

# UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

---

Ecole Doctorale d'**Economie** et de **Management**

Mémoire de magister en **Management**

Option : **Stratégie des Entreprises**

Thème :

## L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE DES SALARIES

**Cas des praticiens de la santé publique en Algérie**

Présenté par :

**M. BOULARAS Youcef**

Sous la direction de :

**M. Pr. TOUBACHE Ali**

Membres de jury :

Président : M. BOUYACOUB Ahmed.....professeur – Université d'Oran

Rapporteur : M. TOUBACHE Ali.....professeur – Université d'Oran

Examineur : M. KOURBALI Baghdad..... professeur – Université d'Oran

Examineur : M. BEKKAR Bachir...Maître de conférences (A) Université de Mostaganem

Année universitaire 2012/2013

***L*** a première ressource d'une entreprise réside dans son capital humain. Les deux choses les plus importantes qui n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.

**Henry Ford**

## Résumé :

**L**es pénuries des professionnels de la santé, médecins et infirmiers constituent un problème majeur pour la plupart des pays au niveau mondial. L'Algérie en est aussi concernée par ce problème.

Du moment où nous savons que la prise en charge médico-sociales et sanitaires offertes à la population repose essentiellement sur un personnel de santé spécifique et qualifié, une politique de fidélisation visant à retenir ce personnel s'avère un défi incontournable aux établissements de la santé publique en Algérie.

Nous appréhendons la fidélisation par le concept de fidélité ; nous essayons de comprendre la nature de cette fidélité à travers des notions d'ordre psychologiques relevant des attitudes au travail des individus en situation professionnelle telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et leur « influence sur la fidélité des salariés ».

Au total 250 questionnaires ont été administrés auprès du personnel médical et paramédical des établissements de la santé publique en Algérie.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de mettre en évidence que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel influencent négativement la fidélité des individus à l'égard de leurs établissements, et que cette relation est peu modérée par la perception des opportunités d'emploi externes.

Cependant, plus une personne est satisfaite dans son emploi et engagée vers son établissement, moins elle a l'intention de le quitter.

## Mots clés :

Attitudes, satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de départ, fidélisation, fidélité, opportunités d'emploi externes, personnel médical, personnel paramédical, santé publique.

## ملخص:

تعد ندرة العاملين في قطاع الصحة من أطباء و ممرضين مشكلة بالنسبة للعديد من دول العالم، والجزائر أيضا معنية بهذه المشكلة، وبما أن العناية الطبية والصحية المقدمة للمجتمع تركز أساسا على عمال مختصين وذووا كفاءة من موظفي قطاع الصحة، تصبح سياسة كسب ولاء هذه الشريحة من العمال تحديا حتميا لمؤسسات الصحة العمومية في الجزائر.

وتم التطرق لمفهوم كسب الولاء عن طريق الولاء، ولفهم طبيعة هذا الأخير تم الاعتماد على مفاهيم أخرى ذات طبيعة بسلوكية متعلقة باتجاهات الافراد نحو العمل في أثناء تأديتهم لمهنتهم كالرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وأثرهما على ولاء العاملين.

من أجل ذلك تم توجيه 250 استبيان للعمال الطبيين وشبه الطبيين في القطاع الصحي العمومي بالجزائر.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي يؤثران سلبا على ولاء العاملين الطبيين وشبه الطبيين اتجاه مؤسساتهم، وأن هذه العلاقة يمكن أن تترجح بدلالة تواجد فرص عمل خارجية.

وبتعبير أدق فإنه يمكن القول أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، وزاد التزامه نحو مؤسسته، كلما نقصت رغبته في مغادرة هذه المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

الاتجاهات نحو العمل، الرضا عن العمل، الالتزام التنظيمي، الرغبة في ترك العمل، الولاء، فرص العمل الخارجية، العمال الطبيين، العمال شبه الطبيين، الصحة العمومية.

## Abstract:

The shortages of the health professionals, doctors and nurses constitute major problems for most country on a world level. Algeria is also concerned by this problem.

Of the moment then we know that the medical, social, and sanitary care offered to the population is based essentially on a specific and qualified health workforce, the politics of loyalty aiming to detain this staff must be a challenge that it can't overlooked to the health public establishments in Algeria.

We apprehend the loyalty by the concept of fidelity; we try to understand the nature of this fidelity through psychological attractions of concerning the attitudes at the work of the individuals in professional situation such as the job satisfaction and the organizational commitment and their "influence on the fidelity of the employees".

On the whole 250 questionnaires were administered to the medical and paramedical staff of the establishments of the public health in Algeria.

The results of this research enabled us to put an obviousness that the job satisfaction and the organizational commitment negatively influence the fidelity of the individuals in their establishments, and this relation is moderated little by the perception of the external employments opportunities However, more a person is satisfied in her employment and committed towards its establishment, less she has the intention leaving it.

## Keywords:

Attitudes, job satisfaction, organizational commitment, starting intention, development of consumer loyalty, fidelity, external employments opportunities , medical staff, paramedical staff, public health.

# Remerciements

Je remercie tout d'abord Dieu Notre Seigneur pour le courage qu'il m'a donné pour accomplir ce travail.

Je tiens à remercier chaleureusement et à exprimer ma profonde gratitude à notre professeur et encadreur **M. Ali TOUBACHE** de l'université d'Oran pour ses connaissances, ses travaux au service de la science et de l'humanité, pour m'avoir encadré, soutenu, et encouragé durant la réalisation de ce mémoire de recherche, ainsi que ses collègues qui ont contribué de loin ou de près à notre formation et à l'accomplissement de cet humble et modeste travail, et que par leur bienveillance nous ont dirigé durant toute notre formation, par leur expérience, qui nous a beaucoup aidé à achever ce mémoire.

Mes remerciements vont également à mon ami Omar EL-GUERRI qui m'a aidé beaucoup avec ses conseils, à tous le personnel pédagogique et administratif de l'université de d'Oran.

**Y.BOULARAS**

# Dédicaces

Je dédie ce présent mémoire aux personnes qui m'ont toujours servi de modèle dans la vie, à mon défunt père, et ma chère mère que Dieu la garde.

A ma femme, mes petites filles **Nesrine, Ahlem**, mes petits fils **Amine, Hicham, Abd-Raouf**, mes sœurs, mes frères, et toute la famille BOULARAS.

A tous mes amis sans exception, Djamel ZAAF, Rachid BENZIDANE, Aissa ABOUB, Aek BENYOUCEF, ABD Elhak TOUMI, MAHI, Amine FATMI, Djamel OUIAS, A BENTAZI, Mohamed BENHAMADI, EL Hadj KHLIFA, Omar EL GUERI.

A tous le personnel de l'Entreprise Portuaire de Mostaganem, à M. Djilali HACHELAF (DRH), M Mohamed MAZARI et le comité de participation, Abdellah O/Abdellah, Missoum KHELIFA.

A toutes les personnes qui ont partagé avec moi les plus belles années à l'UFC, l'UM, Alliantis, l'université HOUARI BOUMEDIENE, l'institut Polytechnique de KAZAKHSTAN et à tous les étudiants de l'université de Perpignan, sans oublier Saada et tous mes amis et tous ceux qui auront l'occasion de consulter ce modeste travail.

**Y.BOULARAS**

# **SOMMAIRE**

---



# SOMMAIRE

---

	Page
<b>RESUME</b>	i
<b>REMERCIEMENTS</b>	iv
<b>DEDICACES</b>	v
<b>SOMMAIRE</b>	vii
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	I
<b>CHAPITRE 1 : LA FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	01
SECTION I : LA FIDELISATION DES SALARIES	02
SECTION II : LES ACTEURS ET DIAGNOSTIC DE LA FIDELISATION	17
SECTION III : TYPOLOGIE DES SALARIES	29
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	39
<b>CHAPITRE 2 : LA FIDELITE DES SALARIES</b>	42
SECTION I : LA NOTION DE FIDELITE	43
SECTION II : LA SATISFACTION AU TRAVAIL	49
SECTION III : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	54
SECTION IV : LES CONSEQUENCES DES ATTITUDES AU TRAVAIL	64
SECTION V : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	72
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	86
<b>CHAPITRE 3 : L'ETUDE EMPIRIQUE (QUANTITATIVE)</b>	89
SECTION I : LA DEMARCHE GENERALE DE L'ETUDE QUANTITATIVE	90
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	99
SECTION III : ANALYSES STATISTIQUES DES DONNEES ET RESULTATS	113
SECTION IV : DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE	146
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	152
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	155
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	161
<b>ANNEXES</b>	175
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b>	202
<b>TABLES DES MATIERES</b>	206

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

**A**ctuellement nous assistons à une très forte mobilité externe des travailleurs dans le monde, un nombre important de salariés sont contraints de changer d'emploi pour des raisons socio-économiques ou d'autres. Pour faire face à cet enjeu, nombre croissant d'entreprises consacre une partie non négligeable de leurs ressources pour renforcer leurs politiques de fidélisation. Cette situation s'avère applicable à tous les domaines.

Le secteur de la santé également est confronté à de tels problèmes, dans un contexte de dégradation des conditions de travail, de pénuries des praticiens les plus qualifiés et spécialisés dans la santé publique, la fidélisation de personnel est devenue le lieu d'une nouvelle concurrence entre les établissements de santé. La capacité à attirer les meilleures compétences et les talents s'annonce d'autant plus stratégique que ces praticiens sont devenus plus exigeants vis-à-vis de leurs employeurs. Les attentes et les exigences des salariés se sont considérablement accrues au cours des dernières années et leurs attitudes par rapport à leur travail n'ont pas cessé d'évoluer.

La prise en charge médico-sociale et la fourniture des soins à la population est basée essentiellement sur les ressources humaines. Le problème de l'attractivité et de la fidélisation des praticiens de la santé s'impose dès lors où la population devient impérativement exigeante en matière d'appréciation de la qualité au service rendu. Les responsables de la santé sont aujourd'hui confrontés à un défi important, auquel un programme de fidélisation d'un personnel de qualité devient récurrent dans un contexte de forte concurrence entre les établissements publics et privés pour l'attractivité et le recrutement de personnels compétents, sachant que tous les systèmes de santé dépendent de ce capital humain pour la fourniture de services de qualité à la population.

C'est pourquoi le problème de fidélisation doit faire l'objet de toute l'attention nécessaire, d'autant plus que les pénuries du personnel de santé risquent d'avoir des effets négatifs sur la fourniture des services de santé et sur les résultats de santé. Parallèlement, la montée des phénomènes de mal-être, de l'insatisfaction, et de désengagement montre que les salariés ont des attentes de plus en plus élevées quant au sens de leur travail et à la relation avec leur employeur.

De nombreux pays sont confrontés à des difficultés de renouvellement et de rétention de leur personnel de santé. C'est pourquoi on assiste, au niveau mondial, à un regain d'intérêt pour le problème de la fidélisation du personnel de santé, en particulier des infirmières et les spécialistes.

Les pénuries des professionnels de la santé<sup>1</sup>, médecins et infirmiers sont connues et sont largement documentées dans la littérature et elles constituent un problème majeur pour la plupart des pays au niveau mondial. Selon Zurn<sup>2</sup> les pénuries dans le cas du personnel de santé sont déterminées par la quantité de soins qu'il faut prodiguer aux patients ou par le rapport du nombre de médecins ou d'infirmiers par habitants. Sur la base de la 2<sup>ème</sup> définition on peut dire que des pénuries existent partout dans le monde<sup>3</sup>, Certains pays riches comme (le Canada, l'Allemagne, la Norvège, la Suède, le Taiwan, la Thaïlande, le Royaume-Uni et les États-Unis) sont considérablement touchés par ce phénomène<sup>4</sup>; on dénombre aussi dans le continent africain de telles pénuries tels que le Cameroun, Ghana et l'Afrique du Sud par exemple<sup>5</sup>.

Selon les déclarations et les révélations de l'ex ministre de la santé publique et de la réforme hospitalière monsieur Amar TOU<sup>6</sup>, l'Algérie est aussi concerné par ce problème, « on relève un déficit énorme dont souffrent les hôpitaux et les structures de la santé publique en matières de spécialistes dans le domaine de la radiologie, gynécologie, l'anesthésie, la maternité, l'orthopédie, la psycho pédiatrie, la chirurgie, l'orthophonie et la psychomotricité » ; le manque d'infirmiers est aussi pris en considération, « le nombre d'infirmier actifs serait de 1 infirmier pour 357 habitants contre 1 infirmier pour 140 habitants en France a souligné ce dernier.

Des professeurs ayant assisté au IVe Congrès maghrébin de radiologie qui s'est tenu les 9 et 10 février 2006, ont affirmé qu'hormis les conditions de travail défavorable dans les établissements publics en Algérie et le manque des moyens, que: « Bientôt il n'y aura ni spécialistes ni formateurs dans le secteur. »<sup>7</sup>, car selon leurs déclarations, « une fois le diplôme de radiologue en poche, aucun praticien n'est attiré par l'hôpital ». Ces praticiens préfèrent les avantages qu'offre le secteur privé en matière de rémunération, de conditions de travail, des moyens etc...

---

<sup>1</sup> L. H. AIKEN and al, Nurses' Reports on Hospital Care in Five Countries, Health Affairs, USA, vol 20 no 3,2001, p.43.

<sup>2</sup> P. ZURN and al, Imbalance in the health workforce, health human resources, vol 2 no 13, WHO, Switzerland, 2004, p.08.

<sup>3</sup> L. H. AIKEN and al, op. cit, p.45.

<sup>4</sup> H. TZENG, The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan, International Journal of Nursing Studies, vol 39 no 8, UK, 2002, p.869.

<sup>5</sup> M. AWASES and al, Migration of health professionals in six countries: a Synthesis report, World Health Organization, WHO Regional Office for Africa, Division of Health Systems and Services Development, Switzerland, 2003, p.5.

<sup>6</sup> Le Quotidien d'Oran, L'Algérie manque de médecins spécialistes, 14 février 2007.

<sup>7</sup> Liberté, Pénurie de spécialistes dans les hôpitaux, 11 février 2006.

Le contexte de dégradation des conditions de travail dans les établissements de la santé publique, sur les caractéristiques du travail, sur l'environnement du travail, renforcent la position concurrentielle du secteur privé qui « se nourrit des dysfonctionnements des hôpitaux ainsi que du mode de régulation bureaucratique et centralisé du système de santé »<sup>1</sup> pour attirer et recruter les meilleurs compétences en matières de spécialiste, accentuant encore leurs intentions à quitter leurs établissements.

Ces pénuries sont d'autant plus aggravées par le phénomène de l'émigration à l'étranger, particulièrement pour l'Algérie 500 médecins ont du quitté le pays en 2007 pour exercer leur métier en France, les statistiques révèlent que Paris et sa périphérie compte désormais 7000 médecins d'origine Algérienne<sup>2</sup>. Ce phénomène de « fuite » de médecins algériens a atteint des niveaux alarmants, n'épargne pas ceux qui sont en cours de formation, et qui se préparent eux aussi à rejoindre leurs compatriotes déjà installés à l'étranger<sup>3</sup>.

Ces pénuries sont dues à l'absence d'une stratégie en matières d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des professionnels de la santé du secteur public, le nombre de grève croissant ces dernières années du personnel médical et paramédical en Algérie en est un signal d'alarme de contexte de dégradation des conditions de travail, de mal-être, de stress et d'insatisfaction.

Le phénomène de pénurie des praticiens de la santé publique en Algérie oblige le pouvoir public et les décideurs de mettre en place des stratégies concurrentielles d'attractivité, de recrutement et de fidélisation du personnel de santé notamment dans les zones rurales et les zones de grand sud Algérien et opérer les changements nécessaires visant à accroître sa stabilité et sa fidélité.

- **MOTIF DU CHOIX DU SUJET**

Notre choix s'est porté sur ce thème de fait que :

- c'est un sujet d'actualité (comme suscité) ;
- c'est un sujet qui a un lien avec notre spécialité qui est le management, et notamment le management des ressources humaines.

Ce sujet va nous permettre de :

---

<sup>1</sup> M. MEBTOUL, Les enjeux de la privatisation des soins en Algérie, Journal des anthropologues, no 96-97, 2004, p.13.

<sup>2</sup> Liberté, op.cit.

<sup>3</sup> Echorouk, 20 milles médecins algériens ont opté pour le secteur privé, 24 octobre 2008.

- connaître les sentiments et les comportements des professionnels de la santé à l'égard de leur travail ;
- connaître les problèmes et les conditions de travail auxquelles est confronté quotidiennement le personnel médical ;
- connaître les attentes, les besoins, et les préoccupations du personnel médical ;

et enfin

- apporter des éclairages pour les décideurs du secteur de la santé, aux managers, aux GRH, pour percevoir le reflet de l'image dû à leurs modes de gestion des ressources humaines.

## **PROBLEMATIQUE**

### **EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE**

Selon R. QUIVY<sup>1</sup>, « La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ ». Pour aborder un sujet de recherche ou mener une étude, le chercheur est amené à utiliser différentes approches, des théories, des concepts, des modèles ou encore adopter une méthodologie fondée sur des aspects théoriques et/ou pratiques. La problématique de cette recherche trouve son fondement sur des aspects issus de terrain et de la littérature abordant le sujet de « la fidélisation des ressources humaines ».

### **ASPECTS ISSUS DE TERRAIN**

Le problème aigu de pénurie de personnel médical et paramédical repérable à l'échelle nationale, l'attractivité des nouveaux diplômés spécialistes par les avantages qu'offre le secteur privé en matière de recrutement, la dégradation des conditions de travail dans les établissements publics en Algérie, le manque des moyens, le nombre de grève répété, le retrait volontaire des praticiens spécialisés vers les établissements privés et vers l'étranger sont d'autant des signes très alarmants à prendre en considération par le pouvoir public, les managers et les directeurs des ressources humaines en Algérie.

#### **• ASPECTS THEORIQUES**

---

<sup>1</sup> R. QUIVY et L. VAN CAMPENHOUDT, Manuel en sciences sociales, 2eme édition, Paris, Dunod, 1995, p.85.

La pénurie des professionnels de la santé repérable au niveau mondial, a suscité l'intérêt des chercheurs et spécialistes, en gestion, en management des ressources humaines, en psychologie industrielle à étudier ce phénomène, d'élaborer des modèles, de procéder à des recherches empiriques, à étudier les attitudes et comportements au travail des salariés à fin de mieux comprendre leurs causes (déterminants) et leurs conséquences, qui se traduisent par de l'absentéisme et le retrait volontaire.

- **LES CONSTATS**

- La pénurie du personnel médical (infirmiers et spécialistes) repérable à l'échelle nationale;
- La dégradation des conditions de travail et le manque de moyen, dans les structures de la santé publique en Algérie;
- Le nombre de grèves répétées ces dernières années témoignant du mal-être, de l'insatisfaction, et du stress ressentis par le personnel médical et paramédical opérant dans le secteur public en Algérie.
- L'attraction et la mobilité de personnel médical de secteur public vers le secteur privé de la santé.
- La fuite des médecins les plus qualifiés vers l'étranger.

- **LA QUESTION DE LA RECHERCHE**

Ce sont autant des facteurs à prendre en considération pour aborder la problématique de ce mémoire de recherche. De ce fait, et pour faire face à cette pénurie, il en ressort que la fidélisation du personnel médical s'avère un défi majeur pour les responsables de la santé publique et les managers des ressources humaines, d'où l'intérêt pour ces derniers à recourir à la stratégie de la fidélisation pour accroître la fidélité de leur personnel de santé. Cependant, les établissements de la santé publique en Algérie doivent renforcer et soutenir l'intention de rester de leurs personnels médical et paramédical et doivent aussi agir sur leurs conduites et comportements.

Pour étudier le phénomène de la pénurie des professionnels que connaît la santé publique en Algérie, nous avons opté d'aborder le problème à travers le concept des attitudes au travail (la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel) et leurs relations avec le contraire de l'intention de quitter à savoir la fidélité. La pertinence de ces concepts s'est imposée dans les milieux scientifiques et professionnels

principalement en raison du fait qu'ils présentent des liens empiriques démontrés et affirmés par plusieurs études : telles que Griffeth, R.W, Steel <sup>1</sup> ; Lee, T.N. & Mowday, R.T <sup>2</sup> ; Pascal Paille<sup>3</sup> et Didier Mottay<sup>4</sup>.

Il en résulte donc, que notre question principale de recherche serait :

**Qu'elle est l'influence des attitudes au travail sur les intentions des salariés à rester dans leurs établissements dans un contexte Algérien, appliqué aux praticiens de la santé publique ?**

- **LES RESULTATS ATTENDUS**

Cette recherche s'avère:

- une étude empirique (lien, relations, influence entre les variables) ;
- une étude descriptive quantitative (résultats statistiques sur les attentes, besoins en chiffres et pourcentages etc....) qui va nous permettre de :
  - + appliquer et de tester les échelles théoriques de mesure issus de la littérature portant sur les attitudes au travail sur un échantillon de contexte Algérien appliqué sur des professionnels de la santé ;
  - + valider la pertinence des variables (Attitudes au travail et fidélité)
  - + Introduire, tester de nouvelles variables externes, déterminer leur contribution et leur influence sur la fidélité ;
- Contribuer à la recherche en matière de résultats attendus ;
- disposer d'un état des lieux des diverses situations de travail dans les établissements de santé algérien ;
- améliorer la connaissance du travail dans le secteur sanitaire et d'offrir aux décideurs un outil d'aide à la décision en matière d'amélioration des conditions de travail dans les établissements de santé ;
- analyser la diversité des perceptions selon les professions au sein des établissements de santé.

---

<sup>1</sup> R.W. GRIFFETH and al, The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI), Journal of Applied Psychology, Vol 90, No 02, 2005, p.338.

<sup>2</sup> T.N. LEE & R.T MOWDAY, Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of STEERS and MOWDAY model of turnover, Academy of Management Journal, Vol 30 no 04, 1987, p.733.

<sup>3</sup> P. PAILLE, Engagement Organisationnel, Intention de Retrait et Comportements Citoyens: L'influence de la satisfaction au Travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, no 51, Avril-Mai-Juin 2004(A), .p.39.

<sup>4</sup> D. MOTTAY, Contenu de Travail et Satisfaction des Salariés, Revue de Gestion de Ressources Humaines, N° 49, Juin-Août-Septembre 2003, IAE, p.22.



- **LA STRUCTURATION DU TRAVAIL :**

L'ambition de cette recherche est de proposer une étude empirique voire conceptuelle visant à répondre aux politiques de la fidélisation des ressources humaines. L'objectif de ce travail de mémoire sera de rechercher si principalement *les attitudes au travail* influencent la fidélité du personnel à l'égard de leurs établissements. Nous aborderons les concepts de fidélisation et de fidélité, notamment en précisant le rôle de « *l'influence des attitudes au travail sur son corollaire l'intention de quitter qui est la fidélité* ».

Notre démarche méthodologique s'est fondée sur des aspects issus de terrain concernant les préoccupations des praticiens de la santé publique en Algérie et des aspects théoriques issus de la littérature et qui traite la question relative aux attitudes des individus en situation professionnelle. Une fois notre problématique générale définie et la question générale proposée, nous passerons aux trois chapitres constituant ce mémoire de recherche.

LE **PREMIER CHAPITRE** explore le concept de fidélisations des salariés à l'égard de leur entreprise et ses enjeux. Notre objectif est de définir la fidélisation, de définir les acteurs de la cette fidélisation, de décrire le diagnostic, la typologie des salariés et enfin faire le lien entre fidélisation et fidélité des salariés.

LE **DEUXIEME CHAPITRE** propose de définir le concept de la fidélité des salariés au regard de notre problématique. Ce chapitre nous permettra de d'aborder la fidélité selon l'aspect attitudinal, par la suite nous allons définir la fidélité suivant : l'intention de départ volontaire.

LE **TROISIEME CHAPITRE** présentera le modèle issu de la littérature. Les hypothèses de recherches seront formulées, une méthodologie conceptuelle pour tester notre modèle de recherche qui va étudier « l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés ». Puis des résultats seront dégagés et discussion seront entamées pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

En dernier lieu, une conclusion rappellera les objectifs voulus par cette recherche et les principaux résultats obtenus. Cette partie nous permettra de souligner quelques limites au travail mais également d'éclairer quelques voies de recherche qu'il semble opportun de mettre en œuvre.

**CHAPITRE 1**  
**LA FIDELISATION DES RESSOURCES**  
**HUMAINES**

## INTRODUCTION

La fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la gestion des ressources humaines des entreprises. Les directeurs des ressources humaines ont compris qu'un salarié qualifié et compétent constitue un capital humain spécifique et offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui l'emploie<sup>1</sup>. La fidélisation est un facteur de performance du moment où elle permet d'éviter la perte de compétence, de savoir et de savoir-faire. Cependant grand nombre de dirigeants sous-estiment cet avantage et n'investissent pas dans le développement de ce capital humain, leurs salariés sont considérés comme un moyen de production générant plus de charge qu'ils en produisent<sup>2</sup>. Ils continuent de leur confier des postes contraignants et inintéressants sans se préoccuper de leurs attentes et besoins. Seule la satisfaction des clients prime et il suffira de remplacer le salarié au moindre signe de faiblesse qu'il manifesterait<sup>3</sup>. Cette pratique de la gestion des ressources humaines entraînera une baisse de productivité, un taux élevé de turn-over, des accidents du travail, et de l'absentéisme<sup>4</sup>.

Ce premier chapitre a pour objet de présenter le concept de la fidélisation des ressources humaines et son rôle dans l'entreprise. Dans la section introductive nous allons tout d'abord explorer le concept de la fidélisation emprunté du marketing et sa transposition à la gestion des ressources humaines, par la suite nous enchaînerons avec la notion de fidélisation des salariés et ses enjeux, nous allons ensuite aborder les acteurs de la fidélisation, et enfin nous terminerons ce chapitre, par présenter le diagnostic de la fidélisation et la typologie des salariés à fidéliser.

---

<sup>1</sup> G. S. BECKER, Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education, National Bureau of economic Research, General Series, N° 80, 1964, p.35.

<sup>2</sup> F. F. REICHHELD, L'Effet Loyauté : Réussir en Fidélisant ses Clients, ses Salariés, et ses Actionnaires, Dunod, Paris, 1996, p.103.

<sup>3</sup> H. S. GUERFEL, La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire, Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens, 2008, p.4.

<sup>4</sup> B. CHAMINADE, Identifier et Fidéliser vos Salariés de Talent, AFNOR, Paris, 2003(A), p.49.

## SECTION I : LA FIDELISATION DES SALARIES

Les entreprises se sont toujours intéressées à la fidélisation, que ce soit celle des clients, des actionnaires ou des salariés<sup>1</sup>. Les stratégies de fidélisation ont trouvé leurs premières applications dans le domaine du marketing. En effet les entreprises ont compris qu'il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau<sup>2</sup> et qu'un client fidèle est souvent plus rentable qu'un client occasionnel<sup>3</sup>.

La fidélisation des salariés pour la gestion des ressources humaines peut présenter des convergences avec celle appliquée au marketing pour les clients. Ainsi, dans son ouvrage, LIGER. P, parle quant à lui de « marketing des ressources humaines », défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués »<sup>4</sup>. Depuis on assiste à la transposition de cette démarche marketing commercialement éprouvée aux ressources humaines. Le tableau N° 1 illustre bien cette volonté des directeurs des ressources humaines à vouloir s'approprier les outils de marketing en GRH.

**Tableau 1 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH**

	<b>Marketing</b>	<b>GRH</b>
<b>Rentabilité/ performance</b>	une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	coût important du turnover un salarié fidèle est plus impliqué
<b>Stabilité</b>	une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents chiffre d'affaires minimum garanti	une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées
<b>Image</b>	les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif	la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

**Source :** R. COLLE et A. MERLE, L'appropriation des outils marketing en GRH : Enjeux et exemple d'application, Actes de la Journée de Recherche sur la gestion de l'Appropriation des Outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne, 2005, p.13.

### 1. LA FIDELISATION

<sup>1</sup> F. F. REICHHELD, op. cit, p.18.

<sup>2</sup> P. LIGER, Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, Dunod, Paris, 2007, p.131.

<sup>3</sup> J. DAWKINS and F.F. REICHHELD, Customer retention as competitive weapon, Directors and Boards, 1990, p.59.

<sup>4</sup> P. LIGER, op. cit, p.9.

La fidélisation est récurrente dans un contexte de pénurie de la main d'œuvre, elle constitue un défi pour grand nombre d'entreprises. Attirer, recruter puis fidéliser le personnel de talent et compétent nécessite la mobilisation des moyens et de ressources par toutes entreprises ou entité économique désirant rester pérenne et compétitive dans un contexte de mondialisation, et de forte croissance d'attentes et d'exigences de la part des travailleurs.

Toutes les entreprises sont soucieuses de générer des profits et être rentable tout en restant compétitive devant une concurrence accrue, elles savent désormais que l'offre des services aux clients repose pour l'essentiel sur leur capital humain. Encore aujourd'hui, il est difficile dans un environnement économique très concurrentiel de retenir les collaborateurs compétents qui donnent à l'entreprise un véritable avantage concurrentiel. Il s'avère important qu'elles maîtrisent le roulement et les départs de leurs personnels en mettant en place une politique de fidélisation permettant l'attractivité, le recrutement et le maintien en place des bonnes compétences.

