreprises à préserver leurs employés-clés afin de maintenir leur avantage concurrentiel.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Nancy Heppell ,(2011),*Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines* , mémoire des études supérieures.

<sup>38</sup> Kochan, T. A., H. Katz et R. Mckersie. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations* ,(second edition), New York, Basic Books.

<sup>39</sup>Dess, G.D. and Shaw, J.D. (2001), *Voluntary turnover, social capital, and organizational performance*, Academy of Management Review, Vol. 26 No. 3, pp. 446-56.

Renforcer le lien de confiance repose sur le respect des salariés, l'amélioration de leur environnement de travail et la valorisation de leurs compétences.

Hall (1977) considère, dans ce sens, que l'une des priorités de l'organisation est de développer des pratiques de rétention du personnel et d'accroître leur implication en offrant des plans de rémunération et de promotion satisfaisants ;

Proposer un management humain et de qualité, apporter une sécurité professionnelle et rassurer sur les évolutions de carrière, offrir une participation financière aux résultats de l'entreprise, actualiser les compétences par des formations, sont autant de moyens qui permettent aux salariés de s'impliquer dans leurs tâches et qui favorisent la satisfaction au travail.

Ainsi, cette étude permet de mieux saisir l'effet du roulement du personnel sur la performance organisationnelle et de les aider à adopter les stratégies ressources humaines adéquates susceptibles d'influencer la fidélité des salariés. Ces pratiques seront identifiées dans ce chapitre.

## **1. Les pratiques managériales dans le but de fidélisation de salariés :**

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont réparties selon trois objectifs : l'attraction, le développement et la rétention du personnel.

Le premier objectif qui concerne l'attraction de la main-d'œuvre est réalisé à travers les pratiques de recrutement et d'intégration, Une fois intégrées à l'entreprise, il faut se soucier du développement des ressources humaines afin d'accroître leur potentiel, leur performance personnelle et, par le fait même, la performance organisationnelle.

Si les sources d'insatisfaction, les conditions de travail, les centres d'intérêt hors travail, les caractéristiques du marché du travail traduisent le faible engagement envers l'organisation et expliquent les départs<sup>40</sup>. Le sondage 'Great Manager and Great Workplaces'<sup>41</sup>, a répertorié 12 caractéristiques des milieux de travail susceptibles de retenir les employés.

---

<sup>40</sup>Dola, S.L ; Saba T. ; Jackson S.E ; Schuler R. (2008), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* , Person Education, 4ième édition, Québec, Canada.

<sup>41</sup> Vendengerche C. (2004), *Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention* ,Gestion, vol.29, n° 3, p. 166.

L'attraction peut être aussi le fruit d'un marketing RH, d'un diagnostic marketing RH, d'un déploiement de la stratégie de communication marketing RH.<sup>42</sup>

Le développement des ressources humaines vise à améliorer les compétences du personnel selon la vision à long terme de l'entreprise et s'effectue par les pratiques de gestion de formation, de carrière et celles de coaching.

Une gestion des ressources humaines efficace ne consiste pas uniquement à recruter et développer l'expertise du personnel, mais également à trouver des moyens de retenir le personnel qualifié dans les entreprises.

La rétention en emploi est liée à l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui s'établissent entre les employés et l'employeur.

Selon l'enquête réalisée par Lumesses Inspiring Talent Management<sup>43</sup>, la reconnaissance serait au cœur de la fidélisation des salariés.

Paillé P. (2004) quant à lui propose une méthodologie de fidélisation des ressources humaines qui repose sur un modèle original d'anticipation des comportements au travail.

En effet, Les actions qui ont le meilleur rendement ne sont pas les plus coûteuses. Ce sont celles qui touchent les émotions<sup>44</sup>.

Les pratiques managériales concernant des programmes de formation pour les salariés, des augmentations salariales ainsi que de meilleures conditions de travail, favorisent l'attachement des employés à leur entreprise et tendent à diminuer le turn-over.

Dans l'un des cas cités dans l'ouvrage de F. Chevalier (2010), un des employés déclare dans un entretien « *certes, on est moins bien rémunéré que si on travaillait dans les grandes entreprises d'envergure mondiale, mais on s'éclate ici, les relations sont très conviviales et on ne sent pas le poids de la hiérarchie, c'est un environnement très stimulant,*

---

<sup>42</sup>Dubois D., Pelletier E., Morin D. (2009), *Comment attirer et fidéliser les employés*, Editions Transcontinental.

<sup>43</sup>[https://www1.vtrentz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse\\_InsightPaper\\_GlobalWorkplaceSurvey\\_SurveyReport\\_170811\\_FR.pdf](https://www1.vtrentz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse_InsightPaper_GlobalWorkplaceSurvey_SurveyReport_170811_FR.pdf).

<sup>44</sup>Vendengerche.c.Op.cit.

*on apprend tout le temps....On a aussi de belles perspectives de gestion de carrières, la voie est ouverte pour les meilleurs d'entre nous ».*

Interrogés au cours d'audits, les D.R.H citent le plus souvent la motivation du personnel comme un domaine dans lequel ils rencontrent le plus de difficultés.

D'autres efforts doivent être fournis par l'organisation afin d'ajuster les compétences et les faire évoluer. L'objectif étant de ne pas créer des écarts entre celles-ci et le poste de travail et de conserver l'intérêt de la personne pour ce poste.

A cet égard, Everaere (1999), propose que l'organisation adopte une gestion de proximité afin de favoriser l'apprentissage interne et, par conséquent, d'effectuer un diagnostic rigoureux des besoins en politiques ressources humaines .Néanmoins, cette mission devient pénible en raison de la spécificité des compétences individuelles. Mais il faut Tenir compte des générations pour développer un programme de fidélisation.

### ***1.1 Les valeurs générationnelles :***

En effet, il devient de plus en plus important pour les employeurs de mieux comprendre les valeurs générationnelles et leurs différences afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre productive.

Selon Everaere (1999), les compétences sont individuelles et spécifiques à chaque personne puisqu'il s'agit d'une rencontre hypothétique entre un individu et une situation de travail.

Elles changent en fonction de la situation réelle du travail, d'où la nécessité pour l'organisation d'adapter les paramètres indispensables pour assurer l'adéquation de ces compétences par rapport à celle-ci.

Les générations expriment des valeurs différentes qu'on doit prendre en considération afin de maintenir un bassin de main-d'œuvre stable, motivé et engagé. Donc les différences générationnelles consiste un enjeu important et un facteur clé de fidélisation à ne pas négliger.

#### ***1.1.1. Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)***

On dit que les baby-boomers assument le contrôle des affaires; ils sont des employeurs, des superviseurs, des PDG, etc. Pour cette génération, « le salaire et la rémunération en général continuent d'être des incitatifs majeurs à rester en poste. Le fait de diriger une équipe et de

pouvoir prendre des décisions est également une forme d'encouragement ». <sup>45</sup>Un des moyens de les attirer est des programmes de retraite progressive, ainsi leur valorisation par le mentorat, un moyen d'instaurer le jumelage intergénérationnel.

### **1.1.2. Les membres de la génération X (nés entre 1965 et 1980)**

« Génération marquée par les pertes d'emplois qu'ont connues leurs parents, les X sont en fait plus fidèles à leurs équipes, à leurs collègues et aux projets qu'ils mènent qu'à l'entreprise » <sup>46</sup>Ils sont davantage méfiants envers les sources d'autorité et sont prudents dans leurs engagements.

Ils sont des travailleurs indépendants (tiennent au contrôle de leur horaire et à la flexibilité). Ils ont besoin de connaître de façon tangible leur impact immédiat sur le travail de leur équipe et sur ce que leurs tâches peuvent leur apporter sur le plan du développement professionnel et du perfectionnement. Il faut leur fournir des occasions de développer leur plein potentiel car ils aiment apprendre et se former. Par exemple, « leur offrir la chance de se perfectionner afin d'obtenir une promotion constituera un élément stratégique de fidélisation » (Béliveau, 2009-2010).

### **1.1.3. La génération Y (nés entre 1981 et 1999)**

Ils tiennent à l'altruisme, demandent à recevoir des encouragements de la part des employeurs. Ils ont besoin d'être stimulés, motivés, valorisés et encouragés. Ils possèdent une mentalité de groupe et apprécient beaucoup le mentorat et le coaching, et la possibilité d'utiliser la technologie à la fine pointe. Les projets stimulants et d'envergure les stimuleront. B. Chaminade a particulièrement étudié cette génération, et édité un ouvrage collectant ses diverses études et réflexions « Génération Y » début octobre 2008.

Ces jeunes sont les nouveaux salariés recherchés dans les entreprises ; il est donc essentiel de bien les connaître et les comprendre afin de répondre à leurs aspirations dans l'entreprise. Elles sont optimistes, indépendants, orientés sur les objectifs, maîtres d'Internet et de l'informatique. Très tôt, ces jeunes sont d'habiles négociateurs, qui ont appris à vivre en synergie avec leurs parents du Baby Boom.

L'argent n'est pas un sujet tabou pour ces jeunes ; c'est la génération « portefeuille » dont les

---

<sup>45</sup> Boucher, Guylaine. (2007). *Plan de fidélisation : trouver la clé*. Effectif, vol.10, no. 1, janvier/février/mars.

<sup>46</sup>ibid

Parents happés par leur vie professionnelle, ont pallié leur absence par des compensations financières. Elle est appelée aussi « génération marketing » - les jeunes veulent le meilleur et le plus cher. Cette génération sait qu'il est tout à fait possible de réussir sans avoir de bonnes notes à l'école. Contrairement aux baby-boomers, ces jeunes s'épanouissent dans l'ambiguïté, l'incertitude et le changement.

La génération Y aspire à changer le monde mais de manière différente de ses parents et refuse de reproduire le même schéma que ses parents en plaçant le travail au premier plan. Les jeunes Y veulent des congés et des loisirs pour décompresser, car la santé mentale et physique est prioritaire pour eux. Ils recherchent un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Cette génération est issue de son environnement : parents absents remplaçant l'affection par ce que l'on peut offrir de meilleur, notamment les technologies nomades (à titre d'exemple, téléphones portables ,PSP...).

C'est une génération qui a connu l'instabilité et le manque de repères : parent au chômage, divorcé, etc. Cependant, les relations humaines sont très importantes pour eux. Ils sont à l'aise dans le travail d'équipe et ont beaucoup de facilité pour créer des liens. C'est une génération débrouillarde, inventive avec ses blogs et ses réseaux sociaux.

Les responsables s'interrogent sur le manque de fidélité et d'engagement des jeunes qui restent peu de temps dans l'entreprise avant de passer à autre chose.

Ces jeunes de la génération Y sont difficiles à cerner et à convaincre. Il faut aller sur leur terrain et aller dans leur sens pour les attirer.

Les CV et lettres de motivation ne sont plus prioritaires. Il convient de laisser place aux nouvelles méthodes pour trouver les candidats : réseaux sociaux, univers virtuels...etc.

Aujourd'hui, pour recruter les jeunes de la génération Y, les entreprises doivent se situer au niveau de la séduction, et non plus à celui de l'attraction, et bien évidemment les surprendre.

Les jeunes de la génération Y ont besoin de reconnaissance, de challenge, de développement et de mobilité. Il faut leur proposer une occupation « occu-passion ».

Dans ce contexte, l'entreprise doit aujourd'hui s'adapter à la génération Y et donc former les managers à cela.

Concrètement, comment les attirer ? In fine, B Chaminade<sup>47</sup> évoque quelques méthodes concrètes à mettre en œuvre pour attirer la génération Y :

---

<sup>47</sup> Chaminade,B (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, Afnor

- ✚ Recruter sans le CV. Décrypter l'engagement (motivations, personnalité, valeurs, culture) du candidat.
- ✚ Etre créatif dans les méthodes de management, communication et évaluation.
- ✚ Assurer la transparence des procédures de recrutement et d'évaluation de la performance.
- ✚ Proposer une formation d'intégration mettant en scène la société pour rassurer les jeunes.
- ✚ Communiquer immédiatement le feedback.
- ✚ Proposer une expérience de vie et pas seulement un emploi.
- ✚ Proposer des primes de cooptation alléchantes pour rassembler la tribu des salariés.
- ✚ Donner de réelles responsabilités.
- ✚ Ecouter et prendre en compte les idées.
- ✚ Organiser des équipes projet avec des responsabilités tournantes.
- ✚ Faire confiance. Donner le but et le délai.
- ✚ Parler court terme et prime immédiate.

Il s'agit de trouver un équilibre pour faire en sorte que chaque individu puisse se retrouver dans les mécanismes de fidélisation mis en place et avoir le goût de rester. Pour y parvenir, il ne faut pas oublier que tout bon employé a des besoins qui varient de l'un à l'autre. Comme le dénote plusieurs auteurs, les différences propres aux générations sont bien réelles et constituent une bonne base de travail pour l'élaboration d'un plan de fidélisation, mais il ne faut pas, non plus, négliger le fait qu'à l'intérieur d'une même génération, les gens sont distincts eux aussi.

## 2. Facteurs de la fidélisation des salariés

Les théories de la satisfaction et de l'implication constituent deux volets des théories de la fidélisation. C'est donc en agissant sur la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à fidéliser le personnel et à réduire l'absentéisme et surtout le turn-over.

### ***2.1. Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser***

Avec la satisfaction, la fidélité revêt un caractère physique c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils sont satisfaits des conditions de travail offertes par l'entreprise.

L'objectif consistant à fidéliser les collaborateurs et réduire les risques de démission est à la portée des entreprises, du moins jusqu'à un certain point.

Les conditions de travail est l'ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur.

Elles peuvent être regroupées en trois rubriques : les conditions physiques, les conditions organisationnelles et les conditions sociales et financières.

### ***2.1.1. Les conditions physiques***

C'est un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail, l'environnement de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail.

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son job, le connaître parfaitement et éviter la routine.

Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité.

Ainsi la hiérarchie doit adopter des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail c'est *la rotation et la polyvalence des postes*.

Elle est enrichissante et considérée comme une technique de formation pour améliorer les qualifications, les compétences des salariés et accroître leur rendement.

Donner plus de responsabilités à l'employé en lui confiant des tâches qualifiantes, correspondantes à sa formation. Ceci lui permettra de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, enfin d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est ***l'enrichissement des postes***.

Il sera plus intéressant pour le salarié de se valoriser, d'avoir l'impression de faire un travail intéressant ce qui lui permettra de retrouver de l'harmonie et de l'envie de s'épanouir convenablement dans l'entreprise.

Une confusion doit être évitée entre autonomie et indépendance. Être autonome ne signifie pas être indépendant des autres personnes, mais plutôt percevoir un sentiment de volonté et de choix dans ses comportements.<sup>48</sup>

L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail.

Toutes ces conditions ont des répercussions (positives et/ou négatives) sur la performance de l'entreprise, la mise en place des bonnes conditions physiques de travail permet à l'entreprise de conserver durablement son personnel.

### **2.1.2. Les conditions organisationnelles**

C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement.

Ces conditions sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective. Ces conditions organisationnelles sont généralement le temps de travail, et les procédures.

#### **2.1.2.1. Le temps de travail**

Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée,

Alis et Dumas (2003, p.52) considèrent que « *le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré* ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux. L'articulation vie privée – vie professionnelle peut être atteinte lorsque les individus parviennent à répartir leur temps et leur énergie pour satisfaire les demandes de chaque domaine.

---

<sup>48</sup>R. Colle, *Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés*, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010, Rennes

### **2.1.2.2 Les procédures**

Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique.

Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

### **2.1.3. Les conditions sociales et financières**

C'est un ensemble de mécanismes qui visent entre autre à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs, l'entreprise et les autres partenaires, et entre l'employé et l'employeur. On distingue par exemple les relations sociales, les conditions financières.

#### **2.1.3.1. Le climat social**

Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié.

#### **2.1.3.2. Les conditions financières**

Ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité.

Nous distinguerons deux types de conditions financières, le premier est relatif à la rétribution, le second a trait à la participation des salariés au capital de l'entreprise.

##### **2.1.3.2.1. La rétribution**

La rétribution est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée. Elle peut être matérielle ou immatérielle.

Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des Ressources Humaines. Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des Ressources Humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

#### *L'aspect matériel de la rétribution*

Cet aspect matériel concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. Elle est également la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu .<sup>49</sup>

ADAMS, J.S. auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « *contribution / rétribution* ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

Par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ;

Par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe.

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des absences, des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe.

Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe, sans toutefois négliger le côté immatériel de la rétribution.

#### *L'aspect immatériel de la rétribution*

Cet aspect provient d'une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés. Selon HELLRIEGEL et AL (1992), la considération est la « *mesure dans laquelle*

---

<sup>49</sup>Citeau, J.-P. (2002), *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, Ed. A. Colin.

*les dirigeants sont enclins à entretenir avec les subordonnés des relations de travail caractérisées par une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les employés, à l'attention portée aux sentiments de ces derniers ».*

Considérer un individu en milieu professionnel revient à reconnaître, encourager ses efforts et les récompenser. Ainsi, quelques modes de considération sont distingués :

*Les félicitations et les encouragements* qui sont des messages adressés à un employé, un collègue, un collaborateur par la hiérarchie ou autres collègues pour un travail bien fait. Ils peuvent avoir lieu devant un auditoire (modèle à suivre) ou dans un cadre plus restreint.

*Des primes* (primes de rendement, de représentation, de suggestion...) représentant une rémunération incitative, compensatoire ou un intéressement supplémentaire.

*Des avancements de grade ou promotions* qui constituent un changement de catégorie professionnelle soit pour ancienneté, soit au terme d'une formation.

#### **2.1.3.2.2. Les techniques de participation des salariés au capital**

Ces techniques d'être aussi des actionnaires c'est-à-dire détenteurs des actions dans le capital de l'entreprise. Dans les limites possibles pour l'entreprise, les avantages financiers de type participation, intéressement, stock-options entre autres, représentent des arguments de poids pour tout employeur et une rémunération non négligeable pour les salariés.

De la motivation des salariés dépend la qualité de l'offre de service. Et de cette dernière dépend la satisfaction des clients. Bref, une politique de fidélisation des salariés est une démarche dans laquelle tout le monde trouve son bonheur.

Colle (2006), évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés :

- ✚ Choix relatifs à la rémunération (répartition entre rémunération directe et compléments de rémunération, choix dans la mutuelle complémentaire, choix relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise...).
- ✚ Choix relatifs à l'organisation du travail (degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail, dans le découpage de l'activité, dans les décisions à prendre...).
- ✚ Choix relatifs aux temps de travail (horaires à la carte, recours au travail à temps partiel choisi, choix des dates de congés, présence d'un compte épargne temps...).

- ✚ Choix relatifs à la formation (possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de la formation, de participer à l'élaboration du plan de formation...).
- ✚ Choix relatifs à la carrière (évolution horizontale/verticale dans l'entreprise, mobilité géographique, retraite...).
- ✚ Choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail.

## ***2. 2. Agir sur l'implication organisationnelle :***

C'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle (psychologique) c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce que ils adhèrent aux valeurs et buts de l'entreprise.

Pour l'organisation, les autres moyens de fidéliser ses jeunes collaborateurs sont : leur intégration et leur valorisation.

### ***2.2.1. L'intégration***

La première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés se situe au moment même de l'embauche. En effet, une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionne sa motivation.

### ***2.2.2. La valorisation***

Dans un deuxième temps, évidemment, l'intérêt et la valorisation du poste occupé, ainsi que les conditions mêmes de travail sont importants. L'intérêt d'un poste rime, incontestablement, avec la possibilité de développer ses qualités personnelles et professionnelles, autrement dit de s'épanouir, Mais pas seulement. Des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise doivent être proposées. Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise : identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer.

Ces démarches doivent donner lieu à un management où le transfert d'expérience et la formation ont leur place. Bref, il s'agit là d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution.

L'adhésion aux valeurs et l'identification à l'entreprise permettent aux salariés de développer des sentiments d'héritage et d'appartenance aux fins de s'approprier l'organisation.

Le « knowledge management » et l'accompagnement de carrières contribuent à l'adhésion des salariés au projet d'entreprise.

L'héritage est gage de confiance en l'autre. Une société qui transmet est une société qui fait confiance à ses collaborateurs. Ils s'en trouvent valorisés et veulent à leur tour transmettre. Inclure les salariés dans la construction d'une histoire est gage de fidélité, de loyauté et très souvent donc de stabilité.

Le salarié doit être fier de son organisation ; c'est pourquoi son manager doit au quotidien entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit encourager le travail en équipe.

Pour cela, le rôle du manager est primordial, Quant au management participatif, CITEAU, J. (2003) le définit comme « *l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision* ». Ce type de management consiste à développer les sentiments d'héritage et d'appartenance à l'entreprise.

Les rapports entre les collaborateurs doivent être continuellement sous surveillance pour maintenir un sentiment d'appartenance.

Les DRH doivent veiller aux impacts relationnels sur les équipes à chaque recrutement, promotion ou licenciement. Il s'agit d'identifier et d'acquérir les compétences de l'entreprise de demain.

Aujourd'hui, la formation professionnelle est indispensable pour toute personne au sein de l'entreprise parce que la qualité des produits ou celle des services rendus aux clients est un facteur de pérennisation et de développement.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel.

En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

La formation professionnelle permet aux salariés des fonctions de production de suivre les évolutions technologiques et de s'y adapter.

Elle permet aux salariés appartenant aux fonctions supports (administration, ressources humaines, comptabilité, etc...) de suivre les évolutions tant technologiques que législatives et donc d'améliorer leurs compétences et leur efficacité professionnelle.

De plus, au cours des stages de formation, les participants échangent et s'enrichissent de l'expérience professionnelle des autres. Des idées peuvent ainsi naître dans l'entreprise tant au niveau de la production que de l'organisation.

L'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.

Les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable. Elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié.

Les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique. Il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière ».

Vus comme un investissement à long terme, la formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs ; pour autant la mobilité professionnelle (promotion, changement de poste...) et l'apprentissage par l'expérience restent également des vecteurs non négligeables.

La notion d'employabilité définit cette capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Entretenir son employabilité revient à valoriser ses acquis et à apprendre son métier de façon permanente. Les collaborateurs sont conduits à faire valoir leurs compétences, et à les dépasser. Face aux plans sociaux, et à la peur de ne plus être utile à sa société, Les collaborateurs veulent être meilleur dans leur poste, et rester un élément utile à leur entreprise.

Pour favoriser leur employabilité, les salariés doivent se situer sur l'échelle de compétences nécessaire à l'entreprise par le biais des référentiels métiers, des descriptions de fonction/poste, des systèmes d'appréciation ou d'évaluation

Les politiques de gestion de l'employabilité et des compétences sont mises en œuvre dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés.

Une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et de performance durable de l'entreprise en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication <sup>50</sup>

Citons une définition : « *Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* ». <sup>51</sup>

La culture paternaliste doit faire place à une culture axée sur la performance, et la sécurité d'emploi doit être remplacée par le développement de l'employabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par conséquent, les organisations doivent investir dans le développement de l'employabilité de leurs employés.

L'absence de sécurité d'emploi et d'occasions de carrière doit être compensée par la possibilité pour chaque employé de renforcer sa valeur et sa mobilité professionnelle.

**La communication et la circulation de l'information sont aussi** des mécanismes (formels et informels) qui favorisent les possibilités d'échanges entre les acteurs de l'entreprise, et chacun aura un sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre. Aussi, Crener et Montreil pensent que « *diriger c'est communiquer* ».

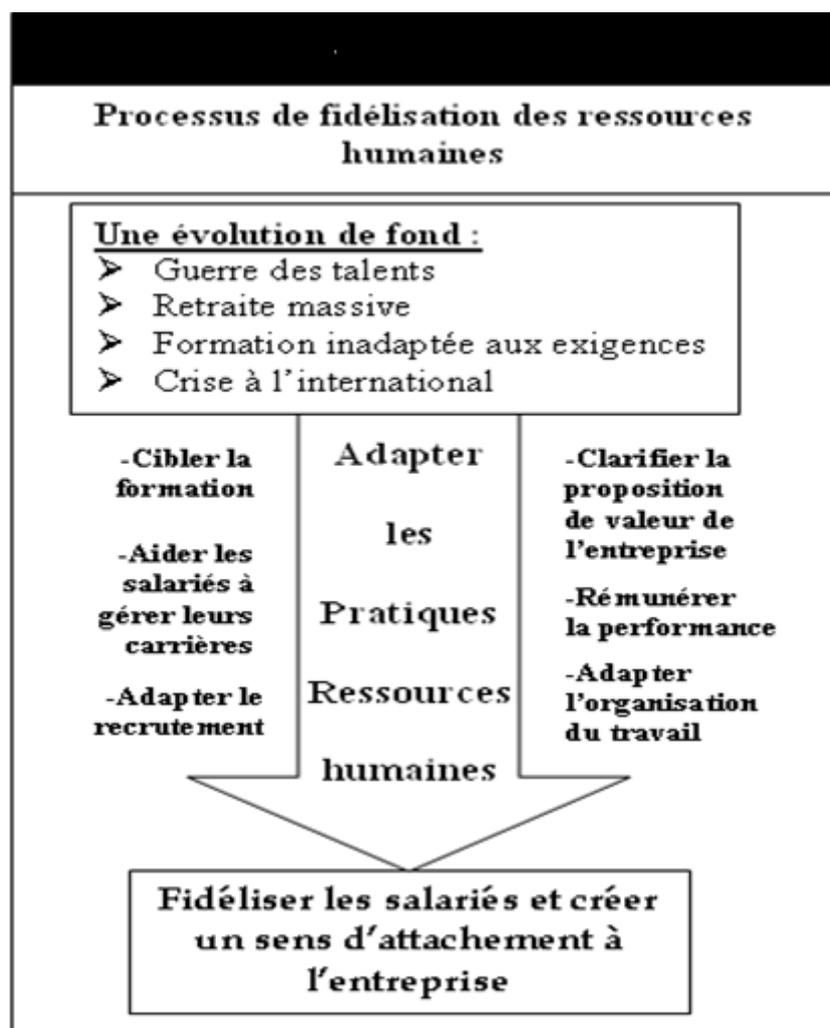
Les définitions ci-dessus nous permettent de repérer et de constituer le processus de fidélisation dans le schéma suivant

---

<sup>50</sup>Rozan.J.M, (2003) , *ni dieu, ni maitre, ni luttes, ni classes* ,Editions les portes du monde,Paris

<sup>51</sup>Finnot.A (2000), *développer l'employabilité* , Insep consulting éditions.

**Figure 5. processus de fidélisation des ressources humaines**



Source : M.SEMMAE <sup>52</sup>

### 3. Le Concept de contrat psychologique :

A partir de la fin des années 1980 et du début des années 1990, les chercheurs ont manifesté un nouvel engouement pour le concept de contrat psychologique (CP). Connue depuis des décennies grâce aux travaux pionniers de Barnard en 1937, d'Argyris et de Levinson dans les années 1960 et de Schein dans les années 1970.

Selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé

<sup>52</sup> Mohamed Semmae, (s.d) , *Mobiliser et Fidéliser la ressource humaine dans un contexte de crise quels impacts sur le devenir de la GRH dans le secteur industriel marocain : cas de la SOMACA ?*, Repéré à URL

et son organisation. De cette relation naît un contrat utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les employés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement.<sup>53</sup>

Madame Rousseau (1995 ; 1990) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel.

Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste.

L'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des occasions de carrière, des augmentations salariales annuelles, des boni de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences. Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant la flexibilité des organisations est venue modifier l'organisation du travail d'un nombre croissant d'employés,

L'employeur est clair lors du recrutement pour ne pas décevoir les attentes du salarié et ce dernier s'investit dans son travail dans une relation pérenne et à long terme : attraction et fidélisation sont ainsi réunies.

Ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités.<sup>54</sup>

Dans une telle approche, l'organisation devra être particulièrement vigilante au profil des recrues selon le type de leur génération, Force est de constater que le salarié prend désormais le contrôle de son employabilité.

---

<sup>53</sup>Turnley, W. H.; Feldman, D. C. (1999). *The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect*, Human Relations, vol. 52, no7, p. 895-922.

<sup>54</sup> Capelli, P. 1999. *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.

Lemire, L., Rouillard, C., Gérin, P.-É., Saba, T. (2003). *Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada*, Les Cahiers des Sciences administratives, 2 octobre, 95-114.

Ainsi, nombreux sont les salariés qui adoptent une démarche de professionnalisation de leurs gestions de carrière et qui prennent le contrôle de leur niveau d'employabilité. Les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte cet aspect dans la gestion de leurs collaborateurs si elles souhaitent les fidéliser.

La mise en place d'accord GPEC est utile pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise et ainsi mettre en place des parcours d'accompagnement des salariés pour maintenir leur niveau d'employabilité au sein de l'entreprise elle-même ou pour l'extérieur.

Actuellement, l'attention des entreprises se porte beaucoup sur la façon de forger un type de contrat nouveau avec les salariés, transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel. En effet, l'ancien contrat, de type paternaliste, où l'employeur s'engageait tacitement, voire même explicitement, à assumer le rôle de protecteur a fait long feu<sup>55</sup> Afin de surmonter ce défi et gagner l'implication des salariés les plus sensibles pour l'avenir de l'entreprise dans une perspective de fidélisation, il s'agit notamment d'individualiser et segmenter les pratiques RH sur la base d'une identification précise des collaborateurs stratégiques et clés pour l'entreprise.

Une telle segmentation des pratiques RH implique une adaptation spécifique à chaque collaborateur fondée sur un certain nombre de piliers d'intervention :

### ***3.1. Clarifier la proposition de valeur :***

la disparition du contrat de fidélité réciproque entre l'entreprise et ses salariés nécessite une clarification des attentes de chacune des parties pour pouvoir favoriser la qualité de recrutement, minimiser le risque de conflits et de frustration liés à des attentes déçues et guider l'attitude des salariés.

***3.2. Adapter le recrutement :*** la phase du recrutement est un enjeu majeur pour l'entreprise pour communiquer son « offre de valeur » aux candidats.

***3.3. Aider les salariés à gérer leurs carrières :*** le salarié est l'acteur principal dans son évolution de carrière. Cependant, l'entreprise peut lui apporter un soutien dans une optique de motivation et d'implication en passant par ces différentes actions :

---

<sup>55</sup>Neveu. J.P. et Thevenet.M. (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre.

**3.3.1. Favoriser la mobilité interne :** les salariés deviennent plus fidèles si leurs entreprises leur permettent de renforcer continuellement leur valeur sur le marché du travail. Par conséquent, un salarié performant qui se sent bloquer n'hésite pas à changer son entreprise pour le risque de stagner professionnellement.

la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme, ce qui fait que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, mais doivent être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de l'organisation sur le long terme, En effet, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique aujourd'hui <sup>56</sup>, l'enjeu stratégique de la mobilité va au-delà du redéploiement des ressources, cette dernière encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi à la pluridisciplinarité, et la capitalisation des connaissances par les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles ; la mobilité permet d'éviter la lassitude et l'impression de stagnation sur le poste et de maintenir l'implication et la motivation. et donc fidéliser d'avantage les salariés. Elle se voit accusée d'engendrer du stress, de créer de l'incertitude, voire de provoquer des dépressions.

La mobilité peut donc avoir un coût car elle induit généralement une charge mentale supplémentaire <sup>57</sup>.

En cela, elle peut être source d'anxiété et de nervosité <sup>58</sup>. En effet, il s'agit de sauter dans un inconnu plus ou moins distant du quotidien actuel. On peut donc s'interroger sur les raisons et fondements de ces nombreux reproches.

La première raison tient à la forme de mouvement perpétuel et d'instabilité dans l'entreprise que la mobilité interne semble générer.

En effet Les changements de poste successifs auraient tendance, non pas à favoriser les échanges de compétences et d'information entre personnes et entre services, mais au contraire

---

<sup>56</sup>Argote, L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms*, Organisational behaviour and human decision processes, N°82-1, pp.150-169.

<sup>57</sup> Guggenheim E.F. (1999). *Mobilité et cohésion sociale*, in Agora V, Indentification, évaluation et reconnaissances des acquis non formels, pp. 53-70.

<sup>58</sup> Roques O. et Roger A. (2004). *La gestion de la mobilité géographique des salariés : le cas de Technicatome*, Revue Française de Gestion, n° 150, p.71-85.

à disperser les réseaux de coopération existants et à détruire la dynamique d'équipe sans compter les pertes de temps induites par les déménagements réguliers. La mobilité peut être déstabilisante pour l'individu. Il craint à chaque changement de ne pouvoir s'adapter à son nouvel emploi et son environnement local ou culturel.

Le salarié qui subit un changement de poste a peur de perdre de sa légitimité professionnelle ; les services ou les lieux que l'on ne connaît pas, font peur.

On prend un risque celui d'être moins performant, de faire une erreur grave, de devoir faire des efforts pour apprendre ou de constater que l'on n'est pas capable.

Un second reproche régulièrement exprimé à l'encontre de la mobilité interne est lié au caractère parfois non voulue de cette mobilité, quand celle-ci est institutionnalisée dans les entreprises.

Dans certaines entreprises, on parle de mobilité forcée : on ne fait plus carrière, on se déplace simplement sans possibilité de refuser. Ceci crée un fort sentiment d'insécurité chez les salariés.

La troisième critique porte sur l'affectation sans lien avec les compétences effectives du salarié, ni de ses aspirations en termes de développement de carrière, le salarié est non seulement forcé de quitter son poste mais pour occuper un poste qu'il n'a pas souhaité et parfois non adapté, ceci, crée un fort sentiment d'incompréhension et une perte de repères chez les salariés, et peut parfois être vécue comme une sanction ou une « mise au placard ». Les reproches ne portent pas sur le principe de mobilité interne en soi ; ils visent en réalité sa mise en application dans certaines entreprises : mobilités forcées, non choisies par les salariés qui peuvent entraîner désorganisation et déstabilisation ainsi qu'une perte de temps et inefficacité, Parmi les facteurs organisationnels qui peuvent freiner la mobilité ; l'insécurité de l'emploi et les réticences de la hiérarchie directe. En effet, parfois les organisations qui pensent bien faire en encourageant la mobilité de ses salarié, se heurte au problème lié à ces derniers qui n'éprouvent aucun besoin de partir d'un côté et de leur côté aux managers qui ne souhaitent pas voir leur meilleurs collaborateurs partir, et éprouvent de réelles réticences vis-à-vis de cette mobilité, il paraît nécessaire que les managers soient prêts à libérer leurs collaborateurs désireux de partir pour éviter conflits entre le service qui perd son collaborateur et l'autre qui le recrute.

Il convient notamment de garantir au manager remplaçant pour le poste vacant, ce qui n'est pas toujours évident.

**3.3.2. Assurer un feedback complet et régulier sur le développement de chacun :** l'entreprise peut aider chacun à piloter son évolution professionnelle en instaurant un système de feed-back régulier permettant à chacun de se positionner selon les compétences requises pour les différents types de postes.

**3.3.3. Cibler la formation :** les propositions des entreprises aux salariés en matière de formation destinée à développer leur niveau général de compétences deviennent de moins en moins justifiées à cause du coût élevé et des résultats mitigés en terme de fidélisation. Pour cet objectif, il s'agit de se focaliser plutôt sur une formation portant sur un problème concret et en rapport immédiat avec l'amélioration des performances.

**3.4. Rémunérer les performances :** le système de rémunération au mérite souffre de certains problèmes car il ne permet de s'attacher les meilleurs et il n'indexe le salaire que sur la performance passée, introduisant ainsi des distorsions entre la valeur actuelle procurée par le salarié et celle qu'il reçoit de l'entreprise. Ainsi, il s'agit de procéder par trois types d'interventions :

**3.4.1. Découpler compétences et performance :** la rémunération de l'entreprise doit être indexée sur les performances immédiatement observées chez le salarié. Cela implique un système de rémunération à deux volets : un salaire de base qui correspond au niveau des compétences et un bonus lié à la performance immédiate, ce qui permet à chaque collaborateur de se rapprocher de la valeur du marché tout en offrant une souplesse nécessaire pour motiver et récompenser la performance.

**3.4.2. Diversifier les mécanismes d'incitation :** une étude du cabinet McKinsey a mis en évidence les limites du recours aux récompenses de nature financière pour promouvoir un équilibre entre efficacité opérationnelle présente et qualité de la contribution à l'avenir. Ainsi, il s'agit, pour l'entreprise, de diversifier ses mécanismes d'incitations de nature non financière comme : l'accès à des responsabilités, des tâches intéressantes, des opportunités de développement personnel, des participations au capital, etc.

**3.5. Adapter l'organisation du travail :**

L'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariés et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel. Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et de s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de l'employabilité des salariés et la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances (knowledge management).

## 4. L'impact de la fidélisation sur la performance :

### 4.1. Définition performance :

Il existe un désaccord entre les auteurs quant à la définition de la performance organisationnelle et son évaluation. Ceci est dû essentiellement à la pluralité des approches qui se sont développées autour de ce sujet ainsi qu'à la diversité des individus et des groupes qui appartiennent à l'organisation.

D'après Morin et al. (1994), la performance organisationnelle consiste à « *prononcer un jugement sur une organisation fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* ». Cependant, Campbell (1977) évoque la difficulté de donner une définition définitive à ce concept vu la variété des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle et la diversité des conceptions qu'ils développent au sujet de la performance. Selon ces auteurs, la difficulté d'une telle définition découle essentiellement de la multiplicité des critères de mesure qui lui sont associés.

A cet égard, Jalette (1997) montre qu'il existe autant de définitions de la performance organisationnelle que de critères de mesure.

Le choix de tels critères dépend fortement, selon Morin et al. (1994), du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leurs valeurs, de leurs normes de conduites ainsi que de leurs besoins.

A travers une revue de la littérature sur la performance organisationnelle remontant aux années 1974, Campbell (1977), identifie 30 critères de mesure. Néanmoins, ces critères varient selon la nature de l'impact réalisé.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Jalette.P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle: le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de Philosophie Doctor (PH.D) en Relations Industrielles.

L'on peut citer ceux qui portent sur l'efficacité économique de l'organisation comme la productivité, la croissance et le profit et ceux qui se rattachent aux besoins des salariés comme la satisfaction, le moral et la motivation.

D'autres critères sont relatifs à des pratiques ressources humaines tel que la formation, la participation, la communication et le contrôle.

Toutefois, des auteurs comme Steers (1977) refusent que l'on considère l'absentéisme, le roulement et les accidents comme de véritables critères de mesure de cette variable, compte tenu de leur caractère subjectif.

Afin de remédier à ces lacunes, des auteurs tel que Van de Ven (1980) proposent des règles à suivre pour bien choisir les critères de mesure. Ainsi, les règles identifiées par Van de Ven(1980) et présentées par Jalette (1997) sont au nombre de cinq :

- ✚ **La parcimonie** : les critères ne doivent pas être trop nombreux.
- ✚ **L'opérationnalisation des critères** : les critères doivent être observables et opérationnels.
- ✚ **La discrimination** : les critères doivent pouvoir apporter une réponse à tous les niveaux de performance recherchés par l'organisation.
- ✚ **La validité et la fidélité** : les critères doivent être fidèles, valides, peu coûteux et faciles à obtenir et à mesurer.
- ✚ **La représentativité** : les critères doivent être représentatifs de l'activité de l'organisation.

#### ***4.2. Les formes de performance***

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.»<sup>60</sup>

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage *Les clés de la performance* ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup>Patrick Gilbert et Marina Charpentier, *comment évaluer la performance RH ?question universelle, réponses contingentes* , Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, 29-42.

Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situez précédemment.

Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.

Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité.

Il y a aussi les acteurs des milieux de travail qui opèrent pour différents critères selon leur rôle, leur statut, leurs valeurs et leurs normes, leur intérêt envers l'organisation <sup>62</sup> Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation.

Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail.

Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité.

Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance.

Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services.

Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle.

Finalement, pour un directeur des ressources humaines, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des employés.

Comme nous le soulignons plus haut, la notion de performance est polysémique, nous la visiterons sous trois angles : organisationnel, social et économique.

#### **4.2.1. La performance systémique**

Le concept de performance systémique, Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité.

---

<sup>61</sup> Emmanuel Maire, Matthieu Dubost (2004), *Les clés de la performance*, Edition Demos.

<sup>62</sup> Morin Estelle, Savoie André, Beaudin Guy, (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service.

#### **4.2.2. La performance sociale**

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines.

La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH.

Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont : le taux du turn over et l'absentéisme et la satisfaction de personnel.

#### **4.2.3. La performance économique**

Fondée sur les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique.

Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible.

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût.

Ses indicateurs sont généralement :

- ✚ *La rentabilité* qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat.
- ✚ *Le chiffre d'affaire*, qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues ou conquises.

#### **4.2.4. La performance politique :**

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

#### **4.3. Lien entre les pratiques de GRH et la performance :**

L'investissement dans les pratiques de GRH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Des théories telles la théorie du capital humain (SCHULTZ, 1961; BECKER, 1962), la théorie de l'agence (JENSEN et MECKLING, 1976; JONES et WRIGHT, 1992), la théorie des coûts de transaction (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 1981) et, plus récemment, la théorie des ressources (BARNEY, 1991; PETERAF ET BARNEY, 2003; WERNERFELT, 1984)<sup>63</sup> contribuent chacune à sa façon, à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus, et partant celle des organisations.

---

<sup>63</sup>Lacoursiere.R.B.Fabi.J St Pierre.M.Arcand,(2004), *impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance :résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturière*. Congrès de l'Association de gestion des ressources humaines (AGRH), Montréal, septembre, *Actes du Congrès*, tome 1, p. 425-446.

Plusieurs autres études ont été faites sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance. Nous en consulterons trois, afin de mieux cerner cette relation

L'étude de LIOUVILLE ET BAYAD (1995), a permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des Ressources Humaines et différents niveaux de performance. L'hypothèse des chercheurs était que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

Les résultats obtenus ont confirmé que les entreprises ayant une forte orientation GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique.

ARCAND et AL. (2002) Dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les Caisses populaires Desjardins), établissent pour leur part une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement (RSI).

Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernent la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération.

Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation.

Une troisième étude, réalisée par WAY (2002) aux États-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité (mesure subjective).

Cette amélioration de la productivité ne se vérifie cependant plus lorsqu'on la mesure à partir de données objectives (productivité par employé).

Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de performance (taux de départs volontaires et productivité).

#### ***4.4. La fidélisation et la performance et son impact sur l'intention de retrait***

Associer les deux orientations de la fidélisation (la satisfaction et l'implication) à la performance nous permet de mieux cerner cette relation.

##### ***4.4.1. La satisfaction et l'impact sur la performance et l'intention de retrait***

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel.

Généralement, les individus satisfaits ont un meilleur rendement que ceux qui sont insatisfaits. On note, souvent une relation positive entre satisfaction élevée et une amélioration du rendement.

Mais, bon nombre de travailleurs satisfaits n'ont pas un rendement élevé, ils sont contents de ne produire que le minimum nécessaire. La satisfaction devient une résultante du rendement et non la cause.

En effet, un meilleur rendement amène de meilleure rétribution, Elles provoquent une augmentation de la satisfaction parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent les rétributions en fonction de leur rendement.

##### ***4.4.1.1. Satisfaction /intention de départ :***

La satisfaction s'est toujours révélée un bon prédicteur du turnover volontaire.<sup>64</sup> Même si la relation entre satisfaction et turnover est importante, elle n'est pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas

---

<sup>64</sup>Tett R.P. et Meyer J.P. (1993), *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover : path analyses based on meta-analytic findings*, Personnel Psychology, 46, 2, 259-293.

d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes.<sup>65</sup>

#### **4.4.1.2. Satisfaction/absentéisme :**

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de lien forts<sup>66</sup> ou pas de liens du tout (Leigh, 1991) entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre Insatisfaction et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire<sup>67</sup>: si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.

A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.

Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes.

Mathieu & Kohler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

---

<sup>65</sup>Carsten, J.M. and Spector, P.E. (1987), *Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model*. Journal of Applied Psychology, 72, 374-9.

<sup>66</sup>Hackett, R. D., &Guion, R. M. (1985). *re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35, 340–381.

<sup>67</sup>Tharenou, P. (1993), *A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism*, Journal of organizational behavior, 14(3), 269-287.

#### **4.4.2. L'implication et l'impact sur la performance et l'intention de retrait**

Les liens entre l'implication organisationnelle et la performance financière ont fait l'objet d'un nombre réduit de recherches empiriques, la plupart de ces recherches révèlent néanmoins que l'implication des employés envers leur organisation est reliée positivement à la performance de l'organisation.

Nous citons à ce titre, la recherche conduite par Benkhoff (1997) soulignant que l'implication organisationnelle permet aux organisations étudiées d'avoir des profits plus importants. Dans ce même ordre d'idées, Wright & al. (2005) démontrent que l'implication organisationnelle, à l'instar de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, est positivement liée à la performance des organisations américaines enquêtées.

Plus récemment, la recherche conduite par Fisher & al. (2010) auprès d'un échantillon d'organisations mexicaines et chinoises, démontrent que les organisations qui ont des niveaux de profit et de clients satisfaits importants sont celles qui disposent d'un personnel satisfait au travail et fortement impliqué envers l'organisation.

Alors que les travaux avancés plus haut permettent de soutenir l'impact positif de l'implication organisationnelle sur la performance financière des organisations, nous concevons que cette attitude pourrait ne pas avoir les mêmes conséquences si nous nous intéressons à ses différentes dimensions, notamment, affective, calculée et normative (Meyer & Allen, 1991).

Les travaux de Nijhof & al. (1998) soutiennent que les employés impliqués affectivement disposent généralement d'une meilleure qualité du travail et acceptent plus facilement les changements. Ils affirment également que cette implication permet d'améliorer la communication au sein de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Darwish (2000) démontre que les employés impliqués affectivement envers l'organisation sont satisfaits au travail et possèdent un niveau de productivité important. Selon ces travaux, l'implication des employés est reliée positivement à leur performance au travail. En outre, Peyrat-Guillard (2002) rapporte dans ses travaux les résultats de certaines études suggérant que les personnes fortement impliquées affectivement envers leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celles ayant une faible implication affective. De ce fait, nous constatons que l'implication affective des cadres

dirigeants est liée à des comportements productifs au travail, ce qui peut engendrer une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire une meilleure performance financière.

Ensuite, l'implication calculée qui oblige les cadres dirigeants à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent, semble constituer une attitude négative pour l'organisation. En effet, Meyer & al. (1989) attestent d'un lien négatif entre cette dimension de l'implication et la performance au travail. Plus tard, Meyer & al. (2002) démontrent que les employés qui aimeraient quitter l'organisation mais qui n'ont pas de choix que d'y rester, connaissent souvent une situation de travail stressante marquée par les conflits travail/famille.

Pour ces raisons, nous déduisons que les cadres dirigeants ayant une forte implication calculée ne dégagent pas les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs visés et ne sont pas productifs au travail. Par conséquent, l'implication calculée des cadres dirigeants pourrait induire une mauvaise exploitation des ressources et des investissements de l'organisation, ce qui pourrait influencer négativement sa performance financière.

Enfin, concernant l'implication normative, certaines recherches soutiennent l'impact positif de cette attitude sur la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer & al., 2002).

Selon ces recherches, les employés ayant une forte implication normative s'engagent dans des comportements ne faisant pas partie du rôle et non récompensés formellement par l'organisation mais pouvant être constructifs ou coopératifs. Cependant, nous concevons que les pressions qui s'exercent en faveur d'un comportement donné peuvent générer à court terme de meilleurs résultats surtout dans des situations d'urgence ou de crise mais si les pressions se posent continuellement les cadres dirigeants finiront par adopter des comportements discordants avec ceux souhaités par l'organisation. Dans de tels cas, les cadres peuvent ne pas quitter l'organisation tout en étant mécontents (Meyer & Allen, 1997),

ce qui peut influencer négativement leur performance au travail et par conséquent la performance financière de l'organisation.<sup>68</sup>

(THEVENET, 1992) pense que l'implication n'a aucune influence positive sur la performance. MOWDAY et AL ont répertorié cinq conséquences de l'implication organisationnelle à savoir : désir de rester ; intention de rester ; présentéisme ; maintien ; effort au travail.

Meyer et Allen (1991) montrent que les trois types d'implication ne coexistent pas chez l'individu avec le même degré et n'ont ni les mêmes causes, ni les mêmes effets. Toutefois, plus l'implication des salariés est forte, moins l'intention de départ volontaire sera présente.

Ceci s'explique par le fait que davantage d'implication réduit le taux d'absentéisme, augmente la performance individuelle et par conséquent la performance collective. Il produit également une amélioration du bien-être social à travers la réduction du niveau de stress et l'augmentation de la motivation des membres.<sup>69</sup>

Les retombées du manque d'implication de la part des salariés ne se limitent pas à l'aspect quantitatif.

Elles comportent également un aspect qualitatif tels que les conflits inter relationnels, les conflits sociaux, le retrait des salariés de la vie sociale de l'organisation, etc...).

« L'existence d'une corrélation négative entre l'implication organisationnelle et le départ des salariés qu'il soit intentionnel ou réel est mise en évidence par plusieurs travaux tels que ceux de Allen, Meyer (1996) et Mathieu et Zajac (1990). Bentein et al., (2000) soulignent, toutefois, l'importance de traiter l'impact du comportement des salariés au travail sur le fonctionnement de l'entreprise et plus spécifiquement, l'impact de l'implication organisationnelle sur l'efficacité au travail.

L'implication affective incite, en effet, le salarié à d'avantage de motivation et de spontanéité dans son travail associées au désir de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, d'où sa corrélation positive avec le taux de présence au travail.

---

<sup>68</sup> S.Benarab,S.Mardessi, *L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien*, revue libanaise de gestion et d'économie, vol4,issue6,2011, page 21-46

<sup>69</sup> Meyer J. P., Allen. N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Beverly Dive, Sage Publications

Pour Angle et Lawson (1994) et Shore et al., (1995), l'implication affective est également corrélée positivement avec la performance, alors que d'autres études comme celles de Keller (1997) et Somers et Birnbaum (1998) montrent des corrélations non significatives entre cette dimension de l'implication et l'efficacité au travail. Le lien négatif entre les deux autres types d'implication et le départ des salariés a, par ailleurs, été vérifié, mais leur degré de contribution à la prédiction des comportements et attitudes des salariés reste marginal<sup>70</sup>. D'autres travaux comme ceux de Ashforth et Saks (1996) et de Hackett et al., (1994) soulignent une faible corrélation positive entre l'implication normative et l'efficacité au travail. Cette corrélation s'avère être parfois significativement négative »<sup>71</sup>.

La même interprétation s'applique également à la corrélation entre l'implication de continuité et l'efficacité au travail.

Plusieurs approches ont tenté d'étudier l'impact des pratiques GRH sur la performance. Delery et Doty (1996) identifient une typologie de trois approches pour expliquer ce lien à savoir l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration. Besseyres Des Horts (1988) développe une approche différente mettant en évidence un autre type d'interaction entre la stratégie de l'organisation et les pratiques GRH en tenant compte des différents cycles de vie de l'organisation (création, développement, maturité et transformation profonde).

---

<sup>70</sup> Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization ; an examination of construct validity*, Journal of Vocational Behavior, 49, pp. 252-276

<sup>71</sup> Ilyess El Ouaer, Doctorant, (2008), *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, CREPA-DRM, Université Paris-Dauphine.



# **PARTIE 2**

## CHAPITRE III

### LES PRATIQUES MANAGERIALES DANS LE BUT DE FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES

Le secteur étatique n'est pas le seul acteur concerné par l'utilisation de la gestion des ressources humaines car en ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé au regard des multitudes d'entreprises créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.

Cette situation ouvre la voie à une concurrence rude entre ces deux acteurs sur le plan de l'acquisition des meilleures compétences, sur le plan de développement et aussi sur la préservation et la fidélisation.

Les entreprises économiques privées recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur moteur est de s'occuper en s'amusant et arrondir leurs fins de mois. Ces derniers ayant fait un grand parcours professionnel dans les entreprises économiques mais dans la plupart des cas, ce personnel a vécu dans un système ne connaissant que la notion de monopole, il ne connaît en rien les principes de la concurrence.