Malgré la pertinence de programme de fidélisation pour les entreprises, ces dernières demeurent réticentes quant à sa mise en œuvre et son application. Ceci étant confirmé par l'étude<sup>1</sup> réalisée au sein des directions des ressources humaines des entreprises et qui révèle que seules 20 % des entreprises cotées en bourse ont mis en application des programmes de fidélisation, alors que 80 % d'entre elles disposent de la possibilité de les créer, cette étude illustre bien la volonté des dirigeants à vouloir adopter des politiques de fidélisation, mais également met en exergue un blocage dans sa mise en œuvre au sein des entreprises.

## 2. DEFINITIONS DE LA FIDELISATION

Selon Peretti, « Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. »<sup>2</sup>.

Pour Paillé, « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés »<sup>3</sup>.

Ces définitions nous permettent de saisir que les entreprises doivent agir sur les départs volontaires de leurs collaborateurs en mettant en œuvre un ensemble de moyen et de ressources pour obtenir leur fidélité. Mais fidéliser des salariés demeure un enjeu important auquel de

---

<sup>1</sup> P. JUNGHANS, étude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 du CAC 40, La Tribune, 08/01/2007.

<sup>2</sup> J. M. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2005(A), p.110.

<sup>3</sup> P. PAILLE, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004(B), p.5.

nombreuses entreprises consacrent une part non négligeable de leurs ressources<sup>1</sup>Nous allons voir dans ce qui suit les enjeux de cette fidélisation.

### **3. LES ENJEUX DE LA FIDELISATION**

On distingue quatre enjeux auxquels sont confrontées les entreprises :

#### **3.1. ENJEU ECONOMIQUE : LA MAITRISE DE TURN-OVER.**

Une enquête<sup>2</sup> menée par le cabinet français de conseil en recrutement, Lincoln Associés sur l'emploi des cadres algériens, s'est intéressée à leurs situations professionnelle et leurs intentions de changer d'emploi, a dévoilé une forte mobilité du cadre algérien. En effet, l'enquête qui a touché 400 salariés de groupes internationaux âgés entre 30 et 40 ans ayant un niveau de bac+4 minimum, a révélé une importante et grande instabilité du cadre algérien. Cette étude s'est révélée la première en son genre à mesurer le turn-over (rotation) des cadres algériens a démontre que 51% des cadres interrogés envisagent de changer d'entreprise d'ici un an que 12% seulement désire rester dans la même entreprise et dans la même fonction et 31% dans la même entreprise mais dans une fonction différente, par contre et finalement 6% ont le souhait de continuer dans le même poste au sein de la même entreprise pour 2 ou 3 ans supplémentaires.

##### **3.1.1. DEFINITION DE TURNOVER**

Le « turnover », concept d'origine anglo-saxonne qui est traduit en français par la rotation du personnel ou roulement du personnel désigne : « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année »<sup>3</sup>. Ou encore « la rupture du lien contractuel salarié-employeur »<sup>4</sup>. Nous retiendrons de ces définitions que la rotation du personnel serait : une mobilité des salariés vers d'autres entreprises, ces salariés rompent le lien qui les lie à leurs employeurs d'une manière définitive.

##### **3.1.2. CALCUL DU TAUX DE TURN-OVER**

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Quotidien El-watan, Enquête sur le cadre algérien, 15/05/2007.

<sup>3</sup> L. SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, p.45.

<sup>4</sup> B. GALAMBAUD, des hommes à gérer, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1983, p.164.

Le turnover est : « le rapport entre le l'ensemble des mouvements du personnel, recrutement et départ, d'une période, et de l'effectif moyen de l'entreprise pour la période »<sup>1</sup>. Il « est calculé en divisant le nombre de salariés quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période »<sup>2</sup>.

$$\frac{\text{Nombre d'entrées + nombre de sorties} / 2}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

$$\frac{\text{Nombre de salariés quittant l'entreprise}}{\text{Effectif moyen}} \times 100$$

### 3.1.3. LES TYPES DE ROULEMENT DU PERSONNEL

Il existe trois formes de départ : Les départs initiés par l'employeur, les départs à l'initiative du salarié et les départs intermédiaires<sup>3</sup>.

#### a. LES DEPARTS INITIES PAR L'ENTREPRISE

Ce type de départ est pris en charge par l'employeur pour faire face à une conjoncture économique défavorable telle que (relocalisation, restructuration, modernisation, informatisation,) ou pour de raisons personnelles réactives aux agissements de l'employé par des licenciements comme moyens de sanctions.

#### b. LES DEPARTS INTERMEDIAIRES

Cette forme de départ constitue une charnière entre le départ volontaire et le départ involontaire, le salarié maintient une relation avec son employeur tout en travaillant à son compte.

#### c. LE DEPART INITIE PAR L'EMPLOYE

L'employé décide de quitter volontairement son entreprise pour des raisons personnelles (santé, relocalisation du conjoint, opportunités d'emploi, etc.) et qui ne peuvent être totalement gérées par l'entreprise.

### 3.1.4. LES CAUSES DU ROULEMENT DU PERSONNEL

<sup>1</sup> J. M. PERETTI, op. cit, 2005(A), p.223.

<sup>2</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.55.

<sup>3</sup> F. DANY et Y. F. LIVIAN, La nouvelle gestion des cadres : Employabilité, individualisation et vie au travail, Vuibert, Paris, 2002, p.162.

Certains facteurs sont attribués aux pratiques de la gestion des ressources humaines tels que :

- la disponibilité des opportunités d'emploi externes sur le marché du travail ;
- la non reconnaissance des dirigeants pour leurs salariés ;
- la mauvaise prise en charge de l'entreprise des attentes et exigences de ses salariés.

D'autres sont dus aux perceptions individuelles de salarié en situation professionnelle à savoir :

- le degré d'insatisfaction pour une faible rémunération et aux ;
- le désengagement envers leurs entreprises.

### **3.1.5. LES CONSEQUENCES DE ROULEMENT DU PERSONNEL**

On distingue deux catégories de conséquences du roulement du personnel :

#### **a) LES CONSEQUENCES POSITIVES DE ROULEMENT DU PERSONNEL**

Considérer le roulement volontaire de personnel comme totalement négatifs et nuisible pour l'entreprise n'est pas souhaitable, par conséquent « rechercher un taux de turnover nul est irréaliste et dangereux »<sup>1</sup>.

Les départs des employés non performants ou n'ayant pas les compétences requises pour l'entreprise sont appréciables et avantageux pour les deux parties. Pour l'entreprise, elle pourra renouveler son capital humain et redynamiser l'esprit des équipes de travail par une nouvelle recrue et augmenter sa performance et être plus rentable ; pour le salarié ce dernier peut potentiellement être recruté dans un emploi qui lui convient mieux et pour lequel il sera compétent et performant.

#### **b) LES CONSEQUENCES NEGATIVES DE ROULEMENT DU PERSONNEL**

Le départ des salariés compétents, qualifiés et expérimentés engendre des coûts financiers et humains qui sont sous-estimés par les directeurs de ressources humaines de l'entreprise. D'une par ces coûts généralement assimilés aux coûts de recrutement et aux coûts de formation ont des conséquences très lourdes sur la productivité, la performance et la rentabilité de l'entreprise.

D'autre part, la perte d'un salarié de talent constitue une ressource supplémentaire, enrichissante et disponible sur le marché de travail pour la concurrence<sup>2</sup>. Elle se traduit aussi

---

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.57.

<sup>2</sup> Ibid., p.54.



par la difficulté de le remplacer dans l'immédiat par quelqu'un de semblable et efficace ce qui oblige l'entreprise à supporter des coûts de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire<sup>1</sup>. Le coût de remplacement d'un employé varie entre 93 % à 200 % du salaire annuel de l'employé<sup>2</sup>, Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour «reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné»<sup>3</sup>. Cependant pour des raisons financières et économiques les entreprises doivent être en mesure de stabiliser, voire équilibrer les coûts associés au turnover Il serait ainsi beaucoup moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau<sup>4</sup>. D'ou l'intérêt de mener des actions de fidélisation dans les entreprises.

### 3.2. ENJEU DEMOGRAPHIQUE : GUERRE DES TALENTS

Les talents détiennent une place prépondérante dans les entreprises qui les emploient, ils constituent un atout favorable pour celles qui s'engagent dans une guerre contre leurs concurrents afin de les attirer, recruter et les fidéliser<sup>5</sup>. La notion de talent ne se limite pas à une et une seule définition. D'un coté cette notion est perçue comme « un élément supplémentaire des composantes d'un être humain avec ses personnalités, connaissances, centre d'intérêt, expérience, etc.. »<sup>6</sup>, d'un autre coté elle désigne et témoigne de la qualification de la personne par ses compétences exceptionnelles qui le favorise et le différencie des autres.

Le terme de talent englobe tous les salariés de l'entreprise et ne se limite pas uniquement aux cadres et autres « potentiels »<sup>7</sup>, ainsi le talent désignant toute personne offrant un avantage concurrentiel pour son organisation qui la différencie des autres. Le talent est « un don inné strictement personnel »<sup>8</sup>. Il est doté d'une capacité à mieux faire les choses que d'autres. Faire mieux les choses consiste à les faire différemment des autres. Ce terme semble avoir une similitude avec d'autres notions telles que l'aptitude, la compétence et l'expertise.

---

<sup>1</sup> B. MARTORY et D. CROZET, Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001, p.69.

<sup>2</sup> Observatoire De Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, L'enjeu de La Rétention du Personnel, <http://www.jobdiffusion.com/>, publié le 12/11/2008, consulté le 13/02/2010.

<sup>3</sup> M. CAPRON, Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines, Revue Française de Gestion, n°106, 1995, p.48.

<sup>4</sup> D. ARVEILLER, La fidélisation des salariés: une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, Les Cahiers du DRH, Editions Lamy, n.36, 2000, p.9.

<sup>5</sup> G. LE BOTERF, Ingénierie des compétences, Éditions d'Organisation, 2eme édition, 1999, p.22.

<sup>6</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.74

<sup>7</sup> G. LE BOTERF, op. cit, p.23.

<sup>8</sup> B. CHAMINADE, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR, Paris, 2006(B), p74.

L'aptitude désigne la capacité de l'individu à faire quelque chose. Tandis que la compétence fait référence à la manière dont est utilisée une aptitude. Par contre l'expertise relève de l'excellence. Elle se caractérise par le niveau supérieur de compétences.

### 3.2.1. LA GUERRE DES TALENTS

Les entreprises se livrent bataille à la conquête de nouveaux talents, la notion de talent est d'actualité avec celle de « guerre des talents ». Il est difficile de déterminer exactement l'origine de l'expression « guerre des talents », (chasse de têtes) entre les organisations, ou (fuite des cerveaux) entre les pays, néanmoins ces mots ont été utilisés dans le langage militaire par le général américain du service de recrutement des marines<sup>1</sup> GARRY PARKS. Selon lui, la pérennité de l'armée américaine reposait sur ses hommes, elle est engagée dans une « guerre de talent » comme le sont les entreprises privées<sup>2</sup>. Effectivement les entreprises évoluent dans une concurrence perpétuelle et désormais elles ne sont pas en concurrence seulement sur les produits ou services qu'elles offrent aux marchés et la conquête de nouveaux clients, mais elles le sont pour leurs besoins des mêmes profils et compétences.

La pénurie de main d'œuvre qualifiée accentue la concurrence et le recours des entreprises à acquérir les meilleurs talents. Toutefois la technologie et la maîtrise des coûts utilisés auparavant ne sont plus en mesure d'assurer durablement la stabilité et les avantages concurrentiels des entreprises. Ces dernières s'efforcent aujourd'hui de mettre en œuvre d'autres moyens et facteurs susceptibles d'accroître leur niveau de compétitivité. Tels que l'attractivité, le recrutement et le maintien en place de ses compétences.

Cependant, les entreprises doivent être en mesure de disposer au temps opportun des ressources les plus compétents et les plus rares, voire être capable s'arracher les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail et assurer leurs stabilité et leurs fidélité « à l'origine des meilleurs candidats de futur salariés »<sup>3</sup> qui peuvent eux constituer un avantage compétitif pour les concurrents.

---

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.49.

<sup>2</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2006(B), p.73.

<sup>3</sup> F. F. REICHHELD, op. cit, .p.113.

### 3.2.2. POPY-BOOM ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Tous les pays sont actuellement concernés par le phénomène du popy –boom, mais qu'est ce que le « popy boom ».Le « popy boom » est le nom attribué au grand nombre de départs en retraite qui doivent avoir lieu entre 2006 et 2025 dans les pays développés<sup>1</sup>.

Les générations issues du baby boom de l'après-guerre sont en phase de retraite, la baisse progressive de l'indice de natalité partout dans le monde et l'allongement de l'espérance de vie grâce à l'évolution technologique dans le domaine médical et la bonne prise en charge sanitaire et médicale des personnes âgées a favorisé l'augmentation de cette frange de la population. Ce phénomène a un impact économique sur les sociétés. Il participe à la hausse générale des dépenses de santé et le financement du système de retraites<sup>2</sup>. Auparavant, « on imaginait que la planète serait bientôt submergée par les vagues de milliards de jeunes engendrées par une croissance démographique apocalyptique »<sup>3</sup>.

Réellement, la frange des jeunes constitue une proportion plus élevée par rapport à la montée des vieux qui ne cesse elle aussi de croître. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la proportion des 65 ans et plus, avoisinait à peine les 5 %, en 1960, elle est passée à 10 % puis à 15 % vers 1990 et elle devrait atteindre les 20 % avant 2020 ou même avoisiner les 30 % vers 2050<sup>4</sup>.

L'évolution démographique dans les pays occidentaux se caractérise par un vieillissement de l'âge moyen de la population. Cependant les entreprises des pays développés sont confrontés à une crise de renouvellement de leurs ressources, la génération des jeunes ne pourra à elle seule assurer la relève de ceux qui, partent en retraite. Selon un rapport<sup>5</sup> publié en France, le nombre des actifs est en constante diminution, les experts en la matière prévoient et annoncent une baisse de 30.000 personnes par an jusqu' en 2015, puis ce chiffre passera à 80.0000 ensuite. Les sociologues et les analystes tirent la sonnette d'alarme, leur projection sur l'emploi, prévient que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée liée aux évolutions démographiques se fait déjà ressentir et devrait s'amplifier jusqu'en 2015<sup>6</sup>. Ceci entraînera notamment une baisse de productivité.

---

<sup>1</sup> M. LORIAUX, Du vieillissement démographique à l'intégration des âges : la révolution de la gèritude, in Population, vol.50, no.6, 1995, p.1611.

<sup>2</sup> D. TADDEÏ, Stratégie pour une France plus active, Rapport pour le Conseil Économique et Social, La documentation Française, 2004, p.30.

<sup>3</sup> P. J. THUMERELLE, Vieillissement et longue vie, Espace ; Populations Sociétés, n° spécial : Le vieillissement dans le monde, n° 3, 2000, p.363.

<sup>4</sup> T. EGGERICKX et D. TABUTIN, Le vieillissement démographique dans le monde, Historique ; mécanismes et tendances, SPED, n° 14, 2001, p.13.

<sup>5</sup> B. QUINTREAU, Age et emploi à l'horizon 2015, Rapport pour le Conseil Économique et Social, La documentation Française, 2001, p.25.

<sup>6</sup> APEC et Groupe Quin Cadres, Baromètre de l'emploi des cadres de 50 ans et plus, janvier 2002, p.6.

Le vieillissement de la population engendre des conséquences socio-économiques : Les statisticiens font coïncider le début de la vieillesse avec l'âge du départ à la retraite, l'âge moyen pour les départs en retraite appliqué dans la plupart des pays est situé entre la tranche d'âge de 55-60. Cependant les entreprises sont soucieuses de cet enjeu démographique, qui influence directement la mise en place des politiques et des stratégies des ressources humaines en matière du capital humain. Elles doivent être en mesure d'appréhender le problème de vieillissement de la population et celui de rétrécissement de la frange des jeunes pour faire face à la pénurie de main d'œuvre à l'avenir.

De ce fait les entreprises doivent éviter des pertes des connaissances et de savoir-faire liées à l'expérience acquise par les seniors. Elles doivent en outre mettre en place un plan de relève et de remplacement de cet effectif. Le non remplacement des départs en retraite peut permettre de diminuer le sur effectif dans certains secteurs et accentue le manque de candidats à l'embauche dans d'autres secteurs. Pour combler leur déficit en cadres, les entreprises auront besoin de jeunes diplômés ou de salariés non cadres qui feront l'objet d'une promotion interne<sup>1</sup>, avec une population vieillissante, les entreprises auront du mal à faire face au remplacement du personnel retraité, puisque la génération qui arrive sur le marché de l'emploi sera moins nombreuse. Une forte concurrence sera engagée entre secteur privé et la fonction publique pour attirer les cadres<sup>2</sup>.

Quant aux pays du Sud, les proportions de personnes âgées de 65 ans et plus actuellement recensés à travers le monde, avoisinent les 60 % touchant la plupart des pays en développement et que cette proportion devrait, d'après les projections des Nations Unies, grimper jusqu'à 80 % d'ici 2050<sup>3</sup>. Au cours du demi-siècle à venir les pays relativement jeunes comme le Brésil, l'Iran, l'Algérie, l'Égypte, la Colombie, la Malaisie ou le Singapour verront leurs populations âgées tripler voire quadrupler<sup>4</sup>, à l'encontre des pays tels que la Suède ou le Japon qui verront la proportion de personnes âgées croître que de 75 %.

Comme dans les autres pays les Algériens en âge de travailler seront moins nombreux. Cette évolution est confirmée par un article intitulé « l'Algérie face aux dangers du papy-boom » publié par un démographe à l'Office national des statistiques (ONS) a fait un état de lieu sur l'évolution de la population en Algérie. La frange des personnes âgées de plus de 60 ans représentait 6,80% de la population globale en 2000, contre 46,11% de moins de 20 ans et

---

<sup>1</sup> APEC, Bilan prospectif de la mobilité, édition 2002, p.7.

<sup>2</sup> Ibid., p.8.

<sup>3</sup> United Nations, World population prospects, The 2000 revision, vol 2, New York, 2000, p.7.

<sup>4</sup> A. PARANT, Le vieillissement démographique : Anti-hasard et défaut de prospective, Espace, Populations Sociétés, n° 3, 2000, p.5.

56,76% des actifs potentiels âgés entre 16 et 59 ans. Les projections de l'ONS les plus probables pour l'année 2030 prévoient un rétrécissement de la proportion des plus jeunes estimé à 29,64%, contre une tendance à la hausse des personnes du troisième âge équivalente à 14,70% qui sera à 23 % en 2050<sup>1</sup>.

La main d'œuvre dite « potentiellement active » utilisée par les experts de l'ONS, dans l'élaboration de leurs projections, a ici une grande importance. Dans notre mémoire de recherche, la pénurie du personnel médical est une arme à double tranchant : d'une part, le nombre du personnel aptes à travailler et à exercer dans le corps de la médecine serait considérablement réduit, d'autre part, on assisterait à une baisse sensible de l'offre médico-sanitaire à la population en générale. Car, en l'absence du plein-emploi, les besoins de la population vieille, soit en matière de retraite ou de prise en charge sanitaire, seront difficilement satisfaits.

### 3.2.3. PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

La pénurie de main-d'œuvre concerne la plupart des pays<sup>2</sup>. Elle touche nombreux corps de métier et activités, le secteur privé ou la fonction publique enregistre un déficit à tous les niveaux de compétences<sup>3</sup>.

Certains métiers, où la participation active actuelle de quinquagénaires est prépondérante, vont connaître des difficultés d'attractivité et de recrutement à savoir les banques, l'industrie automobile et la fonction publique, d'autres nécessitent une forte hausse de recrutements tels que les professions de la santé (médecins, infirmiers et aides-soignants).

Cette pénurie est la conséquence de :

- l'évolution technologique affectant directement le contenu des métiers tels que l'imprimerie ou la mécanique automobile ;
- l'exigence de la polyvalence par les entreprises pour certains métiers ;
- l'inadéquation, entre les besoins des entreprises en matière de compétences et les formations dispensées dans les grandes écoles ;
- la démographie.

La pénurie de personnels qualifiés affecte négativement les entreprises. Elle cause des préjudices aux managers d'entreprises et a des conséquences sur la productivité, la rentabilité et les résultats des entreprises. De fait le maintien en place des effectifs disponibles s'avère pré

---

<sup>1</sup> Le quotidien El-Watan, l'Algérie face aux dangers du papy-boom, 29/10/2006.

<sup>2</sup> F. DANY et Y. F. LIVIAN, op. cit, p.53.

<sup>3</sup> Observatoire de l'ANPE, octobre 2001, p.2.

judicieux et adéquat pour les directeurs de ressources humaines qui désirent fidéliser leurs salariés, se démarqueront de leurs concurrents et offriront une image crédible à leurs clients.

### **3.3. ENJEU SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

La raréfaction des ressources naturelles, la pénurie des compétences, la pollution et la destruction de l'équilibre environnemental constituent des forces majeures pour l'opinion publique et l'attention des médias à vouloir exercer leur pression sur les sociétés à fin d'obliger ces dernières à jouer leur rôle pour la préservation de développement durable. Le développement durable a été défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »<sup>1</sup>. Le concept de développement durable appliqué à l'entreprise est appelée la Responsabilité sociale de l'entreprise, ou RSE. Le développement durable est perçu par la société comme un équilibre entre trois facteurs<sup>2</sup> : le développement économique ; le respect et la protection de l'environnement pour nous-mêmes et les générations futures ; l'équité sociale (déontologie sociale à l'égard des collaborateurs) et sociétale (Comportement de l'entreprise citoyenne vis-à-vis de ses parties prenantes).

Les entreprises sont contraintes d'intégrer dans leur politique de développement la demande d'éthique de leurs salariés, des ONG, des consommateurs et toutes les autres les parties prenantes<sup>3</sup>. Elles doivent assurer le bien-être de la population et l'épanouissement de l'homme dans son contexte de vie. En matière de responsabilité sociale, certaines entreprises négligent encore le rôle que joue la « RSE » dans l'amélioration du cadre de vie socioprofessionnel du salarié. En revanche la mondialisation et le libéralisme ont poussé les entreprises à orienter leurs objectifs vers la création de valeur pour les actionnaires et de négliger le bien-être de l'entreprise et de ses salariés.

L'échec actuel de la mondialisation, les crises financières<sup>4</sup>, les problèmes environnementaux, les catastrophes écologiques<sup>5</sup>, la raréfaction des ressources naturelles, la forte pression des associations<sup>6</sup>, des ONG et de l'opinion publique sont autant de facteurs auxquels sont confrontées grand nombre d'entreprises qui doivent prendre conscience des

---

<sup>1</sup> GRO Harlem Brundtland, Notre avenir à tous, Rapport de la Commission Brundtland, 1987, p.40.

<sup>2</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.89.

<sup>3</sup> M. BADOUR et G. DAROUX, la fonction de tuteur académique dans les écoles d'ingénieurs, Colloque École des Ponts, Paris Tech, 21/22 juin 2010, p.51.

<sup>4</sup> E. THOMAS, Débat, Traduit de l'américain par Yali N'Diaye, Editions Valor, 2010, p.12.

<sup>5</sup> J. P. GOND, Gestion des ressources humaines et développement durable, Dunod, Paris, 2006, p.56.

<sup>6</sup> J. P. GOND et S. A. MULLENBACH, Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue des Sciences de Gestion, no 205, p.95.

conséquences économiques<sup>1</sup> directes de la responsabilité sociale. Ces parties prenantes exigent des dirigeants de mettre en place un nouveau dispositif de management basé sur l'intégration d'objectifs sociaux de leurs salariés comme investissement stratégique.

Le champ d'action de l'entreprise s'est développé dans le temps et s'est élargi par l'implication de différents acteurs dans le processus de son développement. Le cadre d'intervention de l'entreprise comme acteur principal dans l'épanouissement et le bien être des salariés a évolué et s'est progressivement enrichi de la dimension sociale. Cet engagement en matière de responsabilité sociale signifie « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes »<sup>2</sup>. La responsabilité sociale de l'entreprise doit être en cohérence avec les attentes et les exigences des clients, des actionnaires et des salariés<sup>3</sup>, elle est une source de satisfaction, d'implication et de fidélisation. L'entreprise est dans cette perspective considérée comme une entreprise citoyenne puisqu'elle contribue à la vie de la société civile dans laquelle elle évolue<sup>4</sup>.

La tendance à se préoccuper des obligations sociétales et environnementales commence à prendre de l'ampleur dans le milieu professionnel. Les entreprises citoyennes sont engagées dans une action durable à développer leur environnement humain, social et naturel. Elles participent à améliorer le cadre de vie de la société en mettant en œuvre des actions axées sur la préservation de l'environnement, le respect des normes, la prévention des accidents de travail, etc. Cependant les entreprises citoyennes en retirent des avantages : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et du service, l'avantage concurrentiel envers les clients, salariés et actionnaires et une bonne performance économique et financière.

Du point de vue des salariés, cela incite les entreprises à mener des actions de fidélisation fondées sur le respect de la loyauté<sup>5</sup> entre elles et leurs salariés. Elles doivent désormais et en sus des moyens dont elles disposent (connaissances, savoir, savoir-faire, ressources humaines et matériels, etc.), être capable de contribuer davantage à l'épanouissement de la société. La fidélisation s'inscrit dans un dispositif permettant l'implication des salariés dans la sauvegarde de leur emploi et le maintien durable de la relation de l'entreprise avec son environnement

---

<sup>1</sup> A. B. CARROL, Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, Business & society, 1999, p.290.

<sup>2</sup> I. TCHOTOURIAN, Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise, Revue Management et Avenir, n°10, septembre 2006, p.60.

<sup>3</sup> F. CONCHON, la communication citoyenne des marques : Approche exploratoire, ESCP-EAP, Paris, 2008, p.2.

<sup>4</sup> D. MATTEN and A. CRANE, Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization, Academy of Management Review, Vol.30, 2005, p.169.

<sup>5</sup> F. F. REICHHELD, op. cit, p15.



social. Elle permet dans ce contexte, d'optimiser l'impact social en assurant l'attachement des salariés dans l'entreprise par des valeurs solides et légitimes, de répondre aux objectifs du développement durable social et économique.

### **3.4. ENJEU ORGANISATIONNEL**

Les directeurs des ressources humaines participent à la politique générale des entreprises en proposant et en mettent en place des stratégies pour le management de leur capital humain. Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.

La fidélisation est un outil adéquat pour les managers et les directeurs des ressources humaines. Elle leur permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience des processus de management et de contribuer à la motivation du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches selon les exigences de la norme afin de satisfaire les clients.

#### **3.4.1. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

A ses débuts la gestion de la qualité qui était basée sur un simple système de contrôle pour limiter les défauts de fabrication et apporter les corrections éventuelles, est devenue actuellement une préoccupation majeure du management. De fait, le management de la qualité s'est développé jusqu'à toucher l'ensemble de la chaîne de valeur. Il permet à l'entreprise de donner à chaque acteur la possibilité d'opérer et d'intervenir directement sur le processus concerné selon la conformité du produit.

La généralisation de la qualité à tous les niveaux et à toutes les activités a englobé tous les acteurs de l'entreprise, jadis réservé uniquement aux techniciens et opérateurs de la production. Les entreprises qui investissent dans la formation, dans le développement des compétences, et le développement de leur valeur organisationnelle, tiennent en compte, de l'application des normes ISO 9001 et ISO 9004 dans leur management de la qualité. Les normes ISO (International Organisation for Standardisation) ont été conçues dans un souci d'harmonisation, de simplification et de rationalisation des rapports entre clients, fournisseurs, personnel et actionnaires.



La norme ISO 9001 relative au management des ressources humaines vise la maîtrise de tous les processus de l'entreprise afin d'obtenir un produit conforme à la demande du client en vue de sa satisfaction. Elle insiste sur la compétence et la qualification de personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit. En matière de ressources humaines, la norme ISO 9004 recommande le développement des compétences pour améliorer les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise. Elle touche l'ensemble de l'environnement économique de l'entreprise et ses parties prenantes.

Dans le contexte de l'application des normes ISO 9001 et 9004 par les entreprises, la mise en place d'un programme de fidélisation permet de conserver les compétences et d'assurer la continuité de l'apprentissage organisationnel du savoir et du savoir-faire aux générations futures et d'assurer le processus de la qualité aux clients. Dans un nouvel environnement de forte concurrence, l'entreprise cherche à fidéliser les clients pour augmenter ses profits, dégager le maximum de bénéfices, développer ses performances économiques et sociales. Elle doit être en mesure d'assurer un système de « qualité totale » aux consommateurs qui de plus en plus exigent des produits de meilleures qualités.

Les entreprises savent désormais que la qualité des produits passe par la qualité de ses hommes. Ce sont les salariés performants et compétents qui en font la différence et offrent un avantage concurrentiel à leurs entreprises. Celles-ci doivent maintenir le niveau de la qualification et de la compétence de leurs salariés en permanence par la formation, le perfectionnement et le recyclage et ce en adéquation avec les recommandations des normes ISO.

Les responsables de la santé publique en Algérie doivent être en mesure d'assurer une offre médicale de qualité à la population. Hors l'atteinte de la qualité repose sur la qualification et de la compétence des praticiens de la santé. Pour éviter la raréfaction de cette ressource, un programme de fidélisation s'avère très utile à répondre aux besoins de la population en matière de soins de qualité et à ceux de personnel de la santé.

### **3.4.2. LE MANAGEMENT DES COMPETENCES**

Le management des compétences détient une place prépondérante au sein des organisations<sup>1</sup>. L'intérêt des entreprises est de stabiliser un collectif de travail dont on garantit la sécurité afin qu'il développe des compétences collectives<sup>2</sup>, et d'anticiper les évolutions

---

<sup>1</sup> P. ZARIFIAN, Objectif compétence : pour une nouvelle logique, Editions Liaisons, 1999, p.10.

<sup>2</sup> G. BERNARD, les stratégies des ressources humaines, édition la découverte, paris, 2004, p.33.

susceptibles d'avoir une influence négative sur le personnel. Cette anticipation constitue le dispositif central du management des compétences.

Le management des compétences est un moyen pour les entreprises de se démarquer de leurs concurrents en maintenant en place leurs compétences par des pratiques de fidélisation. C'est la capacité de l'entreprise à connaître les compétences dont elle dispose, de différencier celles dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients.« La compétence est l'ensemble de savoirs et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients »<sup>1</sup>.

### **3.4.3. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle consiste à anticiper les besoins futurs en compétences individuelles et collectives à long terme. La comparaison des écarts positifs ou négatifs des besoins des compétences pour l'entreprise lui permet de prendre des décisions stratégiques relatives à la modification de la politique de promotion, de recrutement ou celle de fidélisation. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste à faire correspondre les compétences des salariés avec les besoins actuels et futur de l'entreprise, en spécifiant les compétences critiques sur lesquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.

La GPEC établit la distinction entre les démarches d'anticipation touchant les emplois (créations et suppressions des postes, ventilation des postes entre les services) d'une part et celles touchant les compétences d'autre part (nouvelles compétences à développer, obsolescence des compétences actuelles)<sup>2</sup>.L'adoption d'un plan de GPEC est un outil pour les entreprises à pouvoir prolonger la durée de vie des savoir-faire chez les salariés et incite ces derniers à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel. En tant que dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la GPEC constitue une

---

<sup>1</sup> J. CHAABOUNI et K. JOUILI, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes, Revue Internationale sur le travail et la société, vol 3 n°2, octobre 2005, p.222.

<sup>2</sup> Y. EMERY et F. GONIN, Gérer les ressources humaines, édition presses polytechniques et universitaires, romande, 2009, p.66.

réponse aux besoins et aux attentes des entreprises et des salariés. La GPEC dynamise les actions de formations, de recrutement et gestion des carrières.

Initiée dans les années 1970 pour gérer la carrière des cadres, la gestion prévisionnelle des emplois et des cadres retrouve actuellement un regain d'intérêt en privilégiant la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant. Les entreprises, au travers de leurs stratégies RH, veulent disposer des meilleurs profils et avoir des compétences mobilisables et privilégier la promotion interne en fonction de la disponibilité des postes. Dans ce contexte, le rôle de la fidélisation à travers la GPEC, consiste à prendre conscience de l'importance de l'anticipation des départs prévus et imprévus des compétences. Identifier ces compétences permet de prévoir quelles seront les compétences à remplacer ou à acquérir.

La fidélisation permet à l'entreprise de renforcer la loyauté et la confiance de ses salariés, de ses actionnaires, de ses clients et toutes les autres parties prenantes. La mise en place d'un programme de fidélisation, accompagnée d'une démarche compétence qui assure la maîtrise de la gestion du capital humain, est donc aujourd'hui une nécessité pour garantir la performance présente et future des entreprises.

## **SECTION II: LES ACTEURS ET DIAGNOSTIC DE LA FIDELISATION**

La mise en œuvre d'un programme de fidélisation relève autant de la responsabilité de l'entreprise par des pratiques managériales, que de l'individu porteur de qualification et de compétence.

Si l'individu est responsable de ressources et des compétences qu'il détient, l'entreprise quant à elle est responsable de mettre à la disposition des salariés des moyens de développements adaptés et à gérer ces compétences. La stratégie de la fidélisation consiste alors à faire participer tous les acteurs de l'entreprise chacun, selon son rôle, dans l'adaptation et le développement des compétences en mettant en œuvre un dispositif d'attractivité, de recrutement et de maintien en place des effectifs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. En tant que première richesse de l'entreprise<sup>1</sup>, chaque acteur contribuera à la concrétisation des objectifs assignés selon son statut, sa mission et son regard sur la fidélisation.

Assurer un système de management de la fidélisation, nécessite l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise. Cela demande l'engagement sans faille de la direction générale, de la direction des ressources humaines et de l'ensemble de l'encadrement. L'ensemble des acteurs doivent être convaincus que la fidélisation est un enjeu important mobilisant certaines

---

<sup>1</sup> E. LECOEUR, Gestion des compétences, édition de Boeck université, Bruxelles, 2008, p.10.

ressources et que fidéliser constitue une source d'avantage concurrentiel est un outil indispensable pour réduire les départs et le turn-over.

## **1. LES ACTEURS DE LA FIDELISATION**

### **1.1. LA DIRECTION GENERALE**

La direction générale adopte un programme de fidélisation ; elle analyse les besoins de compétences par rapport à sa stratégie, au contexte socio-économique de l'entreprise, aux évolutions du marché de travail, et raisonne en termes de productivité et de rentabilité à long terme. L'engagement de la direction est incontournable, il suppose que l'entreprise dispose de toutes les opportunités qui lui sont offertes pour mener à bien son programme de fidélisation.

Le rôle des équipes dirigeantes de l'entreprise consiste à sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel par la communication interne à sa volonté de satisfaire leurs d'attentes et besoins et d'aller au-delà des exigences réglementaires légales en concertation avec le partenaire social et les actionnaires.

### **1.2. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le rôle des ressources humaines est largement reconnu par la plupart des acteurs économiques et académiques. Certains auteurs rendent ainsi compte de la contribution attendue des directeurs RH au sein de l'organisation et des multiples influences auxquels ces rôles sont soumis. Ils interviennent dans la mise en œuvre de la stratégie au sein de l'entreprise et veillent à l'alignement des pratiques RH avec la stratégie de l'entreprise.

Les DRH jouent le rôle de partenaire stratégique. Ils participent aussi bien en amont qu'en aval aux décisions managériales liées à la fidélisation des ressources humaines par leurs interventions dans le diagnostic du besoin de fidélisation, et par leur contribution aux résultats organisationnels de l'entreprise. Les responsables RH sont en mesure d'adapter les pratiques de fidélisation selon les contraintes internes et externes de l'environnement de l'entreprise et sont force de propositions auprès de la direction générale.

Le rôle de la direction des ressources humaines dans la mise en place de la stratégie de fidélisation est de fournir les informations nécessaires par le management des compétences de ces effectifs. La DRH participe dans le suivi et l'amélioration continue du programme de fidélisation. Elle conseille en permanence ces collaborateurs sur les contraintes du marché du travail, le climat social et les risques encourus.

La responsabilité d'une direction des ressources humaines, dans la stratégie de la fidélisation, consiste fondamentalement à :

- déceler les compétences et les talents, participer et contribuer à cette détection des talents, depuis l'étape de recrutement ;
- diagnostiquer les éventuels départs des salariés
- privilégier la communication interne pour connaître les attentes et exigences des salariés
- former les managers aux bonnes pratiques de fidélisation ;
- fournir aux managers les ressources en terme de compétence ;
- mener des enquêtes régulières sur la satisfaction et le climat social des équipes.

Ainsi la DRH joue le rôle de coordinateur des pratiques de fidélisation mises en place sur le terrain. Elle sert de guide pour les autres acteurs de la fidélisation en les orientant à suivre les directives et les objectifs assignés par la direction<sup>1</sup>.

### **1.3. LES MANAGERS**

L'engagement du manager dans un dispositif de fidélisation est de sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de leur place et le rôle qu'ils jouent au sein de leur entreprise. La relation directe entre le manager et ses collaborateurs est déterminante pour la mise en œuvre des objectifs assignés par la direction des ressources humaines en matière de fidélisation. Ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.).

Pour la mise en place d'une stratégie de fidélisation, les managers sont les premiers concernés par l'identification des salariés à fidéliser et la prise en charge de leurs préoccupations qui consistent à :

- reconnaître les efforts fournis par leurs collaborateurs à atteindre les objectifs ;
- prendre en charge les attentes et exigences de leurs équipes ;
- être l'interlocuteur privilégié des collaborateurs envers la direction générale et la direction des ressources humaines de l'entreprise ;
- valoriser les fonctions et missions de chaque collaborateur pour sa part de contribution dans les résultats de l'entreprise et ses impacts suite un éventuel départ ;
- mettre en place un plan de gestion et de suivi de carrière pour les collaborateurs ;

---

<sup>1</sup> J. M. PERETTI et al, tous talentueux, édition d'organisation, paris, 2009(C), p.336.

- promouvoir la mobilité interne et la formation des collaborateurs ;
- proposer et mettre en place des procédures flexibles susceptibles d'accroître la motivation des équipes ;
- prendre en charge les suggestions des collaborateurs ;
- avoir une vision globale sur le développement et l'épanouissement des collaborateurs ;
- prendre en considération l'ampleur des enjeux de la fidélisation.

Le rôle du manager est de collaborer avec tous les autres acteurs concernés par le management de la fidélisation. La direction des ressources humaines comme partie prenante de l'emploi des collaborateurs joue un rôle très important dans le coaching et la fourniture des outils aux managers qui leurs permettent de définir les actions de fidélisation.

En outre des missions et autres fonctions attribuées aux managers, ces derniers ont un rôle social prépondérant à jouer auprès de leurs équipes qui consiste à pouvoir conquérir l'engagement et l'attachement de leurs collaborateurs envers le travail et l'entreprise. La relation du manager en tant que supérieur hiérarchique, permet au collaborateur de communiquer et exprimer ses besoins, ses désirs à s'épanouir et développer ses compétences au sein de l'entreprise.

Pour mener à bien le dispositif de fidélisation, les managers doivent finaliser leurs actions par l'adhésion de tous leurs collaborateurs à ce projet. Ils doivent adopter un style de management qui va en adéquation avec les principes et l'éthique de leurs équipes et qui consiste à :

- ne pas maintenir un collaborateur jugé compétent dans le même poste durant toute sa carrière professionnelle sous le prétexte de la fidélisation ;
- mettre en place un système d'évaluation individuelle et collective de la performance basé sur le management de la qualité et de la compétence ;
- anticiper les intentions des départs et analyser le turn-over des collaborateurs ;
- éviter à négliger les raisons et les causes des départs des collaborateurs et à favoriser le recrutement en continue ;
- prendre en compte les divers coûts que puisse engendrer le départ d'un collaborateur ;
- promouvoir le dialogue et la communication interne entre les collaborateurs pour le maintien en place des équipes de travail.

#### **1.4. LE PARTENAIRE SOCIAL**

Le travail de partenaire social de l'entreprise est de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au dispositif de la fidélisation en respectant les obligations légales que ce soit pour la revendication des droits socio-économiques des travailleurs et / ou avoir un regard sur la gestion par leur participation comme acteur consultatif. L'apport de partenaire social en matière de fidélisation est la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs de la nécessité de croire à la concrétisation de leurs préoccupations par les autres acteurs de la fidélisation.

La participation du partenaire social au programme de fidélisation peut se traduire par leur contribution à l'épanouissement et le développement des salariés par offrir des avantages sociaux (logement de fonction, véhicule de service, transport du personnel, cantine, etc.), ou financiers (prêt sociaux sans bonification, dons, etc.). Par leurs diverses activités socio-économiques ou culturelles, le partenaire social organe consultatif et / ou revendicatif contribue indirectement à côté de la DRH et les managers à fidéliser les collaborateurs en prenant en considération une majorité d'attente et exigences des salariés à son compte et l'autre partie sous forme de revendication faites à l'entreprises basée sur la communication et la négociation.

#### **1.5. LE COLLABORATEUR**

Le rôle de collaborateur est de participer activement dans le programme de fidélisation assigné par l'entreprise. Les collaborateurs doivent se sentir concernés par les objectifs et les actions entreprises par leurs managers pour leur bien-être et leurs épanouissements. Ils doivent être capables de mesurer l'importance des préjudices qu'ils peuvent occasionner par leurs départs.

Le travail des salariés est d'assister les managers dans la concrétisation de leur objectif de fidélisation chacun selon son rôle dans l'équipe et dans l'entreprise. Ils doivent comprendre les enjeux de la stratégie de fidélisation qui consiste à mettre durablement les préoccupations de l'homme en premier lieu. L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques est nécessaire à la mise en place et la concrétisation du programme de la fidélisation.

Ainsi, les décideurs de la santé publique en Algérie, ayant pour rôle celui de la direction générale doivent émettre et élaborer une stratégie visant à attirer, recruter et fidéliser les praticiens de la santé, les directeurs des ressources humaines des établissements publics de la santé à leur tour participent à cette opération en mettant en place un système d'information basé sur la GPEC et qui consiste à doter l'ensemble des acteurs de la fidélisation, à avoir une vision

globale sur les opportunités internes et externes de l'environnement socio-économiques et des risques encourus. Les managers quant à eux et disposant de l'évaluation des besoins et attentes des collaborateurs fourniront aux autres acteurs la possibilité d'identifier leurs personnel jugé compétent et jouant un rôle stratégique pour les établissements de la santé publique. Les collaborateurs (médecins, infirmiers, etc.) ainsi que le partenaire social doivent être sensibilisés et concernés pour réussir le programme de fidélisation et assurer une meilleure prise en charge médico-sanitaire à la population.

## **2. LE DIAGNOSTIC DE FIDELISATION**

Un diagnostic de fidélisation permet de nous renseigner sur les aptitudes et les capacités d'une entreprise à mener des actions de fidélisation. IL nous aide à déterminer et connaître ses forces et ses faiblesses dans la mise en place du dispositif de fidélisation, et de mener des actions d'amélioration.

### **2.1. LES OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC**

- Identifier les déterminants des départs et des intentions de quitter des salariés ;
- recenser les avantages offerts pour les salariés et qui constituent un facteur motivateur pour les salariés ;
- dresser une typologie de salarié en identifiant les talents, les collaborateurs compétents, potentiels, etc. ;
- établir des enquêtes de climat social pour connaître les attentes et exigences des collaborateurs.

### **2.2. LES TYPES DES DEPARTS**

Le diagnostic de fidélisation pour les entreprises est d'évaluer les départs de ses salariés. On distingue deux types de départ :

#### **2.2.1. LES DEPARTS INEVITABLES**

Les salariés sont contraints de quitter leur emploi pour des raisons plus personnelles que professionnelles telles que suivre le conjoint en mutation d'emploi, reprendre les études, changer de domicile, etc. ;

#### **2.2.2. LES DEPARTS EVITABLES**



Les départs sont causés par l'entreprise à l'égard du salarié telles que : Le licenciement pour des raisons économiques, par sanctions que ce soit pour des raisons de comportement ou de compétence, compte tenu du changement de structure de l'entreprise, etc.

### **2.3. PERCEPTION DE L'EMPLOI ET ANCIENNETE**

Les attentes, exigences socio-économiques et les perceptions des employés de leur cadre du travail évoluent au fil du temps à fur et à mesure de l'avancement dans l'âge, l'ancienneté, et l'expérience de ces derniers.

Les intentions de retrait et de départ volontaire varient selon les différentes catégories socioprofessionnelles des salariés, ainsi les catégorie des nouvelles recrues ayant moins d'une année de travail et peu d'expérience est favorable à changer rapidement d'emploi pour une bonne rémunération ou de perspective de progression dans la carrière jugée intéressante.

L'organisation de travail et le style de management des entreprises contribuent et influencent considérablement la prise de décision des employés cumulant moins de trois années d'expériences à vouloir quitter leurs entreprises en prenant connaissance de cadre de travail offert par leurs employés. Par ailleurs les salariés détenant une expérience de trois à cinq ans ont l'attitude de valoriser leurs anciennetés et en calculer les coûts engendrés par leurs départs, ces derniers sont en mesure de décider de rester ou de quitter leurs emplois pour des opportunités externes jugées avantageuses. Cependant, la tranche des salariés ayant travaillé de cinq à sept ans dans une même entreprise restent fidèles à leurs employeurs ou de les quitter en comparant les attentes et exigences exprimés avec ceux réalisés au cours de leurs emplois<sup>1</sup>.

### **2.4. DIAGNOSTIC DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE**

Faire un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise revient à analyser son environnement en interne et en externe :

- L'analyse de l'environnement interne est fondée sur l'évaluation des pratiques de la gestion des ressources humaines servant à fidéliser les salariés. Le diagnostic interne concerne le climat organisationnel et social de l'entreprise. Il permet à l'entreprise de détecter les salariés désirant partir.
- L'analyse de l'environnement externe est basée sur l'évaluation des éléments du marché de l'emploi. Il permet à l'entreprise d'avoir un aperçu sur son environnement

---

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.105.

concurrentiel, de connaître les exigences du marché du travail en matière de compétence, de détecter quelles sont les entreprises concurrentes susceptibles d'attirer les meilleurs salariés.

Cependant, identifier les déterminants et les causes des intentions de retraits et les départs volontaires des salariés est un élément très important pour les directeurs de ressources humaines. Un taux de roulement du personnel très élevé peut révéler un dysfonctionnement au niveau de la prise en charge des préoccupations et exigences des salariés par les DRH. Il peut en outre témoigner d'une inadéquation en matière de stratégie RH avec les attentes des salariés.

Tous les employés s'investissent dans leurs emplois. Ils déploient tous leurs efforts afin de réaliser leurs projets d'accomplissement personnel et atteindre leurs objectifs. En analysant les objectifs individuels de chaque salarié envers ses aspirations, besoins et attentes, les entreprises seront capables d'appréhender, comprendre les intentions de départs, voire anticiper et contrôler leurs départs.

Les aspirations et désirs des salariés sont multiples et variables d'une personne à l'autre, et selon l'emploi et l'entreprise dans laquelle ils exercent leurs fonctions. Les outils de mesure de la satisfaction et les entretiens de départ s'avèrent des bons indicateurs des intentions de retraits des salariés. Cependant ils permettent aux décideurs, aux DRH et aux managers de prendre les décisions nécessaires pour leur maintien en poste.

Chaque employé prend la décision de quitter ou de rester fidèle à son entreprise en évaluant son cadre de vie socioprofessionnel par rapport à ses objectifs personnels et selon le degré de certitude à les atteindre. D'autres sont obligés de quitter leur emploi pour travailler ailleurs sous la contrainte volontaire de leurs entreprises.

L'identification de l'effectif concerné par le programme de fidélisation ne doit pas se restreindre à sélectionner les salariés jugés sur l'importance de poste occupé au niveau de l'entreprise; mais devrait toucher l'ensemble du personnel et toutes les catégories socioprofessionnelles. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'employeur devrait être capable de connaître et de déterminer les exigences de ses salariés.

## **2.5. LES EXIGENCES DES SALARIES**

Les exigences rassemblent les attentes et besoins<sup>1</sup>. Nous distinguons trois types d'exigences :

- Les exigences explicites : sont directement et clairement formulées par le salarié

---

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(C), p.129.

(prendre ses congés selon son convenance par exemple).

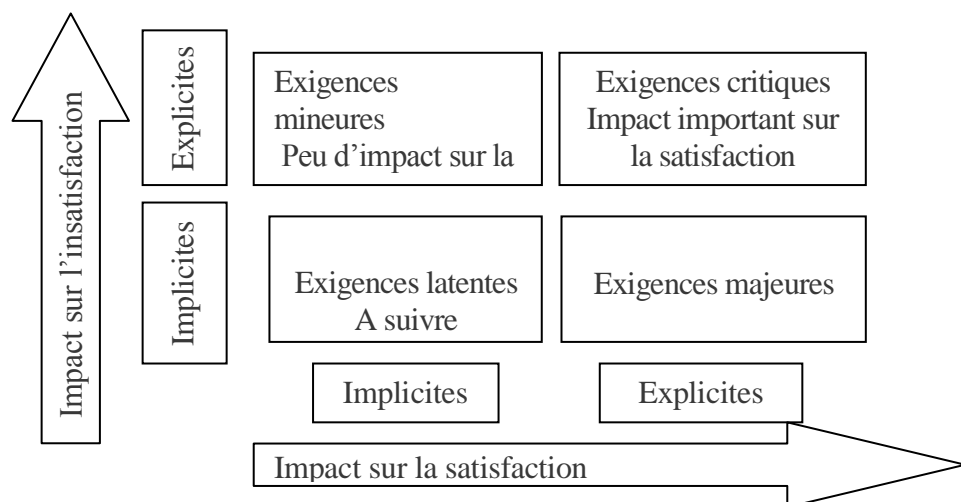
- Les exigences implicites : ne sont pas exprimées par le salarié mais assurées par l'entreprise (garantir la sécurité, la justice, le respect, l'équité... au salarié).
- Les exigences futures : sont celles qui ne sont identifiées par le salarié, mais peuvent apparaître et connaître les exigences des salariés revient à identifier les déterminants et les causes des intentions de retraits et les départs volontaires des salariés selon les étapes ci-dessous :
  - ✚ déterminer et analyser les exigences des salariés ;
  - ✚ analyser la satisfaction des collaborateurs ;
  - ✚ mener des entretiens de départs.

### 2.5.1. ANALYSER LES EXIGENCES DES SALARIES

Les directeurs des ressources humaines sont tenus de :

- recueillir les informations effectuées lors des entretiens
- classer les exigences par nature, type, criticité, et fréquence d'apparition
- analyser ses exigences.

**Figure 1: Classement des exigences selon leur criticité et leur impact sur la satisfaction**



Source : B. CHAMINADE, op cit, 2003(C), p.129.

La figure ci-dessus nous permet de repérer quatre catégories d'exigence :

- Les exigences mineures. Elles jouent un rôle minime dans la décision des salariés à quitter leur entreprise. (le niveau de salaire, le statut, les relations interpersonnelles, etc.)
- Les exigences latentes. Elles ne constituent pas immédiatement une aspiration, mais peuvent apparaître dès que les autres exigences seront satisfaites (les bonus, la place

de parking, le menu des repas, etc.)

- Les exigences majeures ont une influence importante sur le comportement des salariés. L'entreprise doit agir rapidement pour les combler (la reconnaissance sociale, les responsabilités ou l'accomplissement).
- Les exigences critiques. Elles ont un impact très important sur les attitudes et comportement des collaborateurs (les conditions de travail, l'équité, la juste organisationnelle, etc.)

### **2.5.2. ANALYSER LA SATISFACTION DES SALARIES**

Le degré de satisfaction est le rapport entre la réponse attendue des salariés pour leurs exigences de la part de leur entreprise et la réponse perçue. L'évaluation de l'écart entre ce qui est attendu et perçu par les salariés constitue de la satisfaction ou l'insatisfaction.

Les écarts qui influencent les décisions de salariés sont :

- Un écart négatif, qui se traduit par une insatisfaction importante, a un impact négatif sur le comportement du salarié et sur la motivation de ses collègues. L'intervention de l'entreprise à ce stade serait tardive et inutile.
- Un écart nul, indique une satisfaction minimum des salariés. Il permet de déceler un dysfonctionnement entre les services à cause d'une mauvaise communication par exemple, ou mauvaise prise en charge des exigences des salariés.
- Un écart positif, témoigne de la bonne prise en charge des préoccupations des salariés par l'entreprise. Il se traduit par la satisfaction des salariés à l'égard de leurs emplois et de leurs relations au travail.

L'analyse de la satisfaction autant que composante de la fidélisation nous permet de déterminer les raisons des départs de salariés est de :

- connaître la perception des salariés face au dispositif mis en place par l'entreprise pour répondre à leurs exigences ;
- prendre connaissance des actions d'améliorations à apporter pour le développement de la relation d'attachement entre l'entreprise et les salariés ;
- doter les managers d'un outil de mesure pour l'évaluation du système de fidélisation mis en place ;
- recenser les critères généraux qui influencent la satisfaction des salariés.

### **2.5.3. MENER UN ENTRETIEN DE DEPART**

Mener un entretien de départ s'avère un outil indispensable servant à collecter et obtenir des informations utiles pour les DRH et les managers. Il leur permet de diagnostiquer le style et les méthodes de management adopté par l'entreprise et apporter les améliorations nécessaires pour garantir la stabilité de leurs salariés.

L'entretien de départ nous renseigne sur la vie professionnelle du salarié ayant quitté son emploi. Les réponses fournies par le salarié sortant de l'entreprise, témoignent des sentiments et attitudes de ce dernier à l'égard de son emploi et son entreprise, ceci permet à cette dernière de connaître les raisons des départs pour les réduire.

L'entretien de départ est important pour :

- connaître la perception de l'emploi par les salariés ;
- déceler les déterminants du départ ;
- connaître la période de la démotivation du salarié sortant et de sa prise de décision de partir ;
- évaluer l'efficacité du système la fidélisation ;
- développer la politique de la fidélisation au niveau de l'entreprise;

## **2.6. L'ENQUETE DE CLIMAT SOCIAL**

Le climat social nous renseigne sur la façon dont le salarié perçoit et comprend les grandes orientations et la politique de l'entreprise en matière de management des ressources humaines. Dans un contexte de fidélisation, il nous permet de vérifier que le système mis en place pour fidéliser les salariés est fiable.

Le climat social ne s'exprime pas seulement par des jugements de valeurs comme la satisfaction professionnelle, mais se fonde sur des observations et des indicateurs :

### **2.6.1. INDICATEURS QUALITATIFS**

Les opinions des salariés à travers des indicateurs qualitatifs, reflètent généralement les attitudes et conduites des salariés en milieu professionnel.

- La démotivation et la démobilitation des salariés peuvent être inaperçues et imprévisibles, de ce fait l'enquête qualitative à travers un questionnaire de climat sociale peut s'avérer un moyen utile pour approfondir la connaissance des salariés et

qui nous permet de mesurer :

- L'implication et l'adhésion des salariés aux objectifs et valeurs de l'entreprise ;
- La motivation du salarié et son engagement dans le processus qualité ou d'amélioration continue ;
- L'engagement qui permet d'améliorer les relations avec l'encadrement et les collègues.

### **2.6.2. INDICATEURS QUANTITATIFS**

Les mesures quantitatives du climat social nous renseignent sur la fiabilité du système de rémunérations, le management du capital humain et des compétences. L'analyse des indicateurs chiffrés servant à mesurer le climat social nous permet de relever les dysfonctionnements de l'entreprise dans ses méthodes de management.

Ces indicateurs sont :

#### **a. LE TURN-OVER**

Comme déjà cité dans la première partie de ce chapitre 1. Le suivi régulier et continu de turn-over nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à assurer la stabilité de ses compétences.

#### **b. L'ABSENTEISME**

L'absentéisme se mesure par le nombre d'arrêts maladie, d'accidents du travail ou d'absences non autorisées.

#### **c. LES REVENDICATIONS**

Analyser les revendications et les classer suivant leur types et leur priorité relatives aux conditions ou les méthodes de travail, la rémunération, l'aménagement du temps de travail, la durée du travail, etc.

#### **d. LES CONFLITS ET SANCTIONS**

Il s'agit de répertorier et de calculer les temps d'arrêts de travail, leur durée ou leur origine, ainsi que le nombre et la portée des sanctions.

### **SECTION III : TYPOLOGIE DES SALARIES**

Mettre en place un système de fidélisation consiste à mettre les exigences des salariés au premier rang de la stratégie de l'entreprise ; hors il n'est pas chose facile de satisfaire tous les attentes des collaborateurs d'une manière globale à cause de la diversité des exigences individuelles de chaque salarié. Nombreux facteurs (âge, sexe, nombre d'enfants, souhaits

professionnels, etc.) interviennent et influencent les décisions stratégiques des DRH pour la satisfaction des attentes et besoins des salariés.

La typologie des salariés est fondée sur une classification spécifique qui inclut :

## 1. LES VALEURS

Intervenant dans la satisfaction des salariés « Importance du statut social et de l'influence exercée sur les gens, Importance de la réussite personnelle et fonction des standards sociaux, Importance du respect et de l'engagement envers les traditions culturelles et religieuses, etc. »<sup>1</sup>.