Il se présente avec une grande expérience marquée par un travail dont le contenu est souvent répétitif et avec des habitudes héritées d'un système qui ne favorise en fait, ni l'émergence de Compétences, ni la culture de l'effort. C'est un système qui ne donne à aucun moment l'envie du développement de la compétence individuelle.

Cependant, l'arrivée des multinationales dans le champ économique algérien avec un nouveau style de management, vient changer complètement les visions stratégiques de tous les acteurs, en effet un nouveau style de management commence à s'installer dans les esprits des managers d'entreprises et ce, malgré le déficit enregistré en matière de management d'entreprises.

Les entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, un système de rémunération des cadres dirigeants presque imposé, une qualité modeste du cadre de vie etc.

Tous ces facteurs ne militent pas en faveur de la préservation, du développement de la compétence et de la mobilisation. Mais au contraire, ils contribuent inévitablement à la dépréciation du capital humain et à son exode.

L'entreprise Algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales.

L'insatisfaction du personnel au sein de l'entreprise est l'élément nodal à partir duquel le salarié s'inscrit dans une interminable recherche de conditions meilleures.

Le départ des ressources humaines n'est pas sans conséquence sur le chiffre d'affaires. qu'est-il fait pour fidéliser les employés dans les entreprises algériennes ?

Nous tenterons à partir du questionnement qui consiste à voir ce qu'il en est dans les entreprises algériennes de voir en quoi les stratégies d'attraction et de fidélisation des employés par les entreprises algériennes se distinguent-elles du cadre théorique ?

Et de formuler notre hypothèse : les pratiques mises en place, si elles existent concourent-elles à la fidélisation ?

Pour répondre à ce questionnement , après avoir mis l'accent dans la première partie, sur la problématique de la fidélisation et mobilisation des collaborateurs sous la lumière des mutations actuelles, de l'environnement de l'entreprise qui nécessite une remise en cause du paradigme de la gestion des ressources humaines ; basé sur le statu quo et la stabilité d'emploi, pour céder la place à l'employabilité, l'apprentissage et la précarité des emplois, et par conséquent une nouvelle génération des salariés et des entreprises ; nous proposerons d'étudier les pratiques actuelles en matière de la GRH dans les entreprises Algériennes et leur efficacité en matière de fidélisation.

Pour corroborer nos propos nous nous proposons de sonder à travers une enquête par questionnaire-entretien un échantillon d'entreprises publiques/privées dans la région ouest de l'Algérie.

Les résultats que nous obtiendrons en faisant usage du logiciel SPSS nous permettrons de présager du fait que les pratiques R.H restent à perfectionner.

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les leviers en termes de G.R.H dont dispose les entreprises algériennes pour fidéliser leurs employés.

## 1. Méthodologie de la recherche.

Les résultats issus d'une recherche exploratoire nous permettront de corroborer notre étude. Nous avons privilégié l'enquête afin de mettre en relief les pratiques managériales et son impact sur la fidélisation.

Nous avons construit un questionnaire en plusieurs rubriques (30 items).

La première rubrique est relative à l'identification de l'entreprise et le profil du chef d'entreprise.

La seconde décrit le turn-over dans l'entreprise (évolution du taux, nature des départs, l'âge, le genre et le métier des salariés concernés par le départ, etc.).

Enfin, la troisième partie porte sur les actions mises en place afin de lutter contre ce dernier. On a rencontré d'énormes difficultés dans le recueil des informations vu la réserve de certains chefs d'entreprises, pour des motifs de confidentialité.

### 1.1. Description de l'échantillon

La constitution de l'échantillon résulte d'un choix qui consistait à investir les entreprises dans lesquelles nous pouvions avoir accès.

Pour la collecte des données, nous avons privilégié le questionnaire / entretien.

Nous avons construit le questionnaire autour de rubriques permettant d'identifier l'entreprise. Des questions fermées, semi fermées à réponses uniques voire multiples et des questions ouvertes susceptibles d'en extraire des réponses à l'hypothèse formulée.

Ceci dit, cette enquête auprès de **57 entreprises**, essentiellement dans la partie Ouest de l'Algérie fera l'objet d'un traitement par SPSS avec tri à plat et croisé.

Le Tri à plat consiste à rassembler les valeurs prises par une variable de manière à pouvoir construire les tableaux de fréquences issues des pourcentages réalisés, variable par variable. C'est une étape préalable à l'analyse proprement dite. Le tri croisé lui, permet de

croiser deux variables (soit dépendante, soit indépendante) entre elles de manière à observer le niveau d'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante.

**83 %** des entreprises appartiennent au secteur privé,

**17 %** au secteur public.

L'échantillon couvre pour **17 %** la distribution agro alimentaire, pour **11 %** la fromagerie.

Les **72 %** restant sont divisés à part égales soit **6 %** dans les activités telles que société de confection de luxe, société de gardiennage, etc.

L'échantillon est éparé cela à trait essentiellement à la nature des activités couverte par le secteur privé. Il suffit de lire les statistiques suivantes.

#### Question 1 : Secteur d'activité



#### Question 2 : Statut



**Source :** fait par nos soins

Les répondants majoritairement masculins (93 %) sont pour l'essentiel les gérants d'entreprise de moins de 10 salariés.

(42% de l'échantillon). Parfois des administrateurs voire des gestionnaires RH quand il s'agit de secteur des hydrocarbures et des PTT.

Cette disparité biaisera quelque peu les résultats qui vont paraître dans le déroulement de notre recherche comme porteur de paradoxe.

### Question 3 : Effectif



### Question 4 : Genre



Source : fait par nos soins

## 1.2. Résultats d'enquête et discussions :

### 1.2.1. Impact de l'âge, genre, et statut de l'entreprise sur la mobilité professionnelle.

#### 1.2.1.1. Tableaux et diagrammes :

Tableau 4.impact du type de l'entreprise sur le départ des employés

Tableau croisé1. TYPE ENTREPRISE \* confrontés à des départs massifs

Effectif		confrontés à des départs massifs		Total
		oui	non	
TYPE ENTREPRISE	privée	24	21	45
	publique	0	9	9
Total		24	30	54

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Tableau 5.nature des départ dans les entreprises privées et publiques

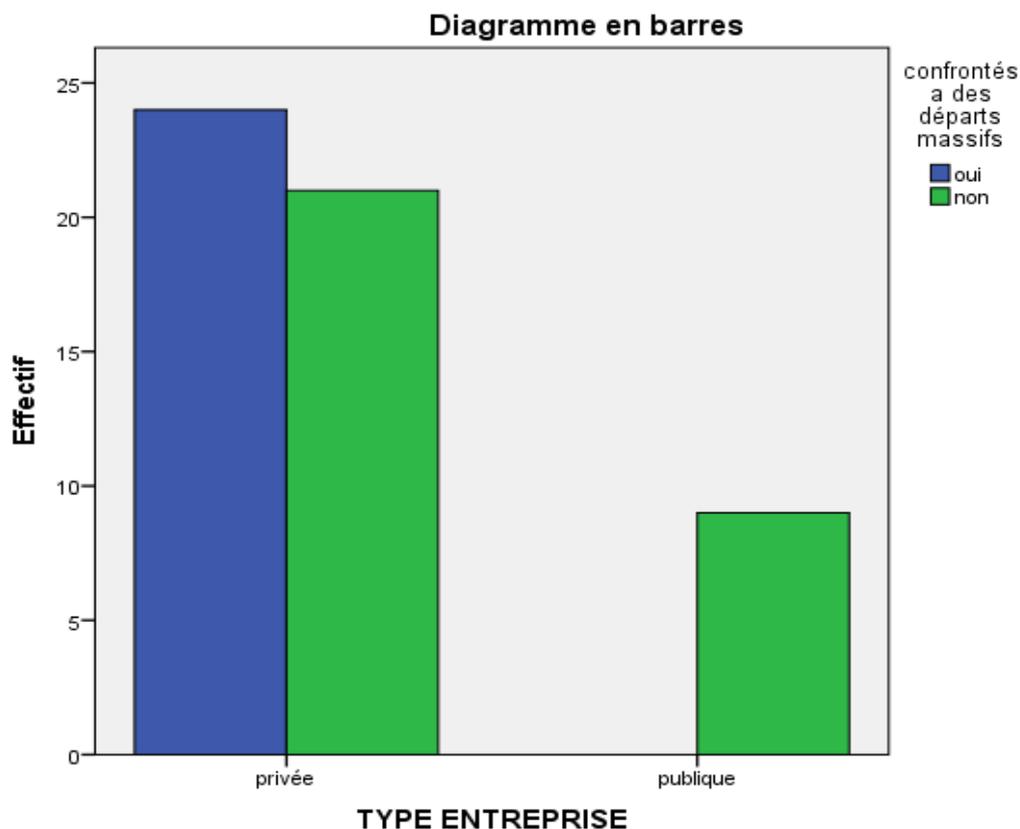
Tableau croisé TYPE ENTREPRISE \* nature du départ

Effectif	nature du départ	Total

		souhaité	non souhaité	
TYPE ENTREPRISE	privée	9	36	45
	publique	6	3	9
Total		15	39	54

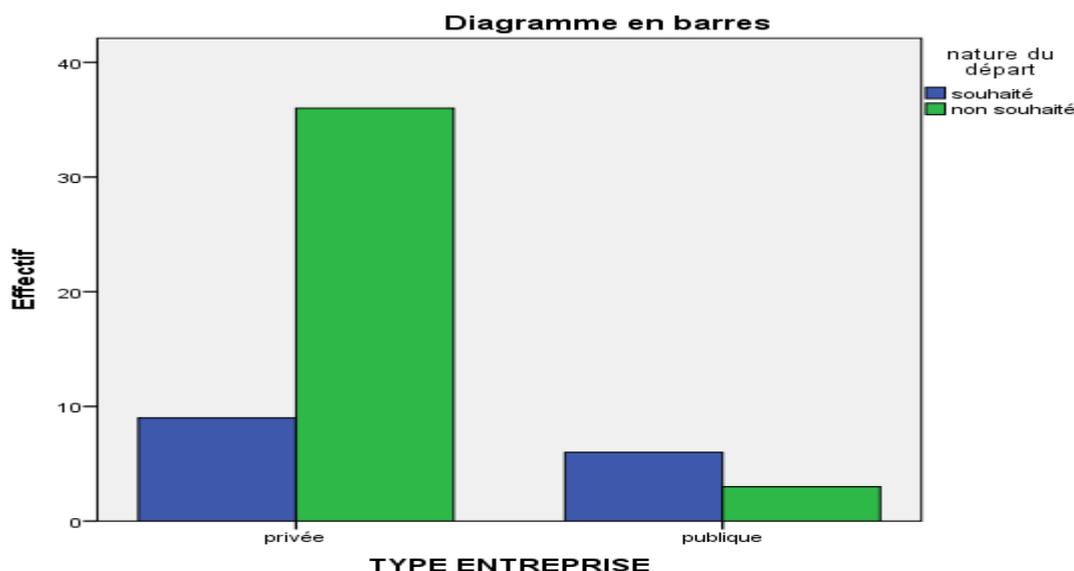
Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Graph1. Impact type entreprise sur départ salariés



Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Graph 2.nature des départs dans les entreprises privées et publiques



**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

A partir de ce tableau, nous avons pu tirer les conclusions suivantes par rapport à l'échantillon sondé.

100% de chefs d'entreprises publiques déclarent ne pas être confrontés au problème de départs massifs des employés. Quand il y a des départs, c'est généralement un départ souhaité tel que la retraite.

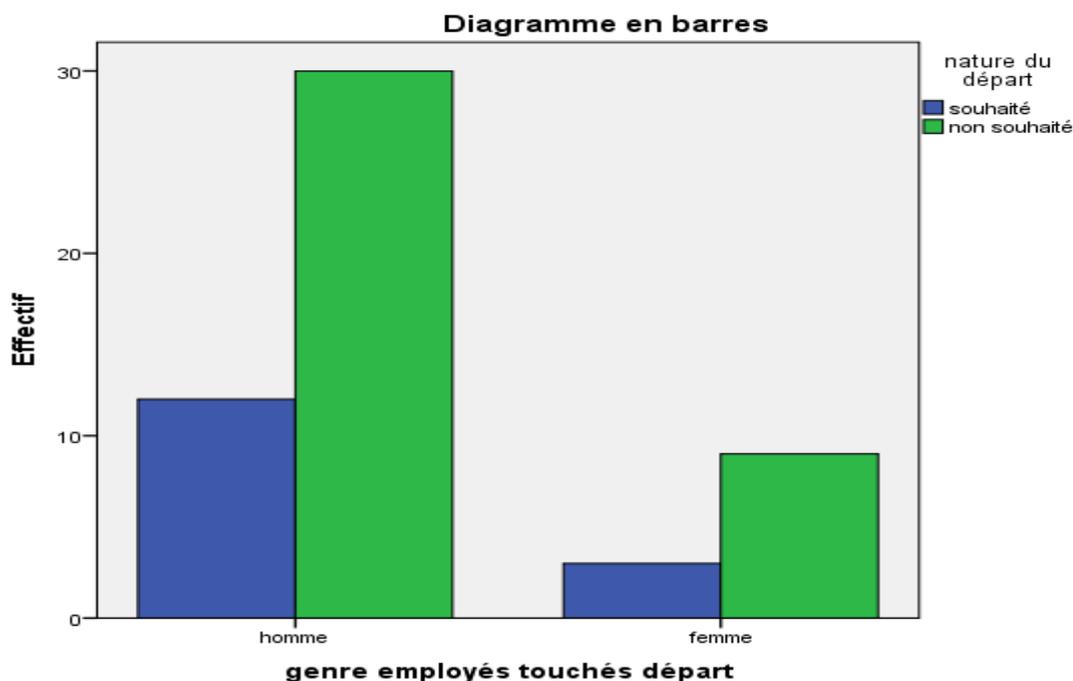
De ce fait, la tranche d'âge touchée par les départs est celle des plus de 40 ans. Rarement des cadres entre 35 et 40 ans quittent l'entreprise pour aller dans des entreprises étrangères.

En effet, le moyen le plus sûr et le plus stable pour un jeune algérien est de trouver un emploi au sein d'une entreprise étatique ; le système de rémunération, les perspectives de carrière, l'aménagement et la flexibilité des horaires de travail expliquent leurs préférences.

53% des chefs d'entreprises privées déclarent rencontrer des problèmes de départs massifs, pour des raisons telles que licenciement ou la démission de l'employé.

Cela concerne généralement des hommes, parfois des femmes lorsqu'il s'agit de métiers nécessitant de travailler tard (caissières dans un supermarché, manœuvre dans une usine qui tourne au 3 x 8h).

**Graph 3:le genre des employés qui quittent l'entreprise :**



Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Le genre paraît influencer la fidélité des salariés, moins de mobilité pour les femmes, parce qu’elles ont moins d’attentes vis-à-vis de leur travail que les hommes. Elles sont facilement satisfaites des conditions de travail (K. Leduc, 2010), d’autres études révèlent que les femmes sont moins fidèles à cause de l’interruption de carrière pour cause familiale tel que le mariage et les accouchements.

Tableau6.le genre des employés qui quittent l’entreprise

Tableau croisé genre employés touchés départ \* confrontés à des départs massifs

		confrontés à des départs massifs		Total
		oui	non	
genre employés touchés	homme	24	18	42
départ	femme	0	12	12
Total		24	30	54

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

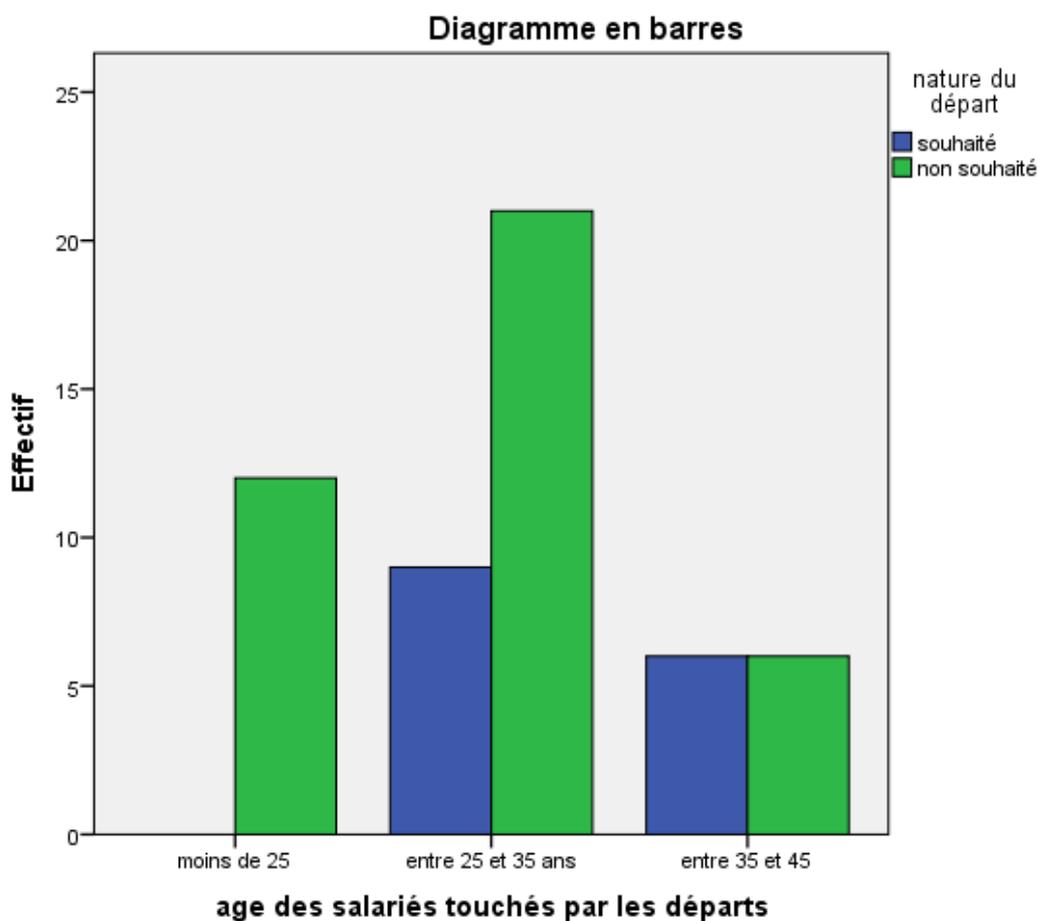
**Tableau7. L'âge des employés touchés par le départ.**

**Tableau croisé âge des salariés touchés par les départs \* nature du départ**

Effectif		nature du départ		Total
		souhaité	non souhaité	
âge des salariés touchés par les départs	moins de 25	0	12	12
	entre 25 et 35 ans	9	21	30
	entre 35 et 45	6	6	12
Total		15	39	54

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

**Graph4. Age des salariés touchés par le départ**



Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Les jeunes de 25 à 35 ans sont les plus touchés par les départs. En effet, les jeunes actifs sont plus mobiles que leurs aînés, parce qu'ils sont plus attirés par d'autres opportunités. Les plus âgés ne prennent pas beaucoup de risque du fait de leur responsabilité familiale et de crainte de perdre leur ancienneté. A cela s'ajoute la forte réticence des entreprises à engager des salariés seniors.

En outre, nous pouvons dire que cette appréhension de la notion de fidélité varie en fonction de l'âge et de l'ancienneté de la personne.

Ainsi les jeunes connaissent leur « valeur marchande » sur le marché et n'hésitent pas à remettre en cause ce qui les lie avec leur entreprise pour aller voir ailleurs si une meilleure offre se présente à eux. A l'inverse, une fois que les salariés jouissent d'une certaine ancienneté au sein de l'entreprise ils adoptent un raisonnement plus mesuré, compte tenu du fait qu'ils ont une vie familiale.

Les ouvriers non qualifiés sont plus mobiles que les employés qualifiés. Ils seraient amenés à changer d'entreprise plus souvent que les cadres, particulièrement les commerciaux et les agents de sécurité.

#### ***1.2.1.2. La corrélation de PEARSON***

C'est une phase de l'analyse, elle permet de mesurer jusqu'à quel point deux ou plusieurs variables sont reliées entre elles.

On montre que ce coefficient indique la force de la relation existant entre les variables, de même que la direction de cette relation.

Il varie donc entre -1 et +1, ce dernier indique la relation positive parfaite, 0 indique que les variables ne sont pas tous associés et -1 indique une relation négative parfaite.

**Tableau8.Corrélation genre, Age, et type de l'entreprise avec départ des salariés**

		TYPE ENTREPRIS E	genre employés touchés départ	âge des salariés touchés par les départs	confrontés à des départs massifs
TYPE ENTREPRISE	Corrélation de Pearson	1	,478**	,671**	,400**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003
	N	54	54	54	54
genre employés touchés départ	Corrélation de Pearson	,478**	1	,601**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	54	54	54	54
Age des salariés touchés par les départs	Corrélation de Pearson	,671**	,601**	1	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	54	54	54	54

A partir de tableau de corrélation de Pearson, on constate une corrélation très significative entre le type d'entreprise, l'âge, le genre et le départ massif des employés

## 2. stratégies d'attractivité et de fidélisation

### 2.1. Accompagnement du salarié lors de son embauche :

La mise en place d'un dispositif d'intégration requiert de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise (la DRH, les managers et les supérieurs hiérarchiques directs, les collègues de travail, la nouvelle recrue elle-même) sur le long terme.

«Les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance ». <sup>72</sup>

En effet, la fidélisation commence dès l'embauche. Le salarié doit se sentir bien intégré et bien accueilli, en osmose avec l'environnement de travail. Le former, le guider, organiser des réunions hebdomadaires et mensuelles, le respecter, le valoriser, l'impliquer dans les objectifs de l'entreprise.

Nous constatons que les « responsables » ont conscience de toute l'importance de cette période d'intégration chez les nouvelles recrues, de leur prise en charge au sein de leurs entreprises, Ils ont par exemple développé des méthodes tel que le tutorat et les formations en apprentissage.

Cependant nous avons pu observer qu'il existe un certain décalage entre « ce qui est prévu » par ces responsables et « ce qui se pratique sur le terrain ». Certes une période d'intégration est prévue par la hiérarchie, mais parfois par manque de temps ou de compétences pédagogiques, il arrive que le jeune ne soit pas suffisamment suivi au cours de sa prise de fonction.

Certains jeunes se sentent déconcertés parce qu'ils doivent tout de suite mettre leur pied à l'étrier, occuper directement leur poste, s'adapter à leur nouvel environnement de travail, sans préparation préalable. En outre, ce dispositif apparaît comme une réponse appropriée à la gestion des âges au sein d'une entreprise. En effet il permet de répondre à la fois au sentiment de fin de vie professionnelle exprimé par certains conseillers plus âgés désintéressés par leur travail, n'ayant plus envie de s'investir pleinement et les jeunes recrues qui ont besoin d'apprendre les « ficelles du métier ».pour cela. Il faut valoriser l'expérience des salariés les plus âgés en leur montrant tout l'intérêt qu'ils peuvent retirer de ce dispositif.

Les personnes qui s'occuperont de la prise en charge de ce jeune doivent être volontaires, pédagogues et être prêtes à faire partager leur expérience, sans qu'il y ait un quelconque conflit d'intérêt ou de génération. Il faudrait davantage valoriser ce partenariat et les efforts fournis par le « parrain ».

---

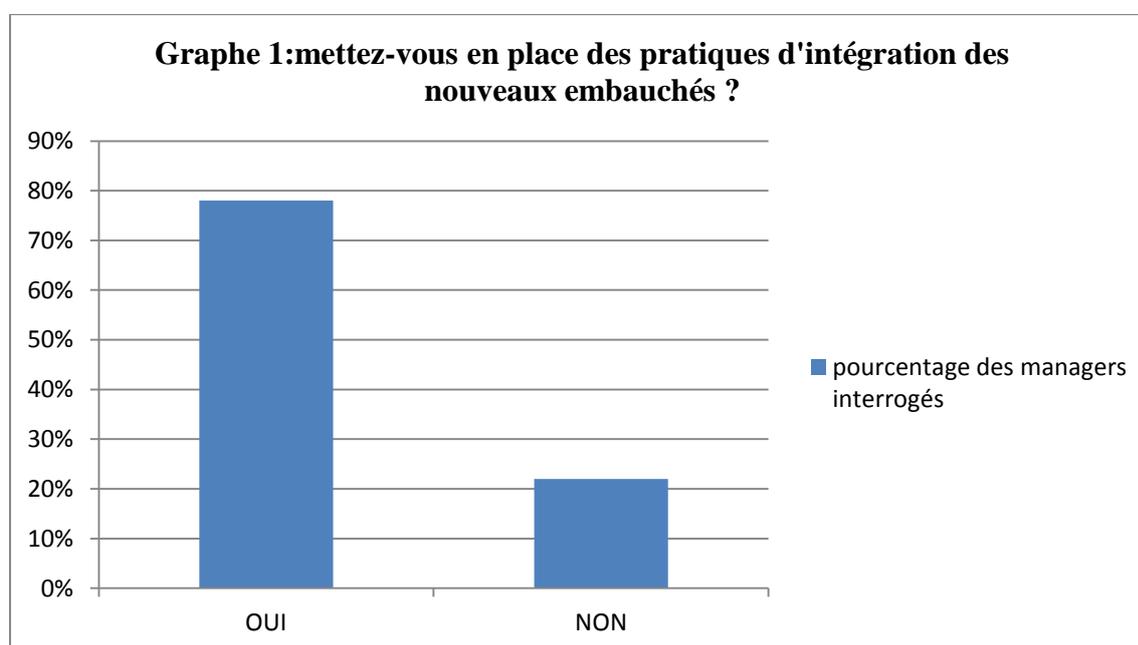
<sup>72</sup>Laure Guilberti, Sana Henda,(2008), *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire* , 5ème journée d'étude sur les carrières,

Leur travail devrait ainsi être récompensé par le biais notamment de récompenses individuelles personnalisées comme le chèque cadeau, voyages,...Etc.