## 2. LES INTERETS

D'après J. Holland<sup>2</sup>, l'approche des intérêts s'appuie sur la recherche de la cohérence. L'absence de la cohérence influence la progression de l'insatisfaction et de désengagement. Selon Holland, « le choix d'une profession, d'un métier, est une forme d'expression de la personnalité d'un individu et donc en rapport avec sa typologie »<sup>3</sup>. La propension d'un salarié à appartenir à tel type est déterminée par certains traits de personnalité et par des intérêts. La combinaison de plusieurs types définit la profession. L'appartenance de travailleurs à l'un ou l'autre des six types serait déterminée par des habiletés, par certains traits de personnalité et par des intérêts. Chaque profession est donc une combinaison de plusieurs types. On distingue six familles d'intérêts permettant de décrire le comportement du salarié avec son travail ou son environnement. Nous en présentons une synthèse<sup>4</sup> :

- Réaliste. Personne qui préfère s'occuper d'objets concrets. Le salarié réaliste est très concret et préfère les travaux pratiques et de technicité. Cette personne est patiente, minutieuse, constante, naturelle, franche, pratique. L'entreprise peut contribuer à la fidéliser en lui confiant des travaux techniques, des tâches concrètes et précises.
- Investigateur. Le salarié investigateur est une personne qui cherche à tout comprendre. Correspond à des préférences et des aptitudes pour une activité de recherche dans le domaine physique, biologique ou culturel. Il possède un sens critique développé et curieux. Lui confier des missions d'audit ou de contrôle peut contribuer à le fidéliser.

---

<sup>1</sup> H. SCHWARTZS, Are there universal aspects in the structure and contents of human values? , Journal of social issues, n°4, vol.50, 1994, p.20.

<sup>2</sup> J. L. HOLLAND, Exploring careers with a typology, American Psychologist, vol 51 no 04, 1996, p.399.

<sup>3</sup>P. VRIGNAUD et J. L. BERNAUD, l'évaluation des intérêts professionnels, édition Mardaga, Sprimont, Belgique, 2005, p.52.

<sup>4</sup> Ibid., p.54.

- Artiste. Personne qui cherche l'originalité, créativité et préfère les activités spontanées. A des aptitudes dans le domaine artistique. Les personnes de ce type aiment les activités qui leur permettent de s'exprimer librement. Elles s'intéressent au travail de création (art visuel, littérature, musique, spectacle, etc.). Lui confier des tâches non contraignantes peut servir à le fidéliser.
- Social. Individu qui cherche le contact avec les autres. Il est sociable et généreux. Il préfère les activités où il peut avoir des actions sur les autres : soins, enseignement, information, conseil. Les personnes de ce type aiment être en contact avec les autres dans le but de les aider, de les informer. Ces personnes sont attentives aux autres, coopératives, collaboratrices. Le faire participer dans des actions sociales ou de formations pour le bien être des autres peut contribuer à le fidéliser.
- Entreprenant. Le salarié entreprenant est attiré vers les postes à responsabilité et la gestion, il favorise le contact avec l'extérieur. Les personnes de ce type aiment les activités où ils peuvent manipuler les autres et influencer leur entourage. Elles ont le sens de l'organisation, de la planification et de l'initiative et savent mener à bien leurs projets. Ces personnes sont des hommes politiques, des hommes d'affaires, des commerçants. L'entreprise peut leur confier des responsabilités et leur donner des défis à relever pour le fidéliser
- Conventionnel. : Le salarié conventionnel recherche un environnement de travail agréable, organisé et la clarté de sa mission. Les personnes de ce type correspondent aux emplois de bureau : ses préférences vont à la manipulation explicite, ordonnée, et systématique de données. Elles aiment calculer, classer, tenir à jour des registres ou des dossiers. Ces personnes sont loyales, organisées, ponctuelles, discrètes, strictes. La reconnaissance de l'entreprise contribue à leur fidélisation.

### 3. LES GENERATIONS

Le phénomène de l'intergénérationnel dans les études managériales portent sur : les traditionnels, nés entre 1909 et 1945, les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964, la génération X, dont les personnes sont nées entre 1965 et 1977 et la génération Y, c'est à-dire des jeunes nés à partir de 1978<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>J. REAL et S. HARVEY, la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel, revue d'analyse comparée en administration publique, vol 2, 2005, p.16.



Actuellement, les générations<sup>1</sup>, X (âgés de 25 à 38 ans) et Y (moins de 25 ans) de la population active qui pénètrent le marché du l'emploi sont très exigeantes, ont des attentes et préoccupations différentes de celles des générations précédentes les « baby-boomers ». Cette différence entre les générations, pousse les entreprises à prendre en considération l'évolution de la mentalité des individus et leur nouvelle perception du monde du travail.

### **3.1. LES TRADITIONALISTES OU « PRE-BOOMERS »**

Cette génération représente les individus nés avant 1946 et actifs vers 1960, considérait le travail comme valeur essentielle. Elle avait tendance à faire mieux le travail, de rester performant et ce, quelle que soit la rémunération. Dans un programme de fidélisation, ils devront être au centre du dispositif de transfert des compétences. Ils pourront participer à la formation et à l'encadrement des jeunes salariés.

### **3.2. LES « BABY-BOOMERS »**

Leur entrée sur le marché du travail fut avant la crise de 1974. Le baby-boom, surnom attribué à la période durant laquelle le nombre annuel de naissances a considérablement augmenté après-guerre et qui correspond au lancement des plans de développements qui se sont traduits par une forte création d'emploi. Les « baby-boomers » ont connu une croissance économique sans précédent, et un taux de chômage très réduit. Ces derniers ont profité de plein emploi dans leur jeunesse et de la large diffusion technologique<sup>2</sup>. Les possibilités d'évolutions leur ont été plus favorables et leur savoir et leurs relations sont important pour l'entreprise, autant pour une raison démographique de pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs que pour une raison économique. Dans un contexte de fidélisation, ils seront concernés pour transmettre leurs savoirs, leurs expériences professionnelles aux générations suivantes.

### **3.3. LA GENERATION X**

Est entrée sur le marché du travail avec la crise du premier choc pétrolier de 1974. La génération X, pour « génération sacrifiée »- a connu la crise économique, l'effondrement des valeurs et le choc technologique. Une génération qui a du faire face à un marché de l'emploi très difficile. Leur recherche d'emploi se faisait plus sur la notion de rémunération que sur les promesses de développement des compétences ou d'enrichissement. Ils sont

---

<sup>1</sup> L. CHAUVEL, Le destin des générations: structure sociale et cohortes en France au XXe siècle, Presses universitaires de France, Paris, 1998, p.17.

<sup>2</sup> F. SERRIERE, conquérir le marché des baby-boomers, 2eme édition, Pearson éducation, paris, 2006, p.13.

arrivés trop tard pour profiter de l'économie croissante d'après-guerre<sup>1</sup> et ils ont été les premiers à connaître la récession et montée du chômage en 1970 et en 1985. Pour les maintenir en poste, la génération X doit être la cible d'un plan de fidélisation individualisé en fonction du rôle qu'ils souhaitent assurer dans l'avenir.

### 3.4. GENERATION Y

Cette génération est arrivée sur le marché du travail avec la nouvelle économie de marché, l'essor de la bourse et les 35 heures. Cette génération a connu de difficultés à s'adapter à ce nouveau contexte économique, mais avec des opportunités liées à l'augmentation des cours de pétrole depuis la fin des années quatre vingt dix. Ils ont de grandes attentes de leur vie professionnelle et leurs prétentions sont plus élevées que celles de leurs aînés en termes de rémunération et de prise de responsabilité. Leur niveau d'études est supérieur à celui de leurs aînés. « La fidélisation de ces salariés reste un thème majeur dans les entreprises et représente un défi stratégique adressé aux responsables RH »<sup>2</sup>. Il faut soigner leur intégration dans l'entreprise. Il faut également leur fournir un plan de carrière correspondant à leurs besoins en développement de compétences. Pour les fidéliser, l'entreprise doit leur fournir un environnement de travail agréable, réactif et sociable.

Les caractéristiques des générations et leurs préoccupations sont :

(cf. Tableau 2) et (cf. Tableau 3).

---

<sup>1</sup> D. OLLIVIER, C. TANGUY, génération Y mode d'emploi : intégrer les jeunes dans l'entreprise, de Boeck université, Bruxelles, 2008, p.21.

<sup>2</sup> R. COLLE, Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, XXI<sup>ème</sup> congrès AGRH, RENNE, du 17 au 19 Novembre 2010, p.1.

**Tableau 2. Les caractéristiques des générations**

<b>Baby-boomers</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération Y</b>	<b>Génération Z</b>
Dates de naissance : 1945-1965	Dates de naissance : 1965-1980	Dates de naissance : 1980-1996	Dates de naissance : 1996- ?

**Source :** D. OLLIVIER, C. TANGUY, op. cit, p.21.

**Tableau 3. Les préoccupations des générations**

<b>Baby-boomers</b>	<b>Génération X</b>	<b>Génération Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sentiment de bâtir une culture nouvelle ;</li> <li>- perception d'être une génération charnière ;</li> <li>- idéalisme, volonté de réformer le monde ;</li> <li>- recherche de la réussite professionnelle ;</li> <li>- attrait pour l'expression collective ;</li> <li>- vision positive de l'avenir ;</li> <li>- respect des institutions et de l'autorité ;</li> <li>- loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- génération en quête d'identité ;</li> <li>- sentiments d'être victime des problèmes économiques ;</li> <li>- agressivité et cynisme ;</li> <li>- apolitique, voire nihiliste ;</li> <li>- individualiste ;</li> <li>- négation des valeurs des baby-boomers ;</li> <li>- érudition technologique ;</li> <li>- scepticisme vis-à-vis de l'avenir ;</li> <li>- méfiance à l'égard des organisations et des institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- besoin d'immédiateté ;</li> <li>- désir de contribuer à quelque chose ;</li> <li>- confiance et optimisme ;</li> <li>- recherche d'un projet de vie et pas seulement d'un simple projet ;</li> <li>- quête de développement personnel ;</li> <li>- besoin d'approbation ;</li> <li>- tolérance aux différences ;</li> <li>- attrait pour l'expertise et les compétences ;</li> <li>- notion d'enfant-roi, exigence et respect de leurs droits ;</li> <li>- volonté de travailler moins et mieux.</li> </ul>

**Source :** D. OLLIVIER, C. TANGUY, op. cit, p.22.

#### 4. SELON LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE

L'entreprise peut segmenter ses effectifs selon leur comportement en situation professionnelle (cf. Tableau 4) :

**Tableau 4. Typologies professionnelles**

	Stables	Instables	Humain	Matérialiste	Entreprise	Emploi
Zappeurs		X		X		X
Experts		X		X		X
Mercenaires		X		X		X
Techniciens		X		X		X
Inertes	X		X		X	
Carriéristes	X		X		X	
Apprentis	X		X		X	
Impliqués sociaux	X		X		X	

**Source** : B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.86.

#### 4.1. SELON LEUR STABILITE

- Les zappeurs impulsifs : ils aiment la créativité, tous ce qui est nouveau et les défis. Il préfère le développement personnel avant la rémunération.
- Les inertes : ils supportent la routine et attendent de la considération de leur entreprise.

#### 4.2. SELON LEUR ORIENTATION POUR LE TRAVAIL

- Les carriéristes : ils cherchent l'engagement et la progression dans leur entreprise. Ils peuvent partir à n'importe quel moment.
- Les experts : ils sont engagés dans leur travail. Ils cherchent la progression de carrière dans la même fonction, et préfèrent la rémunération.

#### 4.3. SELON LEUR INTERET POUR LA REMUNERATION OU L'ENRICHISSEMENT PERSONNEL

- Les mercenaires : ils courent après les promotions sociales ou financières. Ils peuvent être très impliqués dans la réalisation d'un projet mais très vite se démobiliser à la fin de celui-ci.
- Les apprentis : ils cherchent à se réaliser en développant leurs compétences. Ils attendent de leur entreprise qu'elle leur fournisse un champ d'expérimentation et d'apprentissage.

#### **4.4. SELON LEUR ORIENTATION POUR LA PRODUCTION OU LES RELATIONS HUMAINES**

- Les techniciens : ils se concentrent sur les produits tangibles et la performance. Lorsque celle-ci est atteinte, ils chercheront d'autres défis.
- Les impliqués sociaux : ils considèrent le climat et l'ambiance comme prioritaire. Ils travaillent pour les contacts relationnels que cela leur procure.

Pour le programme de fidélisation, l'entreprise ne peut trier ses salariés après avoir identifié leur orientation professionnelle, mais doit à l'avenir prendre en considération cette typologie de salarié au cours de la phase de recrutement.

### **5. LES SALARIES CONCERNES PAR LA FIDELISATION**

La typologie des salariés, évoquée dans notre développement, permet à l'entreprise d'identifier et de connaître son personnel afin qu'elle puisse réaliser son programme de fidélisation. Ceci lui donne la possibilité de cibler la population de salarié à fidéliser en priorité.

Pour l'entreprise mettre en action le programme de fidélisation, c'est d'accorder et de consacrer des ressources non négligeables pour sa concrétisation. Pour cela, il n'est pas dans sa capacité de fidéliser tous ses salariés, elle doit être en mesure de limiter dans le temps la durée de la fidélisation et faire un choix pour les salariés concernés. Ce choix doit être objectif, les managers ayant pour mission l'évaluation de leurs collaborateurs, orientent leur identification sur des bases solides dépourvues de sentiments. Et les DRH doivent privilégier les outils de mesure qui renseignent sur la participation effective de leurs salariés et non sur ceux mesurant le volume de production ou les écarts financiers.

Ainsi l'entreprise qui désire fidéliser ses salariés doit chercher à cibler ceux qui sont performants et présentent un attachement fort envers leurs emplois. L'identification et la sélection des salariés se basent sur des critères d'évaluation selon leurs contributions à la performance de l'entreprise, leurs compétences, leurs criticités et leurs attachements.

#### **5.1. SELON LE CRITERE DE LA PERFORMANCE**

La prise en considération de la performance comme seul critère permettant de cibler le salarié à fidéliser, n'est pas suffisante. Les salariés à fort potentiels de fidélisation sont ceux qui font la différence de leur entreprise avec ses concurrents. Sont en relation avec les clients

d'une manière directe et ont plus d'impact sur la qualité et les relations clients. Ils présentent les profils suivants :

- Anticipation des besoins des clients ;
- Créativité ;
- Prise d'initiatives ;
- Polyvalence ;
- Etre à jour en matière de qualification et de compétence.

## **5.2. SELON LE CRITERE DE COMPETENCE**

La satisfaction des clients est liée à la nature et la qualité de la prestation ou de service rendu par les salariés. Les entreprises savent qu'un salarié compétent garantit la fidélité des clients et assure leur pérennité. Les conséquences de l'incompétence impactent négativement la performance. Elles génèrent la dégradation de la qualité du produit et la perte des clients qui vont orienter leurs choix vers les concurrents.

La fidélisation commence par conserver ceux qui détiennent le savoir-faire et les compétences exigées par les clients et penser aux compétences de demain. La GPEC est un outil adéquat pour ce genre de situation.

## **5.3. SELON LE CRITERE DE CRITICITE**

Les salariés dits « critiques » sont ceux qui détiennent des compétences (savoir, savoir-faire, connaissances, expérience, relations) rares ou uniques dans l'entreprise et sont stratégiques pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les entreprises auront du mal à les remplacer s'ils quitteront leurs emplois.

## **5.4. SELON LE CRITERE DE L'ATTACHEMENT**

Les entretiens avec les salariés et l'analyse de leurs comportements au travail peuvent nous renseigner directement sur leurs attachements à leur entreprise. Les salariés compétents et présentant un attachement fort (ils sont engagés et impliqués) constituent la typologie professionnelle idéale à fidéliser.

## 5.5. SELON LEUR ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI

L'engagement d'un salarié le favorise à utiliser tous ses moyens et à consentir tous ses efforts pour accomplir son travail. Il mobilise ses compétences pour être performant et susciter l'intérêt de son manager. Un salarié engagé est un salarié généralement satisfait par le contenu de son travail et les conditions de celui-ci.

## 5.6. SELON LEUR IMPLICATION DANS L'ENTREPRISE

Mesurer l'implication d'un salarié consiste à :

- Valider son adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise ;
- Connaître les dispositions de la personne à agir et à faire des efforts durables pour son entreprise ;
- Vérifier son désir de rester dans l'entreprise.

En effet les salariés concernés par le programme de fidélisation sont les salariés les plus :

- performants, par leurs résultats dans l'entreprise ;
- compétents, ils sont rares ou uniques par leur compétence dans l'entreprise ;
- critiques, qui sont difficiles ou coûteux à remplacer.
- Impliqués, engagés dans les valeurs et objectifs de leur entreprise.

La première piste pour identifier les salariés à fidéliser est de faire une segmentation selon la matrice de « ERA ». La matrice de la fidélité collaborateurs, ou « Employee Relationship Assessment » - « ERA »<sup>1</sup>, nous permet de classer les collaborateurs en quatre groupes différents selon leur degré de fidélité :

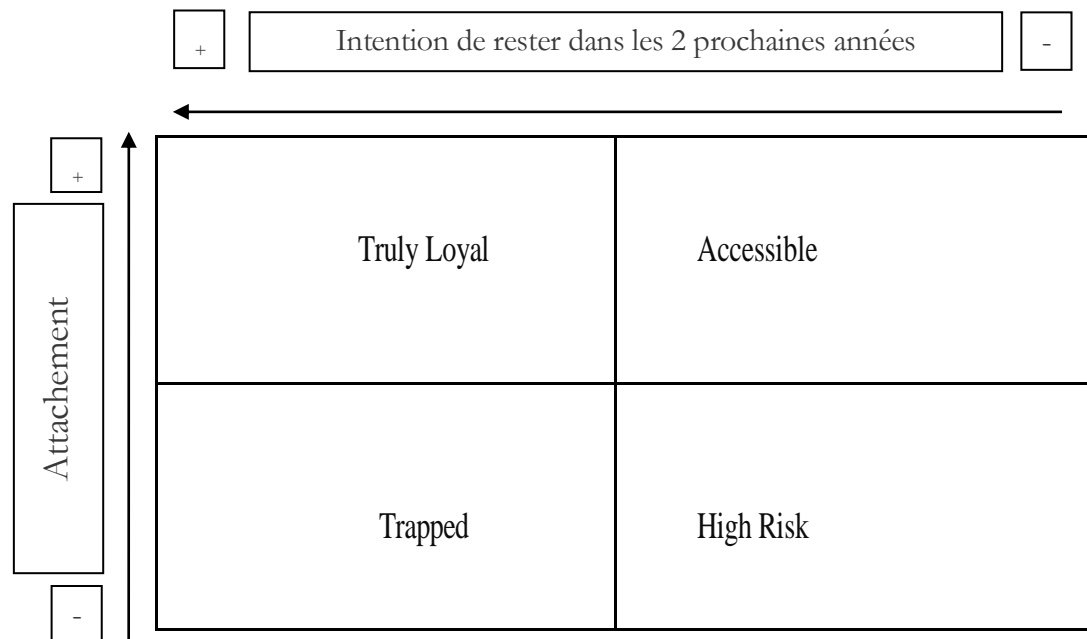
1. Les fidèles « Truly Loyal » : Collaborateurs qui ont un attachement affectif fort à l'entreprise et qui ont l'intention de rester dans les 2 prochaines années.
2. Les accessibles « Accessibles » : Collaborateurs qui sont attachés à l'entreprise mais qui ne souhaitent pas continuer dans celle-ci pour leur opportunité à améliorer leur niveau de fidélité.
3. Les captifs « Trapped » : Collaborateurs qui ont l'intention de rester salarié à court terme mais qui risquent de partir à la concurrence compte tenu de leur faible attachement à l'entreprise.

---

<sup>1</sup> CSA, Walker Information Global Network, Fidélisation des collaborateurs, Comprendre les leviers de la fidélité des collaborateurs, [www.csa-fr.com](http://www.csa-fr.com), consulté le 02-06-2009, p.2.

4. Les risqués « High Risk » : Collaborateurs insatisfaits et qui recherchent des alternatives à l'entreprise.

**Figure 2.** La matrice de la fidélité collaborateurs ou Employee Relationship Assesement, «ERA»



**Source:** CSA, Walker Information Global Network, Fidélisation des collaborateurs, Comprendre les leviers de la fidélité des collaborateurs, [www.csa-fr.com](http://www.csa-fr.com), consulté le 02-06-2009, p.2.



## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Dans ce 1<sup>er</sup> chapitre nous avons abordé le concept de la fidélisation des ressources humaines, nous avons souligné que la fidélisation relève de la gestion des ressources humaines. Ce concept a été défini comme l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés .Et qui consiste à mobiliser des ressources et utiliser des pratiques managériales favorisant la prise en charge des préoccupations des salariés en matière d'exigence et d'attentes. Nous avons noté que les entreprises étaient confrontées à des enjeux majeurs pour la mise en place d'une politique de fidélisation : enjeux économiques (principe des coûts engendrés par le départ d'un salarié), enjeux démographiques (guerre des talents et papy-boom), organisationnels (GPEC), sociétal (la responsabilité sociale envers les parties prenantes). Un programme de fidélisation nécessite l'adhésion de certains acteurs (la direction générale, les GRH, les managers, les collaborateurs, et le partenaire social) ainsi que des acteurs externes (clients, fournisseurs, etc.) et des parties prenantes.

L'entreprise désireuse d'adopter une stratégie de fidélisation doit mener une politique qui consiste à prendre en considération les différents facteurs relatifs à l'ensemble des acteurs. Faire un diagnostic de fidélisation permet de détecter les compétences dont elle a besoin pour offrir un service de qualité au client selon les normes ISO tout en préservant l'environnement. Afin de se démarquer de ses concurrents et conquérir l'image de marque employeur, l'entreprise doit assumer sa part de responsabilité sociale et sociétale.

Ces principes vont lui permettent d'attirer, de recruter et de fidéliser les compétences et les talents dont elle a besoin.

Par la suite nous avons dressé une typologie des individus classée selon les valeurs, les intérêts, la situation, stabilité et leur mobilité. Nous avons enfin conclut qu'un programme de fidélisation ne concernait pas la totalité de personnel, l'entreprise doit identifier le personnel clé qui peut créer un avantage concurrentiel, elle doit être en mesure de retenir que ceux qui contribuent activement à la performance de l'entreprise et que leurs départs engendrera un dysfonctionnement au niveau de cette dernière.

Pour notre mémoire de recherche l'intérêt et la pertinence de cette distinction du personnel porte sur la prise en compte de deux critères :

- la compétence : les patriciens de la santé en Algérie ou ailleurs, que ce soit publique ou privé doivent être compétent pour exercer leur fonction et offrir une prise en charge

médico-sanitaire à la population sans causer des préjudices néfastes et nuire à la santé et du bien-être des patients ;

- la criticité : l'offre médico-sanitaire à la population repose pour l'essentiel sur un personnel bien ciblé et très critique ; la disponibilité du personnel médical et/ou paramédical dans les établissements de la santé publique est incontournable et s'avère primordial pour tout organisme de santé.

Pour comprendre le dispositif de la fidélisation des salariés et ses enjeux présentés au cours de ce premier chapitre, il faut saisir la nature de la fidélité des salariés en situation professionnelle. C'est pourquoi nous allons développer au 2<sup>ème</sup> Chapitre les mécanismes de la fidélité des salariés.

## **CHAPITRE 2**

# **LA FIDELITE DES SALARIES**

## INTRODUCTION

Ce deuxième chapitre a pour objet de présenter le concept de la fidélité tel que abordé dans la littérature. Bien qu'il nous apparait difficile de cerner ces origines, il nous est possible de citer que la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise fait référence à des notions d'ordre psychologique de l'individu en situation professionnelle. Cette attitude professionnelle revêt un caractère pluridisciplinaire puisant ses racines dans le marketing. Dans le cadre de cette introduction, nous essayons d'aborder ce concept sous l'approche financière, juridique, et attitudinale. Nous entamerons par la suite, l'étude des attitudes au travail, telles que la satisfaction procurée par l'environnement du travail, ou l'engagement des salariés envers leurs entreprises qui les emploient.

## **SECTION I : LA NOTION DE FIDELITE**

La notion de fidélité est pluridisciplinaire, elle est au cœur des relations humaines et sociales, elle est abordée différemment selon le contexte ou encore les domaines d'études. Elle trouve aussi sa place dans d'autres disciplines de la gestion telles que le marketing, la finance, la gouvernance d'entreprise et le droit social. Notre objectif n'est pas de recenser toute la littérature ayant exploré la notion de fidélité, mais il nous a paru logique et évident dans un premier temps de décrire les disciplines ayant traité cette notion et qui peuvent nous aider dans notre démarche.

### **1. UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE DE LA NOTION DE FIDELITE.**

Il est très difficile de délimiter la notion de fidélité. Au sens managérial, elle est mesurée par différents indicateurs quantitatifs assimilés au turn-over, l'ancienneté, l'âge, etc. Ou par des indicateurs qualitatifs, le manque d'implication, la démotivation ou encore l'insatisfaction des salariés, etc.

Pourtant d'autres disciplines de la gestion telles que le marketing, la finance, la gouvernance d'entreprise et le droit social peuvent nous fournir une aide très précieuse<sup>1</sup>. Nous allons voir les différentes approches pouvant nous nous éclaircir sur le concept de la fidélité :

### **2. L'APPROCHE FINANCIERE DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE.**

La notion de fidélité peut être abordée du point de vue des financiers et des chercheurs sur la gouvernance d'entreprise. La gouvernance d'entreprise est un système qui «recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire<sup>2</sup>». De ce fait, elle consiste à limiter les pouvoirs et les opportunités des dirigeants face aux actionnaires.

Cependant, le rôle de la gouvernance d'entreprise ne doit pas se restreindre aux relations dirigeants / actionnaires, mais doit s'élargir à regrouper tout les autres partenaires internes et

---

<sup>1</sup> C. DUTOT, La fidélité du salarié à l'entreprise : un lien social au-delà des frontières de l'organisation, A.T.E.R.IAE de Poitiers, Année, p.307.

<sup>2</sup> G. CHARREAUX et P. DESBRIERES, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale», Finance Contrôle Stratégie, vol 01 no 02, 1998, p.59.

externes de l'entreprise. Toutefois, il serait dans l'intérêt de l'entreprise de diminuer le coût d'opportunité de ses salariés afin d'accroître sa valeur.

Il s'agit de « fidéliser ses salariés par une politique salariale généreuse »<sup>1</sup>. Les actifs spécifiques tels que l'actionnariat salarié et le plan d'épargne entreprise (PEE) contribuent parfaitement à développer la fidélité des salariés, qui par conséquent vont accroître la dépendance de ses salariés et augmenter leur coût de sortie<sup>2</sup>.

### **3. L'APPROCHE JURIDIQUE DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE.**

En droit la fidélité est présentée comme une obligation régie par des lois et des textes législatifs. Elle peut être contrainte par des clauses aux contrats. Pour définir la fidélité du salarié à l'entreprise, les juristes utilisent les termes de « loyauté », « bonne foi » et « fidélité ». Elle est basée sur deux principes fondamentaux :

- la non-concurrence ;
- l'interdiction de pratiques déloyales : le débauchage et le non respect de confidentialité.

Ces deux principes incitent le salarié à exécuter son travail dans les intérêts et les objectifs de son entreprise et non en concurrence de celle-ci, il doit en outre coopérer et être loyal et de « bonne foi »<sup>3</sup>. Les clauses de la non-concurrence et l'interdiction de pratiques déloyales incluses dans les contrats permettent de bien saisir l'approche juridique de la fidélité, en effet, elles incitent le salarié à respecter ses engagements dans et par le contrat et prémunir l'entreprise de son infidélité.

L'approche juridique de la fidélité a des limites, d'une part, elle n'a pas de valeur en dehors du contrat et d'autre part, son détournement crée davantage d'inertie que de fidélité.

### **4. L'APPROCHE MARKETING DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE.**

L'évolution du concept de fidélité paraît liée à l'évolution de marketing, par toutes ses formes d'action et ses champs d'application. Au début, il n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. De

---

<sup>1</sup> Ibid, p.66.

<sup>2</sup> C. DUTOT, op. cit, p.308.

<sup>3</sup> P. CABANES, Fidélités, Droit Social, n° 5, Mai 1991, p.374

nombreuses recherches marketing ont tenté de définir la fidélité du client et/ou consommateur en se basant sur les approches comportementales et attitudinales. Par la dimension comportementale, la fidélité peut s'appréhender en termes de (rythme ou fréquence d'achat)<sup>1</sup>, tandis que l'approche attitudinale permet d'aborder la fidélité quant à l'explication du comportement de l'individu fidèle c'est-à-dire un engagement à la marque en tant que « attitude favorable vis-à-vis de la marque »<sup>2</sup>. Une approche attitudinale permet d'aborder la fidélité de manière plus précise.

Peretti précise le rôle de la DRH à s'appropriier des outils de marketing et de transposer l'approche «client-fournisseur» à la gestion de ses clients internes. Il évoque la nécessité de cette transposition en traitant les salariés comme Les premiers clients en vue de les fidéliser<sup>3</sup>. Faire une transposition de l'approche comportementale en GRH n'est pas évident<sup>4</sup>. En effet la durée de la relation entre les acteurs n'est pas un bon indicateur de sa nature<sup>5</sup>. La stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'une fidélité et réciproquement, son départ n'est pas systématiquement perçu comme une infidélité. Par contre, la notion de fidélité abordée à partir de l'approche en termes d'attitude paraît plus pertinente et permet de saisir la nature de la fidélité et d'expliquer d'une manière précise le comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes. Ainsi la notion de fidélité par l'approche attitudinale nous paraît plus intéressante pour notre sujet de recherche et confirme notre choix et l'intérêt du thème abordé qui est « L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés ».