D'après les réponses retournées, **78%** des managers ont répondu qu'ils pratiquaient des politiques d'intégration pour les nouveaux embauchés, par des formations et parfois même des séminaires.

Pourtant les entreprises connaissent sur les trois dernières années des départs souhaités (licenciement pour fautes soit 52 %) et non souhaités (démission de l'employé soit 82 %).

**Graph 5. Intégration des nouveaux embauchés**



**Source : traitement questionnaire**

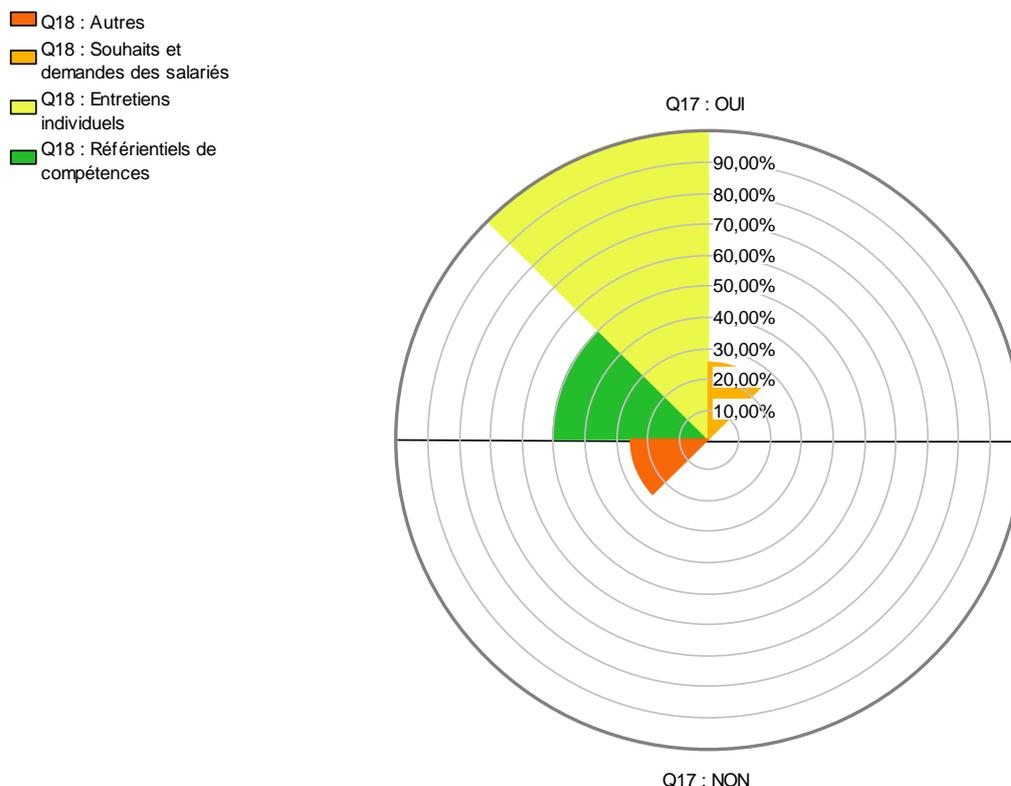
## **2.2. Des plans de formation pour les salariés :**

Il s'agit d'un ensemble de mesures prises par l'entreprise pour améliorer et développer les compétences du personnel. La formation constitue pour l'employé le moyen d'améliorer son employabilité.

Elle est pour l'employeur un investissement sur les performances et la productivité de son entreprise. Elle est perçue comme un gage de confiance.

**33%** des managers interrogés déclarent élaborer des plans de formation, dont **50%** le font à partir d'entretiens individuels et 13% parce que c'est les salariés eux-mêmes qui éprouvent le besoin d'être formés.

**Graph6. Formation des salariés et les moyens utilisés**

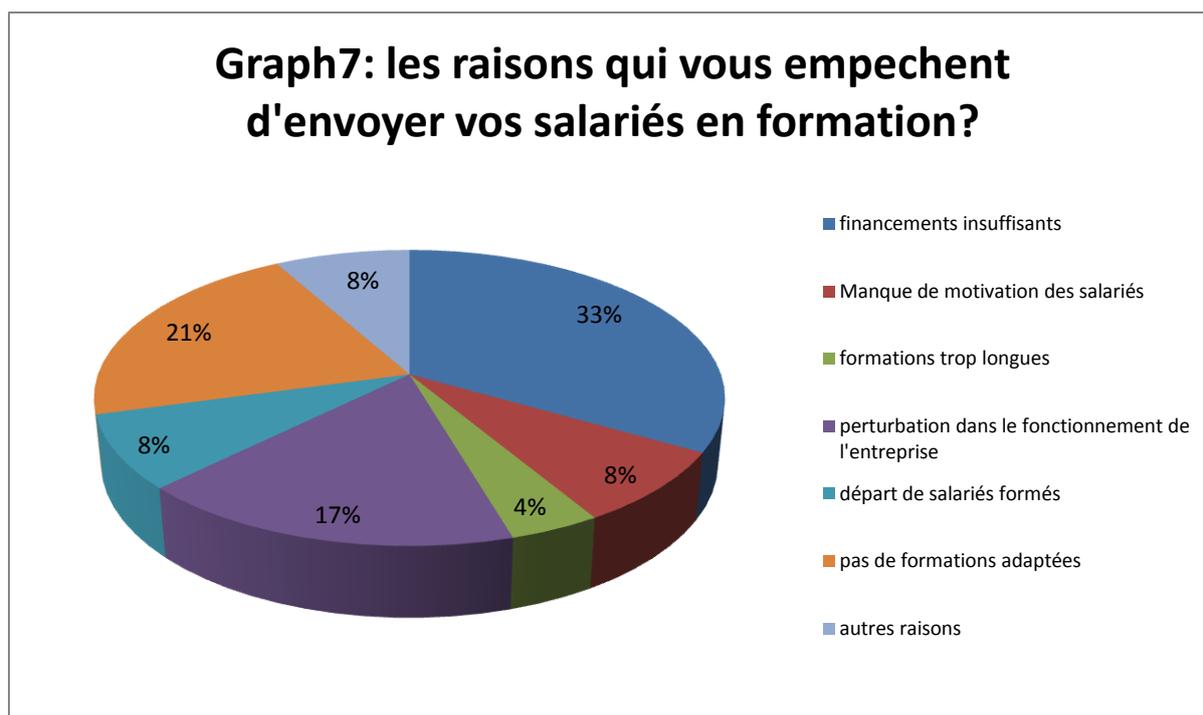


**Source : traitement questionnaire**

Malheureusement la majorité des chefs d'entreprises interrogés ne peuvent pas envoyer leurs employés en formation à cause des insuffisances de financement, alors que certains d'entre eux ne le font pas par manque de formation adaptée (**21%**).

Quant à d'autres, c'est par crainte de perturber le fonctionnement de leur entreprise en l'absence du salarié en formation (**17%**)

**Graph7. Les raisons qui empêchent les chefs d'entreprises s'envoyer leur salariés en formation**



**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

On se rend compte en fait que les plans de formation et séminaires proposées dans les entreprises sondées, ne suffisent pas à fidéliser le personnel.

A cela s'ajoute le fait que les perspectives de carrière ne sont pas clairement proposées. A la question N°20 « proposez-vous des perspectives de carrière ? », **65 %** répondent NON

Or que, Au niveau de la GRH, la mise en place d'un dispositif permettant d'avoir une vision suffisamment claire sur l'évolution de carrière des salariés est déterminante pour ne pas voir les salariés se démotiver progressivement. Il est en effet crucial que les salariés sachent « où ils en sont » et « ou ils vont ».

Il s'agit en outre de ne pas laisser stagner le salarié sur un poste qui ne correspond pas à ses attentes.

Ainsi les carrières classiques au sein des entreprises, où le salarié gravit les échelons hiérarchiques un à un, de façon linéaire, tendent à disparaître. Les DRH doivent faire des propositions afin que le salarié ne stagne pas sur le même poste et qu'il conserve sa motivation, en favorisant son employabilité. C'est pourquoi il faut mettre en place

des plans de formation individualisés et diversifier les perspectives de carrière qu'elles offrent.

Aussi tout l'enjeu réside dans une bonne communication entre les salariés et leur responsables ;

### ***2.3. Valoriser la communication est essentiel pour informer et accompagner le salarié dans son évolution au sein de l'entreprise.***

Il est nécessaire de mettre en place des systèmes d'information en ligne, souples et complets. Ainsi l'aménagement d'un site intranet à disposition des salariés est un bon moyen de les informer du marché interne c'est-à-dire toutes les possibilités de formations professionnalisantes, perspectives d'évolution, besoins internes.

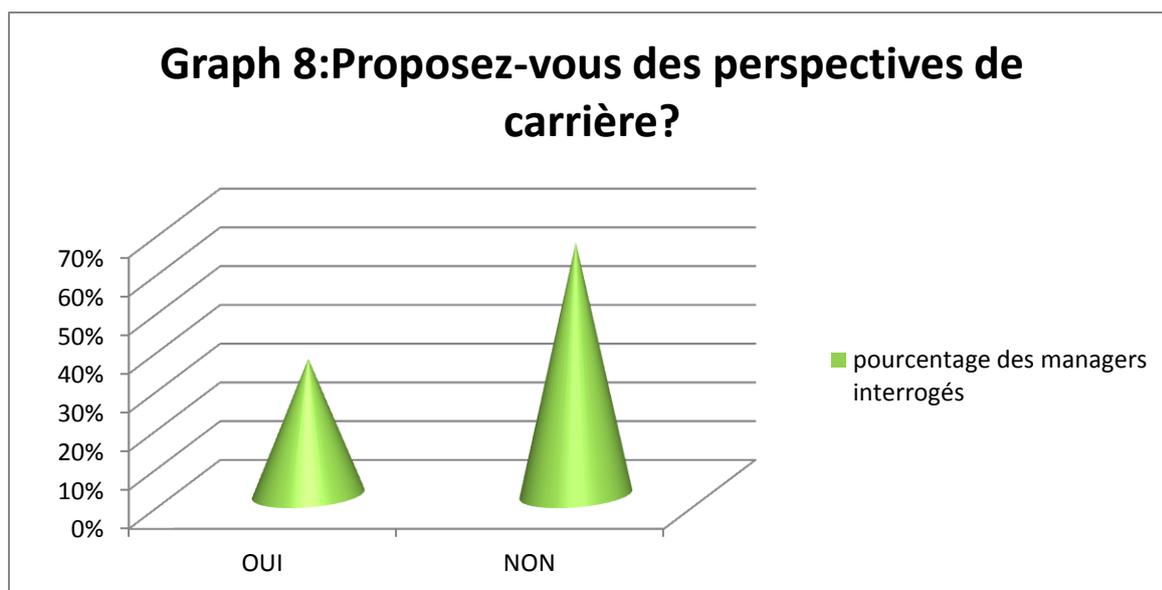
Cette communication est également importante pour que le salarié ait conscience qu'il doit aujourd'hui être « acteur » de sa propre formation et évolution professionnelle, que c'est à lui d'initier la démarche, de montrer à sa direction qu'il a envie de s'investir et qu'il veut se donner les moyens de progresser.

Sur le plan externe, l'entreprise doit veiller à entretenir une image d'employeur attractif. C'est pourquoi elle a tout intérêt à communiquer sur les actions qu'elle réalise et sur ses valeurs comme ses engagements, le soutien qu'elle apporte à des activités culturelles et sportives, la protection de l'environnement et le développement durable, et à informer le public sur ses résultats et sur sa gestion du personnel tel que les conditions de travail, rémunération, .....

Ce type de communication permet de présenter une image attractive auprès des candidats potentiels, et instille un sentiment de fierté chez les membres du personnel qui y travaillent

**82%** des chefs d'entreprise interrogés déclarent disposer de Moyens de communication internes, tel que l'intranet et les affichages.

### **Graph8. Les perspectives de carrière proposées**



**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

#### **2.4. Une bonne rémunération :**

Pour fidéliser, il faut une bonne politique de rémunération, une valorisation des compétences et de l'ancienneté, un système de prévoyance, une complémentaire santé, voire des dispositifs d'épargne salariale.

Ajoutons à cela un autre élément de la rémunération : les avantages en nature. Ils sont définis comme « un moyen de donner du pouvoir d'achat à moindre coût à ses salariés.

Ce sont souvent des biens à usage mixte, professionnel et privé. C'est le cas de l'ordinateur ou du téléphone portable.

Actuellement, on voit les prestations de santé se développer. Certaines entreprises paient des abonnements à des clubs de sport à certains de leurs salariés. Autre piste : le chèque emploi service unifié. C'est un succès comme les chèques restaurants ou les chèques cadeaux. »<sup>73</sup>

<sup>73</sup>Perretti J.M. (2008), *Négociation salariale*, publié par Emploi-Pro

**44 %** des chefs d'entreprises interrogés pensent que le niveau de salaire pratiqué est comparable à la concurrence, **33%** déclarent qu'il est inférieur. Tandis que 17% estiment qu'il est supérieur.

Même si une rémunération confortable ou supérieure à la pratique du marché n'est pas la seule raison pour laquelle les salariés restent, elle y contribue sans aucun doute.

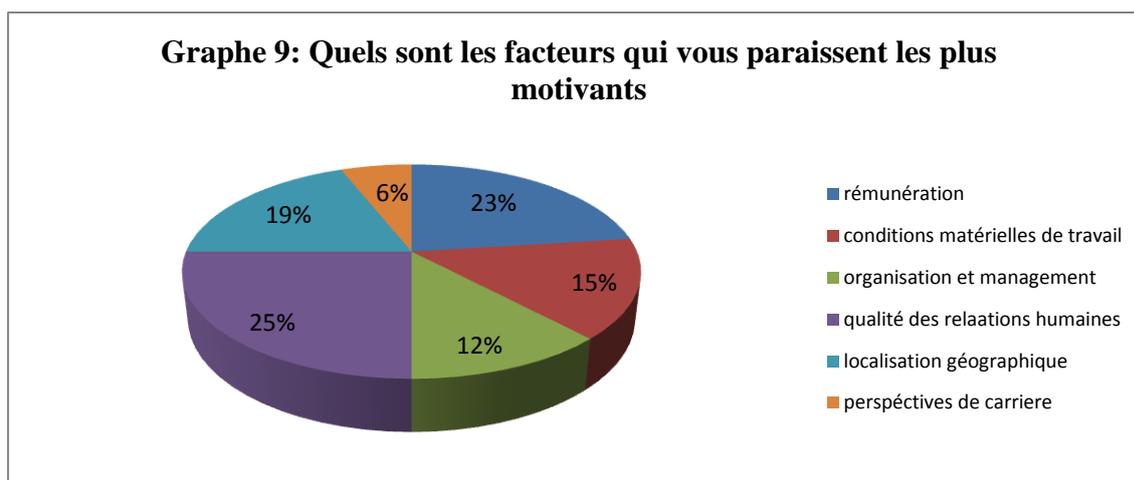
**57%** des entreprises font des augmentations salariales collectives fixées dans la majorité des cas selon des négociations avec les représentants de personnel, alors que d'autres (**33%**) en tenant compte des évolutions de salaires sur le marché de travail.

**53%** des chefs d'entreprise accordent des rémunérations variables, tel que les primes et les intéressements pour la majorité

Quant aux avantages en nature **53%** des managers interrogés ont déclaré que les salariés de leurs entreprises n'en bénéficiaient pas, contrairement au reste qui font profiter à leurs employés des avantages supplémentaires à la rémunération dont, la voiture et le téléphone, une prévoyance décès, incapacité, invalidité, ainsi qu'une retraite supplémentaire.

D'après la réponse à la question N°28 (voir annexe), on a constaté que la majorité des managers sont conscients que les facteurs qui semble motiver les salariés sont la qualité des relations humaines, et non pas la rémunération seulement.

### **Graph9.les facteurs qui paraissent les plus motivants pour les chefs d'entreprises**



**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

Cependant, attirer les talents uniquement par un axe salarial reste une orientation prise car simple à mettre en place. Il s'avère que cette stratégie n'apporte pas de réponses aux attentes du salarié et par conséquent, elle ne peut être garante de sa fidélité : ce que recherche un salarié déjà en poste sont les moyens de développer son employabilité, ses compétences et s'épanouir. Même si le salaire est cité comme motivation au départ, il n'en est jamais la principale. Cependant, la réponse à lui opposer a l'avantage d'être immédiate et facile à mettre en place. **91%** des chefs d'entreprise entretiennent de bonnes relations avec leurs salariés sur fond de communication et de confiance, entretenue avec des rétributions et des félicitations, voire implications aux objectifs de l'entreprise et à la délégation de responsabilité.

Le manager doit être « sur le terrain » afin de pouvoir apprécier à sa juste valeur une personne qui s'est pleinement investie dans son travail, et pouvoir la récompenser en conséquence. Cependant la simple reconnaissance verbale ne peut suffire à elle seule à encourager une personne à être performante sur le long terme. Le fait que la rémunération soit l'élément essentiel de la motivation du personnel, restreint les moyens dont dispose l'encadrement pour récompenser les salariés talentueux. Aussi il faudra individualiser le système de rémunération. Elles peuvent revêtir différentes formes, tel que l'octroi de différents avantages en nature (chèque cadeau, voyage, offre de divertissement...), la mise à disposition de services (conciergerie, garde d'enfants...). Cela peut aussi passer par le partage de moments privilégiés avec l'ensemble de l'équipe afin de valoriser le travail accompli (invitation au

restaurant, à un évènement sportif ou culturel...). Tout ceci en vue de favoriser l'implication collective des salariés au projet de l'entreprise, l'instauration d'un climat de confiance au sein de l'entreprise.

A contrario, il s'agira aussi d'expliquer à la personne pourquoi elle n'est pas récompensée, alors que d'autres collègues le sont autour d'elle, de justifier cet arbitrage sans pour autant laisser ensuite la personne déçue ou découragée à plus ou moins long terme.

Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif, il apparaît essentiel de bien savoir motiver son réseau. Ainsi il est impératif de savoir respecter et appliquer les bases du management : mettre en place des entretiens réguliers, émettre des commentaires sur la performance, être à l'écoute des conseillers, chercher à comprendre leur comportement.

Ce management de proximité permettra de « prendre le pouls » de chacun des salariés, de repérer les signes avant-coureurs, de détecter par exemple un regard fuyant, une pointe de lassitude dans la voix ou un manque de ponctualité.

### **3. Limites et perspectives :**

Le nombre réduit de l'échantillon ne nous permet pas d'apporter un résultat sur l'impact du genre du manager ou du chef d'entreprises sur la décision du salarié de partir,

Le peu de chefs d'entreprise femme interrogées déclarent ne pas avoir un problème de turn-over. Cela peut incomber à leur conscience, à l'importance des relations humaines qu'elles peuvent mettre en place. Leur charisme peut aussi être explicatif.

Les pratiques usitées en matière de fidélisation par les entreprises sondées ne semblent pas appropriées tant les démissions et les licenciements pour faute sont élevés.

Cela pourrait tenir au contexte socio économique algérien. Ce dernier étant caractérisé par une logique de fonctionnement du marché du travail non performante, une gestion des ressources humaines en souffrance, une gestion des carrières incertaines, une insécurité de l'emploi, une démographie lourde, un chômage de jeunes diplômés en expansion.

Pour toutes ces raisons, il y aurait tout intérêt à mettre en place des pratiques et des dynamiques qui permettent de fidéliser le potentiel humain à grande valeur ajoutée.

## 4. Conclusion

La politique de fidélisation des R.H est devenue un véritable axe stratégique de développement pour les entreprises, conscientes que les Ressources Humaines constituent le capital le plus précieux.

Pour cela, l'entreprise doit travailler sur son attractivité. Sa priorité est de répondre aux besoins et attentes de ses salariés par des moyens novateurs qui la distinguent de ses concurrents, afin d'attirer les hauts potentiels et conserver ceux qu'elle détient déjà.

Pour B. Chaminade (2003), « la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme ».

La motivation du salarié aujourd'hui ne repose plus sur le seul élément de rémunération. Dès lors, les politiques managériales doivent être orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés par la délégation.

Prendre en compte les compétences internes et les préoccupations de chacun pour les intégrer dans l'organisation.

Une entreprise, pour mettre en place des pratiques efficaces de fidélisation adaptées à ses salariés, aurait à se préoccuper de leurs besoins et de leurs attentes.

Elle s'intéresserait ainsi à ses membres non plus seulement à travers le travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout à travers ce qu'ils sont. Une bonne communication, un environnement de travail favorable, du respect, la flexibilité des horaires et l'écoute du salarié sont aujourd'hui des leviers importants pour retenir un employé et réduire le Turn over.

En lui offrant un certain nombre d'espaces de choix<sup>74</sup>Evidemment, les salariés seraient moins incités à quitter leur entreprise lorsque celle-ci leur permet de bénéficier par exemple, d'horaires plus flexibles, lorsqu'elle propose des formations, ou encore rémunère les salariés mieux que des organisations concurrentes.

Se développe un autre moyen de fidélisation à savoir les services à la personne.

---

<sup>74</sup>Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). *La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55.

Il s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter entreprises, services de pressing ou de courses, repas diététiques à la cantine, salles de sport, aide pour arrêter de fumer, etc.).

Ces services s'inscrivent dans la Gestion des Ressources Humaines « à la carte », qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié.<sup>75</sup>

Une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme est aussi très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et de performance durable de l'entreprise en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication <sup>76</sup>.

Il ne faut pas chercher à fidéliser tous les salariés mais bien tendre à reconnaître les compétences clefs pour l'entreprise.

Pour autant, souligne Benjamin Chaminade, pas question de viser un turnover zéro et de fidéliser n'importe qui, n'importe quand et à n'importe quel prix." Car l'effet « bocal » des salariés restés trop longtemps dans leur structure est à proscrire : c'est aussi en changeant d'environnement que l'on maintient son inventivité.

En somme, il convient de porter ses efforts de fidélisation sur les collaborateurs qui ont le plus de potentiel ou bien sur ceux qui, d'une façon ou d'une autre, sont stratégiques pour l'entreprise : par exemple en raison d'un savoir-faire ou d'une expertise rare sur le marché, ou encore parce qu'ils sont des meneurs sachant motiver leur entourage.

Les politiques de fidélisation sont aussi différentes que les salariés (cadre ou employé moins qualifié).

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales.

---

<sup>75</sup>C.Closon,M.Lourel, ( s.d), *L'interface vie de travail - vie privée: Questions en chantier* ,l'harmattan.

<sup>76</sup>Rozan.J.M (2003), *ni dieu, ni maitres, ni luttes, ni classes*, Editions les portes du monde, paris.

Les chefs d'entreprise interrogés avaient la commune contrainte de pénurie de main d'œuvre, dû à la sous qualification des jeunes se présentant au recrutement.

Ces résultats appuient les résultats antérieurs de (A. Khiat, 2009).dans sa thèse, En effet, le système éducatif ne dote pas les jeunes d'aujourd'hui de compétences nécessaires.

« Aujourd'hui, c'est plutôt la sous-qualification qui inquiète, les gens sont- ils suffisamment armés pour la société du savoir ? »<sup>77</sup>.

Le problème c'est celui de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économiques et financières, ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise en général les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu et place des jeunes universitaires<sup>78</sup>

L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel.

La notion de compétences ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus,

---

<sup>77</sup>Hartog,J, (1995), *Décortiquer le capital humain*, l'observateur , N°215, Janvier

<sup>78</sup>Moussaoui Lamri,(2011), *Le système de formation dans le développement des compétences, L'expérience algérienne*, Repéré à URL.

rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Sur fond d'analyse théorique, force est de constater que les organisations qui sondent le personnel sur les intentions et étayent les pratiques ressources humaines non seulement minimisent le taux de roulement volontaire mais mobilisent et capitalisent les compétences. La réalité de notre étude laisse quelque perplexe quant à la validité ou non de notre hypothèse.

Nous sommes devant un vrai paradoxe. D'une part, les départs, les licenciements, la santé et le stress du personnel sont bien visibles.

D'autre part l'effort est fait sur la confiance, la communication, la qualité des relations humaines, les primes, etc.

Que pouvons-nous conclure, si ce n'est que les mesures mises en place pour fidéliser le personnel ne sont pas suffisantes.

Ces mesures ne permettent pas de freiner l'envie d'aller chercher ailleurs.

Nous ne pouvons généraliser nos résultats. Cependant, il nous sera donné de prendre conscience de la nécessité des actions à mettre en œuvre pour apporter des solutions au turn-over comme casse-tête des entreprises de l'ouest algérien.

Le temps est à l'action. Les entreprises de l'ouest algérien ont à mettre en place des pratiques beaucoup plus convaincantes quant à la fidélisation des salariés.

Les pratiques mises en œuvre notamment dans la formation, les salaires, etc. ne suffisent pas à fidéliser.



## CHAPITRE IV

### IMPACT DE LA FIDELISATION SUR L'INTENTION DE RETRAIT DES SALARIES

Après avoir traité dans le troisième chapitre, les leviers dont disposent les entreprises algériennes pour fidéliser le personnel, on procédera à corrélérer l'impact de cette politique de fidélisation sur l'intention de retrait (**intention de départ et intention de s'absenter**) à travers l'analyse d'un deuxième questionnaire destiné aux salariés.

Les deux phénomènes Absentéisme et Turn-over ont un lien très étroit, l'absentéisme constitue un retrait temporaire et épisodique, alors que le roulement traduit un retrait définitif.

« S'intéresser aux antécédents de l'intention de quitter l'entreprise présente un attrait managérial dans le sens où les modèles de recherche reposent sur un cadre conceptuel de la forme " attitude-intention-comportement »<sup>79</sup>

La visée de ces modèles est donc de prédire la rotation du personnel (**le comportement**) via **l'intention** de départ exprimée par les individus.

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont été particulièrement sollicitées. Leur articulation constitue le fondement conceptuel de notre modèle de fidélisation des salariés.

#### 1. Instrument d'investigation : le questionnaire

Le questionnaire relatif à notre étude comporte (37) items, Les deux principaux types de questions (fermées et ouvertes) se rapportent à l'identification de l'entreprise et le profil du répondant (le salarié) concernant son genre, âge, niveau d'étude, poste occupé, situation

---

<sup>79</sup> Ajzen.I,Fishbein.M (1980),*understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewoodcliffs.NJ.prentice-hall

matrimoniale ainsi que son ancienneté dans l'entreprise. Aussi, d'obtenir des informations sur la fidélisation : la satisfaction, l'implication, et son intention de s'absenter ou de quitter l'entreprise

Dans ce chapitre on essaye de répondre à la deuxième hypothèse H' : « **La fidélisation des salariés influence l'intention de retrait des salariés** ».

Et de deux sous- hypothèses de recherche :

**Hypothèse 1 (H'1) :** la satisfaction au travail a un impact négatif sur l'intention de retrait des salariés :

**(H'1a) :** la satisfaction a un impact négatif sur l'intention de s'absenter

**(H'1b) :** la satisfaction a un impact négatif sur l'intention de départ

**Hypothèse 2 (H'2) :** l'implication organisationnelle influence négativement l'intention de retrait des salariés.

**(H'2a) :** l'implication organisationnelle influence négativement l'intention de s'absenter

**(H'2b) :** l'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ

Généralement, une hypothèse lie deux variables : l'une dite indépendante et l'autre dépendante afin de les opérationnaliser.

La variable indépendante est celle qui est manipulée dans le souci d'en identifier des effets sur le sujet, tandis que la variable dépendante correspond à l'effet observé suite à la manipulation de la variable indépendante.

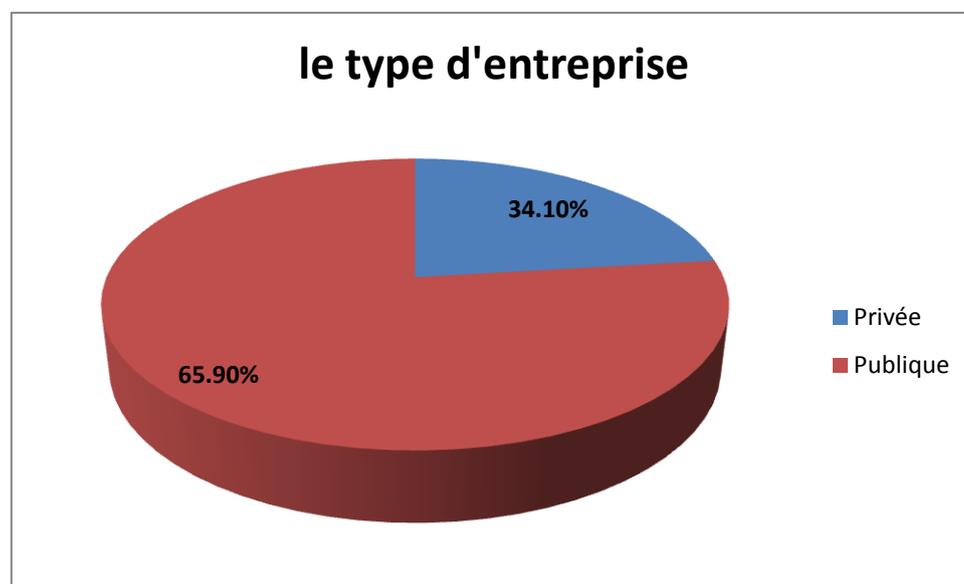
Pour ce qui est de notre étude, nous distinguerons deux variables indépendantes : la satisfaction et l'implication et deux variables dépendantes : l'intention de départ des salariés et l'intention de s'absenter.

## 2. Description de l'échantillon :

L'échantillon est composé de 182 salariés, appartenant a des entreprises de différents secteurs (distribution agroalimentaire et cosmétique, ingénierie hydrocarbure, télécom, Algérie poste, hôtels, supermarchés, institutions financières, entreprises industrielles textile et agroalimentaire...), dont 65.9% privées.

### 2.1. Le type de l'entreprise :

Graph10.type d'entreprises



Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Tableau9.type entreprises

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
privée	120	65,9	65,9	65,9
Valide étatique	62	34,1	34,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

## 2.2. L'effectif :

Plus de **85%** des salariés interrogés appartiennent à des PME, le reste appartient à de grandes entreprises de plus de 500 personnes.

Tableau 10. Effectifs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 10	18	9,9	9,9	9,9
Entre 10 et 49	76	41,8	41,8	51,6
Entre 50 et 100	30	16,5	16,5	68,1
Valide Entre 101 et 150	22	12,1	12,1	80,2
Entre 151 et 500	12	6,6	6,6	86,8
plus de 500	24	13,2	13,2	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

## 2.3. L'âge du salarié

Tableau 11. L'âge des salariés

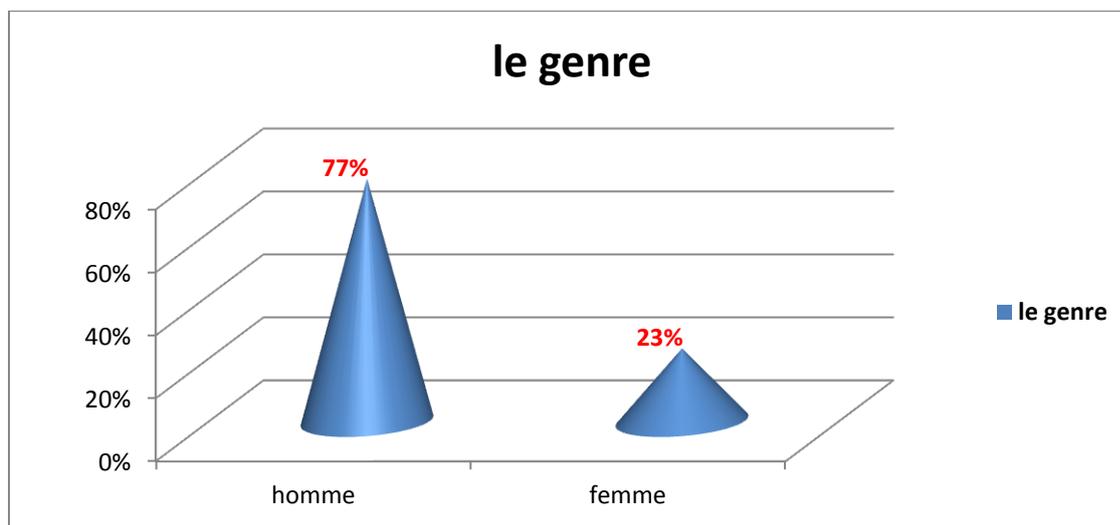
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 30 Ans	74	40,7	40,7	40,7
Entre 30 et 40 Ans	82	45,1	45,1	85,7
Entre 40 et 50 Ans	12	6,6	6,6	92,3
Entre 50 et 60 Ans	12	6,6	6,6	98,9
Plus de 60 Ans	2	1,1	1,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

40.7% des salariés interrogés ont moins de 30 Ans, 45% ont entre 30 et 40 ans, 6.6% ont entre 40 et 50 ans, le même pourcentage de salariés ont entre 50 et 60ans et 1% ont plus de 60 ans

## 2.4. Le genre

Graph11.le genre des salariés

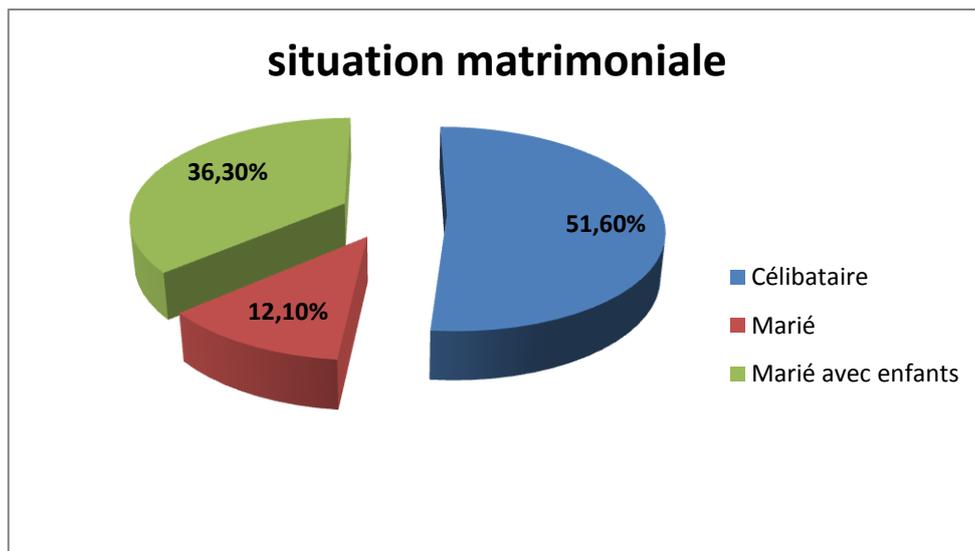


Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

77% des salariés interrogés sont des hommes, et 23% des femmes

## 2.5. La situation matrimoniale :

Graph12.la situation matrimoniale

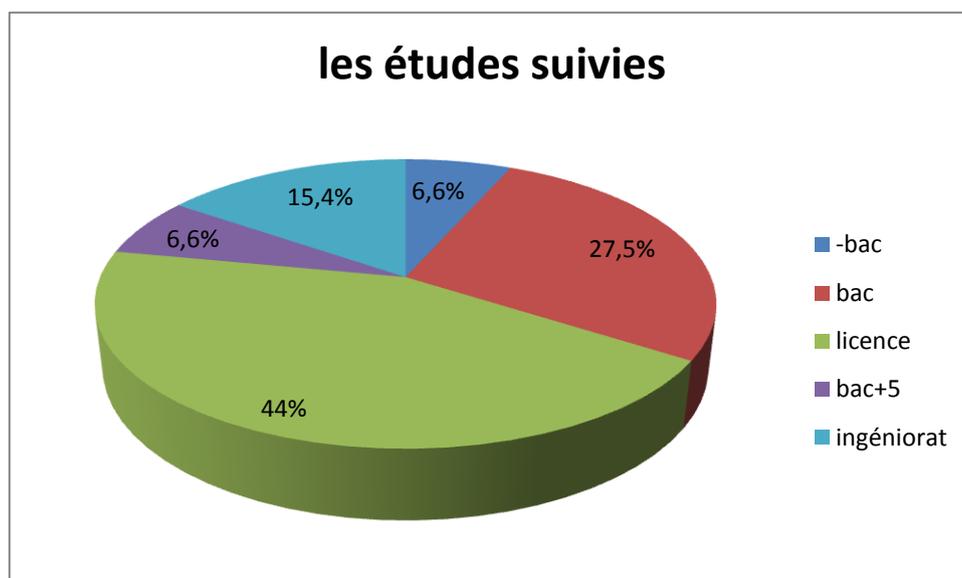


Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

La majorité des salariés interrogés sont célibataire avec plus de 50% , le reste des salariés, sont mariés dont 12% avec enfants.

## 2.6. Les études suivies :

Graph13.les études suivies

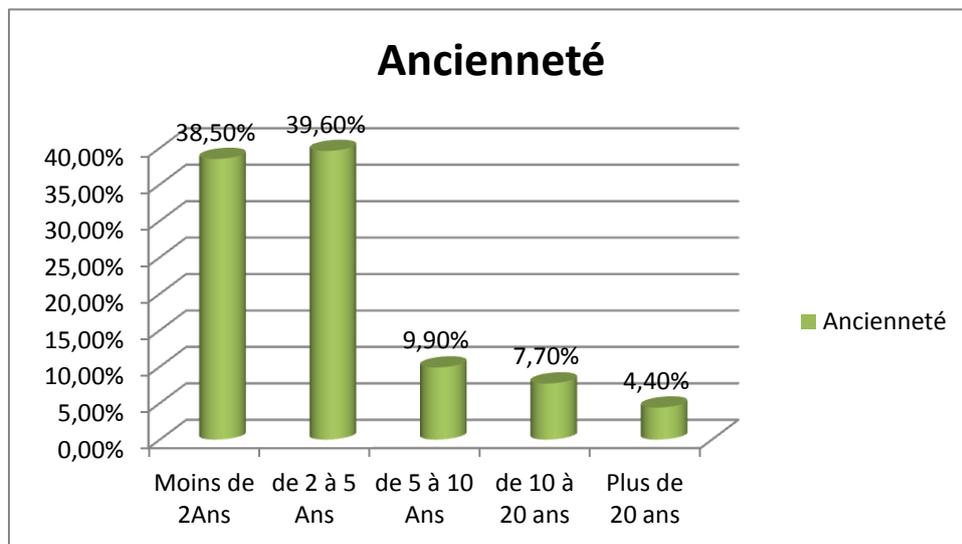


Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

70% des salariés de l'enquête ont fait des études supérieures

## 2.7. Ancienneté :

Graph14.Ancienneté



**12%** des salariés interrogés ont une ancienneté de plus de 10 Ans, **10%** ont une ancienneté de 5 à 10 Ans, **40%** sont de l'entreprise depuis au minimum deux années, et **38.5%** ont une ancienneté de moins de 2 ans.

## 3. Les Instruments de mesure

Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord ou de satisfaction, de type Likert. Les indicateurs, présentés ci-après, ont été conçus à partir d'échelles préexistantes. Leur fiabilité a été testée par des alpha de Cronbach et leur dimensionnalité vérifiée par des analyses factorielles sous les logiciels SPSS.

### 3.1. *La satisfaction au travail :*

Elle sera mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque.

L'échelle de mesure de la satisfaction au travail .Elle comporte sept (7) items. Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ( $\alpha = 0.69$ ).

- ✚ Êtes-vous satisfaits de l'environnement de travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits du temps de travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits des possibilités d'avancement ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits de votre salaire ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits climat social dans votre travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits d'accomplissement retiré du travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits de la manière dont votre supérieur dirige ses employés ?

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	7

**3.2. L'implication organisationnelle :**

Il existe différentes échelles de mesure de l'implication organisationnelle. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et alii (1974, traduit en français par Thévenet, 1992), a fait l'objet de nombreuses utilisations empiriques (en France on peut citer Commeiras, 1998; Commeiras et Fournier, 2002; Thévenet 1990). Mais ces auteurs envisagent l'implication organisationnelle dans une perspective unidimensionnelle.

Les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce concept, nous proposons d'utiliser le l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) à 18 items déterminant 3 facettes de l'implication organisationnelle : implication affective **IA** (6 items), implication calculée **IC** (6 items), et implication normative **IN** (6 items).

Dans notre recherche on en a utilisé que 2 items comme suit IA (2items), IC(2items),IN (2items) Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ( $alpha = 0.83$ ).

**3.2.1. Implication affective :**

- ✚ Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les miens.
- ✚ Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.

**3.2.2. Implication calculée :**

- ✚ J'aurais plein d'ennuis et de problèmes dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.
- ✚ J'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter.

**3.2.3. Implication normative :**

- ✚ Je me sentirais coupable si je quittais cette entreprise.
- ✚ Je dois beaucoup à cette entreprise.

**Statistiques de fiabilité (logiciel SPSS)**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	6

**3.3. Les paramètres personnels :** comprendront 4 éléments : l'âge du répondant, son genre, situation matrimoniale, ancienneté et son niveau de formation.

**3.4. Intention de départ volontaire :** La mesure de l'intention de départ volontaire utilisée dans cette recherche prend la forme d'une échelle composée de trois (3) items et présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ( $alpha = 0.89$ ).

Les items sont:

- ✚ *je pense souvent quitter mon entreprise actuelle,*
- ✚ *dés que je peux je quitte mon entreprise actuelle,*
- ✚ *je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs*

**Statistiques de fiabilité (logiciel SPSS)**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,989	,990	3

**3.5. Intention de s'absenter :** Concernant la mesure de l'intention de s'absenter, l'échelle est composée de deux (2) items et présente une consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ( $alpha = 0.58$ ).ce qui est acceptable

Les items sont:

- ✚ *Je pense souvent m'absenter de mon entreprise actuelle sans raisons,*
- ✚ *Dés que je peux je m'absente de mon entreprise actuelle,*

**Statistiques de fiabilité logiciel SPSS**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,586	2

**Tableau12. Opérationnalisation des variables**

<b>Variabes</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Remarques</b>
<b>Satisfaction</b>	conditions organisationnelles l'environnement de travail, (temps de travail  conditions sociales et financières (climat social, salaire)  satisfaction des possibilités d'avancement  satisfaction d'accomplissement retiré du travail  satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	(7) items de la satisfaction, Les échelles de mesures utilisées sont des échelles de likert à 5 points ( <i>très insatisfait à . très satisfait.</i> )
<b>Implication</b>		(6) items de l'implication , (2) items concernent l'implication affective, (2) items concernent l'implication calculée,(2) items concernent l'implication normative, ces items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points ( <i>1. pas du tout d'accord à 5. tout à fait d'accord</i> ).

<b>Intention de départ</b>	(3) items mesurée sur une échelle de likert de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)
<b>Intention de s'absenter</b>	(2) items mesurés sur une échelle de de likert de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

## 4. Résultats

### 4.1. Corrélation entre effectif, âge, genre, situation matrimoniale, les études suivies, ancienneté sur l'intention de départ et de s'absenter :

Tableau13.corrélation Pearson

		Corrélations							
		effectifs	Age	genre	Situation Matrimoniale	les études suivies	Ancienne té	Intention départ	absentéisme
effectifs	Corrélation de Pearson	1	,338**	-,045	,411**	,062	,503**	-,137	,037
	Sig. (bilatérale)		,000	,542	,000	,407	,000	,064	,619
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Age	Corrélation de Pearson	,338**	1	-,271**	,603**	,094	,596**	-,209**	,166*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,207	,000	,005	,025
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
genre	Corrélation de Pearson	-,045	-,271**	1	-,247**	,005	-,072	,082	,215**
	Sig. (bilatérale)	,542	,000		,001	,951	,335	,273	,004
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Situation Matrimoniale	Corrélation de Pearson	,411**	,603**	-,247**	1	-,026	,425**	-,304**	,130
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,723	,000	,000	,079
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
les études suivies	Corrélation de Pearson	,062	,094	,005	-,026	1	,119	,036	-,079
	Sig. (bilatérale)	,407	,207	,951	,723		,110	,626	,287
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Ancienneté	Corrélation de Pearson	,503**	,596**	-,072	,425**	,119	1	-,263**	,231**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,335	,000	,110		,000	,002
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Intention de départ	Corrélation de Pearson	-,137	-,209**	,082	-,304**	,036	-,263**	1	,055
	Sig. (bilatérale)	,064	,005	,273	,000	,626	,000		,463
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
absentéisme	Corrélation de Pearson	,037	,166*	,215**	,130	-,079	,231**	,055	1
	Sig. (bilatérale)	,619	,025	,004	,079	,287	,002	,463	
	N	182	182	182	182	182	182	182	182

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

- ✚ Pas de corrélation entre l'effectif de l'entreprise et l'intention de départ et l'intention de s'absenter.
- ✚ Corrélation significative négative entre Age et intention de partir : plus le salarié avance dans l'âge moins il a envie de quitter l'entreprise, ce qui confirme les observations tirées de l'analyse du premier questionnaire destiné aux chefs d'entreprise.
- ✚ Corrélation assez significative positive entre l'âge et l'intention de s'absenter : plus on prend de l'âge plus on a envie de s'absenter, une des raisons peut être la fatigue, la routine ainsi que la lassitude au travail.
- ✚ Corrélation situation matrimoniale significative négative avec l'intention de départ : plus l'employé est engagé dans sa vie privée moins il a envie de partir surtout avec des enfants
- ✚ Pas de corrélation entre situation matrimoniale et l'intention de s'absenter.
- ✚ Corrélation significative négative entre l'ancienneté et l'intention de départ : plus le salarié est ancien dans l'entreprise, moins il a envie de partir.

Les entretiens soulignent que la question de quitter son entreprise dépend des critères d'appréciation de chacun.

Il se dégage une tendance générale autant au niveau des comportements que des mentalités : l'âge et le stade d'avancement du salarié dans sa carrière conditionnent en partie l'envie de quitter son entreprise, les salariés de moins de 40 ans apparaissant comme étant « les collaborateurs les moins fidèles ».

- ✚ Corrélation significative positive entre ancienneté et intention de s'absenter : plus le salarié est ancien plus il a envie de s'absenter.
- ✚ Pas de Corrélation entre études suivies et l'intention de départ et l'intention de s'absenter.

Afin de tester les hypothèses, des régressions multiples ont été réalisées. L'étude des coefficients de corrélation entre les variables permet de s'assurer que les variables entrant dans le modèle ne sont pas colinéaires.

Le tableau (4) présente les inter-corrélations entre toutes les variables concernées par cette étude.

Commençons par les variables indépendantes (satisfaction). Ces corrélations sont toutes inférieures au seuil de 0,80, valeur au-delà de laquelle la colinéarité est considérée comme problématique (Lewis-Beck, 1991). Pareil pour la corrélation entre les variables (implication).

### 4.2. Corrélation satisfaction /intention de départ

Tableau 14 : Corrélations satisfaction

			satisfaction de l'environnement de travail	satisfaction du temps de travail	satisfaction des possibilités d'avancement	satisfaction de votre salaire	satisfaction climat social dans votre travail	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	Intention départ	
Rho de Spearman	satisfaction de l'environnement de travail	Coefficient de corrélation	1,000	,220**	,428**	,381**	,588**	,597**	,628**	-,131	
		Sig. (bilatérale)	.	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,078
		N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
	satisfaction du temps de travail	Coefficient de corrélation	,220**	1,000	,321**	,390**	,153*	,311**	,226**	-,213**	
		Sig. (bilatérale)	,003	.	,000	,000	,040	,000	,002	,004	
		N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
	satisfaction des possibilités d'avancement	Coefficient de corrélation	,428**	,321**	1,000	,677**	,382**	,556**	,494**	-,263**	
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
	satisfaction de votre salaire	Coefficient de corrélation	,381**	,390**	,677**	1,000	,282**	,373**	,385**	-,327**	
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
	satisfaction climat social dans votre travail	Coefficient de corrélation	,588**	,153*	,382**	,282**	1,000	,696**	,514**	-,137	
		Sig. (bilatérale)	,000	,040	,000	,000	.	,000	,000	,065	
		N	182	182	182	182	182	182	182	182	182
	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	Coefficient de corrélation	,597**	,311**	,556**	,373**	,696**	1,000	,642**	-,200**	
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,007		
N		182	182	182	182	182	182	182	182	182	
satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	Coefficient de corrélation	,628**	,226**	,494**	,385**	,514**	,642**	1,000	-,227**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.	,002		
	N	182	182	182	182	182	182	182	182	182	
Intention départ	Coefficient de corrélation	-,131	-,213**	-,263**	-,327**	-,137	-,200**	-,227**	1,000		
	Sig. (bilatérale)	,078	,004	,000	,000	,065	,007	,002	.		
	N	182	182	182	182	182	182	182	182	182	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

D'après les tableaux de corrélation, on constate une corrélation significative entre l'intention de départ et la satisfaction du temps de travail, des possibilités avancement, l'accomplissement retiré du travail, de la manière dont le supérieur gère ses employés, c'est une relation négative qui signifie que plus les salariés sont satisfaits de ces conditions, moins ils auront envie de partir et quitter l'organisation. par contre il n'existe pas de corrélation significantes entre satisfaction du climat social et de l'environnement de travail et l'intention de départ.

### 4.3. Corrélation implication/intention de départ

Tableau15 : Corrélations implication

		départ	affective	calculée	normative
Rho de Spearman	Intention départ				
	Coefficient de corrélation	1,000	-,268**	-,256**	-,343**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
	N	182	182	182	182
	affective				
	Coefficient de corrélation	-,268**	1,000	,439**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
	N	182	182	182	182
	calculée				
	Coefficient de corrélation	-,256**	,439**	1,000	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
	N	182	182	182	182
normative					
Coefficient de corrélation	-,343**	,672**	,673**	1,000	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	
N	182	182	182	182	

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

« Des recherches antérieures ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle (Neveu, 1996 ; Commeiras et Fournier, 1998 ; Chang, 1999). Ces travaux mettent en évidence la nécessité de prendre en compte la bidimensionnalité du concept d'implication. En effet, seule la corrélation entre l'intention de départ et l'implication affective est clairement affirmée (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Neveu, 1996). Néanmoins, la recherche de Mayer et Schoorman (1992) ainsi que celle de Commeiras et Fournier (1998) montrent une relation significative entre ces deux variables, et ce sur les deux dimensions de l'implication organisationnelle ».<sup>80</sup>

Cette recherche montre que l'implication affective, calculée, et normative diminuent fortement, et ce de façon significative, l'intention de quitter l'entreprise, Ce résultat est renforcé par l'absence d'intercorrélation entre les dimensions de l'implication,

## 5. Méthode de régression linéaire pour tester l'hypothèse (H'1b) et (H'2b)

Afin de révéler les déterminants clés des intentions de départ, nous utiliserons la méthode des régressions multiples, en introduisant comme variables explicatives potentielles chacune des sept (7) dimensions de la satisfaction, et ceux de l'implication ainsi, Nous opterons pour la méthode dite « entrée », nous porterons une attention particulière à la multicollinéarité, c'est à-dire l'existence d'une forte corrélation entre les variables indépendantes retenues.

L'étude des coefficients de corrélation entre les variables permet de s'assurer que les variables entrant dans le modèle ne sont pas collinéaires. La matrice de corrélation présente les intercorrélations entre toutes les variables concernées par cette étude. Ces corrélations sont toutes inférieures au seuil de 0,80, valeur au-delà de laquelle la collinéarité est considérée

---

<sup>80</sup> Sandra Palmero,(2000) *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel* . Repéré à URL.

comme problématique (Lewis-Beck, 1991). Si la corrélation entre deux de ces variables se situait à 0,9 (ou - 0,9), il y aurait un risque important de multicollinéarité. Nous aurions introduit deux variables qui mesurent sensiblement la même chose pour prédire l'intention de départ. Nous voulons éviter cette situation. Puisque la collinéarité est vérifiée, on passe aux étapes suivantes.

### 5.1. Analyse de variance

#### 5.1.1. satisfaction/intention de départ :

Le tableau d'ANOVA nous donne cette information. Il nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre recherche, nous voulons savoir dans un premier temps si la satisfaction prédit mieux l'intention de départ que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne).