## 5. DEFINITION DE LA NOTION DE FIDELITE

Paillé<sup>6</sup> considère que la fidélité des salariés est très rarement traitée dans les ouvrages spécialisés en gestion des ressources humaines. Lorsqu'elle est, les auteurs n'en définissent pas cette notion. Paillé constate que Reichheld<sup>7</sup> dans son ouvrage « l'effet loyauté » évoque le rôle capital de la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) pour la réussite des entreprises, sans autant donner une définition de ce concept. De même pour l'ouvrage

---

<sup>1</sup> J. LACOEUILHE, Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité, Revue Française du Marketing, France, vol 165, 1997, p.30.

<sup>2</sup> G. S. DAY, A two dimensional concepts of brand loyalty, Journal of advertising research, vol 9, no 3, 1969, p.30.

<sup>3</sup> J. M. PERETTI, Ressources Humaines et Gestion des Personnes, 6ème édition, Vuibert, Paris, 2007(B), p.30.

<sup>4</sup> C. DUTOT, op. cit, p.309.

<sup>5</sup> J. P. VALLA, La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnel, dans Bidault et al, Confiance, entreprise et société, Eska, 1995, p.146.

<sup>6</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(B), p.5.

<sup>7</sup> F. F. REICHHELD, op. cit, p.57.

« principes et management de Schermerhon et Chappell (2002) », ces auteurs développent la fidélisation des salariés sur une dizaine de page sans vraiment la qualifier<sup>1</sup>.

Le constat sur le problème de définition de la fidélité ayant été soulevé, nous pouvons à présent citer les auteurs ayant traité et défini ce concept. Peretti définit un salarié fidèle comme celui qui « présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »<sup>2</sup>. Quant à Paillé définit le salarié fidèle à son organisation « lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret 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 »<sup>3</sup>. Enfin Meyssonier indique que « la fidélité résulte de la volonté personnelle du salarié de maintenir la relation et de l'idée qu'il se fait de son entreprise: le salarié décide librement, en toute connaissance de cause, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs »<sup>4</sup>.

Enfin nous nous inspirons des trois définitions suscitées pour définir la fidélité comme suit : « La fidélité serait une attitude en milieu professionnel, menant à des conduites individuelles caractérisées par le désir de salarié à rester membre de l'entreprise ». De cette définition, on retient que la fidélité est perçue comme un lien unissant le salarié avec son entreprise. Le salarié fidèle, est celui qui ne présente pas d'intention de quitter son entreprise. Ce raisonnement va nous permettre d'explorer tout au long de ce mémoire la nature de cette notion. Toutefois nous retenons que dans ce mémoire de recherche, la notion de **fidélité** sera abordée par la notion de **l'intention de départ volontaire**. Ainsi, les deux dimensions attitudinales et comportementales présentées dans le paragraphe précédant sont bien illustrées dans cette définition : « attitude et conduite ». De ce qui précède, nous retenons donc la dimension attitudinale de la fidélité qui est l'objet de ce chapitre :

## 6. NATURE ATTITUDINALE DE LA NOTION DE FIDELITE

L'homme par sa nature et sa complexité psychologique est au centre des préoccupations des organisations depuis longtemps et cet intérêt s'est accentué depuis la révolution industrielle au

---

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(B), p.5.

<sup>2</sup> J. M. PERETTI, op. cit, 2005(A), p.110.

<sup>3</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(B), p.27.

<sup>4</sup> R. MEYSSONNIER, 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, 2005(A), p.88.



XVIII siècle jusqu'à nos jours. Grand nombre de chercheurs en management des ressources humaines et en psychologie n'ont pas cessé de manifester leur grand intérêt à déployer tous leurs efforts pour étudier et vouloir comprendre les sentiments, les croyances et les comportements de l'individu à savoir: ses attitudes en situation professionnelle à l'égard de son organisation.

Le concept des attitudes au travail a amené les chercheurs à s'appuyer sur les connaissances psychologiques et managériales acquises et accumulées depuis des années, pour approfondir leur savoir sur certaines conduites qui incitent l'individu à vouloir quitter ou rester membre de l'organisation. Les différentes recherches menées sur les attitudes au travail, leurs déterminants et leurs conséquences ont contribué davantage à la prédiction des intentions et comportements des individus en milieu professionnel, dans un contexte managérial l'intention de l'individu à rester membre de l'organisation et de ne pas l'avoir quitté le qualifie du « Fidèle » à l'égard de ses collaborateurs, ce qui nous amène alors au concept de la fidélité.

La fidélité des salariés est étudiée ici sous un angle attitudinale. Selon le Robert, une attitude est une « disposition à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose » qui représente un « ensemble de jugements et de tendances qui pousse à un comportement ». <sup>1</sup>Les attitudes sont définies comme étant « une composante unifiée de sentiments, de croyances, et d'intentions comportementales relativement stables » <sup>2</sup> on entend par stabilité qu'il est difficile de les changer une fois constituées. Principalement les attitudes sont composées par trois éléments fondamentaux :

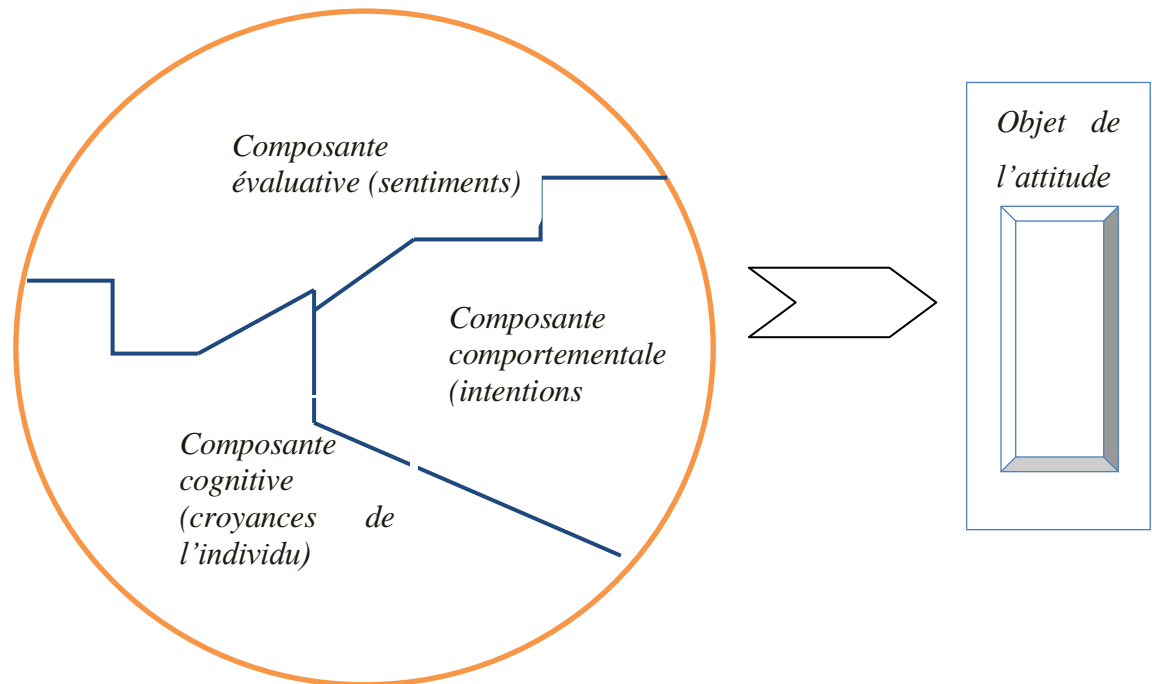
---

<sup>1</sup> J. GREENBERG & R. A. BARON, Behavior in Organizations, prentice hall, USA, 2004, p.203.

<sup>2</sup> Ibid., p.204.

- Composante évaluative : Se caractérise par l'importance des sentiments de l'individu envers l'objet de l'attitude \*
- Composante cognitive : Se manifeste par les croyances de l'individu envers l'objet de l'attitude.
- Composante comportementale : Se traduit par l'intention ou la volonté d'agir.

**Figure 3 : Les Trois composantes fondamentales des attitudes**



**Source:** J. Vallerand et E. E. Thill, Introduction à la psychologie de la motivation, Editions études vivantes, Laval, Québec, 1993, p.18.

Les attitudes au travail sont considérées comme étant « un ensemble de sentiments, de croyances, et d'intentions comportementales relativement stables envers le travail proprement dit et les conditions dans lesquelles il se déroule »<sup>1</sup>. Les attitudes sont définies aussi « comme des réactions indicatives qui se manifestent sous forme de croyances, de sentiments ou de volontés d'agir »<sup>2</sup>. Nous retenons donc de ces définitions que : Les attitudes au travail se caractérisent par ce que ressent et ce que croit le salarié envers un collaborateur, envers quelque chose ou envers un événement et qui conduit à un comportement.

\* Quelque chose, quelqu'un ou un événement.

<sup>1</sup> J. GREENBERG & R. A. BARON, op. cit, p.204.

<sup>2</sup> P. LOUART, Attitudes : encyclopédie de gestion et du management, EGM, Dalloz, France, 1999, p.64.

Dans la littérature les attitudes au travail sont appréhendées par deux concepts fondamentaux qui sont la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel<sup>1</sup>. Pour la plupart des managers, le concept de la satisfaction permet d'approcher au plus près la problématique de la nature de la fidélité. Dans cette perspective, l'existence d'une relation entre la satisfaction et la fidélité est couramment admise<sup>2</sup>. Cette section se propose de délimiter les contours conceptuels de la satisfaction au travail.

## SECTION II : LA SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction au travail a fait l'objet de nombreuses études, beaucoup de chercheurs en management, et en psychologie industrielle s'y sont intéressés. L'intérêt suscité par le thème de la satisfaction au travail n'est pas un fait nouveau. En dépit de l'importante quantité d'études réalisées, « une recension complète est devenue impossible »<sup>3</sup>. De ce fait grand nombre de recherches et études mettent en évidence la satisfaction au travail pour expliquer les attitudes des individus en situation professionnelle.

Nous tenons à rappeler que notre objectif n'est pas de recenser toute la documentation et les théories ayant traité ce concept de satisfaction au travail mais il nous a paru nécessaire de citer la littérature la plus importante qui va nous permettre de fonder nos arguments de recherche dans les chapitres qui vont suivre.

L'évolution des rapports professionnels, et l'importance de la satisfaction au travail présentée par les managers, comme le moyen le plus sûr pour obtenir la fidélité de leurs salariés nous incite à explorer ce concept à travers son évolution dans le management.

La satisfaction, est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « Plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable (Le Robert) »<sup>4</sup>. La satisfaction au travail est définie comme « Un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »<sup>5</sup>. Nous définissons donc la satisfaction au travail comme : La mesure de la dimension émotionnelle que perçoit ou qu'attend l'individu à percevoir en contre partie de ses efforts fournis en milieu de travail.

---

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(B), p.9.

<sup>2</sup> Ibid., p.23.

<sup>3</sup> S. PAUGAM, Le salarié de la précarité, PUF, Paris, 2000, p.44.

<sup>4</sup> DICTIONNAIRE le Robert.

<sup>5</sup> E. A. LOCKE, What is Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, vol 4, 1976(A), p.1300.

## 1. LES THEORIES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Le classement des connaissances conceptuelles et empiriques disponibles actuellement sur la satisfaction a connu plusieurs transformations. La répartition des différentes théories est basée sur des pratiques managériales et d'autres trouvent leur fondement sur des aspects d'ordre psychologiques.

Les fondateurs de la théorie des organisations et de management ont fondé des théories qui visent à expliquer les attitudes et les comportements des salariés en milieu de travail. Nous allons aborder dans ce qui suit les principaux auteurs ayant contribué par leurs études et expérimentations menées en milieu de travail sur la satisfaction au travail. Parmi les théories élaborées pour étudier les attitudes et les conduites des individus en milieu professionnel, on distingue :

### 1.1. LA THEORIE PHYSICO-ECONOMIQUE

Fondateur de cette théorie, l'ingénieur américain Frederick .Winslow Taylor en 1880 a mené plusieurs expérimentations à la « manufacturing Investment company » en se basant sur l'observation des travailleurs de la production en milieu de travail, il s'intéressa aux gestes et aux tâches répétitives accomplies par les salariés, il constata que les mouvements, les postures ou les positionnements des salariés dans les ateliers influençaient d'une manière négative et sensible le rendement et la productivité qui est essentiellement à la monotonie des tâches, ennuyantes et fatigantes pour les salariés, ce dernier ne tarda pas à mettre en œuvre une nouvelle organisation de travail consistant en la division verticale qui distinguait les décideurs, des exécutants suivi par la suite par la division horizontale de travail basé sur la spécialisation et la parcellisation dans le travail puis il termina à appliquer un salaire au rendement sources de motivation et augmentation de la productivité. Enfin, Taylor considère que le travailleur doit être rémunéré en conséquence des efforts fournis et à sa juste valeur. La rémunération du travail qui lui est due, est susceptible de le motiver davantage et l'inciter à produire plus<sup>1</sup>.

Ces principes d'organisations édictés par Taylor ont été introduits par Henri Ford (1863-1947) qui créa le travail à la chaîne en standardisant la production. En effet l'apport de Taylor et d'Henri Ford en matière de management et particulièrement dans l'organisation de travail basée essentiellement sur l'étude des attitudes des salariés au travail qui s'intéressait à l'effort physique déployé par l'ouvrier pour accomplir ses tâches tout en intervenant sur l'amélioration des résultats économiques et financiers tels que la productivité et le rendement a bien servi pour

---

<sup>1</sup> L. ROULEAU, Théories des organisations, Presses de l'Université du Québec, 2007, p.15.

le fondement et l'élaboration de cette théorie qui a contribué davantage à comprendre les attitudes au travail des salariés.

L'organisation de travail, dont l'application d'un salaire au rendement par Taylor et le doublement de salaire par Henri Ford constituent une source de motivation pour les salariés à augmenter la productivité et le rendement d'une part et à satisfaire leurs aspirations et besoin de consommation grâce au salaire perçu d'autre part. Nous concluons que les expérimentations menées par Henri Ford et Winslow Taylor sur les facteurs mécanistes de l'individu en milieu de travail ont contribué indirectement au fondement de la théorie sur la satisfaction au travail grâce à la politique salariale qui a conduit à la :

- Motivation et satisfaction des salariés,
- Satisfaction des salariés pour leurs besoins de consommation,
- Augmentation de la productivité et le rendement,
- L'augmentation de degré de fidélité des salariés.

L'apport de la théorie physico-économique pour notre recherche, c'est qu'elle nous montre que les managers peuvent agir sur le contenu et les conditions de travail des salariés pour augmenter leur degré de satisfaction et créer un lien d'attachement fort envers leur emploi.

## **1.2. LA THEORIE DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES**

L'école des relations humaines a pris en considération les éléments et les facteurs psychologiques de l'individu, ainsi le professeur en psychologie industrielle Elton Mayo (1880-1949) réalisa différentes recherches sur les attitudes de salarié à son poste de travail, de 1927 à 1932 il mena des expérimentations dans l'usine de « Western Hawthorne Electric Company » situé à Chicago (USA), en modifiant les conditions de travail (temps de repos, horaires de travail, aménagement de poste de travail..), il constata une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques tels que les sentiments entre les salariés, leurs interrelations et la productivité, cependant l'effet « Hawthorne » démontra que le seul fait d'exprimer de l'intérêt à améliorer les conditions de travail des individus influençait positivement leurs attitudes au travail et la productivité. Il conclut que ces dernières constituent les éléments clés permettant la satisfaction au travail des salariés. L'école des relations humaines visait à comprendre la satisfaction et la motivation au travail. Ainsi que la nature des comportements et des besoins des individus.

Enfin ceci nous permet de retenir que la prise en charge de l'amélioration des relations entre les collaborateurs de la part de l'entreprise permet d'augmenter la productivité et contribue à

accroître leurs satisfactions. L'apport de l'école des relations humaines pour la gestion des ressources humaines est très important, par sa prise en compte des aspects psychologiques des individus en situation professionnelle. Cette dimension est à prendre en considération dans notre recherche parmi les facettes de la satisfaction. D'autres théories ont trouvé leur fondement dans la prise en considération des attentes des individus et leur besoin socioprofessionnels :

### 1.3. LA THEORIE DE MASLOW

Selon Maslow, l'homme tend à assouvir et satisfaire ses besoins dans un ordre bien précis suivant une hiérarchisation pyramidale, dont le sommet ne saurait être atteint qu'en passant par ses étages successifs<sup>1</sup>.

On entend par besoin : « les exigences objectives de survie et de bien être d'un organisme »<sup>2</sup>. La notion de besoin est attachée aux recherches de Maslow. Psychologue puis enseignant de psychologie à l'Université du Wisconsin, Abraham Maslow<sup>3</sup>, retient que les besoins humains peuvent être classés et positionnés les uns par rapport aux autres au sein d'une hiérarchie de laquelle se dégage un mouvement irréversible qui conduirait l'être humain à la satisfaction de ses besoins les plus matériels aux plus spirituels en mettant en évidence les besoins primaires et les besoins secondaires.

Selon ce schéma, les besoins se répartissent en cinq catégories : Les besoins physiologiques élémentaires : ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre....

■ Les besoins de sécurité : l'individu exprime le besoin d'être protégé des risques et dangers pour se sentir en sécurité (sécurité de l'emploi, prévention des accidents de travail, assurances)<sup>4</sup>

■ Les besoins d'appartenance dit également les besoins sociaux : ce sont les besoins de l'individu de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

■ Les besoins d'estime de soi : ce sont les besoins de se sentir estimé d'autrui, d'être reconnu et avoir le goût du pouvoir.

■ Les besoins de réalisation: c'est le désir de se développer, de s'épanouir, de créer et d'innover.

Ces besoins sont sources de motivation pour les individus, dès qu'un besoin de niveau inférieur est satisfait, l'individu exprime celui d'après qui devient alors une nouvelle source de

---

<sup>1</sup> F. AELION, manager en toutes lettres, édition d'organisation, Paris, 2009, p.178.

<sup>2</sup> E. A. LOCKE, op. cit, 1976(A), p.1303.

<sup>3</sup> A. MASLOW, A theory of human motivation, The Psychological Review, vol 50, no 4, 1943, p.385.

<sup>4</sup> L. MAILLET, Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu du travail, Agence d'Arc Inc., Montréal, 3<sup>e</sup> édition, 1989, p.148.

motivation pour ce même individu pour Maslow donc, la réponse à un besoin en fait émergé d'autres situés à des niveaux plus élevés. Du point de vue managérial l'auteur apporte un complément au courant des relations humaines puisqu'il montre l'insuffisance des rétributions financières ou matérielles à elles seules face à l'exigence et l'existence d'autres aspirations se rapportant à la cohésion collective de travail ou l'accomplissement de soi.

Cette approche de Maslow et son analyse relative aux besoins de l'individu a été critiqué dans la mesure où « un résultat dans un certain niveau ne supprime pas le besoin correspondant. Un besoin peut changer de forme ou d'exigences quand il a été satisfait »<sup>1</sup>.

#### 1.4. LA THEORIE ERG D'ALDERFER<sup>2</sup>

La théorie ERG d'ALDERFER est venue en réponse à celle de Maslow, en effet c'est en 1969 qu'elle fut proposée et stipule que c'est la sensation de besoin qui est le facteur motivateur de l'individu au travail. Son fondement repose sur un modèle non hiérarchisé de celui de Maslow.

Le modèle ERG tient son nom des trois besoins recensés par ALDERFER qui selon lui sont organisés suivant un alignement basé sur la réalisation des besoins passant de plus concret au plus abstrait et qui sont :

- Existence ou Les besoins d'Existence ou physique (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité),
- Relatedness ou les besoins de sociabilité (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi, collègues, familles, amis...)
- Growth ou les besoins de développement (besoin de se développer, et notamment de développer et d'utiliser les compétences qu'on possède).

Le Modèle ERG diffère de celui de Maslow par le fait qu'un individu peut manifester des besoins simultanément ; et par contre il n'est pas nécessaire de satisfaire un besoin pour en exprimer un autre qui devient motivant. De ce fait l'individu en situation professionnelle a tendance de changer de besoin par rapport à son pouvoir et de sa capacité à le satisfaire concrètement.

Malheureusement peu de recherche comparativement à celui de Maslow ont pu traiter le Modèle ERG d'ALDERFER à cause de la généralisation de la notion de besoin par ces deux

---

<sup>1</sup> P. LOUART, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, les Cahiers de la Recherche, IAE-USTL, France, 2002. P.22.

<sup>2</sup> C. LEVY-LEBOYER, la motivation au travail : Modèles et stratégies, 3eme édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.41.

auteurs qui ne montrent pas la possibilité de création de besoin et le degré de motivation pour chacun d'eux qui entraînent les individus à adopter un comportement de changement au travail.

De nombreux auteurs ont soulignés les similitudes entre les théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg.

**Tableau 5 : Similitude entre Les théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg**

Maslow	Alderfer	Herzberg
Actualisation de soi	Besoins de croissances	Facteurs de motivation
Estime de soi		
Besoins sociaux et d'appartenance	Besoins de sociabilité	
Besoins de sécurité	Besoins d'existence	Facteurs d'hygiène
Besoins physiologiques		

**Source:** S. Ronen & al, Nonmetric scaling approach to taxonomies of employee work motivation, Multivariate Behavioral Research, vol 14, p.388.

### SECTION III : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous avons vu dans ce qui précède l'attitude du salarié envers son travail, il s'agissait de « la satisfaction au travail », dans ce qui va suivre nous allons aborder une deuxième approche, celle se rapportant à l'attitude du salarié envers son organisation, il s'agit de l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en psychologie, en sociologie et notamment en management des ressources humaines et ce, dès le début des années 1960, cet intérêt n'a pas cessé de croître au fil des années la littérature s'est enrichie de multitude de travaux conceptuels et empiriques portant sur ce concept. L'intérêt grandissant pour ce concept réside dans le fait que l'engagement organisationnel est un prédicateur des comportements des employés : en particulier le roulement de personnel. L'engagement organisationnel est un processus psychologique à comprendre selon le quel l'individu s'identifie à l'organisation. Dans leurs travaux de recherches les chercheurs ont mis en évidences deux approches relatives à l'engagement, il s'agit de :

- L'engagement attitudinal,



- L'engagement comportemental.

## 1. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ATTITUDINAL

L'engagement organisationnel attitudinal est celui qui a suscité le plus d'intérêt et d'attention par les chercheurs dans la littérature, il permet de décrire la manière dont l'individu s'identifie à travers sa relation qui le lie à l'organisation, « c'est un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation »<sup>1</sup> ainsi l'individu adopte des attitudes liés à son comportement, cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs :

- Une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation,
- Une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation,
- Un désir de demeurer dans l'organisation.

L'engagement organisationnel attitudinal serait « un processus par lequel les employés en viennent à s'identifier aux buts et aux valeurs de l'organisation et sont désireux de demeurer au sein de l'organisation »<sup>2</sup>. Il est caractérisé par une tendance attitudinale de l'individu envers son organisation (tendance à agir ou intentions à agir) cette attitude comme définie précédemment étant un état interne personnel qui précède ou guide l'action.

## 2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL COMPORTEMENTAL

La deuxième approche de l'engagement organisationnel est appelée comportementale elle prend en compte le côté comportemental de l'individu et s'intéresse au processus par lequel l'individu développe un attachement d'appartenance à son organisation en mettant en œuvre un ensemble d'actions envers cette dernière.

Selon la conception des socio-psychologues qui définissent l'engagement organisationnel comportemental comme « un processus selon lequel les comportements passés d'un individu servent à le retenir dans l'organisation »<sup>3</sup>, ainsi cette approche considère que l'engagement envers l'organisation est du au comportement adopté et les séries d'actions accomplies par

---

<sup>1</sup> R. T. MOWDAY & al, Employee organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover, New York Academic Press, 1982, p.26.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid., p.27.

l'individu, « cet engagement se développe par raisonnement rétrospectif afin de justifier des actions passées »<sup>1</sup>.

Cette approche se distingue de l'approche attitudinale par la compréhension de processus qui a conduit l'attachement de l'individu à son organisation, ces deux approches ont en commun la notion unidimensionnelle.

### **3. LES DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

D'un concept unidimensionnel l'engagement organisationnel est passé à un modèle tridimensionnel, nous allons aborder ainsi théorie de l'échange (l'approche affective, l'approche de la valeur morale) et enfin l'approche tridimensionnelle

#### **3.1 APPROCHE PAR LA THEORIE DE L'ECHANGE : SIDE-BETS**

Cette théorie a été initiée dans les années 60 et a dominé jusqu'aux années 80 et plus connue sous l'appellation « side-bets »<sup>2</sup> qui fait référence à tout investissement réalisé par un individu et regroupant les coûts économiques, psychologiques et sociaux qui font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé qui adopte une certaine conduite suite à un raisonnement logique en évaluant cognitivement les coûts engendrés d'une éventuelle rupture de la relation le liant à son organisation, il lui serait trop difficile de la quitter, cette approche considère l'engagement organisationnel comme une relation d'échange entre l'employé et l'organisation, ainsi l'engagement organisationnel est perçu non pas comme un attachement affectif de la part de l'employé envers son organisation mais il est dû à l'évaluation positive perçue par l'équilibre conséquent entre les avantages perçus et les coûts investis.

Dans le cadre de l'approche échangiste, l'engagement organisationnel est donc le fruit d'un échange positif entre l'individu et son environnement organisationnel.

#### **3.2 APPROCHE AFFECTIVE**

L'approche affective de l'engagement organisationnel s'est développée au cours de la même période. Selon cette approche l'engagement organisationnel est défini comme « étant la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux

---

<sup>1</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Sage publications, Newbury Park, 1997(B), p.39.

<sup>2</sup> H. S. BECKER, *Note on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, Vol 66, 1960, P.37.

envers celle-ci »<sup>1</sup>, c'est un attachement psychologique entre un salarié et son organisation<sup>2</sup>, une autre définition considère que « l'engagement organisationnel affectif s'apparente au sentiment d'appartenance et à la loyauté qui va ressentir un employé envers son entreprise »<sup>3</sup>.

Tandis que l'approche échangiste avance que l'engagement organisationnel est lié aux coûts engendrés au départ de l'employé, l'approche affective voit l'engagement affectif comme un attachement psychologique entre le salarié et son organisation.

L'engagement organisationnel comporte trois composantes : l'identification, l'implication (*involvement*) et la loyauté<sup>4</sup>:

1. L'identification : Elle se traduit par un lien psychologique établi entre l'employé et son organisation
2. L'implication : Elle réfère à l'adoption par l'employé des buts et des valeurs de son entreprise
3. La loyauté : Un sentiment d'affection ou d'attachement envers l'organisation.

Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié sera engagé affectivement envers celle-ci<sup>5</sup>.

### 3.3 APPROCHE DE LA VALEUR MORALE

Le fondement de cette approche s'est basée sur les recherches de l'approche affective et particulièrement repose sur les travaux réalisés<sup>6</sup> sur un échantillon de travailleurs qui considéraient le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale. Ces travaux de recherches affirment que les travailleurs dont l'engagement organisationnel est très élevé représentent un haut niveau d'éthique protestante par rapport à leur collègues ayant un faible

<sup>1</sup> R. M. KANTER, Commitment and Social Organisation: A study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, American Sociological Review, vol 33 no 4, p.509.

<sup>2</sup> C. A. O'REILLY & J. CHATMAN, Organizational Commitment and psychological Attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour, Journal of applied psychology, 1986, p.495.

<sup>3</sup> S. M. LEE, An Empirical Analysis of Organization Identification, Academy of Management Journal, vol 14 no 2, 1971, p.218.

<sup>4</sup> B. BUCHANAN, Building Organizational Commitment : The socialisation of Managers in Work Organizations, administrative science quarterly, vol 19 no 4, décembre 1993, p.537.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> A. KIDRON, Work Values and Organizational Commitment, Academy of Management Journal, 1978, p.240.

niveau d'éthique et par conséquent un engagement organisationnel moins élevé<sup>1</sup>, et que l'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs.

Cette approche définit l'engagement moral « comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation »<sup>2</sup>. Cette définition de l'engagement organisationnel diffère de celle tenue par l'approche affective dans le sens où il y a « un sentiment d'obligation envers l'organisation ressenti par l'employé »<sup>3</sup>. L'intérêt de l'organisation est ressenti comme une priorité avant l'intérêt personnel de salarié.

### 3.4 L'APPROCHE TRIDIMENSIONNELLE

Une nouvelle approche a vu le jour au milieu des années 80, il s'agit de la conception tridimensionnelle de l'engagement organisationnel développé par de nombreux chercheurs qui considèrent l'engagement sous plus d'une forme et proposent une nouvelle approche qui s'appuie sur la conception unidimensionnelle, l'approche attitudinale et comportementale présentées comme « un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation »<sup>4</sup>.