Tableau16.ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,885	1	3,885	4,286	,040 <sup>b</sup>
	Résidu	163,170	180	,907		
	Total	167,056	181			
2	Régression	9,853	2	4,926	5,609	,004 <sup>c</sup>
	Résidu	157,203	179	,878		
	Total	167,056	181			
3	Régression	16,230	3	5,410	6,385	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	150,825	178	,847		
	Total	167,056	181			
4	Régression	19,823	4	4,956	5,958	,000 <sup>e</sup>
	Résidu	147,233	177	,832		
	Total	167,056	181			
5	Régression	22,171	5	4,434	5,386	,000 <sup>f</sup>
	Résidu	144,885	176	,823		
	Total	167,056	181			
6	Régression	22,279	6	3,713	4,488	,000 <sup>g</sup>
	Résidu	144,776	175	,827		
	Total	167,056	181			
7	Régression	23,866	7	3,409	4,143	,000 <sup>h</sup>
	Résidu	143,190	174	,823		
	Total	167,056	181			

a. Variable dépendante : départ

b. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail

- c. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail
- d. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement
- e. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire
- f. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail
- g. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail
- h. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail, satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur f obtenue pour les sept modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs de **4.28, 5.60, 6.38, 5.95, 5.38, 4.48, 4.14** est significatif à **p < 0,001**, ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles 3,4,5,6 et 7 contribuent à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne. et que nous avons moins de 0,4 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle 2 contribue à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne et 4% de chance de se tromper pour le modèle 1, concernant la satisfaction de l'environnement de travail.

### 5.1.2. Implication / Intention de départ

Tableau 17. ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,931	1	17,931	21,643	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	149,125	180	,828		
	Total	167,056	181			
2	Régression	20,997	2	10,498	12,866	,000 <sup>c</sup>

	Résidu	146,059	179	,816		
	Total	167,056	181			
	Régression	24,700	3	8,233	10,295	,000 <sup>d</sup>
3	Résidu	142,356	178	,800		
	Total	167,056	181			

a. Variable dépendante : départ

b. Valeurs prédites : (constantes), affective

c. Valeurs prédites : (constantes), affective, calculée

d. Valeurs prédites : (constantes), affective, calculée, normative

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur f obtenue pour les trois modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs de 21.64 ,12.86, 10.29 est significatif à ( $p < 0,001$ ), ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles contribuent à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne.

### **5.2.Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données**

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique le  $R^2$  cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux).

Dans ce tableau il s'agit d'analyser la qualité du modèle de régression à travers l'étude de  $R^2$

Le coefficient  $R^2$  compare les valeurs estimées de la variable dépendante par rapport aux variables observées, il varie de 0 à 1.

Plus la valeur de  $R^2$  est importante, plus le modèle explique le phénomène.

**5.2.1. satisfaction/intention de départ**

**Tableau 18. Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,153 <sup>a</sup>	,023	,018	,95210	,023	4,286	1	180	,040	
2	,243 <sup>b</sup>	,059	,048	,93714	,036	6,795	1	179	,010	
3	,312 <sup>c</sup>	,097	,082	,92051	,038	7,527	1	178	,007	
4	,344 <sup>d</sup>	,119	,099	,91204	,022	4,319	1	177	,039	
5	,364 <sup>e</sup>	,133	,108	,90731	,014	2,852	1	176	,093	
6	,365 <sup>f</sup>	,133	,104	,90956	,001	,132	1	175	,717	
7	,378 <sup>g</sup>	,143	,108	,90716	,009	1,927	1	174	,167	1,699

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail

b. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail

c. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement

d. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire

e. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail

f. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail

g. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail, satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés

h. Variable dépendante : départ

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

Le tableau contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente la force de la relation entre la VD (valeur dépendante) et la combinaison des VI (valeurs indépendantes). Des valeurs allant de 0,15 à 0,37 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Ensuite, la signification du  $R^2$  est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. Nous sommes passés de  $R^2 = 0$  à  $R^2 = 0.018$  jusqu'à  $R^2 = 0.108$ . SPSS détermine donc si les différences allant de (0,023 à 0,009) sont significatives.

1.  $F(1.180)=4.28$
2.  $F(1.177)=6.795$
3.  $F(1.178)=7.52$
4.  $F(1.177)=4.31$
5.  $F(1.176)=2.85$
6.  $F(1.175)=0.13$
7.  $F(1.174)=1.92$

Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la VD. à l'exception de la 5eme et 6eme étape, lorsqu'on ajoute la variable satisfaction de l'accomplissement tiré de son travail et la satisfaction de la manière dont l'employeur gère ses salariés

La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 1,70, nous pouvons croire que nous respectons cette prémisse.

### **5.2.2.Implication/intention de départ:**

**Tableau 19.Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,328 <sup>a</sup>	,107	,102	,91020	,107	21,643	1	180	,000	1,705
2	,355 <sup>b</sup>	,126	,116	,90331	,018	3,758	1	179	,054	
3	,385 <sup>c</sup>	,148	,133	,89429	,022	4,630	1	178	,033	

a. Valeurs prédites : (constantes), affective

b. Valeurs prédites : (constantes), affective, calculée

c. Valeurs prédites : (constantes), affective, calculée, normative

d. Variable dépendante : intention de départ

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

**F(1.180) = 21.643**

**F(1.179) = 3.758**

**F(1.178) = 4.630**

La variation de F associée au modèle 1 est très significative ( $p < 0.001$ ).

Elle est aussi significative pour les modèles 2 et 3. Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable intention départ. Nous sommes passés de  $R^2 = 0$  à  $R^2 = 0.107$  jusqu'à  $R^2 = 0.126$  à  $R^2=0.148$  les variations apparaissent comme significatives, passe de  $R^2=0.107$  à  $0.022$ . En effet, la valeur de F est calculée à partir de la variation du  $R^2$ .

SPSS détermine donc si les différences allant de (0.107 à 0.022) sont significatives.

Cette fois-ci, c'est le cas. Les modèles contribuent donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la VD.

Le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Avec une valeur de 1,72 nous pouvons croire que nous respectons cette prémisse.

### **5.3. Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression**

#### **5.3.1. satisfaction/intention de départ**

La valeur du R<sup>2</sup>, lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la VD expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que

2.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'environnement au travail.

5.9% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'aménagement de temps du travail.

9.7% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction des possibilités d'avancement.

11.9% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de salaire.

13.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction du climat social.

13.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'accomplissement tiré de son travail.

14.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés.

#### **5.3.2. Implication/intention de départ**

10.7% de l'intention de départ expliquée par l'implication affective

12.6% de l'intention de départ expliquée par l'implication calculée

14.8% de l'intention de départ expliquée par l'implication normative

### **5.4. Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle**

#### **5.4.1. satisfaction/intention de départ :**

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, la relation entre la satisfaction et l'intention de départ est négative, c'est-à-dire moins on est satisfait, plus on a envie de partir, seulement pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail qui est positive.

**Tableau 20. Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	2,432	,298		8,173	,000	1,845	3,019		
	satisfaction de l'environnement de travail	-,182	,088	-,153	-2,070	,040	-,356	-,009	1,000	1,000
2	(Constante)	2,830	,330		8,567	,000	2,178	3,482		
	satisfaction de l'environnement de travail	-,131	,089	-,110	-1,482	,140	-,307	,044	,952	1,050
	satisfaction du temps de travail	-,194	,074	-,194	-2,607	,010	-,341	-,047	,952	1,050
3	(Constante)	2,973	,329		9,046	,000	2,324	3,621		
	satisfaction de l'environnement de travail	-,033	,094	-,028	-,348	,728	-,219	,153	,814	1,229
	satisfaction du temps de travail	-,142	,076	-,141	-1,874	,063	-,291	,007	,891	1,122
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,229	,083	-,223	-2,744	,007	-,394	-,064	,769	1,300
4	(Constante)	2,922	,327		8,949	,000	2,278	3,567		
	satisfaction de l'environnement de travail	-,021	,094	-,017	-,222	,825	-,205	,164	,811	1,234
	satisfaction du temps de travail	-,100	,078	-,100	-1,285	,200	-,253	,053	,831	1,204
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,096	,105	-,094	-,921	,358	-,303	,110	,482	2,075
	satisfaction de votre salaire	-,195	,094	-,212	-2,078	,039	-,381	-,010	,481	2,081
5	(Constante)	3,233	,373		8,659	,000	2,496	3,970		
	satisfaction de l'environnement de travail	,085	,112	,072	,761	,448	-,136	,307	,556	1,797
	satisfaction du temps de travail	-,097	,077	-,097	-1,260	,209	-,249	,055	,831	1,204
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,067	,105	-,065	-,632	,528	-,275	,142	,469	2,134
	satisfaction de votre salaire	-,206	,094	-,223	-2,199	,029	-,391	-,021	,478	2,090
	satisfaction climat social dans votre travail	-,198	,117	-,155	-1,689	,093	-,430	,033	,585	1,711
6	(Constante)	3,238	,374		8,645	,000	2,498	3,977		
	satisfaction de l'environnement de travail	,076	,116	,064	,656	,512	-,152	,304	,528	1,895
	satisfaction du temps de travail	-,100	,078	-,100	-1,288	,200	-,254	,053	,821	1,217
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,079	,111	-,077	-,711	,478	-,298	,140	,424	2,357
	satisfaction de votre salaire	-,204	,094	-,221	-2,167	,032	-,390	-,018	,477	2,098
	satisfaction climat social dans votre travail	-,222	,135	-,174	-1,646	,102	-,489	,044	,444	2,251
	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	,044	,122	,041	,363	,717	-,196	,285	,397	2,521
7	(Constante)	3,040	,400		7,610	,000	2,252	3,829		
	satisfaction de l'environnement de travail	,129	,122	,108	1,061	,290	-,111	,369	,475	2,103
	satisfaction du temps de travail	-,099	,078	-,099	-1,277	,203	-,252	,054	,821	1,217

satisfaction des possibilités d'avancement	-,055	,112	-,053	-,489	,625	-,276	,167	,414	2,415
satisfaction de votre salaire	-,199	,094	-,216	-2,119	,036	-,384	-,014	,476	2,101
satisfaction climat social dans votre travail	-,227	,135	-,177	-1,683	,094	-,493	,039	,444	2,253
satisfaction d'accomplissement retiré du travail	,087	,125	,080	,692	,490	-,161	,334	,373	2,681
satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	-,064	,046	-,133	-1,388	,167	-,154	,027	,537	1,861

a. Variable dépendante : départ

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

L'erreur standard nous renseigne sur la variabilité du coefficient. Elle permet également de calculer la valeur de t. Cette dernière nous indique si le coefficient est significatif. Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirmait si chaque modèle était significatif, la signification de t nous permet de répondre à la question « est-ce que le  $b$  du prédicteur est différent de 0 ? », donc si chaque variable contribue significativement au modèle. Plus la valeur de t est élevée et plus celle de p est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

Pour tester les hypothèses : on va voir dans notre travail s'il y'a relation entre les variables indépendantes et la variable à expliquer sur une régression standardisée bêta, test de student T et le test de significativité

Si  $\beta < 0.29$  en valeur absolue , l'effet de la VI est faible.

Si  $\beta$  entre 0.30 et 0.49 en valeur absolue, l'effet de la VI est moyen.

Si  $\beta$  est supérieur à 0.50 en valeur absolue, l'effet est fort.

On examine  $\beta$  dans le tableau

Pour la satisfaction environnement  $\beta = -0.15$  l'effet de cette variable sur l'intention de départ est trop faible

Pour la satisfaction temps de travail  $\beta = -0.19$  l'effet est aussi faible

Pour la satisfaction possibilités avancement  $\beta = -0.22$  l'effet est faible

Pour la satisfaction salaire  $\beta = -0.21$  l'effet est faible

Pour la satisfaction climat social  $\beta = -0.15$  l'effet est faible

Pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail  $\beta = 0.041$  est trop faible positivement,

Pour la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés  $\beta = -0.13$  l'effet est faible Examiner  $\beta$  n'est pas suffisant, il faut procéder au test de student T pour confirmer la relation, il est utiliser pour mesurer la significativité, ( $p < 0.001$ )

T= -2.070  $p < 0.05$  indique que la contribution de la variable satisfaction environnement à l'intention de départ est significative

T=-2.607,  $p < 0.05$  indique que la contribution de la variable satisfaction du temps de travail à l'intention de départ est significative

T=-2.74,  $p < 0.05$  indique que la contribution de la variable satisfaction possibilité avancement à l'intention de départ est significative

T=-2.078,  $p < 0.05$  indique que la contribution de la variable satisfaction salaire à l'intention de départ est significative

T=-1.689,  $p = 0.093$  indique que la contribution de la variable satisfaction climat social à l'intention de départ est non significative

T=0.363,  $p = 0.717$  indique que la contribution de la variable satisfaction accomplissement tiré du travail à l'intention de départ est non significative

T=1.388,  $p = 0.167$  indique que la contribution de la variable satisfaction de la façon dont le supérieur gère les salariés à l'intention de départ est non significative

Le coefficient standardisé  $\beta$  de 0.22 pour la variable mesurant la satisfaction de carrière est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ suivie par la satisfaction salaire ensuite la satisfaction de l'aménagement de temps de travail ensuite de la satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés mais l'effet négatif reste faible et peu significatif.

#### **5.4.2. Implication/Intention de départ.**

Tableau21.Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,052	,270		11,285	,000
	affective	-,345	,074	-,328	-4,652	,000
2	(Constante)	3,241	,286		11,347	,000
	affective	-,274	,082	-,260	-3,337	,001
	calculée	-,154	,079	-,151	-1,938	,054
3	(Constante)	3,108	,290		10,734	,000
	affective	-,156	,098	-,148	-1,586	,114
	calculée	-,046	,093	-,045	-,493	,623
	normative	-,246	,114	-,238	-2,152	,033

a. Variable dépendante : départ

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

L'erreur standard nous renseigne sur la variabilité du coefficient. Plus la valeur de t est élevée et plus celle de p est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

**Pour tester les hypothèses :**

On examine  $\beta$  dans le tableau

Pour l'implication affective :  $\beta = -0.32$ , l'effet de cette variable sur l'intention de départ est moyen.

Pour l'implication calculée  $\beta = -0.15$  l'effet est faible.

Pour l'implication normative  $\beta = -0.23$  l'effet est faible

Examiner  $\beta$  n'est pas suffisant, il faut procéder au test de student T pour confirmer la relation, il est utiliser pour mesurer la significativité, ( $p < 0.001$ )

$T = -4.652$   $p < 0.001$  indique que la contribution de l'implication affective à l'intention de départ est très significative

T=-1.938, p =0.054 indique que la contribution de la variable implication calculée à l'intention de départ est significative.

T= -2.152, p <0.05 indique que la contribution de la l'implication normative à l'intention de départ est significative.

Le coefficient standardisé  $\beta$  de 0.32 pour la variable mesurant l'implication affective est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ.

## 6. Impact satisfaction, implication sur intention d'absentéisme

### 6.1.Corrélation satisfaction/-intention de s'absenter

Tableau 22. Corrélations

		Intention de s'absenter	satisfaction de l'environnement de travail	satisfaction du temps de travail	satisfaction des possibilités d'avancement	satisfaction de votre salaire	satisfaction climat social dans votre travail	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	la manière dont votre supérieur
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	-,114	-,100	-,191**	-,139	-,091	-,031	-,192**
	Sig. (bilatérale)	.	,126	,177	,010	,061	,224	,676	,009
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
	Coefficient de corrélation	-,114	1,000	,220**	,428**	,381**	,588**	,597**	,628**
	Sig. (bilatérale)	,126	.	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
	Coefficient de corrélation	-,100	,220**	1,000	,321**	,390**	,153*	,311**	,226**
	Sig. (bilatérale)	,177	,003	.	,000	,000	,040	,000	,002
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
	Coefficient de corrélation	-,191**	,428**	,321**	1,000	,677**	,382**	,556**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
	Coefficient de corrélation	-,139	,381**	,390**	,677**	1,000	,282**	,373**	,385**
	Sig. (bilatérale)	,061	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
	Coefficient de corrélation	-,091	,588**	,153*	,382**	,282**	1,000	,696**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,224	,000	,040	,000	,000	.	,000	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Coefficient de corrélation	-,031	,597**	,311**	,556**	,373**	,696**	1,000	,642**	
Sig. (bilatérale)	,676	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
N	182	182	182	182	182	182	182	182	
Coefficient de corrélation	-,192**	,628**	,226**	,494**	,385**	,514**	,642**	1,000	
Sig. (bilatérale)	,009	,000	,002	,000	,000	,000	,000	.	

dirige ses employés	N	182	182	182	182	182	182	182	182
---------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

La corrélation est significative entre la satisfaction des perspectives de carrière, ainsi que la satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés et l'intention de s'absenter

## 6.2. Corrélation implication/intention de s'absenter

Tableau 23. Corrélations

			affective	calculée	normative	Intention de s'absenter
Rho de Spearman	affective	Coefficient de corrélation	1,000	,439**	,672**	,004
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,953
		N	182	182	182	182
	calculée	Coefficient de corrélation	,439**	1,000	,673**	-,104
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,162
		N	182	182	182	182
	normative	Coefficient de corrélation	,672**	,673**	1,000	-,022
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,765
		N	182	182	182	182
	Intention de s'absenter	Coefficient de corrélation	,004	-,104	-,022	1,000
		Sig. (bilatérale)	,953	,162	,765	.
		N	182	182	182	182

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

A partir du tableau (23), on constate une absence de corrélation significative, entre l'implication et l'intention de s'absenter. Donc on n'utilisera pas la méthode de régression pour tester l'hypothèse (H'2a), puisque on n'a pas trouvé de corrélation entre les deux variables.

## 7. méthode de régression linéaire pour tester l'hypothèse (H'1a)

### 7.1. Analyse de variance

#### 7.1.1. satisfaction/intention de s'absenter

Le tableau d'ANOVA nous donne cette information. Il nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) ou non. Dans notre recherche, nous voulons savoir dans un premier temps si la satisfaction prédit mieux l'intention de s'absenter que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne).

**Tableau24.ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,264	1	2,264	1,627	,204 <sup>b</sup>
	Résidu	250,452	180	1,391		
	Total	252,716	181			
2	Régression	3,556	2	1,778	1,277	,281 <sup>c</sup>
	Résidu	249,159	179	1,392		
	Total	252,716	181			
3	Régression	8,788	3	2,929	2,138	,097 <sup>d</sup>
	Résidu	243,928	178	1,370		
	Total	252,716	181			
4	Régression	8,971	4	2,243	1,629	,169 <sup>e</sup>
	Résidu	243,744	177	1,377		
	Total	252,716	181			
5	Régression	9,127	5	1,825	1,319	,258 <sup>f</sup>
	Résidu	243,589	176	1,384		
	Total	252,716	181			
6	Régression	10,867	6	1,811	1,311	,255 <sup>g</sup>
	Résidu	241,848	175	1,382		
	Total	252,716	181			
7	Régression	17,546	7	2,507	1,855	,080 <sup>h</sup>
	Résidu	235,170	174	1,352		
	Total	252,716	181			

a. Variable dépendante : intention de s'absenter

b. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail

c. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail

d. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement

e. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire

f. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail

g. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail

h. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail, satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés.

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

On constate à la lecture du tableau que selon la valeur f obtenue pour les sept modèles, En effet, il y'a 70 à 80%de chance que les variables 1,2,4,5,6que la relation entre les variables n'est pas due au hasard et 9% de chance de se tromper en affirmant que les modèles 3 et 7 contribuent à mieux prédire l'intention de s'absenter que la simple moyenne .

## 7.2.Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données.

### 7.2.1. Satisfaction/ intention de s'absenter

Tableau 25.Récapitulatif des modèles<sup>h</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,095 <sup>a</sup>	,009	,003	1,17958	,009	1,627	1	180	,204	
2	,119 <sup>b</sup>	,014	,003	1,17981	,005	,928	1	179	,337	
3	,186 <sup>c</sup>	,035	,019	1,17063	,021	3,818	1	178	,052	
4	,188 <sup>d</sup>	,035	,014	1,17349	,001	,133	1	177	,716	
5	,190 <sup>e</sup>	,036	,009	1,17645	,001	,113	1	176	,738	
6	,207 <sup>f</sup>	,043	,010	1,17558	,007	1,259	1	175	,263	
7	,263 <sup>g</sup>	,069	,032	1,16256	,026	4,941	1	174	,028	1,802

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail

b. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail

c. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement

d. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire

e. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail

f. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail

g. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction de l'environnement de travail, satisfaction du temps de travail, satisfaction des possibilités d'avancement, satisfaction de votre salaire, satisfaction climat social dans votre travail, satisfaction d'accomplissement retiré du travail, satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés

h. Variable dépendante : absentéisme

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

Premièrement, Des valeurs de R allant de 0,095 à 0.263 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Ensuite, la signification du  $R^2$  est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au modèle 3 et 7 est la plus significative avec  $f= 3.818$  et  $4.941$  respectivement. Ces modèles expliquent donc une proportion très significative de la variance de la variable intention de s'absenter. Nous sommes passés de  $R^2 = 0$  à  $R^2 = 0.009$  jusqu'à  $R^2 = 0.069$ . SPSS détermine donc si les différences allant de (0,009 à 0.069) sont significatives.

8.  $F(1.180)= 1.627$

9.  $F(1.177)= 0.928$

10.  $F(1.178)= 3.818$

11.  $F(1.177)= 0.133$

12.  $F(1.176)= 0.113$

13.  $F(1.175)= 1.259$

14.  $F(1.174)= 4.941$

Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 1,80, nous pouvons croire que nous respectons cette prémisse.

### ***7.3. Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression***

#### ***7.3.1. satisfaction/intention de s'absenter***

La valeur du  $R^2$ , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la VD expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que 0.9 % de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction de l'environnement au travail.

1.4 % de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction de l'aménagement de temps du travail.

3.5% de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction des possibilités d'avancement.

3.5% de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction de salaire.

3.6% de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction du climat social.

4.3% de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction de l'accomplissement tiré de son travail.

6.9% de L'intention de s'absenter est expliquée par la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés.

#### ***7.4. Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle***

##### ***7.4.1. satisfaction/intention de s'absenter***

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, la relation entre la satisfaction et l'intention de s'absenter est négative, c'est-à-dire moins on est satisfait, plus on a envie de s'absenter, seulement pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail qui est positive ainsi que la satisfaction du climat social.

**Tableau 26.Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,328	,369		6,315	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,139	,109	-,095	-1,276	,204	1,000
2	(Constante)	2,513	,416		6,043	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,115	,112	-,079	-1,034	,303	,952
	satisfaction du temps de travail	-,090	,094	-,073	-,963	,337	,952
3	(Constante)	2,642	,418		6,322	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,026	,120	-,018	-,218	,828	,814
	satisfaction du temps de travail	-,043	,096	-,035	-,446	,656	,891
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,207	,106	-,164	-1,954	,052	,769
4	(Constante)	2,631	,420		6,262	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,023	,120	-,016	-,194	,846	,811
	satisfaction du temps de travail	-,033	,100	-,027	-,334	,739	,831
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,177	,134	-,140	-1,320	,189	,482
	satisfaction de votre salaire	-,044	,121	-,039	-,365	,716	,481
5	(Constante)	2,551	,484		5,269	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,051	,146	-,035	-,348	,728	,556
	satisfaction du temps de travail	-,034	,100	-,028	-,340	,734	,831
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,185	,137	-,146	-1,354	,178	,469
	satisfaction de votre salaire	-,041	,122	-,036	-,340	,734	,478
	satisfaction climat social dans votre travail	,051	,152	,032	,335	,738	,585
6	(Constante)	2,569	,484		5,308	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	-,089	,150	-,061	-,595	,553	,528
	satisfaction du temps de travail	-,046	,100	-,037	-,456	,649	,821
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,235	,144	-,186	-1,634	,104	,424
	satisfaction de votre salaire	-,033	,122	-,029	-,271	,787	,477
	satisfaction climat social dans votre travail	-,045	,175	-,029	-,257	,797	,444
	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	,177	,158	,132	1,122	,263	,397
7	(Constante)	2,165	,512		4,228	,000	
	satisfaction de l'environnement de travail	,020	,156	,014	,128	,899	,475
	satisfaction du temps de travail	-,044	,099	-,035	-,438	,662	,821
	satisfaction des possibilités d'avancement	-,185	,144	-,146	-1,288	,200	,414
	satisfaction de votre salaire	-,023	,120	-,020	-,190	,850	,476
	satisfaction climat social dans votre travail	-,054	,173	-,034	-,312	,755	,444
	satisfaction d'accomplissement retiré du travail	,264	,161	,197	1,643	,102	,373
	satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	-,131	,059	-,222	-2,223	,028	,537

a. Variable dépendante : intention de s'absenter

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

. Plus la valeur de t est élevée et plus celle de p est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

**Pour tester les hypothèses :**

On examine  $\beta$  dans le tableau

Pour la satisfaction environnement  $\beta = -0.095$  l'effet de cette variable sur l'intention de s'absenter est trop faible.

Pour la satisfaction temps de travail  $\beta = -0.073$  l'effet est encore plus faible.

Pour la satisfaction possibilités avancement  $\beta = 0.164$  l'effet est faible.

Pour la satisfaction salaire  $\beta = -0.039$  l'effet est trop faible.

Pour la satisfaction climat social  $\beta = 0.032$  l'effet aussi faible.

Pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail  $\beta = 0.132$  est faible positivement,

Pour la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés  $\beta = -0.222$  l'effet est faible.

Examiner  $\beta$  n'est pas suffisant, il faut procéder au test de student T pour confirmer la relation, il est utilisé pour mesurer la significativité.

T = -1.276 p = 0.20, indique que la contribution de la variable satisfaction environnement à l'intention de s'absenter n'est pas significative.

T = -0.963, p = 0.33 indique que la contribution de la variable satisfaction du temps de travail à l'intention de s'absenter n'est pas significative.

T = -1.954, p = 0.05 indique que la contribution de la variable satisfaction possibilité avancement à l'intention de départ est significative.

T = -0.365, p = 0.7 indique que la contribution de la variable satisfaction salaire à l'intention de s'absenter n'est pas significative.