Cet état psychologique désigne trois formes de l'engagement organisationnel :

- L'attachement affectif issu de l'approche attitudinale est repris par l'engagement affectif ;
- L'évaluation cognitive des coûts engendrés par l'individu en quittant son organisation selon l'approche comportementale fait référence à l'engagement continu ou calculé ;
- Le sentiment envers l'organisation est redéfini par la troisième composante soit l'engagement normatif.

Nous allons présenter dans la partie suivante les trois formes de l'engagement organisationnel.

#### 3.4.1 L'ENGAGEMENT AFFECTIF

L'engagement affectif est « L'attachement émotionnel d'un employé, son identification ainsi que son implication envers l'organisation »<sup>5</sup>, cet attachement émotionnel se caractérise par

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid., p. 241.

<sup>3</sup> S. J. JAROS & al, Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight, Structural Equation Models, Academy of Management Journal, vol 36 no 5, 1993, p.958.

<sup>4</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, vol 1 no 1, 1991(A), p.70.

<sup>5</sup> Ibid.

l'adhésion du salarié aux valeurs et aux objectifs de son organisation et qui désire rester membre de cette organisation<sup>1</sup>.

Cette composante d'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dans le domaine qui considèrent l'engagement organisationnel comme un attachement affectif envers l'organisation<sup>2</sup>, ou encore comme étant « la force relative de l'identification et de l'implication individuelle à l'égard d'une organisation particulière »<sup>3</sup> cette forme d'engagement de type affectif est définie aussi comme « l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation »<sup>4</sup>.

La définition de l'engagement affectif organisationnel que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature est celle de Meyer et Allen inspirée de Mowday, Porter et Steers, de 1982. « Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so »<sup>5</sup>. Cette définition intègre le désir de demeurer au sein de l'organisation et elle ajoute une autre dimension importante à l'engagement: l'attachement émotionnel à l'organisation.

### 3.4.2 L'ENGAGEMENT CONTINU

« Le salarié considère que le temps qu'il a investi dans l'entreprise et les avantages qu'il a acquis seraient perdus s'il quitte l'entreprise »<sup>6</sup> Le salarié a une forte volonté de demeurer au sein de son organisation par la prise en compte des coûts associés à son départ, il évalue la perte des avantages acquis « avancement dans le poste, rémunération, stabilité, expérience, etc. »<sup>7</sup>.

La définition présentant le concept de l'engagement organisationnel comme état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et son entreprise et qui a des implications sur sa décision de rester membre<sup>8</sup>, décrit la nécessité de l'employé à faire partie de son organisation et continu à y travailler. Les auteurs emploient le terme de continuité par référence à l'employé qui continue à exercer son rôle au niveau de son organisation à cause des coûts engendrés suite à la perte ressentie pour les avantages cumulés et les autres opportunités

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Ibid., p.65.

<sup>3</sup> R. T. MOWDAY & al, The measure of organizational commitment, Journal of vocational behaviour, 1979, p.227.

<sup>4</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1997(B), p.68.

<sup>5</sup> Ibid., p.67.

<sup>6</sup> J. GREENBERG & R. A. BARON, op. cit, p.217.

<sup>7</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.12.

<sup>8</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1991(A), p.62.

relatifs à un départ éventuel de l'entreprise<sup>1</sup> ; tels que l'expérience au poste de travail, l'ancienneté, la promotion, la stabilité de l'emploi, etc. Ainsi l'employé compare les efforts consentis pour la réalisation de cet investissement avec ce qu'il va perdre en conséquence de vouloir quitter l'organisation.

La description de l'engagement comme « la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités, étant donné certains investissements qu'il a faits le liant à l'organisation »<sup>2</sup> s'inscrit dans la même réflexion telle que décrite par Meyer et Allen<sup>3</sup> pour cette forme d'engagement à savoir la composante de l'engagement continu et relative à la notion d'investissement.

La définition de Becker est la suivante: « Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity »<sup>4</sup>. Ainsi, une personne qui a investi beaucoup d'efforts dans une entreprise a une plus forte probabilité d'y demeurer. Les investissements décrits par ces auteurs font référence à toutes réalisations d'ordre financières (des actions dans l'entreprise, salaires et des primes), d'ordre relationnel (relation professionnelles entre collègues de travaux etc..). Cette composante de l'engagement organisationnel dite de continuité est liée à la perception de l'individu pour les investissements acquis dans l'organisation et la perception de manques d'opportunités d'emploi externes qui peuvent favoriser son départ.

Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen, l'engagement de continuité peut être occasionné par la perception qu'a un individu d'investissements liés à l'organisation, mais également par la perception d'un manque d'alternative d'emploi ou de revenu à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, l'individu est engagé envers l'organisation par obligation. Il s'agit ici d'une forme d'engagement de nécessité<sup>5</sup>.

### 3.4.3 L'ENGAGEMENT NORMATIF

Cette composante de l'engagement organisationnel n'a pas suscité un nombre très important de recherches empiriques<sup>6</sup>. L'engagement normatif est un état ou un sentiment d'obligation de l'individu à l'égard de l'entreprise. Les employés qui présentent un niveau d'engagement

---

<sup>1</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1997(B), p.13.

<sup>2</sup> H. S. BECKER, op. Cit, p.33.

<sup>3</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1991(A), p.21.

<sup>4</sup> H. S. BECKER, op. Cit, p.33.

<sup>5</sup> K. BENTEIN et al, Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004, p.69.

<sup>6</sup> M. E. BERGMAN, The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda, Journal of Organizational Behavior, 2006, p.649.

normatif élevé par rapport aux autres ont la conviction de rester membre de l'organisation par le devoir ressentie envers cette dernière<sup>1</sup>. Au début on évoquait le terme de loyauté envers les organisations<sup>2</sup>, cependant le terme de loyauté dans la littérature a été remplacé par celui de réciprocité ou de fidélité à l'égard de l'organisation faisant référence à un sentiment d'obligation morale<sup>3</sup>.

Wiener définit ainsi l'engagement organisationnel: « The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests »<sup>4</sup>. Il explique l'engagement comme étant un état psychologique résultant de pressions internes à l'organisation. Ces auteurs intègrent la question de la morale comme force, comme si elle contraignait l'individu à s'engager à demeurer au sein de l'organisation ou à adopter certains comportements. Meyer et Allen s'inspirent d'eux pour définir l'engagement normatif: « Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. « Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization »<sup>5</sup>.

« Le lien est maintenu par une obligation morale »<sup>6</sup>, cet engagement correspond à la perception émotionnelle de salarié qui est obligé de rester dans l'organisation et « qu'il agit dans le sens de l'organisation non pas pour en tirer un bénéfice personnel, mais parce que selon ses valeurs il est bon moral d'agir ainsi »<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1991(A), p.65.

<sup>2</sup> Y. WIENER, Commitment in organizations: A normative view, The Academy of Management Review, 1986, p.418.

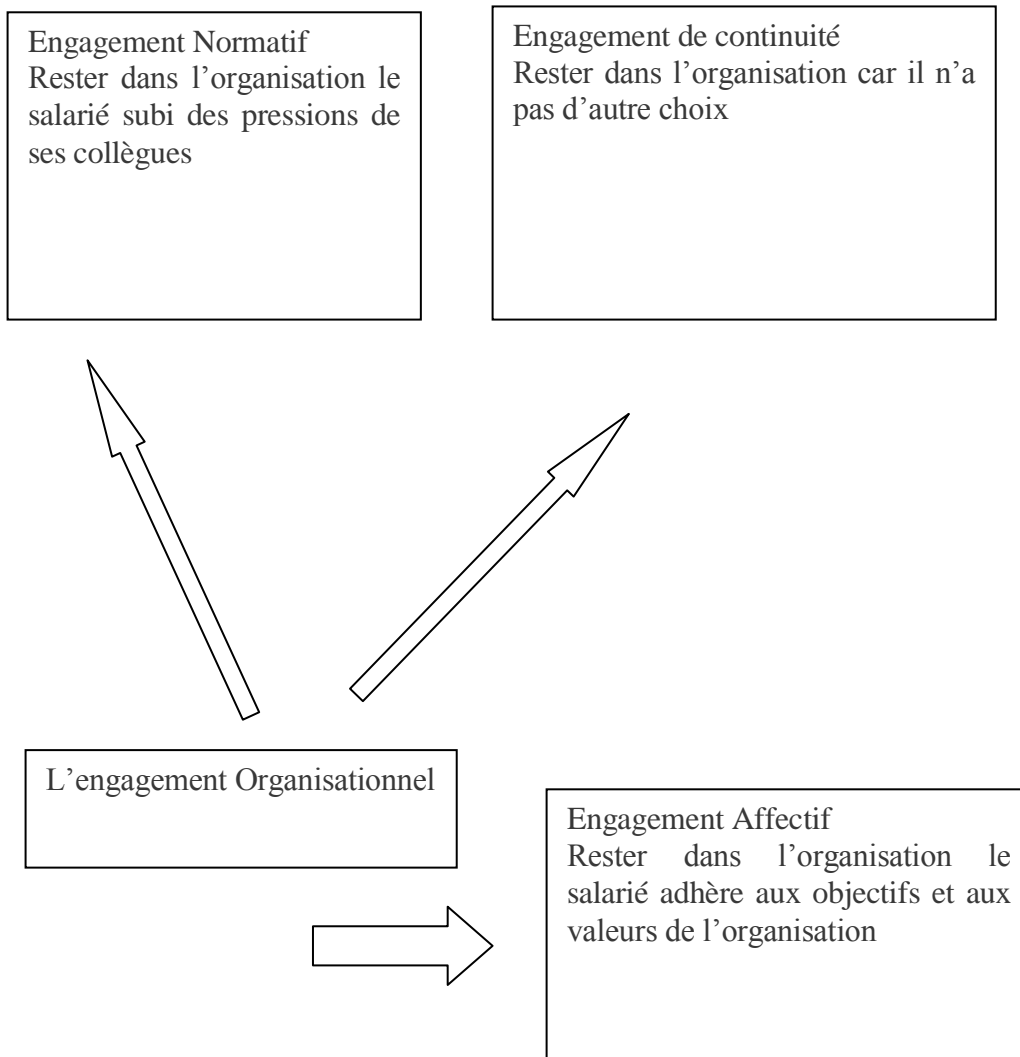
<sup>3</sup> K. BENTEIN et al, op. cit, p.70.

<sup>4</sup> Y. WIENER, op.cit, p.421.

<sup>5</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1991(A), p.67.

<sup>6</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.14.

<sup>7</sup> Ibid.

**Figure 4 :L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel**

**Source:** J. GREENBERG & R. A. BARON, Behavior in Organizations, prentice hall, USA, 2004, P.216.

#### 4. LES CONCEPTS « IMPLICATION AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT

Une confusion sémantique entoure les notions « d'engagement et implication ». Il nous paraît donc nécessaire de préciser les différences qui règnent entre les concepts utilisés par les chercheurs et qui renvoient à des référentiels distincts.

La revue de la littérature nous permet de se rendre compte que les notions d'engagement et implication sont interchangeables dans la littérature. Malgré que ses notions abordent et



traitent la relation entre le salarié, son emploi, son travail et son organisation ; il existe des différences pourtant qui les dissocient.

Notons ici que le concept d'implication compte plus d'une trentaine de définitions<sup>1</sup> et qu'il existe une pluralité de sens du concept « implication ». Ces définitions nous renvoient toutes sur le lien entre un individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Ainsi dans la définition de l'implication qui suit : Francis Tilman indique qu'à « partir des sens que peut prendre le verbe impliquer, on peut dégager différentes manières dont les acteurs d'une organisation peuvent être concernés par une initiative, un changement, une innovation, un projet, et engagés dans ceux-ci »<sup>2</sup>

- Sens logique : entraîner comme conséquence logique, nécessaire.
- Sens juridico-policié : compromettre, mettre en cause dans une accusation.
- « Mouiller » quelqu'un
- Sens pour le management : faire participer, « concerner », engager. Faire collaborer le personnel.

Nous allons nous pencher sur la définition au sens pour le management, cette définition nous amène à conclure que impliquer nous renvoie au sens de faire participer ou faire collaborer le salarié à la gestion de l'entreprise ; un lien existe donc entre le salarié et son entreprise.

Le concept d'implication n'est entre autre que la traduction française du concept Anglo-Saxon « commitment », et parfois « involvement », on évoque dans la littérature Anglo-saxon les concepts « job involvement » qui désigne la relation salarié-emploi et « work-commitment » qui désigne la relation salarié-organisation « L'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre »<sup>3</sup>.

Nous pouvons donc dire, que l'implication serait alors un contrat psychologique passé par l'individu avec l'organisation dont il attend de son identification des satisfactions. En France le terme « implication » a été largement et longtemps utilisé pour décrire la relation salarié-emploi ou salarié-organisation, ce n'est qu'à partir de 1996 que le terme engagement a été introduit pour qualifier la relation individu-emploi versus relation individu-entreprise pour le

---

<sup>1</sup> P. C. MOROW, Concept Redundancy in Organizational Research : the case of work commitment, the academy of management review, vol 8 no 3, p.487.

<sup>2</sup> M. BATAILLE, Modalités d'implication des acteurs dans les processus innovateurs, dans F. Cros et G. Adamczewski, L'innovation en éducation et en formation, INRP, Paris, 1996, p.118.

<sup>3</sup> R. T. MOWDAY & al, op. cit, 1982, p.26.

terme « ‘implication »<sup>1</sup>. Malgré cette différenciation sur les concepts, il y’ des confusions sémantiques par certains auteurs sur la définition des concepts<sup>2</sup>tels que :

■ L’implication au travail ou l’implication dans l’organisation: traduction en français du terme « work commitment » , la forme d’implication la plus large fait référence à l’importance du travail en général dans la vie d’un individu et désigne le degré d’adhésion aux valeurs, au objectifs et au projet de l’organisation comparativement aux autres aspects importants de sa vie , serait une croyance normative à propos de la valeur du travail dans la vie, davantage fonction du conditionnement culturel ou de la socialisation passés de l’individu<sup>3</sup> ;

■ L’implication dans l’emploi : ou « job involvement » serait la mesure avec laquelle l’individu s’identifie à son emploi, y participe activement.

Finalement, malgré la diversité des approches de l’implication et la complexité du concept, nous recourons tout au long de la rédaction de ce mémoire au concept d’engagement organisationnel désigné en Anglais par : « Organizational Commitment » ou « Work Commitment » qui traite la relation individu-organisation.

Nous avons vu dans cette section que l’engagement organisationnel a été conçu au début selon deux conception de base : il s’agit de la considération de l’engagement sous l’aspect attitudinal et comportemental.

## **SECTION IV : LES CONSEQUENCES DES ATTITUDES AU TRAVAIL**

Dans ce qui va suivre nous allons voir quelles sont les conséquences de la satisfaction au travail et de l’engagement organisationnel. Nous allons aborder dans cette partie les conséquences de la satisfaction au travail avec différentes variables au travail.

### **1. LES CONSEQUENCES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

Les recherches et études théoriques sur la satisfaction se sont résumées à rechercher les liens empiriques entre la satisfaction et différents résultats de travail. Ainsi, de nombreuses recherches ont abordé la relation existantes entre la satisfaction et les concepts tels que : la performance au travail, le turnover, l’absentéisme, l’engagement dans l’organisation, l’engagement dans le travail.

#### **1.1. LA PERFORMANCE AU TRAVAIL**

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.6.

<sup>2</sup> S. P. BROWN, A meta-analysis and review of organizational research on job involvement, Psychological Bulletin, vol 120, 1996, p.237.

<sup>3</sup> R. N. KANUNGO, Measurement of job and work involvement, Journal of Applied Psychology, vol 67 no 3, 1982, p.527.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude de la relation entre la satisfaction et la performance au travail, certains auteurs confirment l'existence d'un lien positif entre la satisfaction et la performance au travail. En effet, il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction est un bon prédicateur de la performance, alors que d'autres recherches confirment l'absence de ce lien.

Ces conclusions sont basées principalement sur des travaux et des recherches à caractère corrélationnel, en effet certains auteurs ont recouru exclusivement à étudier la corrélation entre ces deux variables en excluant le caractère de lien de causalité entre les deux variables. Ainsi la performance au travail et l'augmentation de la rémunération contribuent d'avantage à accroître la satisfaction au travail<sup>1</sup>

## 1.2. LE TURNOVER

Les chercheurs distinguent deux sortes de turnover ou départ : le turnover volontaire et le turnover involontaire. Le turnover involontaire est lié au retrait physique de l'employé qui sort ou échappe à sa volonté d'action telle que les licenciements initiés par l'entreprise suite à des conjonctures d'ordre économiques ou d'autres. Le turnover volontaire par opposition au précédent est lié à la participation volontaire de la part l'employé à quitter son entreprise

La littérature recense un nombre important d'études et de recherche ayant traités cette question, la satisfaction s'est toujours révélée être un bon prédicateur du turnover volontaire. En effet, l'insatisfaction d'un employé est un bon prédicateur de son intention de quitter son travail<sup>2</sup>.

Bien que la relation entre la satisfaction et le turnover est utilisé pour prédire le comportement des employés, il en demeure que la relation entre ces deux variables n'est néanmoins pas le facteur le plus prédominant pour la prédiction des démissions, dans des conditions économiques de travail défavorable et devant un taux de chômage élevé ou les chances d'un éventuel recrutement est réduit les employés sont très réticents à quitter leurs emplois même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de travail ou si les conditions financières de travail ailleurs ne sont pas satisfaisantes.

---

<sup>1</sup> P. ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris, 1996, p.168.

<sup>2</sup> H. J. ARNOLD & D. C. FELDMAN, A multivariate analysis of the determinants of job turnover, Journal of Applied Psychology, vol 67, 1982, p. 350-360.

### **1.3. L'ABSENTEISME**

Certaines études qui ont tenté à rechercher les liens entre la satisfaction et l'absentéisme n'ont pas révélé de liens forts, d'autres par contre ont confirmé l'inexistence de lien possible entre ces deux variables. Devant la diversité des causes de l'absentéisme par les employés, le problème demeure perplexe pour les chercheurs à démontrer le lien entre insatisfaction et absentéisme.

Certains auteurs ayant étudié cette relation ont révélé un résultat contraire à celui qu'il estimé trouvé, en effet l'absence d'un employé va perturbé et causer un dysfonctionnement au niveau de processus de production et par contre va nuire considérablement à sa carrière, ainsi il va de soit que ce dernier reçoive des sanctions d'ordre disciplinaires et pécuniaires, cependant tous ces facteurs contribuent plutôt à son insatisfaction et le poussent à être de plus en plus absent et de fait insatisfait ;tandis que la satisfaction à l'inverse contribue à diminuer l'absentéisme<sup>1</sup>.

### **1.4. AUTRES FACTEURS**

Nous allons voir qu'il existe d'autres facteurs qui interfèrent la relation de la satisfaction Parmi ces facteurs on peut citer l'âge, le sexe et l'ethnie qui 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 les raisons pour lesquelles il existe.

#### **1.4.1 L'AGE**

La satisfaction est corrélée avec l'âge, des chercheurs montrent souvent que plus les salariés sont âgés et plus ils sont satisfaits.

#### **1.4.2 LE SEXE**

Des études révèlent la relation entre le sexe et la satisfaction. Ainsi les femmes éprouvent plus d'insatisfaction que les hommes à cause de (stress, le harcèlement).

#### **1.4.3 L'ETHNIE**

Certaines études ont montré que la discrimination raciale dans une organisation, conduit à plus d'insatisfaction chez les salariés minoritaire de l'ethnie discriminée.

---

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.39.

### 1.4.4 LES VARIABLES DE PERSONNALITE

Des chercheurs ont mis en évidence une corrélation entre la satisfaction certaine variable de personnalité. Ainsi si un individu est satisfait de sa vie cela entraînera sa satisfaction dans le travail.

Nous avons vu dans cette partie les liens entre la satisfaction et différents résultats de travail, ceci nous a permis de citer qu'il existe d'une part :

- une corrélation positive entre la satisfaction et la performance,
- La satisfaction est un bon prédicateur de l'intention de quitter ou de turnover.
- La satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme, tandis que l'absentéisme accroît l'insatisfaction.

Et d'autre part : La satisfaction est corrélée avec d'autres facteurs tels que l'âge, le sexe et l'ethnie, ainsi que certaines variables de personnalité.

## 2. CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

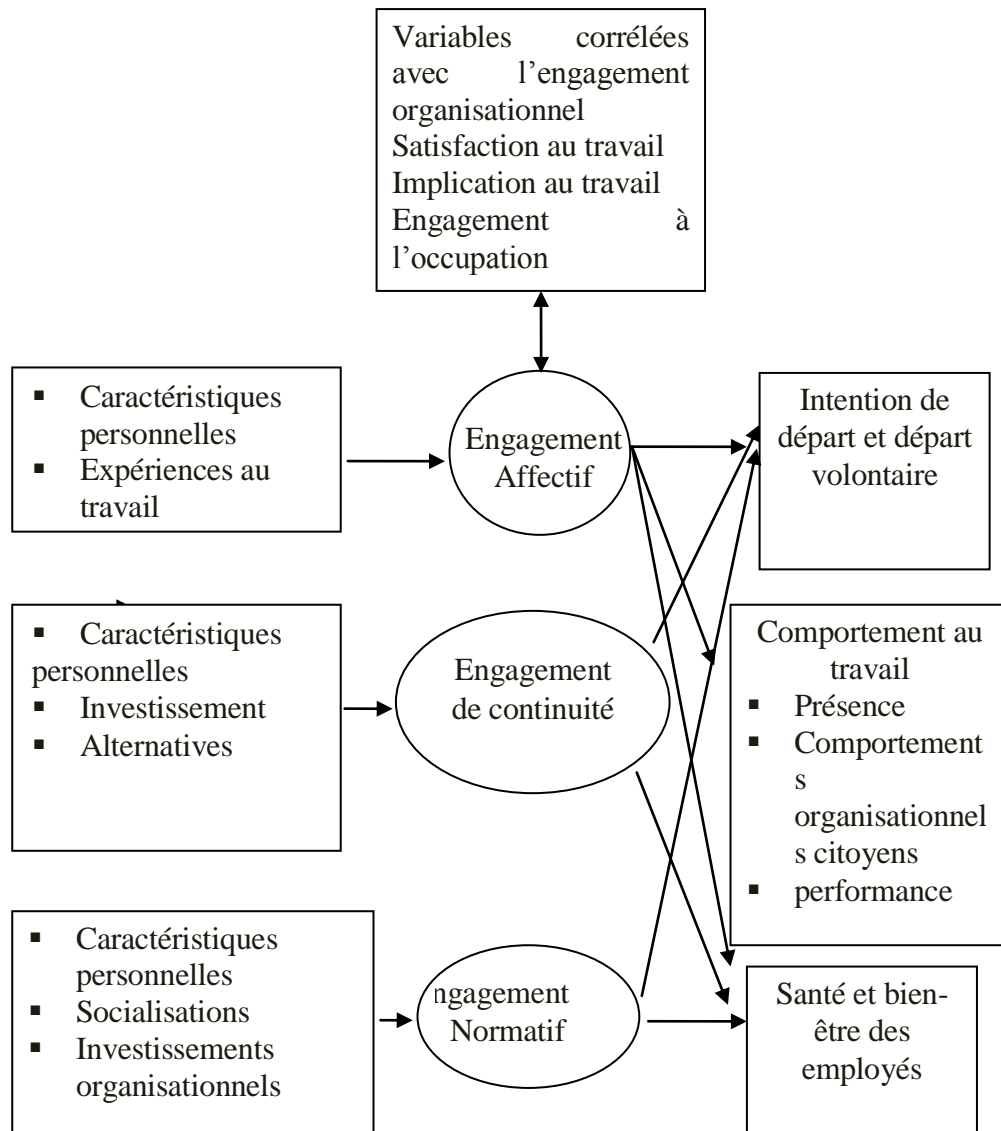
Un nombre important d'écrits a été consacré à l'étude des conséquences portant sur l'engagement organisationnel pour l'employé et/ou l'entreprise. La plupart des travaux des études empiriques menés sur ce type d'attitude se sont focalisées sur la relation de l'engagement organisationnel avec l'intention de rester ainsi que sur le comportement de demeurer au sein de l'organisation Allen et Mayer<sup>1</sup>, Mowday et al<sup>2</sup>. La figure ci-dessous présente les trois composantes de l'engagement organisationnel tel que décrit précédemment et leurs conséquences avec d'autres résultats de travail.

---

<sup>1</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1991(A), p.67.

<sup>2</sup> R. T. MOWDAY & al, op. cit, 1982, p.26.

**Figure 5 : Les trois composantes de l'engagement organisationnel**



Source: J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1997(B), p.67.

## 2.1 INTENTION DE DEPART ET DEPART VOLONTAIRE

On retient de la définition de l'engagement organisationnel comme « un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci » de Meyer et Allen, que l'engagement organisationnel présente un lien corrélé négativement avec l'intention de quitter et le départ volontaire.

Ainsi plus un individu est engagé, peu importe la forme d'engagement, plus il tendra à demeurer au sein de l'organisation<sup>1</sup>.

Certains auteurs constatent que l'intensité de lien entre l'engagement et le départ volontaire n'est pas aussi significative que prévu par les chercheurs<sup>2</sup>. Par contre l'engagement aurait en effet un plus grand impact sur l'intention de départ Cette intention de départ ne conduit pas nécessairement au départ par conséquent ne se traduit pas toujours dans le comportement<sup>3</sup>.

Les entreprises préfèrent autres que la fidélité de leurs salariés engagés qu'ils restent en poste mais souhaitent également qu'ils soient présents au travail, qu'ils soient performants<sup>4</sup>. Ces autres conséquences de l'engagement organisationnel sont développées dans la prochaine partie.

Nous constatons que l'intention de quitter se distingue nettement du départ volontaire et sa relation avec l'engagement organisationnel. On comprend donc pourquoi la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter soit plus forte.

## 2.2 PRESENCE AU TRAVAIL

Notons ici que plusieurs études ont observé l'impact de l'engagement organisationnel sur la présence au travail, ou sur son opposé, soit l'absentéisme, des méta-analyses n'ont trouvé qu'une faible corrélation entre les deux<sup>5</sup>.

Certains chercheurs ayant abordé cette question n'ont pas fait de distinction entre l'absentéisme volontaire et involontaire, pour lever cette ambiguïté des auteurs ont recouru à l'utilisation des échelles de mesures distinctes leurs permettant de distinguer les deux formes d'absentéisme. Ils prenaient en compte l'impact sur l'absence au travail liées aux raisons familiales ou de santé et celles pour lesquelles l'individu a un certain contrôle<sup>6</sup>.

Cependant nous précisons la distinction entre l'absentéisme involontaire et l'absentéisme volontaire :

---

<sup>1</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, A review and meta-analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment, Psychological Bulletin, vol 108, 1990, p.173.

<sup>2</sup> D. J. STANLEY & al, Affective, continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, Journal of vocational Behavior, vol 61 no 1, 2002, p.25.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid., p.26.

<sup>5</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.173.

<sup>6</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1997(B), p.67.

■ **L'ABSENTEISME INVOLONTAIRE** : Est celui où l'employé n'a d'autre choix que de s'absenter, en raison de maladie ou un autre motif valable.

■ **L'ABSENTEISME VOLONTAIRE** : Est celui où l'employé choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

### 2.3 PERFORMANCE

Le débat sur la relation entre l'engagement organisationnel et la performance est en plein essor, ainsi des résultats issus des travaux de recherche sur le lien entre ces deux concepts présentent des conclusions et discussions un peu contradictoires, certains auteurs estiment que la relation entre ces deux concepts est peu significatif<sup>1</sup>, alors que d'autres auteurs confirment par des méta analyses un certain lien entre la performance et l'engagement organisationnel<sup>2</sup>.

L'intensité de l'influence et la corrélation entre les deux variables est relativement dépendante de l'échelle adoptée pour leur mesure. En effet la performance perçue par l'individu ou son hiérarchie soit plus en lien avec l'engagement organisationnel affectif que la performance mesurée par des évaluations moins subjectives (atteintes d'objectifs -ventes, rentabilité)<sup>3</sup>.

Ces résultats permettent à Meyer et Allen d'affirmer qu'en somme, des employés avec de forts niveaux d'engagement affectif seront portés à travailler plus fort et à être plus performants.

### 2.4 COMPORTEMENTS DISCRETIONNAIRES

En plus des liens cités plus haut, certaines études ont permis de déceler des comportements chez des employés dépassant leurs attributions organisationnels<sup>4</sup>.

De nombreux chercheurs confirment par leurs études que l'aide entre les collègues, la participation volontaire dans des activités issues des propres initiatives des employés dans leurs entreprises, la participation dans la résolution des problèmes, le soutien porté aux collègues, et aux tiers sont d'autant des comportements très appréciables par les entreprises<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> D. C. GANSTER & D. J. DWYER, The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations, *Journal of Management*, vol 21, 1995, p.178.

<sup>2</sup> P. BYCIO & al, Further assessments of Basses conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol 80, 1995, p.471.

<sup>3</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.173.

<sup>4</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.26.

<sup>5</sup> Ibid.



Les résultats d'études ont montré un lien significatif entre l'engagement et les comportements citoyens<sup>1</sup>, cependant une étude confirmée par une méta analyse, a mis en évidence que l'engagement organisationnel affectif présente une corrélation positive, et de façon significativement plus élevée que les autres formes d'engagement, avec l'adoption de comportements discrétionnaires<sup>2</sup>.

## 2.5 SANTE ET BIEN-ETRE DES EMPLOYES

Notons que la littérature compte peu d'études ayant traité ou abordé la relation de l'engagement avec des variables liées à la santé et au bien être des employés, Les conséquences de l'engagement organisationnel ont été abordées selon les résultats attribués aux bienfaits se rapportant à l'employeur à l'égard de l'employé.

Certaines études ont pris en considération les deux aspects et concluent l'existence des bienfaits de l'engagement affectif pour l'employé aussi bien que pour l'employeur<sup>3</sup>. Ainsi certains auteurs affirment que l'engagement affectif serait négativement lié au stress et aux conflits famille travail, alors que l'engagement de continuité serait plutôt positivement relié à ces variables.

Les employés éprouvant un engagement de type continu ont tendance à ressentir un effet plus intense de tensions et de stress au travail de fait de leur attachement considéré comme un sentiment d'obligation de rester membre de l'organisation. Cependant la composante de l'engagement normatif, est caractérisée par une relation tout à fait semblable que l'engagement affectif.

De ce développement concernant les conséquences de l'engagement organisationnel nous retenons que de nombreuses études et méta analyses ont montré des liens tels que :

- L'engagement organisationnel présente un lien corrélé négativement avec l'intention de quitter et le départ volontaire.
- Une faible corrélation caractérise l'impact de l'engagement organisationnel sur la présence au travail.
- Un certain lien entre la performance et l'engagement organisationnel
- Un lien significatif entre l'engagement et les comportements citoyens
- L'engagement organisationnel affectif présente une corrélation positive avec les comportements discrétionnaires.
- L'engagement affectif serait négativement lié au stress et aux conflits famille travail.

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.38.

<sup>2</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.29.

<sup>3</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1997(B), p.70.

- L'engagement de continuité serait plutôt positivement relié à ces variables.

Après avoir recensé les différentes conséquences des attitudes au travail à savoir les liens de la satisfaction et de l'engagement organisationnel avec d'autres résultats de travail, nous allons maintenant voir les liens possibles entre la satisfaction et l'engagement.

### **3. LIEN ENTRE SATISFACTION ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Certaines études ayant abordé ce sujet ont plutôt affirmé l'existence des corrélations positives entre satisfaction et engagement organisationnel<sup>1</sup>.

### **4. LIEN ENTRE SATISFACTION ET ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL**

Nous avons noté plus haut que l'engagement organisationnel caractérise la relation employé-entreprise, tandis que l'engagement dans le travail correspond à la force de l'identification de l'employé avec son travail.

Des études ont prouvés des corrélations positives entre la satisfaction et l'engagement dans le travail, avec la satisfaction causant l'engagement dans le travail<sup>2</sup> ceci est traduit par le fait qu'un employé soit très satisfait de son travail, il va consacrer plus de temps à son travail et s'intéresse d'avantage.

## **SECTION V : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE**

Le premier chapitre traitait le concept de la fidélisation des salariés. Nous avons noté que fidéliser revient à mener des actions et des pratiques managériales et organisationnelles ; consacrer et mobiliser des ressources pour obtenir la fidélité des salariés. D'où la notion de fidélité apparait évidente. Accroître la fidélité des salariés consiste donc à prendre en considération leurs attentes et exigences afin de les satisfaire et les rendre plus engagés vers leurs entreprises. Selon Peretti<sup>3</sup> fidéliser revient à « réduire les départs volontaires ». Par conséquent l'entreprise doit agir sur l'intention des départs volontaire.

Cependant, la notion de départ volontaire a été traité sous l'aspect quantitatif : (turn-over) ou roulement du personnel qui constituait un enjeu majeur pour les entreprises point de vue économique (notion de couts direct, indirect et cachés) et ses conséquences sur la

---

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.39.

<sup>2</sup> J. E. MATHIEU & I. L. FARR, Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction, Journal of Applied Psychology, vo1 76 no 1, 1991, p.129.

<sup>3</sup> J. M. PERETTI, op. cit, 2005(A), p.115.

performance, la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Par la suite dans ce deuxième chapitre, cette notion de départ volontaire et ses formes ont été décrites comme conséquence de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel, dans la même perspective, cette section se voit comme principal objet de mieux comprendre les ressorts de l'intention de départ volontaire et de présenter les différentes approches conceptuelles de cette notion relative aux modèles élaborés par les chercheurs ; tout en rappelant que notre objectif n'est pas de décrire l'ensemble des modèles existants dans la littérature, mais nous allons nous restreindre à ceux ayant un lien avec la démarche de notre mémoire de recherche et qui pourrait nous servir à proposer un modèle pour notre recherche à savoir « l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés ».

La notion de départ volontaire a été traitée dans beaucoup d'ouvrages, la littérature relative à ce concept est très riche et variée<sup>1</sup>. Etudier les départs volontaires des salariés permet de connaître les aspirations et besoins exprimés par des salariés afin de les satisfaire<sup>2</sup> et d'accroître leur stabilité et les rendre fidèles.

## 1. DEFINITION DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

La plupart des définitions proposées dans les recherches, traitent de turn-over et de roulement de personnel. Weil et Kimball<sup>3</sup> définissent le roulement comme le départ d'un individu de son organisation pour des raisons autres que le décès, la maladie, ou la suppression du poste occupé. Cette définition encore une fois s'intéresse au roulement qu'à l'intention de départ volontaire.

Rappelons que les définitions concernant le turn-over ou roulement de personnel ont été présentées au premier chapitre. Notre point de repère est que le turn-over est un indicateur quantitatif permettant de mesurer le départ volontaire, par conséquent, il ne peut nous informer sur le mécanisme de départ volontaire, pour cela redéfinir le départ volontaire serait plus pertinent pour notre recherche.

Pour notre recherche, nous essayons de donner une définition inspirée de celles précitées : « Le départ volontaire serait une rupture de la relation employeur / employé initiée par ce dernier ».

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> J. IGALENS, Turn-over, 1999, dans R. LE DUFF, Encyclopédie de Gestion et du Management, EGM, Dalloz, 1999, p.1255.

<sup>3</sup> P. A. WEIL & P. A. KIMBALL, A model of voluntary turnover among hospital CEOs, Hospital and Health Services Administration, vol 40, no 3, 1995, p.362-385.

## 2. LES MODELES THEORIQUES DU DEPART VOLONTAIRE

La notion du départ volontaire a été traitée dans beaucoup d'ouvrage, dès lors de nombreux modèles théoriques ont été développés. L'étude de ces modèles va nous permettre de comprendre la nature de concept de fidélité et saisir les mécanismes des attitudes (satisfaction et engagement) sur la notion de fidélité.

Les modèles qui vont être cités sont issus de la littérature : Nous présenterons ainsi les modèles de Price (1977), McFarlane-Shore et al. (1990), Neveu (1994). Nous suivons une présentation chronologique en rapport avec la conception et la complexité des ces modèles dans le temps. Par la suite nous allons présenter quelques études ayant étudié le départ volontaire et sa relation avec d'autres aspects au travail.

### 2.1. LE MODELE DE PRICE

Price expose dans son modèle les déterminants de départ volontaire en mettant en évidence deux variables dites intermédiaires ou «intervening variables»<sup>1</sup> à savoir la satisfaction au travail et les opportunités d'emploi externes. La figure 6 de modèle de Price nous illustre l'existence de cinq variables déterminantes pouvant influencer le départ volontaire des salariés : la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation.

■ **LA REMUNERATION** : Pour Price un niveau plus élevé de la rémunération peut contribuer à diminuer les départs volontaires. Il serait plus avantageux pour les organisations d'assurer la stabilité de leurs membres en privilégiant cette variable pour les inciter à rester.

■ **L'INTEGRATION** : Price insiste sur l'intégration des salariés dans leurs entreprises. La prise en compte des relations interpersonnelles et / ou inter organisationnelle peut réduire les départs volontaires.

■ **LA COMMUNICATION** : La communication est considérée par Price comme la nature d'information transmise aux acteurs de l'organisation. Elle s'appuie sur deux variables : la communication instrumentale insiste sur la transmission de l'information liée aux exigences et les missions du poste de travail, elle peut être verbale ou écrite. La communication formelle s'appuie sur la notion d'officialité, mentionnée dans les manuels de gestion, ou de procédure. En effet Price soulève l'hypothèse selon la quelle un niveau de communication instrumentale et / ou formelle contribuerait à réduire les départs volontaires.

---

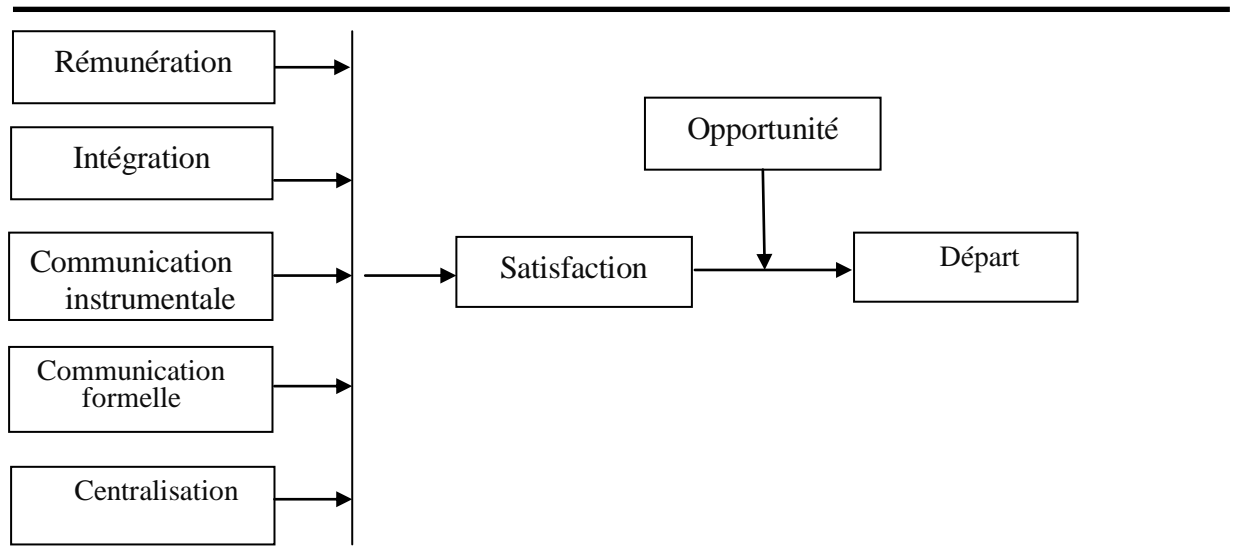
<sup>1</sup> J. L. PRICE, The study of turnover, Ames, Iowa State University Press, 1977, p.84.

■ **LA CENTRALISATION:** Price soulève l'hypothèse selon laquelle : que le pouvoir décisionnel au niveau des organisations se situe entre deux pôles : celui qui serait détenu par une seule personne, ou celui qui serait partagé équitablement entre les autres membres de l'organisation. Ainsi selon Price, un degré élevé de niveau de centralisation de pouvoir est lié à un fort taux de départ volontaire.

Selon Price, la satisfaction présentée comme variable psychologique, est définie comme le degré d'orientation affective, positive et relative à l'attachement du salarié envers son organisation, joue un rôle modérateur entre les cinq déterminants de départ volontaire et le départ volontaire proprement dit.

L'opportunité, comme seconde variable intermédiaire entre la satisfaction et le départ volontaire est présentée comme une variable structurelle caractérisée par la situation du marché et les alternatives externes d'emploi. Price postule que la variable opportunité joue un rôle modérateur entre la satisfaction et le départ volontaire. Cependant, un taux élevé d'insatisfaction et une présence d'alternatives d'emploi favorables contribuent à accroître le taux de départs volontaires.

Le modèle de Price permet de mettre en évidence les opportunités d'emploi externes et leur influence sur la décision du salarié à vouloir rester membre de l'entreprise. Il met en apparence le rôle modérateur de l'opportunité entre la relation de la satisfaction et de départ volontaire. Ainsi ce modèle explique le comportement du salarié en situation de satisfaction face à un environnement économique favorable, c'est-à-dire les opportunités alternatives de travail.

**Figure 6 : Modèle de départ volontaire (d'après Price)**

**Source:** J. L. PRICE, The study of turnover, Ames, Iowa State University Press, 1977, p.84.

Ce modèle nous permet de retenir un certain nombre de point :

- Avant tout, ce modèle confirme notre objectif pour l'utilisation de la variable satisfaction au travail pour étudier la fidélité des salariés (il est à rappeler que le concept de fidélité est appréhendé ici par la notion de départ volontaire) car il nous informe sur le lien qui existe entre ces deux variables.

- La présentation de la rémunération par Price comme variable déterminante pour la satisfaction et son influence négative sur le départ volontaire enrichit notre compréhension quant à son utilisation dans notre modèle de recherche. Bien que notre orientation de recherche soit basée sur les conséquences de la satisfaction au travail et leur relation avec le comportement de retrait et non les déterminants

- de départs volontaires, il nous est pertinent d'inclure cette variable de rémunération dans notre modèle de recherche. Nous verrons par la suite cette variable en détail et comment l'intégrer dans notre modèle.

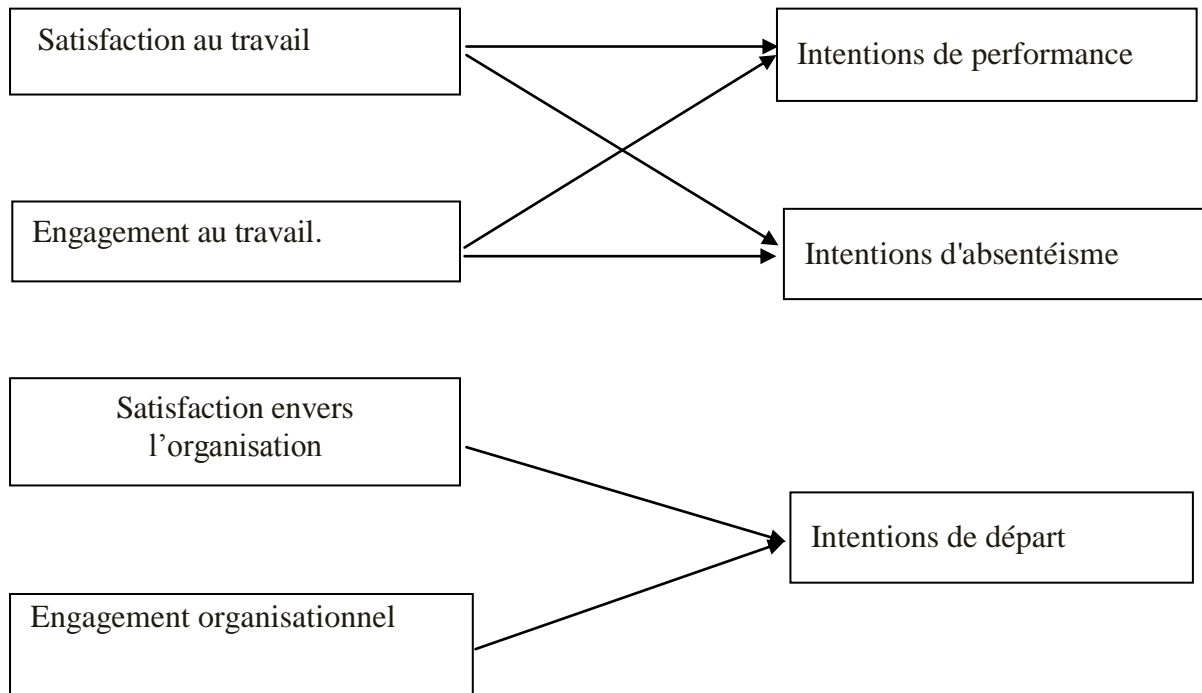
## 2.2. LE MODELE DE MC FARLANE-SHORE ET AL

Le modèle Mc Farlane-Shore et autres intègre deux approches attitudeles des individus relatives au travail et à l'organisation pour analyser l'intention de départ :

- La satisfaction et l'engagement au travail.
- La satisfaction et l'engagement envers l'organisation (ou organisationnel).

- Ce modèle prend en considération trois variables dépendantes :
- Intentions de performance
- Intentions d'absentéisme
- Intentions de départ

**Figure 7 : Modèle d'intention de départ (d'après McFarlane-Shore et al.)**



**Source:** L. MCFARLANE-SHORE & al, Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions, Journal of Organizational Behavior, vol 2, 1990, p.61.

Le modèle Mc Farlane-Shore et al est enrichissant par rapport à celui de Price. Il analyse l'intention de départ avec d'autres formes d'intention de retraits tels que l'absentéisme et le niveau de performance. Ces deux variables dépendantes sont influencées par la satisfaction et l'engagement au travail, mais pas par l'insatisfaction envers l'organisation et l'engagement organisationnel. Aussi, l'intention de départ est influencée par les variables de satisfaction organisationnelle et celles de l'engagement organisationnel.

Cependant, une insatisfaction envers l'organisation entraînerait un départ, de même pour l'engagement organisationnel, un individu engagé envers son organisation ne quittera pas cette dernière facilement. L'intérêt de ce modèle pour notre recherche, réside dans la pertinence de l'influence de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ : Ce constat va en rapport avec notre démarche, il vient confirmer notre choix pour le concept de l'engagement organisationnel comme prédicateur de l'intention de départ et les départs volontaires.

### **2.3. LE MODELE DE NEVEU**

Le modèle de Neveu est venu compléter celui de McFarlane-Shore et al<sup>1</sup>. Ce modèle relatif au départ volontaire intègre trois variables indépendantes :

- La satisfaction au travail.
- L'implication au travail.
- L'engagement organisationnel.

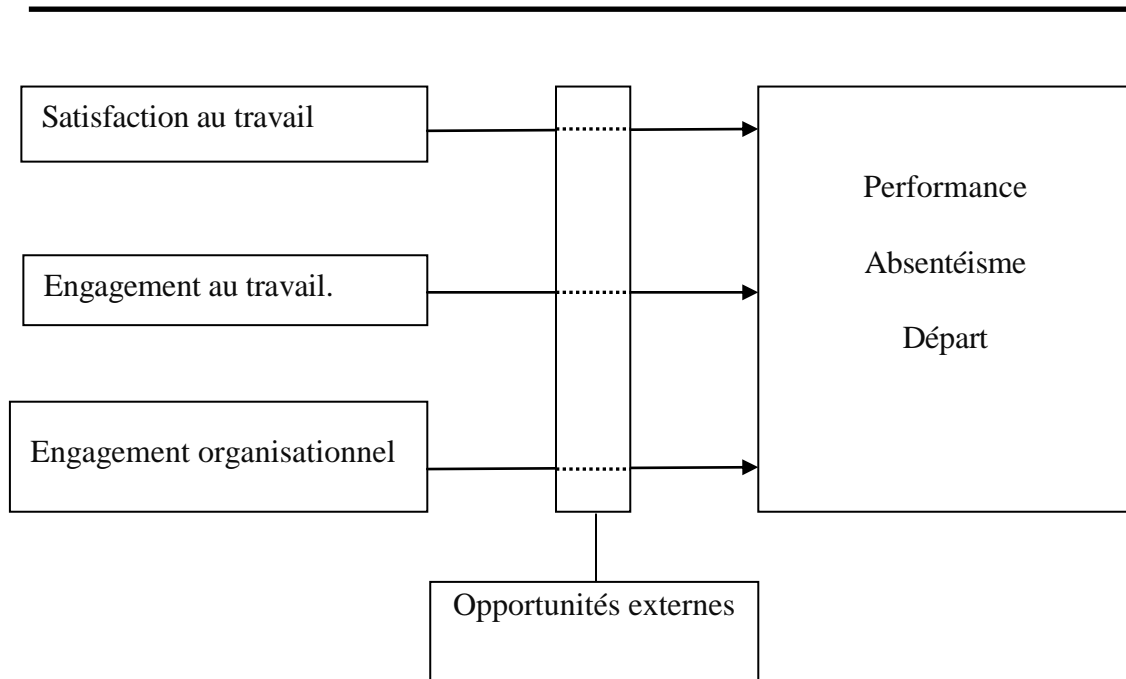
Ce modèle diffère de celui proposé par McFarlane-Shore et al du fait qu'il regroupe les deux variables organisationnelles en seule : l'engagement organisationnel, en outre il complète son fondement en prenant en compte la dimension économique relative aux opportunités d'emploi externes comme variable modératrice.

Neveu constate que les trois variables indépendantes influencent les trois variables dépendantes : le départ, l'absentéisme et la performance.

---

<sup>1</sup> Ibid.



**Figure 8 : Modèle d'intention de départ (d'après Neveu)**

**Source:** J. P. NEVEU, A propos de l'intention de départ, Revue de Gestion des Ressources Humaines, no 12, 1994, p.30.

Ce modèle constitue un apport théorique en plus pour enrichir notre modèle de recherche. Ainsi Neveu intègre dans son modèle deux variables indépendantes qui sont prises en considération dans ce deuxième chapitre, il s'agit de deux composantes fondamentales relatives aux attitudes en situation professionnelle : la satisfaction au travail et engagement organisationnel.

Ainsi, ce modèle nous paraît intéressant pour notre thème de recherche de « l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés » : Il s'agit d'un modèle testant des variables indépendantes influençant des variables dépendantes tels que le départ volontaire dans notre cas. Nous aurons à prendre en considération cette forme de modèle pour concevoir le notre.

### 3. LES DETERMINANTS DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Les modèles théoriques issus de la littérature présentés nous permettent d'évaluer l'importance de chaque variable quant à l'explication de départ volontaire. D'où l'intérêt pour nous d'aborder la question des variables déterminantes pour les décisions des salariés à vouloir quitter ou rester membre de l'entreprise.

Ainsi, Neveu définit le concept de déterminant comme « une notion d'ordre général décrivant n'importe quel type de variable potentiellement liée au processus de départ, de façon aussi bien directe, qu' indirecte, causale ou corrélationnelle »<sup>1</sup>. De cette définition, il en ressort que : la variables déterminante pour expliquer le processus de départ c'est celle qui nous permet de mieux comprendre et saisir la nature de lien existant entre les variables : que ce soit directe indirecte, causale ou corrélationnelle.

Nous allons nous baser sur le modèle de Mobley<sup>2</sup>, pour décrire les principales variables déterminantes qui sont liées au processus de départ. Ce modèle propose quatre ensembles de variables déterminantes :

- L'état de santé de l'économie.
- Variables organisationnelles : la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie.
- Variables individuelles non liées au travail : la situation personnelle extra-professionnelle de l'individu.
- variables individuelles liées au travail : la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail.

La présentation de ces déterminants en quatre variables distinctes présente l'avantage de mettre en apparence leur aspect indissociable pour expliquer les intentions de départ. C'est un ensemble de variable agissant en interaction et servant à expliquer le comportement de retrait.

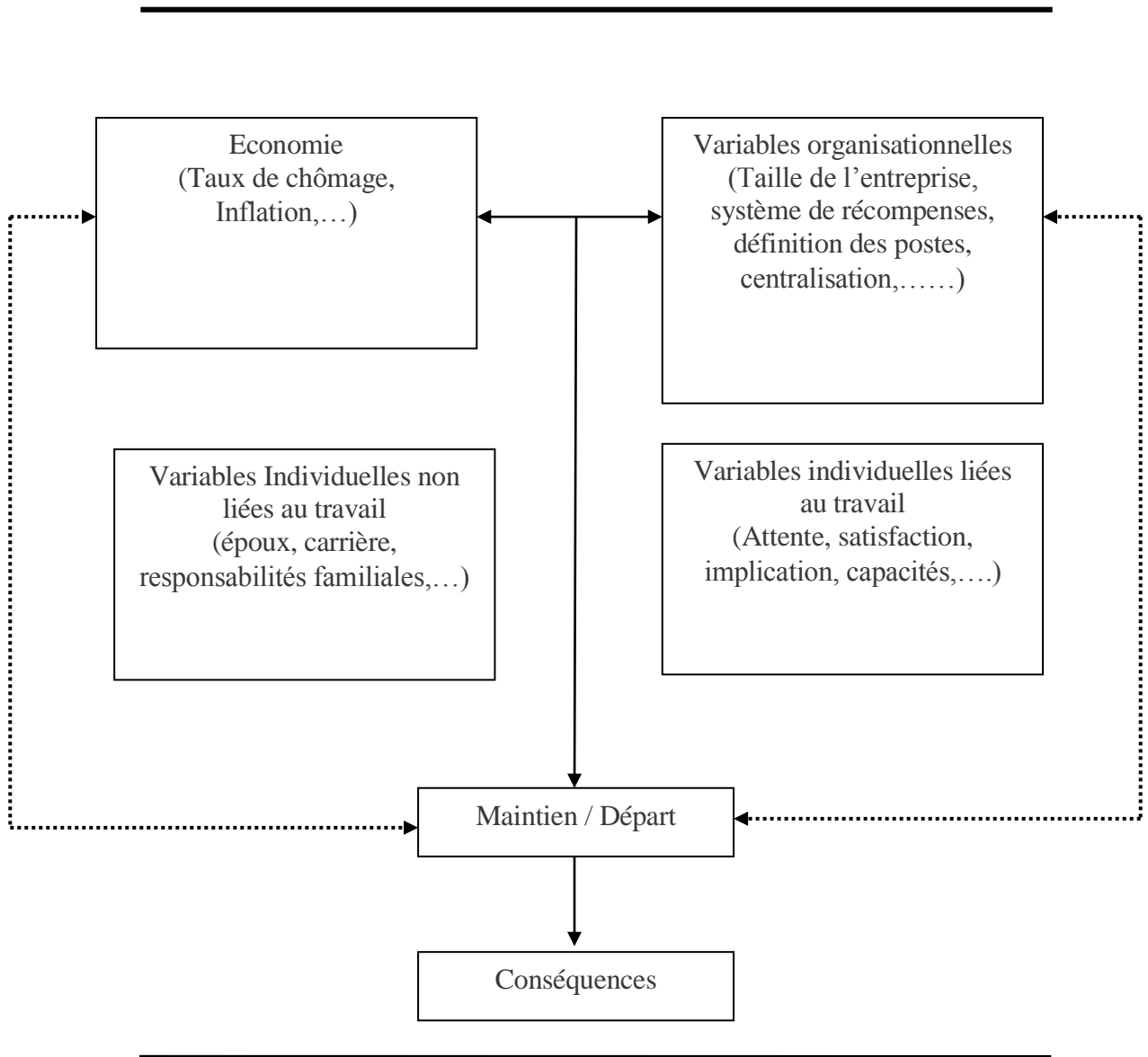
---

<sup>1</sup> J. P. NEVEU, La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire, Edition Economica, Paris, 1996, p.41.

<sup>2</sup> W. H. MOBLEY, Employee turnover: causes, consequences and control, Addison-Wesley, 1982, p.78.

Nous allons maintenant présenter en détail les différentes variables telles que décrites par Mobley :

**Figure 9 : Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (d'après Mobley)**



**Source:** W. H. MOBLEY, Employee turnover: causes, consequences and control, Addison-Wesley, 1982, p.78.

### **3.1. LES VARIABLES INDIVIDUELLES LIEES AU TRAVAIL**

Ces variables font références à la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail :

#### **3.1.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

Parmi ces variables, on retrouve la satisfaction au travail: la satisfaction au travail a été définie par Locke<sup>1</sup> « a function of the difference between work-role inputs, what the individual contributes to the work role (e.g., time and effort), compared to role outcomes, what is received (e.g., pay, status, intrinsic factors). All else being equal, as outcomes received relative to inputs invested increase, job satisfaction is hypothesized to increase ».

Une série des travaux de recherches conceptuelles ont succédé pour valider cette prédominance de la satisfaction comme facteur déterminant à expliquer le comportement de retrait. Ainsi, de nombreuses études ont mis en évidence une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de départ (Paillé P., Peretti J.P, Mottay D, etc.....).De ce fait, ceci vient confirmer notre choix de la variable satisfaction au travail comme variable déterminante dans la prédiction des départs volontaires pour notre recherche.

#### **3.1.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

La deuxième variable déterminante dans le modèle de Mobley, est l'engagement envers organisation, cette variable est déjà prise en considération dans notre étude. Dès lors, il nous paraît intéressant de confirmer la pertinence de cette variable pour son rôle déterminant à influencer les intentions de départ. Ceci étant confirmé par des recherches portant sur la relation de l'engagement organisationnel et l'intention de départ volontaire

#### **3.1.3. L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL**

L'engagement au travail décrit les rapports développés par l'individu envers son emploi. Comme nous l'avons cité dans les travaux de MacFarlane (voir modèle de MacFarlane) : le niveau d'engagement d'un individu dans son travail est un facteur ayant un impact sur la décision de départ volontaire de son organisation.