T = 0.335, p = 0.7 indique que la contribution de la variable satisfaction climat social à l'intention de s'absenter est non significative

T = 1.122, p = 0.263 indique que la contribution de la variable satisfaction accomplissement tiré du travail à l'intention de s'absenter est non significative.

T=2.223, p = 0.028 indique que la contribution de la variable satisfaction de la façon dont le supérieur gère les salariés à l'intention de s'absenter est significative.

Le coefficient standardisé  $\beta$  de 0.22 pour la variable mesurant satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de s'absenter.

## 8. Que pensent les salariés à propos de la fidélisation :

### 8.1. La fidélisation est importante dans un contexte de guerre des talents

Tableau27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très d'accord	6	3,3	3,3	3,3
d'accord	56	30,8	30,8	34,1
Indécis	24	13,2	13,2	47,3
pas d'accord	92	50,5	50,5	97,8
très en désaccord	4	2,2	2,2	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Plus de 50% des salariés interrogés ne sont pas d'accord que la fidélisation est importante dans un contexte de guerre des talents. Et plus de 30% sont d'accord, le reste des salariés est indécis.

### 8.2. La fidélisation des employés entraîne une fidélisation des clients

Tableau28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très d'accord	20	11,0	11,0	11,0
d'accord	98	53,8	53,8	64,8
Indécis	22	12,1	12,1	76,9
pas d'accord	42	23,1	23,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

Plus de 54% des salariés interrogés sont d'accord que leur fidélisation entraîne la fidélisation des clients, et 23% ne sont pas d'accord, le reste est indécis.

**8.3. La fidélisation des employés permet de réduire le turn over**

**Tableau 29**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très d'accord	12	6,6	6,6	6,6
d'accord	60	33,0	33,0	39,6
Valide Indécis	18	9,9	9,9	49,5
pas d'accord	92	50,5	50,5	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

Les salariés interrogés sont presque partagés à égalité sur la question que la fidélisation des employés permet de réduire le turn over. 50.5 % des salariés ne sont pas d'accord

**8.4. La fidélisation des employés est directement source de bénéfices**

**Tableau30**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
très d'accord	48	26,4	26,4	26,4
d'accord	104	57,1	57,1	83,5
Valide Indécis	8	4,4	4,4	87,9
pas d'accord	22	12,1	12,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

80% des salariés interrogés sont d'accord que la fidélisation est directement source de bénéfices.

### 8.5. Corrélation fidélisation avec l'atteinte des objectifs

**Tableau 31. Atteignez-vous les objectifs fixés par l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Souvent	172	94,5	94,5	94,5
Valide Jamais	10	5,5	5,5	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

94.5% des salariés interrogés déclarent atteindre leurs objectifs

**Tableau 32. Corrélations implication-satisfaction-atteinte des objectifs**

		implication	satisfaction	Atteignez vous les objectifs fixés par l'entreprise
Implication	Corrélation de Pearson	1	,537**	-,031
	Sig. (bilatérale)		,000	,680
	N	182	182	182
Satisfaction	Corrélation de Pearson	,537**	1	-,250**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001
	N	182	182	182
Atteignez vous les objectifs fixés par l'entreprise	Corrélation de Pearson	-,031	-,250**	1
	Sig. (bilatérale)	,680	,001	
	N	182	182	182

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

On constate une corrélation significative positive entre la satisfaction et l'atteinte des objectifs, plus on est satisfaits plus on atteint les objectifs, et aucune corrélation significative entre l'implication et l'atteinte des objectifs.

### 8.6. Lien fidélité /performance

**Tableau33 Pensez-vous que votre fidélité permettrait d'atteindre les meilleures Performances**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	86	47,3	47,3	47,3
Valide Non	96	52,7	52,7	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

52.7 % des salariés, ne pensent pas que leur fidélité permettrait d'atteindre les meilleures performances, et le reste (47%) pense, qu'au contraire, leur performance est causale, liée avec leur fidélité.

### 8.7. Intégration et formation

**Tableau34.avez-vous été bien intégré dans l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	176	96,7	96,7	96,7
Valide Non	6	3,3	3,3	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

**Tableau35.Avez-vous bénéficié d'une formation dans cette entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	102	56,0	56,0	56,0
Valide Non	80	44,0	44,0	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS**

96% des salariés interrogés déclarent avoir été bien intégré dans leur entreprise et 56% ont bénéficié d'au moins une formation.

Pour affiner notre analyse, on a intégré l'impact des variables de personnalité (l'âge, genre, situation matrimoniale, ancienneté, formation initiale) sur les différents types de l'implication.

**Tableau 36. Corrélations : impact des variables de personnalité sur les différents types d'implication**

		Age	Ancienneté	genre	Situation Matrimoniale	les études suivies	affective	calculée	normative
Age	Corrélation de Pearson	1	,596**	-,271**	,603**	,094	,384**	-,023	,259**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,207	,000	,755	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Ancienneté	Corrélation de Pearson	,596**	1	-,072	,425**	,119	,382**	,161*	,315**
	Sig. (bilatérale)	,000		,335	,000	,110	,000	,030	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
genre	Corrélation de Pearson	-,271**	-,072	1	-,247**	,005	-,091	-,097	-,075
	Sig. (bilatérale)	,000	,335		,001	,951	,219	,193	,317
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
Situation Matrimoniale	Corrélation de Pearson	,603**	,425**	-,247**	1	-,026	,391**	,139	,221**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,723	,000	,062	,003
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
les études suivies	Corrélation de Pearson	,094	,119	,005	-,026	1	,280**	,064	,180*
	Sig. (bilatérale)	,207	,110	,951	,723		,000	,389	,015
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
affective	Corrélation de Pearson	,384**	,382**	-,091	,391**	,280**	1	,445**	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,219	,000	,000		,000	,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
calculée	Corrélation de Pearson	-,023	,161*	-,097	,139	,064	,445**	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	,755	,030	,193	,062	,389	,000		,000
	N	182	182	182	182	182	182	182	182
normative	Corrélation de Pearson	,259**	,315**	-,075	,221**	,180*	,670**	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,317	,003	,015	,000	,000	
	N	182	182	182	182	182	182	182	182

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

Les résultats de cette étude révèlent que certaines variables socio-démographiques contribuent fortement à expliquer les différentes facettes de l'implication organisationnelle des salariés.

Il s'agit de l'âge, l'ancienneté, la situation matrimoniale, la relation est significative et positive avec l'implication affective et normative. C'est-à-dire plus le salarié avance dans l'âge, et prend de l'ancienneté, ou bien se stabilise et forme une famille, plus il s'implique en adhérant aux valeurs de l'entreprise (implication affective) *et en agissant dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* (implication normative). Dans la même lignée d'autres variables n'impactent pas l'implication organisationnelle des salariés avec toutes ses formes. Il s'agit du genre de l'employé.

## 9. Discussion :

Les résultats de cette recherche confirment, au moins en partie, ceux des recherches antérieures.

Tout d'abord, concernant la satisfaction au travail, les résultats sont plus mitigés. L'influence de la satisfaction sur l'intention de départ n'apparaît pas de façon aussi claire que celle de l'implication au travail. elles varient selon les différentes facettes de la satisfaction,

La variable mesurant la satisfaction de carrière a le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ suivie par la satisfaction salaire ensuite la satisfaction de l'aménagement de temps de travail ensuite de la satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés mais l'effet négatif reste faible et peu significatif. Neveu (1996) faisait apparaître une unique influence de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération, l'implication organisationnelle, et plus précisément sa dimension affective, contribue à expliquer l'intention de départ des salariés.

Or, Mathieu et Zajac (1990) ont mis en évidence l'importance d'une conceptualisation bidimensionnelle de ce concept. Leurs résultats font en effet ressortir qu'une forte corrélation négative entre l'implication affective et l'intention de départ existe, résultat confirmé par nombre d'études ultérieures (Meyer et al., 1993 ; Somers, 1995 ; Neveu, 1996).

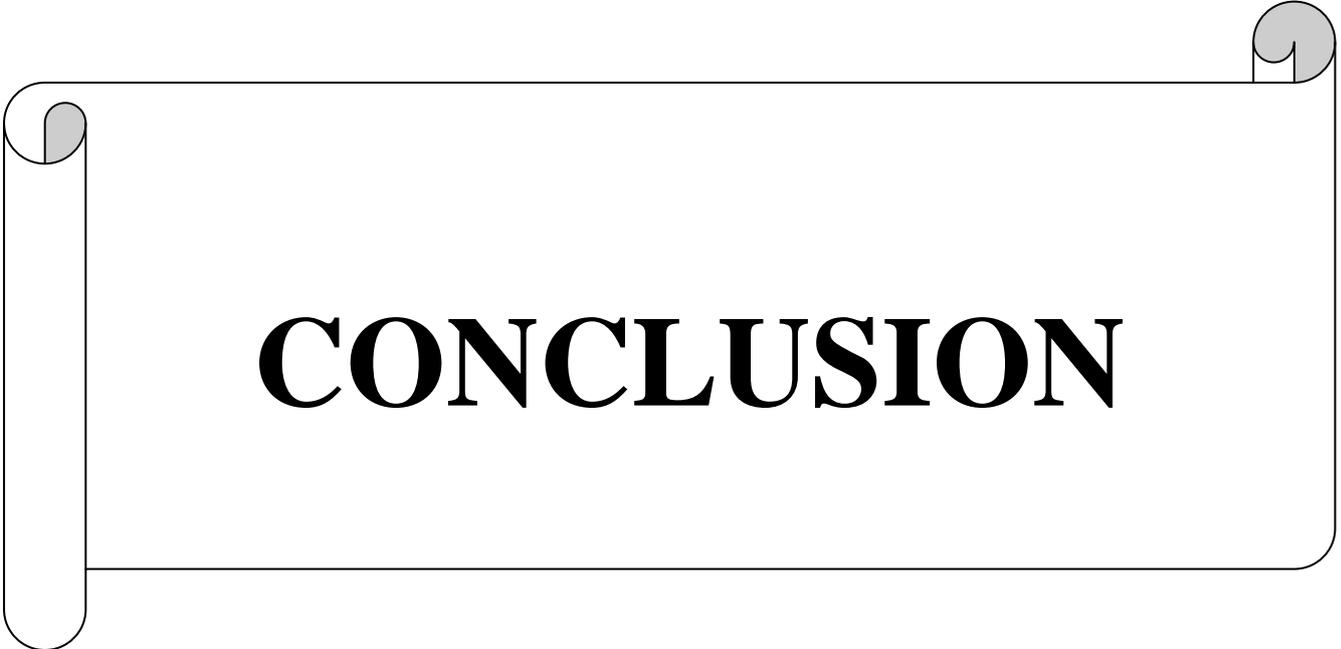
Cette recherche montre que l'implication affective diminue fortement, et ce de façon significative, l'intention de quitter l'entreprise des salariés.

Cette recherche tendrait à répondre par l'affirmative **H'1b** et **H'2b**.

Concernant la corrélation entre la satisfaction et l'intention de s'absenter, Le coefficient standardisé pour la variable mesurant satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le

plus l'intention de s'absenter. La satisfaction impacte négativement sur l'intention de s'absenter (**H'1a**) mais l'impact reste faible, on rappelle que la relation inverse peut être relevée, c'est-à-dire que c'est le fait de s'absenter qui génère l'insatisfaction, suite aux remarques du responsable.

L'hypothèse (**H'2a**) n'a pas pu être vérifiée, on n'a pas trouvé de corrélation entre l'implication avec toutes ses dimensions avec l'intention de s'absenter.



# CONCLUSION

## Conclusion

L'objet de cette recherche était d'étudier l'influence de la satisfaction et l'implication dans leur emploi sur leur fidélité à l'entreprise. En se basant sur l'intention qui précède le comportement.

Les résultats ont montré qu'une telle relation pouvait être mise en évidence. Ainsi, la présence de conditions favorables à l'organisation tel que la rémunération, les conditions de travail, le climat social, la formation, les perspectives de carrières, la manière dont le manager gère les salariés peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire ainsi l'implication affective des salariés. En revanche, une telle relation est plus délicate en ce qui concerne l'intention d'absentéisme.

Certes, le modèle n'a pas été validé dans son intégralité, mais force est de constater que certaines variables semblent avoir un impact important sur la fidélisation des salariés.

Ensuite, concernant le départ volontaire et l'absentéisme des salariés, la principale limite réside dans le fait que nous ne dépassons pas le stade de l'intention. Une étude longitudinale permettrait d'étudier le comportement de départ, et d'absentéisme, afin de renforcer ou d'infirmer la validité de notre approche.

Le désir de quitter l'entreprise ne peut pas toujours se concrétiser en prenant un autre emploi. En cas de "blocage des fluctuations"<sup>81</sup>

Les salariés restent dans l'entreprise non par fidélité mais parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Ce type de situation peut se manifester par des comportements négatifs, tel que les retards, les absences répétés, agressivité, présentéisme, maladies psychosomatiques...Etc.

L'une des premières motivations qui poussent un salarié à accepter une nouvelle offre d'emploi sont les perspectives de carrière. Au niveau de la GRH, la mise en place d'un dispositif permettant d'avoir une vision suffisamment claire sur l'évolution de carrière des salariés est déterminante pour ne pas voir les salariés se démotiver progressivement. Il est en effet crucial que les conseillers tout comme les responsables sachent « où ils en sont ». Aussi tout l'enjeu réside dans une bonne communication entre les conseillers, les responsables et la

---

<sup>81</sup>Hirschfeld .K,(2006),*Rétention et fluctuation du personnel :fidéliser ou perdre les salariés*, Berlin, Repéré à URL

direction. Pour ce faire, la programmation régulière de « bilans » doit être instaurée afin que le salarié puisse améliorer ou rectifier les points qui lui font défaut, et ainsi être acteur de sa propre évolution professionnelle.

Il s'agit en outre de ne pas laisser stagner le salarié sur un poste qui ne correspond pas à ses attentes. Ainsi les carrières classiques au sein des entreprises, où le salarié gravit les échelons hiérarchiques un à un, de façon linéaire, tendent à disparaître. Les DRH des groupes bancaires doivent faire des propositions afin que le salarié ne stagne pas sur le même poste et qu'il conserve sa motivation, en favorisant son employabilité. C'est pourquoi elles mettent en place des plans de formation individualisés et s'efforcent de diversifier les perspectives de carrière qu'elles offrent.

Quant à l'augmentation du salaire, elle joue un rôle beaucoup moins important, qu'on ne croit généralement. La plupart des études font ressortir que les hausses de salaires n'arrivent qu'en milieu ou en fin de classement des motifs incitant à changer d'employeur. Elles sont souvent perçues comme un effet secondaire agréable consécutif à une décision initialement motivée par un désir d'évolution de carrière – et pour certains, l'absence d'augmentation est même jugée peu importante. Ce qui a été aussi prouvée avec les résultats de notre enquête.

Notre étude nous amène à nuancer les propos de Burgaud (2001) selon qui « le salaire ne fait plus ».

L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

En effet On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. Aujourd'hui il s'agit de gérer les hommes ;

Gérer les personnes, *«c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a, dans les organisations, des marges de liberté pour essayer au mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation...»*<sup>82</sup>.

En définitive, nous pouvons dire que le sujet de la fidélisation n'est « jamais clos », dans le sens où la direction de l'entreprise et les « responsables » doivent être vigilants, savoir « sentir » et mesurer régulièrement le degré de satisfaction de leurs collaborateurs sur leur métier.

---

<sup>82</sup>Thévenet M. (1999), *le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines*, Revue Française de Gestion, N°126, nov.-déc., p.11.

## Limites et voies de recherches futures

La première limite tient au Cette recherche présente quelques limites principalement d'ordre méthodologique.

Il est également nécessaire de tenir compte des méthodes d'enquêtes utilisées et de la rationalité des individus interrogés. En effet, nous nous sommes intéressés à des questionnaires à remplir soi-même et de ce fait empreints de subjectivité.

Neveu (1996) préconise un moyen permettant de contrôler directement l'honnêteté des réponses fournies: il faut tenir compte dans le questionnaire de l'effet de «désirabilité sociale» (selon lequel la personne répond en fonction d'une norme sociale qui modifie son choix initial) et de l'effet d'«autocontrôle» (selon lequel la personne est soucieuse de l'image qu'elle transmet aux autres). Toutefois, malgré leur pertinence, ces procédures auraient eu pour conséquence d'alourdir considérablement le questionnaire<sup>83</sup>.

La taille de l'échantillon ainsi que le niveau d'analyse choisi : l'individu. Alors qu'il serait pertinent de prendre en considération le point de vue de l'organisation ou, en d'autres termes, y a-t-il une corrélation entre les intentions de départ des salariés et les souhaits de l'organisation de le voir partir ? Un axe de recherche futur est donc d'explorer les corrélations entre l'indicateur individuel qu'est l'intention de départ, et d'autres indicateurs organisationnels.

---

<sup>83</sup>Neveu, J.P., (1996). *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Recherche en Gestion.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the top and right. The text is centered within this border.

# **LISTE DES TABLEAUX, GRAPHS ET FIGURES**

## **LISTE DES TABLEAUX, GRAPHS ET FIGURES**

### ***1. Les graphs***

**Graph1.** Impact type entreprise sur départ salariés.

**Graph 2.** Nature des départs dans les entreprises privées et publiques.

**Graph 3.** Le genre des employés qui quittent l'entreprise.

**Graph4.** Age des salariés touchés par le départ.

**Graph 5.** Intégration des nouveaux embauchés.

**Graph6.** Formation des salariés et les moyens utilisés.

**Graph7.** Les raisons qui empêchent les chefs d'entreprises s'envoyer leur salariés en formation.

**Graph8.** Les perspectives de carrière proposées.

**Graph9.** Les facteurs qui paraissent les plus motivants pour les chefs d'entreprises.

**Graph10.** Type d'entreprises (2ème enquête).

**Graph11.** Le genre des salariés.

**Graph12.** La situation matrimoniale.

**Graph13.** Les études suivies.

**Graph14.** Ancienneté.

### ***2. Les figures***

**Figure1.** Type de roulement de personnel.

**Figure 2.** Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre.

**Figure 3.**Modèle de Judge et Bono (2001)

**Figure 4.** Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail.

**Figure 5.**processus de fidélisation des ressources humaines.

### ***3. Les tableaux***

**Tableau 1:** Conséquences négatives du roulement de la main-d'œuvre.

**Tableau 2 :** Conséquences positives du roulement de la main-d'œuvre.

**Tableau 3 :** Différence entre motivation et fidélisation.

**Tableau 4.**impact du type de l'entreprise sur le départ des employés.

**Tableau 5.**nature des départ dans les entreprises privées et publiques.

**Tableau6.**le genre des employés qui quittent l'entreprise.

**Tableau7.** L'âge des employés touchés par le départ.

**Tableau8.**Corrélation genre, Age, et type de l'entreprise avec départ des salariés.

**Tableau9.**Type entreprises (2ème enquête) .

**Tableau 10.** Effectifs.

**Tableau11.**L'âge des salariés.

**Tableau12.** Opérationnalisation des variables.

**Tableau13.**Corrélation entre effectif, âge, genre, situation matrimoniale, les études suivies, ancienneté sur l'intention de départ et de s'absenter.

**Tableau 14 :** Corrélations satisfaction.

**Tableau15 :** Corrélations implication.

**Tableau16.** ANOVA<sup>a</sup> satisfaction/intention de départ.

**Tableau 17.**ANOVA<sup>a</sup>. Intention de départ/implication.

**Tableau 18.**Récapitulatif des modèles satisfaction/intention de départ.

**Tableau 19.**Récapitulatif des modèles Implication/intention de départ.

**Tableau 20.**Coefficients satisfaction/intention de départ.

**Tableau21.**Coefficient satisfaction/Intention de départ.

**Tableau22.**Corrélation satisfaction/-intention de s'absenter.

**Tableau23**Corrélation implication/intention de s'absenter.

**Tableau24.** ANOVA<sup>a</sup> satisfaction/intention de s'absenter.

**Tableau 25.**Récapitulatif des modèles Satisfaction/ intention de s'absenter.

**Tableau 26.**Coefficients Satisfaction/ intention de s'absenter.

**Tableau27.** La fidélisation est importante dans un contexte de guerre des talents.

**Tableau28.** La fidélisation des employés entraine une fidélisation des clients.

**Tableau29.**La fidélisation des employés permet de réduire le turn over.

**Tableau30.**La fidélisation des employés est directement source de bénéfices.

**Tableau31.**Atteinte des objectifs.

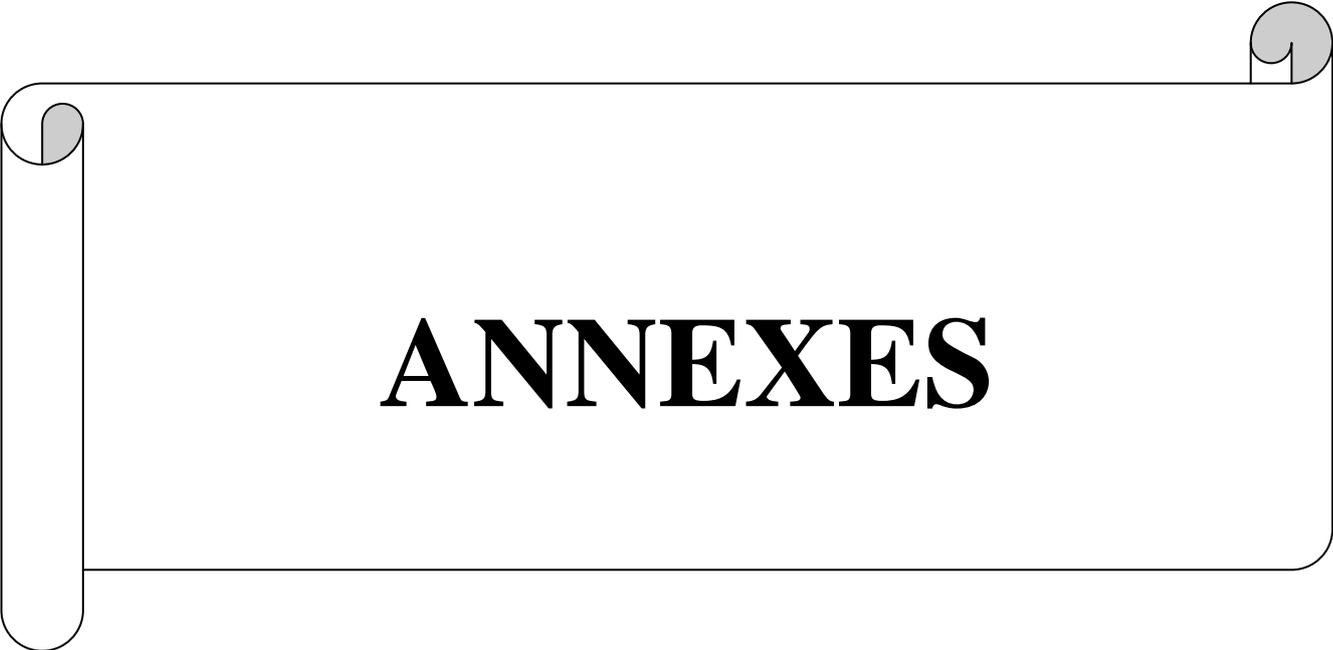
**Tableau 32.**Corrélations implication-satisfaction-atteinte des objectifs.

**Tableau33.** Lien fidélité /performance.

**Tableau34.**Avez-vous été bien intégré dans l'entreprise.

**Tableau35.**Avez-vous bénéficié d'une formation dans cette entreprise.

**Tableau 36.**Corrélations : impact des variables de personnalité sur les différents types d'implication.



**ANNEXES**

## ANNEXES

### Questionnaire Chefs Entreprise

# Questionnaire

Le questionnaire ci-dessous a pour but de collecter des données concernant **les pratiques managériales et son impact sur le « turn-over »**

*Veillez répondre librement aux questions posées, le mode de réponse est simple*

*Il suffit de cocher dans les cases ,*

*Ou écrire librement dans la partie réservée .....*

**Vos réponses seront analysées avec celles d'autres chefs d'entreprise, nous vous assurons la confidentialité des informations et avis que vous nous donneriez, et en aucun cas ces données feront l'objet d'un traitement individuel nominatif**

### **1. préalables :**

#### **1.1. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE :**

**1. Activité principale :** .....

**2. Type de l'entreprise :** l'entreprise est détenue par :

Privé

L'état

**3. Combien votre entreprise emploie-elle- approximativement de personnes ? :**

Moins de 10

- Entre 10 et 49
- Entre 50 et 100
- Entre 101 et 150
- Entre 151 et 500
- Plus de 500

## 1.2. PROFIL DU CHEF D'ENTREPRISE « MANAGER » :

### 4. Le genre ?

- Féminin
- Masculin

### 5. Quel âge avez-vous ?

- Moins de 30ans
- 30-40 ans
- 40-50ans
- 50-60ans

### 6. Depuis quelle année dirigez vous cette entreprise :.....

## 2. Le turn over dans votre entreprise :

### 7. Avez-vous été confronté à des départs massifs dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

### 8. Est ce que le taux du turn-over de votre entreprise a évolué sur les 3 dernières années ?

- Oui
- Non

**9. Quelle est la nature des départs, dans votre société, sur les 3 dernières années?**

**A /Départ souhaité**

- Retraite
- Fin de contrat
- Licenciement pour incompétence ou faute
- Autre

Précisez.....

**B/ Départ non souhaité**

- Démission de l'employé
- Licenciement économique
- Autre

Précisez.....

**10. Quel sont les métiers les plus touchés par les départs dans votre entreprise ?**

.....  
.....

**11. Quelle est le genre des employés le plus touchés par le départ dans votre entreprise ?**

- Femme
- Homme

**12. Quelle est, en majorité, la tranche d'âge des employés concernés par les départs dans votre entreprise ?**

- Moins de 25 ans
- Entre 25-35 ans
- Entre 35- 45 ans
- En Plus de 45 ans

**13. Êtes-vous dérangés des couts de rotation, c'est-à-dire les couts engendrés par leur départ ?**

- Oui
- Non

Pourquoi ?.....

### **3. Les actions mises en place pour lutter contre le turnover**

#### **3.1 .INTEGRATION DES EMPLOYES :**

**14. Est-ce que vous mettez en place des pratiques d'intégration pour les nouveaux embauchés ?**

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles :

.....

**15. Est-ce vous élaborez un plan de formation annuel ?**

- Oui
- Non

**16. Si oui, à partir de quel(s) outil(s) vous identifiez leurs besoins :**

- Référentiels de compétences
- Entretiens individuels
- Souhaits et demandes des salariés

Autre : .....

**17. Selon vous, quelles raisons peuvent vous empêcher d'envoyer vos salarié en formation?**

- Les financements sont insuffisants
- Les salariés manquent de motivation
- Les formations sont trop longues
- Le fonctionnement de l'entreprise est perturbé
- Les salariés une fois formés s'en vont
- Les formations adaptées sont difficiles à trouver
- Aucune raison

**18. Proposez-vous des perspectives de carrière dans votre entreprise ?**

- Non
- Oui

Si oui, comment ?

.....  
.....

**19. Que pensez-vous du niveau des salaires que vous pratiquez par rapport à vos concurrents ?**

- Inférieur
- Supérieur
- Comparable
- Ne sait pas

**20. Y a-t-il des augmentations collectives dans votre entreprise ?**

- Non
- Oui

**21. Si oui, comment fixe-vous les augmentations collectives accordées ou négociées ?**

- Suivant les négociations de branche
- En tenant compte des évolutions de salaires sur le marché du travail
- En tenant compte du niveau d'inflation
- Suivant les négociations avec les représentants du personnel
- Ne sait pas

**22. Avez-vous mis en œuvre des dispositifs de rémunération variable ?**

- Non
- Oui
- Ne sait pas
- Intéressement
- Participation
- Abondement
- Primes de rendement
- Primes sur chiffre d'affaire
- Primes sur objectifs
- Autre

Si autre, précisez :

.....

.....

.....

.....

**23. Avez-vous mis en œuvre des avantages qui peuvent constituer une rémunération complémentaire ?**

- Non
- Oui
- Ne sait pas

**24. Si oui, le(s)quel(s) ?**

- Retraite supplémentaire
- Mutuelle
- « Prévoyance décès - incapacité – invalidité »
- Titres restaurant
- Avantages en nature logement
- Avantages en nature voiture
- Avantages en nature téléphone
- Autre

**25. Pour vous, dans votre entreprise, quels sont les facteurs qui vous paraissent les plus motivants pour votre personnel ?**

- La rémunération
- Les conditions matérielles de travail
- L'organisation et le management
- Qualité des relations humaines
- Localisation géographique
- Les perspectives de carrières
- Autre

- Ne sait pas
- 

*Si autre, précisez : .....*

**26. Estimez-vous que votre personnel soit particulièrement confronté aux problèmes de santé au travail ?**

- Plutôt non
- Plutôt oui

**27. Si oui, quels problèmes ?**

- Maladies professionnelles
- TMS
- Stress
- Autre

### 3.2. Les relations du chef d'entreprise avec ses collaborateurs

**28. Quelle est votre stratégie en matière de relation avec vos salariés ?**

- Aucune relation, chacun ses limites
- Relation basée sur la confiance et la communication
- Implication des salariés dans la réalisation de vos objectifs
- Leur déléguer des responsabilités
- Féliciter et rétribuer après chaque travail bienfait
- Autre

Précisez.....

.....

**29. Comment procédez-vous, généralement, dans le cas de décisions importantes pour l'entreprise ?**

- Vous essayez d'avoir une idée précise par vous-même et vous en parlez ensuite à des collaborateurs
- Vous n'avez pas d'idée préconçue et vous laissez vos collaborateurs avancer leurs idées

- Vous décidez seul

***30. Soumettez-vous, à des collaborateurs, les problèmes, les questions qui vous préoccupent et qui concernent l'entreprise***

- Jamais
- Quelquefois
- Souvent
- Toujours

## Questionnaire salariés

### *Questionnaire*

Le questionnaire ci-dessous a pour but de collecter des données concernant **l'impact de la fidélisation des employés sur leur intention de retrait.**

*Veillez répondre librement aux questions posées, le mode de réponse est simple*

*Il suffit de cocher dans les cases ,*

*Ou écrire librement dans la partie réservée .....*

**Vos réponses seront analysées avec celles d'autres salariés, nous vous assurons la confidentialité des informations et avis que vous nous donneriez, et en aucun cas ces données feront l'objet d'un traitement individuel nominatif**

#### **I. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE**

*1. Activité principale : .....*

*2. Type de l'entreprise*

- Privée
- étatique

*3. Combien l'entreprise ou vous travaillez emploi-elle- approximativement de personnes ? :*

- Moins de 10
- Entre 10 et 49
- Entre 50 et 100
- Entre 101 et 150
- Entre 151 et 500
- Plus de 500

## **II – Identification du répondant**

### **4. Quel est votre genre ?**

- Masculin
- Féminin

### **5. Quel âge avez-vous ?**

- Moins de 30ans
- 30-40 ans
- 40-50ans
- 50-60ans

### **6. Quelle est votre situation matrimoniale ?**

- Célibataire
- Marié (e)
- Marié (e) avec enfants

### **7. Quel type d'études avez-vous suivi ?**

.....  
.....

### **8.. quel poste occupez-vous dans l'entreprise?**

.....

### **9. Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?**

- Moins de 2 ans,
- 2-5ans,
- 5-10ans,
- 10-20ans,
- Plus de 20 ans

### **10. combien de postes avez-vous occupé avant d'occuper ce dernier ?**

.....

### 1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL.

« La satisfaction est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable » (LE ROBERT, 1993)

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
11. de l'environnement de travail					
12. du temps de travail					
13. de vos possibilités d'avancement.					
14. de votre salaire					
15. du climat social dans votre entreprise					
16. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					
17. de la manière dont votre supérieur gère les salariés					

### 2. - L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

*L'implication organisationnelle est une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille.*

Concernant vos liens personnels avec cette entreprise, quel est votre degré d'accord ?	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	d'accord	Tout à fait d'accord
18. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens					
19. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.					

20. j'aurais plein d'ennuis et de problèmes dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.					
21. j'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter					
22. je me sentirais coupable si je quittais cette entreprise					
23. Je dois beaucoup à cette entreprise.					

### *3. intention de départ*

Déclarations	Très d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Très en désaccord
24. je pense souvent quitter mon entreprise actuelle,					
25. dès que je peux je quitte mon entreprise actuelle,					
26. je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs					

### *4. intention de s'absenter*

Déclarations	Très d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Très en désaccord
27. je pense souvent m'absenter de mon entreprise actuelle, sans raisons					

28. dès que je peux je m'absente de mon entreprise actuelle,					
--	--	--	--	--	--

. Voici un certain nombre de déclarations concernant la fidélité au sein des entreprises. Veuillez nous dire dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune d'entre elles ?

Déclarations	Très d'accord	D'accord	Indécis	Pas d'accord	Très en désaccord
29. La fidélisation des clients est source de bénéfices					
30. La fidélisation des employés est importante dans un contexte de "Guerre des Talents"					
31. La fidélisation des employés entraîne une fidélisation des clients					
32. La fidélisation des employés permet de réduire le turn-over					
33. La fidélisation des employés est directement source de bénéfices.					

La « guerre des talents » est une situation concurrentielle dans laquelle, chaque entreprise cherche à débaucher les salariés de talents ou s'attirer les « meilleurs » du moment.

### 5. LA PERFORMANCE

34. Atteignez-vous les objectifs fixés par l'entreprise ?

- Souvent
- jamais

35.. Pensez-vous que votre attachement à l'entreprise permettrait d'atteindre les meilleures performances ?

- Oui

Non

**6. Intégration et formation**

**36. au départ, avez-vous été bien intégré dans l'entreprise**

Oui

Non

**37. avez-vous bénéficié d'au moins une formation dans cette entreprise**

Oui

non

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **1. Ouvrage:**

Ajzen.I,Fishbein.M,(1980),*understanding attitudes and predicting social behavior*,Englewoodcliffs. NJ.prentice-hall.

Besseyre des HortsC.H. (1988),*Vers une gestion stratégique des ressources humaines* , Paris, Les Editions d'Organisation.

Burgaud D. (2002), *le salaire ne fait plus tout* , Editions d'organisations, Paris.

A.Bussing (1992), *a dynamic view of job satisfaction in pschatric nurses is germany, work and stress*, 6(3) 239-259.

Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press.

Cascio, W.F. (1991), *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, PWS-KENT Publishing Company, Boston, pp.322.

Chaminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.

Chaminade,B.(2006), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* ,AFNOR.

Charles-Pauvers B. (1998), *Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*, p. 338-350, in Allouche J. et Sire B. (dir.) *Ressources Humaines; une gestion éclatée*, Paris, Economica.

Chevalier.F (2010), *pratiques de GRH, dans les pays francophones, 48 études de cas*, Editions Vuibert.

Closon.C.,Lourel.M,( s.d), *L'interface vie de travail - vie privée: Questions en chantier* ,l'harmattan.

Citeau J.-P.(2002),*Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, Ed. A. Colin.

Dalton, A. (2005). *Applebee's Turnover Recipe*, Workforce Management Online.

Davenport (1999), *Human Capital : What It Is and Why People Invest It* , Jossey-Bass, San Francisco.

Dola, S.L ; Saba T. ; Jackson S.E ; Schuler R. (2008), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Person Education, 4ième édition, Québec, Canada.

Dubois D., Pelletier E., Morin D. (2009), *Comment attirer et fidéliser les employés*, Editions Transcontinental.

Everaere C., (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Editions de l'Anact.

Frances, R. (1988), *Motivation et satisfaction au travail*, édition EAP.

Fishbein, M., Ajzen, I.(1975)., *Belief, attitude, intention and behavior*, Reading, Mass: Addison-Wesley.

Finnot.A (2000), *développer l'employabilité*, Insep consulting éditions.

O.Gelinier(1984), *stratégies de l'entreprise et motivation des hommes* , Edition hommes et techniques.

Hirschfeld.K,(2006), *Rétention et fluctuation du personnel :fidéliser ou perdre les salariés*,Berlin,repéré URL.

Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons, Paris.

Kochan, T.A., Katz, H.C. et McKersie, R.B. (1994), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, ILR Press, (2nd ed: 1986).

Khiat.A. (2009), *Analyse économique et G.R.H, audit de la fonction ressources humaines dans les entreprises*, Edition Dar el Adib.

Krebs G. (2004), *Ressources humaines, nouvelles pratiques selon l'ISO 9001*, Editions Afnor.

Claude LEVY-LEBOYER,(1998) ,*La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation.

Lemoine, C. (2004), *Motivation, satisfaction et implication au travail*, in Brangier E., Lancry.

Lewis-Beck, M.S.,(1991).*Applied regression, an introduction, Series quantitative applications in the social sciences*, SageUniversityPaper.

Louart, P., (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles université.

Locke, J.: (1975), *An Essay Concerning Human Understanding*, Oxford University.

Likert.R,(1958), *le gouvernement participatif de l'entreprise*, Gauthiers Villars.

Maire.E, Dubost.M, (2004),*Les clés de la performance*, Edition DEMOS.

Morin Estelle, Savoie André, Beaudin Guy, (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

Meyer J. P., Allen N. J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Beverly Dive, Sage Publications.

Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994), *L'efficacité de l'organisation : Théories,représentations et mesures*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.158.

Neveu, J.P.,(1996),*La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Recherche en Gestion,

Neveu J.P. et Thevenet.T M. (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre.

Panczuk S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines* , Editions d'Organisation.

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

Peretti J.M. (1998), *Tous DRH, ouvrage collectif*, Editions d'Organisations, Paris.

Peretti J.M. (1999), *Dictionnaire de ressources humaines*. Editions Vuibert, Paris.

Peretti J.M (2003), *Gestion des ressources humaines*, colletion vuibert ,Paris.

Peretti J.M. (2005-2006), *Gestion des ressources humaines*, Editions Vuibert, Paris.

Perretti J.M. (2008), *Négociation salariale*, publié par Emploi-Pro.

Panczuk.S , Sébastien.P,(2008),*Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines*,Editions d'Organisation,

Roger.A,(2002), *L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emploi* ,Journées nationales des IAE, Paris.

Roffe-Vidal J. &Vanbremeerch C. (2002), *Recruter et motiver ses collaborateurs*, First éditions.

Rehm.P,(2003) , *les théories de la fidélisation* » *Encyclopédie de la gestion des ressources humaines*,Vuibert.

Roussel.P,(1996), *rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Editions Economica,Paris.

Rozan.J.M, (2003), *ni dieu, ni maitres, ni luttes, ni classes*, Editions les portes du monde, paris.

Schein.N, E. (1995). *Ancres de carrière : découvrir ses véritables valeurs*, Édition révisée, Montréal,Acuralisation.

Shultz (1981) , *Investing in people* ,*Berkley University of California Press*.

Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise* , Liaisons .

Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval :Éditions Études Vivantes.

Valla J.-P. (1995). *La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu interorganisationnels*, In Bidault, F., Gomez, P.-Y., Marion, G. (Eds), *Confiance, entreprise et société*, Eska, Paris .

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wanous J. P., (1992), *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*, (2e éd.). Reading, MA: Addison-Wesley.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. et Lofquist L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Milwaukee : University of Minnesota.

## **2. Articles:**

Allen, N.J., Meyer, J.P., (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization* , *Journal of Occupational Psychology*, 69, 3, 1-18.

Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1996), *Affective, continuance, and normative commitment to the organisation; an examination of construct validity* , *Journal of Vocational Behavior*,49,pp.252-276.

Allen, N.J., Meyer, J.P.(1991), *a three component conceptualization of organizational commitment*, humanresource management review,vol1,p61-89.

Angle H.L. et Lawson M.B., (1993), *Changes in affective and continuance commitment in time relocation* , Journal of Business Research, 26, 1, 3-15.

Argote, L., Ingram P. (2000), *Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms*, Organisational behaviour and human decision processes, N°82-1, pp.150-169.

Arcand, Bayad et B. Fabi. (2002), *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes*,Annals of Public and CooperativeEconomics, vol. 73, no 2, p. 215-240.

Arthur, J. B. (1994), *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. Academy of Management, Vol 37, No.3, pp. 670-687.

Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard, T. J., Taubman, P., &Cavanaugh,M. A. (1994). *Genetic influences on job satisfaction and workvalues*.*Personality and Individual Differences*, 17, 21–33.

Bentein K., Stinglehamber. F., Vandenberghe. C. (2000), *L'engagement des salariés dans le travail*, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n°3, p.133-157.

Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, American Journal of Sociology, 66, pp.32-40.

Blanhot.F,Wacheux.F,(2003) ,*TIC, Finalités de la GRH et création de valeur*, la revue Personnel , n° 437 ».

Boucher, Guylaine.(2007). *Plan de fidélisation : trouver la clé*. Effectif, vol.10, no. 1, janvier/février/mars.

Cappeli (1999), *The new deal at work: Managing the market driven Workforce* (Boston(Massachusetts),

Campbell.L J.P. (1977), *On The Nature of Organizational Effectiveness*, in GOODMAN P.S., PENNING J.M. (éd), *New Perspective on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, p.13-62 .

Carsten, J.M. and Spector, P.E. (1987), *Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model*. Journal of Applied Psychology, 72, 374-9.

- Chaminade.B,(2008), *générations Y*, Entreprises et Carrières n°894 du 19 au 25/02/08 .
- Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). *La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55.
- Copin.s (2000), *au cœur de la rencontre entre GRH et sciences humaines* , personnel n° 415 ANDCP.
- Cohen A. et Gattiker Urs.E., (1992), *An empirical assesment of organizational commitment using the side bet theory approach*, Industrial Relations, 47, 3, 439-461.
- N. Commeiras, C. Fournier,A. Loubès, *Implication des managers de rayon dans l'organisation : vers une typologie* , repéré à URL.
- Commeiras N. (1998), *L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°25, mars-avril.
- Commeiras N. et Fournier C. (2002), *L'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°43, jan-mars.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. &Krackhardt, D.M. (1982), *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.117-123.
- Dess, G.G, & Shaw, J.D. (2001), *Voluntary turnover, Social Capital, and Organizational performance*, Academy of Management Review, Vol. 26, Iss. 3, pp.446-457.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), *A motivational approach to self : integration in personality*, Dienstbier, R.A. (Ed), Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.237-284.
- Elouaer.I, *La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, repéré à URL.
- Eisenberrger. R., Fasolo P., Davis-Lamastr V, (1990), *Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation*, Journal of AppliedPsychology, vol.75, n°1, p.51-59.

Guthrie, J.P.(2001), *High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand*, Academy of Management Journal, Vol. 44, No.1,pp.180-190.

Guggenheim E.F. (1999). *Mobilité et cohésion sociale, in Agora V, Indentification, évaluation et reconnaissances des acquis non formels*, pp. 53-70.

Henda S., Fronteau, A. (2006). *La fidélisation des salariés : enjeu de performance des entreprises*, Workshp on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research LIRHE & GRACCO CNRS, University of Toulouse 1, France, 15-19 Mai.

Gilbert.P et Charpentier.M,*comment évaluer la performance RH ? question universelle , réponse contingente*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, 29-42.

GuilbertLaure ,Guerfel-Henda.Sana , *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire* , repéré à URL.

Hackett, R. D., &Guion, R. M. (1985).*A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35, 340–381.

Hartog.J, (1995), *Décortiquer le capital humain*, « l'observateur », N°215, Janvier.

Igalens J. (1999), *Turn-over*, in Le Duff R. (sous la direction de), Encyclopédie de Gestion et du Management , EGM, Dalloz, p.1255

Judge, T.A., & Watanabe, S. (1993). *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*.Journal of Applied Psychology, 78, 939-948.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. Journal of Applied Psychology, 87, 765–780.

Keller R. T., (1997), *Job Involvement and Organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers*, Journal of Applied Psychology, vol.82, n°4, p.539-545.

Hackett R.D., Bycio P., Hausdorf P.A., (1994), *Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three- component model of organizational commitment*, Journal of Applied Psychology, vol.79, n°1, p.15-23.

Hollenbeck, J.R. & Williams, C.R. (1986), *Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A note on Work Attitude and Organizational Effectiveness*, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 4, pp.606-611.

Hirschfeld K. (2006), *Rétention et fluctuation du personnel : fidéliser ou perdre les salariés*, union network international IBITS-publications, Berlin.

Irving P.G. et Coleman D.F., (2003), *The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations*, Canadian Journal of Administrative Sciences, 20, 2, 97-106.

Kanfer, R. (1990), *Motivation theory and industrial and organizational psychology*, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

Mathieu,S.Kohler (1990),*Absenteeism-Labor; Learning-Psychology-of-Social-learning* Journal of Applied Psychology [JAP], 75(??), 217 - 20.

Mobley, W.H. (1982), *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research*, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116.

Moussaoui. L, (2011); *Le système de formation dans le développement des compétences, L'expérience algérienne* ; repéré a URL.

Meysonnier R , *La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise*, repéré à URL.

Lacoursiere.R.B.Fabi.J St Pierre.M.Arcand , *impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance :résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturière* .

Leduc K. (2010), *Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ?* Les pratiques de mode de gestion de personnel en question, Cahiers du ceps /instead, N°2010/02.

Lemire, L., Rouillard, C., Gerin, P.-É., SABA, T. (2003). *Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada*, Les Cahiers des Sciences administratives, 2 octobre, 95-114.

Likert.R,(1958), *Measuring organizational performance*, harvard business review.36:2,41-50.

Liouville, J. et M. Bayad. 1995. *Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire*, Gestion 2000, vol. 1,p. 159-179.

Lodahl T.M. etKejner M. (1965), *The definition and measurement of job involvement*, Journal of Applied Psychology, Vol. 49, p. 24-33.

Mathieu, J.E., Zajac, D.M, *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment* , Psychological Bulletin, 108, 2, 171-194, 1990.

Mathieu & Kohler (1990), *Absenteeism-Labor; Learning-Psychology-of-Social learning*, journal of applied psychology (JAP),75,217-20.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., *Commitment to organization and occupations : extension and test of a three-component conceptualization*, Journal of Applied Psychology, 78, 4, 538-551, 1993.

Meyer J.P. et Allen N.J., (1984), *Testing the side bet theory of organizational commitment : some methodological considerations*, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.

Palmero.S , *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel*, repéré à URL.

SCHOLL, R. W., (1981), *Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force*, Academy of Management Review, vol.6, p.589-599.

SOMERS M. J., BIRNBAUM D., (1998), *Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts*, The Journal of Organizational Behavior, vol.19, n°6, p.621-634.

Stankiewicz.F,(1999), *Economie des Ressources Humaines, La Découverte*, coll. Repères, n°271.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R. et BOULIAN P.V., (1974), *Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

Remus Ilies and Timothy A. Judge (2003),*On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality*,Journal of Applied Psychology , Vol. 88, No. 4, 750–759.

Roques O. et Roger A. (2004). *La gestion de la mobilité géographique des salariés : le cas de Technicatome*, Revue Française de Gestion, n° 150, p.71-85.

Rousseau, D.M. (1990). *New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts*. Journal of organizational Behaviour, vol. 11, 389-400.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations :Understanding written and unwritten agreements*, London,

Sage. Rousseau, D.M., Greller, M.M. (1994). *Human resource practices : Administrative contract makers*. Human Resource Management, vol. 33, 385-601.

Saba T. (2000), *Gérer les carrières : un vrai défi pour les années 2000*, Effectif, Vol. 3, n° 3, pp. 20-26.

Semmae,M, *Mobiliser et Fidéliser la ressource humaine dans un contexte de crise*, repéré à URL.

Shore L. M., Barksdale K., Shore T. H., (1995), *Managerial perceptions of employee commitment to the organization*, Academy of Management Journal, vol.38, n°6.

Somers, M.J., *Organizational commitment, turnover and absenteeism : an examination of direct and interaction effects* , Journal of Organizational Behavior, 16, 51-58, 1995.

Staw, B.M. (1980), *The consequences of turnover* , Journal of occupational behaviour, Vol. 1, pp. 253-273.

Staw, B. M., Bell, N. E., &Clausen, J. A. (1986). *The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test*. Administrative science Quarterly, 31, 437–453.

Tharenou.p,(2006),*A test of reciprocal causality for absenteeism*, Journal of Organizational BehaviorVolume 14, Issue3, pages 269–287, May 1993.

Tharenou, P. (1993), *A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism*, Journal of organizational behavior,14(3), 269-287.

Tanguay, Y. (2004), *La fidélisation du personnel pour parer à une pénurie annoncée*, Effectif, vol. 7, no 1, p. 14-17.

Tett R.P. et Meyer J.P. (1993), *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover : path analyses based on meta-analytic findings*, Personnel Psychology, 46, 2, 259-293.

Thévenet M. (1999), *le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines* , Revue Française de Gestion, N°126, nov.-déc., p.11.

Vendengerche C. (2004), *Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention* , Gestion, vol.29, n° 3, pp. 64-72.p. 1593-1615.

Vignon C., (2002), *Le management des ressources humaines entre projets humanistes et logique managériale*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, ed Eska, 43, 82-101.

Wiener, Y. 1982. *Commitment in organizations. A normative view*. Academy of Management Review. 7(3). 418-428.

Wanous. J. P., Poland T. D., Premack, S. L., Davis. K. S., (1992), *The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis*, Journal of AppliedPsychology, vol.77, n°3, p. 288-297.

Way, S.A ( 2002), *High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector*, Journal of Management, vol. 28, n° 6, 765-785.

Yaakoubi khalifa, *L'implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise*, repéré à URL.

### **3. Mémoires et thèses**

Colle R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination* , Thèse de Doctorat, Université d'Aix-marseille III.

JALETTE P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle: le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de PhilosophiaeDoctor (PH.D) en Relations Industrielles

Larose, K. (2003), *L'influence de sept politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de roulement volontaire de la main-d'oeuvre*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, École des relations industrielles.

Meyssonnier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence

Tahar.Laradj,(2001), *organisation, motivation, et efficacité organisationnelle, cas de la SNVI* , thèse de doctorat d'état en sciences économiques

### **4. Congrès et colloques**

Commeiras, N., Fournier, C., *L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations*, Actes du 9ème Congrès de l'AGRH, St-Quentin-en-Yvelines, 402-413,1998.

R. COLLE, *Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés*, XXIème congrès de l'AGRH, du 17 au 18 novembre 2010,Rennes

Khiat.A, Ouyahia.Z (2012), *Essai de compréhension de la fidélisation des salariés dans l'entreprise algérienne* , colloque de la 14eme université de printemps, Oran

Laure GUILBERT<sup>1</sup>, Sana HENDA(2008)« Carrières et contextes » 5ème journée d'étude sur les carrières, *La fidélisation des cadres : une étude exploratoire*.

PAILLE P. ET YANAT Z. (1999), *L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés*, Actes du 10ème congrès de l'AGRH, p779-789.

THEVENET M. (1990), *Implication et gestion de carrière*, Actes du 1er congrès de l'AGRH, Bordeaux

## **5. Liens internet**

<http://www.sequovia.com/comment-reduire-le-turn-over-et-developper-la-motivation.php>

<http://www.ielovepme.com/securite/421-le-turn-over-gerer-le-risque-de-depart-des-collaborateurs.html>

<http://www.actu-pme.ch/le-dossier/443-turnover-comment-eviter-le-depart-des-employes.html>

[http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304\\_619.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf)

<http://www.travailleursante.fr/Les-enjeux-associes/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-pourquoi.html>

[http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/RevuePresse/Rapport\\_stage.pdf](http://www.regierhone.ch/Portals/0/docs/RevuePresse/Rapport_stage.pdf)

<http://www.slideshare.net/ezmb/mobilite-professionnelle-et-engagement-ezzeddine-mbarek>

[https://www1.vtrenz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse\\_InsightPaper\\_GlobalWorkplaceSurvey\\_SurveyReport\\_170811\\_FR.p](https://www1.vtrenz.net/imarkownerfiles/ownerassets/2104/Lumesse_InsightPaper_GlobalWorkplaceSurvey_SurveyReport_170811_FR.p)