---

<sup>1</sup> E. A. LOCKE & T. A. JUDGE, The Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction, Cornell University, 1992, p.14.

### **3.1.4. LES CAPACITES INDIVIDUELLES**

Mobley a intégré les capacités de l'individu dans les variables individuelles liées au travail et qui ont une influence sur la fidélité des salariés : ces capacités étant déterminées par le niveau de qualification, la catégorie socioprofessionnelle le niveau hiérarchique, le niveau de performance et l'expérience du salarié.

### **3.1.5. LES ATTENTES ET VALEURS**

La prise en compte des attentes et valeurs des salariés contribuent fortement à leur satisfaction et par conséquent à leur attachement envers leurs entreprises. Plus les pratiques organisationnelles sont congruentes avec les attentes et valeurs des individus, plus ces derniers restent fidèles à l'organisation.

### **3.1.6. LES EFFORTS FOURNIS POUR CHANGER LA SITUATION**

Mobley explique dans son modèle, qu'une insatisfaction ou une mauvaise implication peuvent inciter le salarié en situation professionnelle à fournir des efforts pour changer la changer. Avant de décider de quitter son organisation, l'individu manifeste des efforts pour corriger les aspects de son milieu de travail qui l'incitent à la quitter. De ce fait une corrélation positive et significative est mise en évidence entre cette variable et diverses attitudes au travail.

## **3.1. LES VARIABLES INDIVIDUELLES NON LIEES AU TRAVAIL**

Des variables extraprofessionnelles ont été intégrées au modèle de Mobley, ainsi, ce dernier prend en considération des variables individuelles non liées au travail qui peuvent influencer le désir de l'individu à rester membre de l'organisation. Telles que :

- des impératifs professionnels d'un conjoint ;
- des responsabilités familiales.

Peuvent influencer les décisions à quitter l'entreprise.

De même, l'âge peut être un facteur déterminant pour le départ volontaire. En effet, diverses études mettent en relief la contribution de l'âge dans les décisions de salarié à rester fidèles à leurs entreprises, ainsi les salariés plus âgés sont moins décisifs et plus réticents à quitter leur entreprise, alors que des salariés plus jeunes sont très mobiles et ont moins de difficultés à changer d'emploi ou d'entreprise. D'autres variables

individuelles non liées au travail telles que : la personnalité du salarié ou ses intérêts personnels peuvent avoir une influence sur l'intention de départ volontaire d'un salarié.

## **3.2. LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES**

### **3.2.1. LA DISPONIBILITE DE L'INFORMATION (COMMUNICATION)**

Comme variables déterminantes et organisationnelles, la disponibilité de l'information au niveau de l'organisation concernant l'emploi et l'organisation proprement dite constitue le facteur prédominant pour ces catégories de variables. Celles-ci sont basées essentiellement sur la communication interpersonnelle, entre supérieur hiérarchique et son subordonné pour des exigences relatives au poste de travail, etc. Ainsi Cette variable paraît influencer les attentes du salarié par rapport à son travail, et donc sur les réponses affectives envers le travail que sont la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'implication organisationnelle. Cependant, une disponibilité de l'information peut affecter l'intention de départ volontaire d'un salarié.

### **3.2.2. LA TAILLE DE L'ENTREPRISE**

La perception d'un changement structurel d'une organisation par un salarié peut manifester chez lui un désir de vouloir la quitter. En effet, la taille de l'entreprise constitue une variable.

### **3.2.3. LA DEFINITION DES POSTES ET LE CONTENU DU TRAVAIL**

Les exigences d'un poste et son contenu peut s'avérer un prédicateur déterminant sur la satisfaction au travail et par conséquent influencent indirectement l'intention de quitter ou de rester dans l'entreprise.

### **3.2.4. LE NIVEAU DE REMUNERATION**

La rémunération est un facteur prépondérant dans le maintien de la relation employé / employeur. En effet, une politique de rémunération et un système de récompense adéquat permettent un niveau de satisfaction élevé par conséquent contribue à accroître la fidélité des salariés.

### **3.2.5. LES CONDITIONS ET LE CLIMAT DE TRAVAIL**

Les conditions de travail favorisent la stabilité des salariés. Ainsi, la perception des salariés des conditions s et de climat interne agréable influencent la satisfaction, à son tour cette dernière affecte indirectement le comportement des salariés et leurs intentions

de retraits.

### **3.3. LES OPPORTUNITES EXTERNES**

Sont considérées comme des variables environnementales et font référence à la disponibilité d'emplois alternatifs sur le marché du travail. L'étude de la variable opportunités externes a pour objectif de prendre la mesure de l'impact exercé par l'environnement économique extérieur sur le processus d'intention de départ<sup>1</sup>. On distingue généralement deux catégories d'opportunités externes: les conditions économiques et les conditions du marché du travail.

#### **3.3.1. LES CONDITIONS ECONOMIQUES**

Les conditions économiques ont une incidence directe sur le comportement des salariés et leurs intentions de départ volontaire. Ainsi, par exemple l'inflation aurait une influence directe sur l'intention de maintien ou de départ d'une organisation.

#### **3.3.2. LES CONDITIONS DU MARCHE DU TRAVAIL**

Les conditions favorables du marché de travail, tel un taux de chômage faible peut contribuer à la mobilité des salariés en fonction de la facilité avec laquelle les salariés peuvent se trouver un autre emploi. Les conditions du marché du travail semblent avoir une influence sur l'intention de départ volontaire.

---

<sup>1</sup> J. P. NEVEU, op. cit, 1996, p.95.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Le présent chapitre présentait un survol de la littérature à l'égard de la fidélité et les attitudes au travail, à savoir la satisfaction et l'engagement organisationnel. Nous avons suivi une revue de la littérature étudiant le concept de satisfaction au travail, par la suite nous avons commencé par exposer la théorie physico-économique fondée par W. Taylor qui a étudié le travail mécaniste des ouvriers et a qui été poursuivi par la suite par Henri Ford qui en appliquant une politique de rémunération a donc motivé son personnel et lui a permis de satisfaire leur besoin et augmenter la production par conséquent.

Dans la théorie de l'école de relation humaine, Elton Mayo a pris en considération la dimension psychologique de l'individu sensible à l'amélioration des conditions de travail. Il parvient à démontrer que prendre de l'intérêt pour ces facteurs renforcerait davantage la relation entre collègues de travail et améliorerait leur satisfaction et la productivité ; Abraham Maslow a hiérarchisé les besoins de l'individu en cinq paliers, et il en résulte que pour accéder à l'étage supérieur, l'individu doit assouvir ses besoins et ses désir de niveau inférieur pour qu'il puisse être satisfait, selon la même optique Alderfer conçoit les besoins à trois composantes (besoins d'existences, de sociabilité et de développement). Par la suite nous avons examiné la théorie dite bi-factorielle de Herzberg qui retient donc que l'insatisfaction est déclenchée par des facteurs extrinsèques et que la satisfaction est générée par des facteurs intrinsèques.

Quant au concept de l'engagement organisationnel, il a été présenté sous ses deux formes : attitudinale et comportementale. L'aspect attitudinal concerne les sentiments, l'attachement congruents de salarié avec les valeurs et les buts de l'organisation, alors que la conception comportementale est concernée par les actions accomplies par le salarié envers l'organisation et qui explique d'une manière cognitive et rétrospective son engagement résultant de ses actes. Des modèles issus de la littérature ont été évoqués, notre revue de la littérature nous a permis de suivre l'évolution et le passage de ce concept conçu au départ comme unidimensionnel à savoir l'approche affective, l'approche échangiste puis l'approche morale à celle de tridimensionnelle selon le modèle de Allen et Meyer.

Le manque de consensus au niveau des définitions de l'engagement organisationnel a servi à l'élaboration d'un concept multidimensionnel par les chercheurs. Meyer et Allen ont contribué par leurs travaux à élaborer le modèle tridimensionnel en 1991 basé sur les fondements de l'approche unidimensionnelle susmentionnée. Cette approche à trois



dimensions ; affective, de continuité et normative, bien que distinctes peuvent coexister à différents degrés chez un salarié et permettent une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation.

Enfin nous avons traités au cours de ce chapitre les conséquences de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel avec la performance au travail, l'absentéisme, et le départ volontaire. Les liens entre la satisfaction et différents résultats de travail nous a permis de citer qu'il existe :

- Une corrélation positive entre satisfaction et engagement organisationnel, quant au lien de causalité réciproque selon les recherches,

- Une corrélation positive entre satisfaction et engagement dans le travail, et que la satisfaction cause l'engagement dans le travail.

L'intention de départ volontaire traitée dans la cinquième section nous a amené à explorer la notion de fidélité à travers le concept d'intention de départ volontaire. Nous avons ainsi défini l'intention de départ volontaire comme « une rupture de la relation employeur / employé initiée par le salarié ».

Par la suite nous avons présenté quelques modèles théoriques de l'intention de départ volontaire et enfin nous avons mentionné l'apport de chaque modèle pour notre recherche ainsi que les variables déterminantes pour le comportement de retrait volontaire. Ceci nous a conduits à saisir l'importance des variables telles que : la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel à mieux comprendre les sources et causes de la fidélité, dans une perspective d'étudier l'influence des attitudes au travail sur l'intention de départ. Par la suite nous avons développé les variables qui sont déterminantes pour l'intention de départ volontaire selon le modèle de Mobley. En effet, il est déjà possible pour nous d'envisager à formuler l'hypothèse : en considérant que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont un moyen pour satisfaire les attentes et les valeurs personnelles de chaque salarié et accroître leur fidélité.

**CHAPITRE 3**  
**L'ETUDE EMPIRIQUE (QUANTITATIVE)**

## INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objet de présenter l'étude empirique voire quantitative de notre recherche. En effet, les deux chapitres précédents nous ont permis de progresser dans notre développement et de poursuivre l'objectif de notre démarche envisagée. Nous avons ainsi traité le concept de fidélisation puis celui de la fidélité. Par la suite un enchaînement basé sur l'appréhension de ce concept par l'approche attitudinale nous a ramené à passer en revue les deux concepts fondamentaux traitant de ce sujet à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, ces deux notions ont fait l'objet d'un traitement à part dans deux sections distinctes. Un constat a été relevé : ces deux concepts sont cités dans la littérature comme des variables déterminantes pour aborder la notion de fidélité conçue sous l'aspect intention de quitter ou départs volontaires. L'intention de départ était par la suite abordée comme conséquences des ces deux attitudes. Dans cette même perspective, et pour comprendre la nature qui lie les attitudes au travail et fidélité, nous avons passé en revue trois modèles théoriques susceptibles d'enrichir notre point de vue sur « L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés » et qui nous permettent d'intégrer des éléments issus des deux premiers chapitres pour concevoir notre modèle de recherche.

Ainsi ce chapitre présentera le modèle qui sera utilisé ici. Cependant, nous énoncerons d'abord l'objet de la présente étude, puis nous préciserons les raisons justifiant nos choix pour les construits, ainsi que les hypothèses de recherches qui seront validées et les théories et constats issus de la recherche empirique (quantitative) qui nous permettent de poser ces postulats de recherche. Et enfin, les contributions attendues de l'étude seront énoncées.

## SECTION I : LA DEMARCHE GENERALE DE L'ETUDE QUANTITATIVE

Dans cette section, nous présentons l'objectif de l'étude quantitative, notre modèle conceptuel et la méthodologie mise en œuvre dans cette étude. La méthodologie de recherche concerne le déroulement de la recherche, la population, l'échantillon de l'étude, l'instrument de mesure et la collecte des données.

### 1. L'OBJECTIF DE L'ETUDE QUANTITATIVE

L'objectif de l'étude quantitative est de tester la validité de notre modèle de recherche proposé à l'issue de l'analyse de la littérature. Ce modèle est composé de 2 groupes de variables: 3 variables indépendantes (satisfaction, engagement organisationnel tridimensionnel, une variable médiatrice (les opportunités d'emplois externes) et une variable dépendante (l'intention de départ volontaire). Ainsi, notre étude quantitative présente deux principaux objectifs :

- Présenter les outils de mesure des variables à étudier: nous allons nous appuyer sur des éléments théoriques issus de l'analyse de la littérature et sur des éléments issus de terrain, par la suite nous proposerons les instruments de mesure qui seront adaptés à notre étude et au contexte dans le quel elle va se dérouler notre recherche.
- Tester les hypothèses et valider le modèle de recherche: dans ce passage nous serons amenés à tester les relations du modèle de recherche et à discuter les hypothèses formulées. Enfin nous pourrons par la suite comparer les résultats obtenus par rapport à ceux de la littérature.

La question principale de notre recherche est comment renforcer et soutenir l'intention de rester du personnel ? En d'autres termes, comment accroître leur fidélité ? Pour répondre à cette question, nous allons fonder nos arguments sur les deux éléments suivants que nous tirons de la définition de Peretti sur un salarié fidèle lorsqu'il indique que c'est celui qui se caractérise par « une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emplois externes »<sup>1</sup>.

- une très faible propension à rechercher un travail
- une très faible propension à examiner les offres d'emplois externes.

La fidélité apparaît avoir une facette relative à une faible intention de départ dans une situation d'opportunités d'emploi externes favorables. Par conséquent, il en ressort que face un marché de travail

<sup>1</sup> J. M. PERETTI, op. cit, 2005(A), p.110.

favorable, l'entreprise doit agir sur l'intention de départ de ses salariés par des politiques de fidélisation. Hors selon Chaminade « mettre en place une politique de fidélisation consiste donc à mettre durablement l'homme et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation partagée de confiance »<sup>1</sup>. Ainsi une politique de fidélisation consiste à répondre aux exigences (attentes et besoins) des salariés pour les satisfaire (la satisfaction) et pour instaurer une relation de confiance (engagement organisationnel). Ces conditions une fois réunies peuvent générer la fidélité. Dans cette optique, et pour répondre à notre problématique, nous appréhendons la notion de fidélité à travers :

- Le concept d'engagement organisationnel, dont de nombreux travaux de recherche au cours des 20 dernières années ont montré la relation avec le contraire de l'intention de fidélité à l'organisation, à savoir l'intention de départ selon Mattieu J.E<sup>2</sup> et Meyer<sup>3</sup>.
- Le concept de la satisfaction au travail, dont la littérature montre également un lien empirique entre la satisfaction au travail et l'intention de retrait. Le sentiment de Satisfaction au travail diminue le comportement d'absence<sup>4</sup> autant que son intention de quitter son organisation<sup>5</sup>.

Nous résumons ainsi notre démarche méthodologique pour répondre à notre question de recherche dans la figure ci-dessous :

---

<sup>1</sup> B. CHAMINADE, op. cit, 2003(A), p.36.

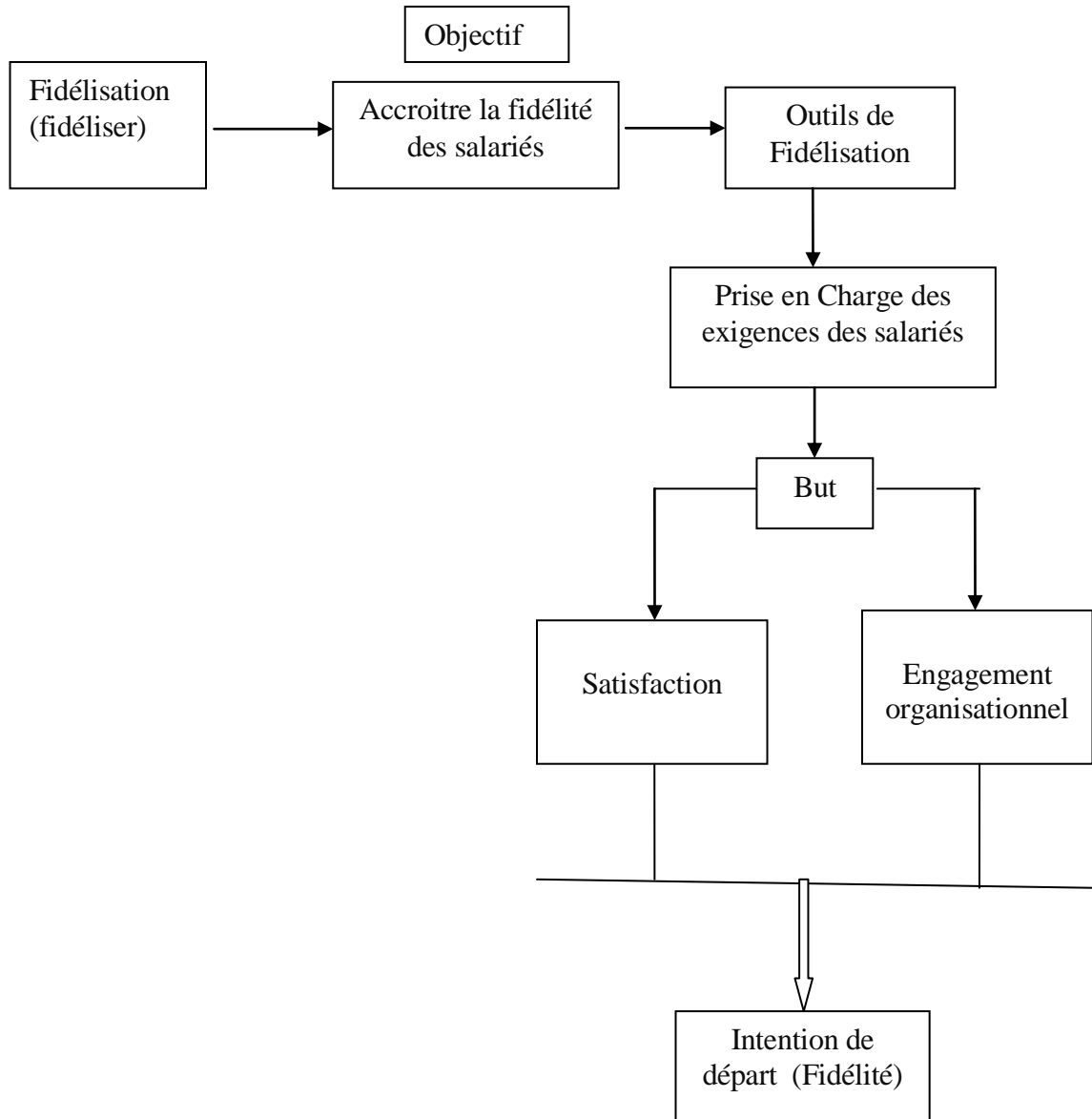
<sup>2</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.174.

<sup>3</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.25.

<sup>4</sup> D. MOTTAY, op. cit, p.23.

<sup>5</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.42.

**Figure 10** : Démarche méthodologique de notre étude



**Source** : Schéma élaboré par nous même

Notre démarche étant développée, passons maintenant à la présentation de notre modèle et les hypothèses de recherche.

## 2. MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

### 2.1. MODÈLE CONCEPTUEL

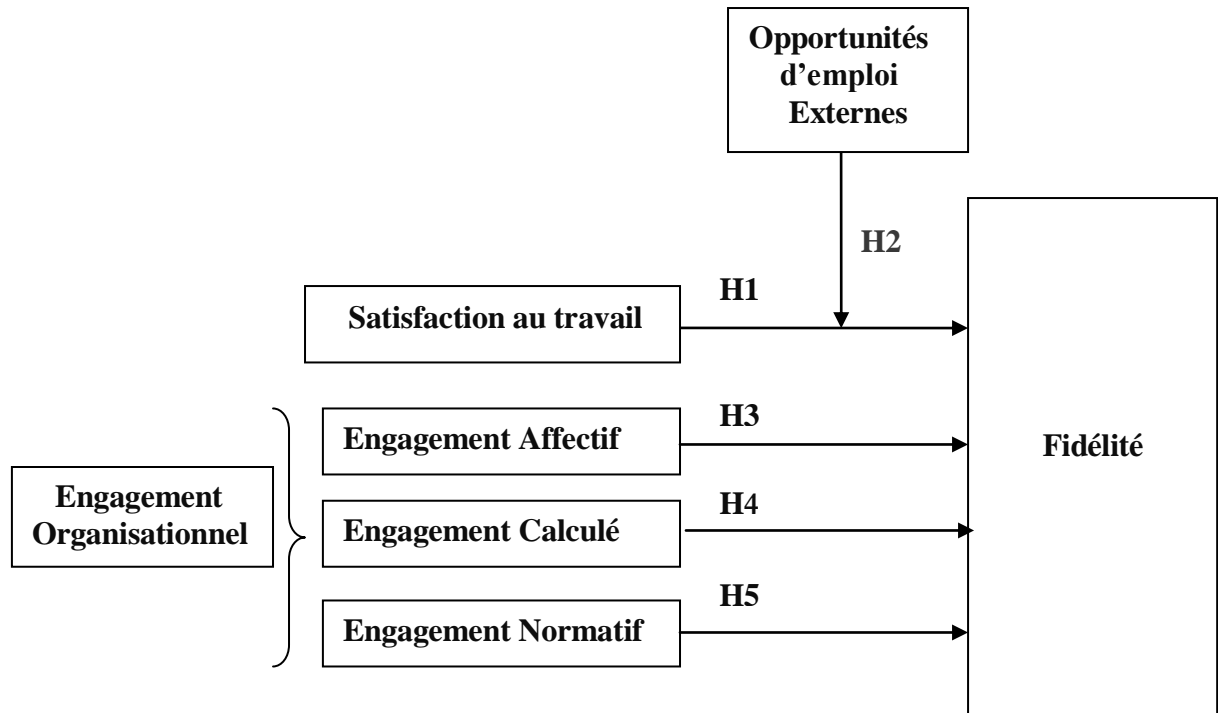
La problématique de notre recherche est de vérifier si principalement les variables indépendantes : la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel tridimensionnel affectent les intentions de départs (la fidélité) variable dépendante. Ainsi ce modèle propose d'étudier la relation entre ces deux variables indépendantes et leur influence sur la variable dépendante. Nous ajoutons à notre modèle une troisième variable indépendante « intervening variable » comme variable intermédiaire entre la satisfaction au travail et la fidélité : à savoir le rôle des opportunités d'emploi externes comme citée dans les modèles théoriques et dans la définition de Peretti.

Avant de présenter notre modèle de recherche, il est important de rappeler que ce dernier est une adaptation synthétique faite à partir de différents modèles existants dans la littérature, présentés et discutés au cours de 2<sup>ème</sup> chapitre. Ainsi le modèle conçu est inspiré en combinant essentiellement deux modèles théoriques relatifs aux variables à étudier :

- Modèle de Allen et Meyer (cf. figure N° 05 page 85 Chapitre 2) pour les variables « Engagement organisationnel tridimensionnel et Fidélité (départ volontaire) ».
- Modèle de départ volontaire de PRICE (cf. figure N° 06 page 93 Chapitre 2) pour les variables « satisfaction au travail, opportunités d'emploi externe et Fidélité (départ volontaire) ».

Ainsi, à partir des modèles suscités, nous pouvons en retenir les variables à inclure dans notre mémoire de recherche relatives aux attitudes au travail comme décrites tout au long du 2<sup>ème</sup> chapitre, s'agissant évidemment de la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel avec ses trois dimensions et l'intention de départ volontaire faisant référence à la fidélité.

L'état d'avancement de cette recherche nous permet de proposer notre modèle conceptuel (Figure N° 1) :

**Figure 11. Modèle de recherche**

**Source** : Modèle de recherche inspiré à partir des modèles théoriques et adapté pour notre étude

## 2.2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les hypothèses permettent de décrire les caractéristiques théoriques de chaque variable de notre étude. Ceci va nous aider à mieux saisir la nature de lien existant entre ces variables. Par suite les hypothèses de recherches seront formulées. Chacune de ces hypothèses va mettre en évidence le caractère de la relation entre les deux variables indépendantes (satisfaction et engagement organisationnel) et leur influence sur la variable dépendante fidélité (ou intention de départ volontaire). On ajoute à cela le rôle modérateur des opportunités comme variable intermédiaire influençant la relation entre la satisfaction au travail et la fidélité.

La formulation des hypothèses de recherche pour notre modèle conceptuel est fondée sur l'analyse de la littérature ayant traité les relations entre les variables explicatives et la variable expliquée objets de cette étude :



### 2.2.1. SATISFACTION ET DEPART VOLONTAIRE

Comme nous l'avons cité dans le 2<sup>ème</sup> chapitre, Les modèles étudiant le turnover ou l'intention de départ ont intégré depuis longtemps la satisfaction des salariés envers leur emploi comme une variable importante dans la prédiction des comportements au travail<sup>1</sup>. L'intention de départ volontaire est généralement considérée comme une des conséquences négatives majeures **des attitudes au travail**, telles l'insatisfaction au travail selon Arnold<sup>2</sup>, et Neveu<sup>3</sup>. Ainsi, d'après March et Simon<sup>4</sup>: les « facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation » suppose que « plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement ». De son côté, Price<sup>5</sup> explique que la satisfaction au travail est un indicateur du degré d'orientation attitudinale positive par rapport au fait de rester avec son employeur. Cependant, les études empiriques réalisées sur les liens entre satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire de l'entreprise, mettent en évidence le plus souvent **un lien direct et négatif** selon Price<sup>6</sup>, Larwood<sup>7</sup>.

### 2.2.2. LES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES, UN MODERATEUR EXTERNE DE LA RELATION ENTRE SATISFACTION ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Les opportunités d'emplois externes jouent un rôle important dans la prise de décision des salariés à vouloir quitter leurs entreprises<sup>8</sup>. Elles représentent la perception des salariés de la situation du marché du travail et leur chance de pouvoir changer d'emploi. Chaque salarié évalue donc la convenance de ces opportunités d'emploi avec ses projets professionnels. Plusieurs recherches mettent en évidence que le plein emploi influence positivement les intentions des départs volontaires, tandis qu'une augmentation de taux de chômage affecte négativement ces derniers<sup>9</sup>, de même pour Mobley<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L. MCFARLANE-SHORE & al, op. cit, p.58.

<sup>2</sup> H. J. ARNOLD & D. C. FELDMAN, op. cit, p.352.

<sup>3</sup> V. NEVEU, La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon – Sorbonne, 2004, p. 226.

<sup>4</sup> J. G. MARCH & H. A. SIMON, Organizations, Wiley, New York, 1958, traduction en français par J. C. ROUCHY & G. PRUNIER, Les Organisations, Dunod, Paris, 1984, p.93.

<sup>5</sup> J. L. PRICE, op. cit, p.86.

<sup>6</sup> J. L. PRICE & C. W. MUELLER, A causal model of turnover for nurses, Academy of Management Journal, vol 24, 1981, p.543

<sup>7</sup> L. LARWOOD & al, Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations, Group and Organization Management, vol 23, 1998, p.120.

<sup>8</sup> DANSEREAU & al, Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover, Journal of Applied Psychology, vol 59, 1974, p.238.

<sup>9</sup> J. G. MARCH & H. A. SIMON, op. cit, p.93.

Cependant Price <sup>2</sup> considère que la variable opportunité d'emploi externes modère la relation satisfaction / intention de départ. Alors que Neveu<sup>3</sup> stipule qu'elle mesure l'impact exercé par l'environnement économique extérieur sur le processus d'intention de départ.

### **2.2.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE**

De nombreuses recherches mettent en évidence la relation avec le contraire de l'intention de fidélité à l'organisation, à savoir l'intention de départ<sup>4</sup> ; (voir Meyer<sup>5</sup>). Nous allons présenter la relation des trois dimensions de l'engagement organisationnel avec l'intention de départ

#### **a. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE**

Selon Meyer<sup>6</sup> : « Un salarié sera davantage engagé affectivement si son entreprise répond à ses besoins et à ses attentes ».

#### **b. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE (DE CONTINUITE) ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE**

Cette dimension de l'engagement organisationnel (appelée également raisonnée, continue ou de convenance) est liée à la perception qu'a un salarié des conséquences qu'entraînerait son départ de l'organisation pour laquelle il travaille actuellement. Dans cette optique, l'employé reste membre de son entreprise parce qu'il serait trop coûteux pour lui de Partir. Ainsi l'engagement organisationnel réduit les intentions de départs volontaires<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> W. H. MOBLEY & al, Review and conceptual analysis of the employee turnover process, Psychological Bulletin, vol 86, 1979, p.520.

<sup>2</sup> J. L. PRICE & C. W. MUELLER, op. cit, p.545.

<sup>3</sup> J. P. NEVEU, op. cit, 1996, p.95.

<sup>4</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.181.

<sup>5</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.35.

<sup>6</sup> J. P. MEYER & al, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, vol 78 no 4, 1993, p.540.

<sup>7</sup> C. VANDENBERGHE & al, Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes, Journal of Vocational Behavior, vol 64 no 1, 2004, p.69.

### c. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

L'engagement normatif représente un sentiment de loyauté envers l'organisation dérivé d'un sentiment d'obligation morale à son égard<sup>1</sup>. Cette dimension de l'engagement organisationnel reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Selon Allen et Meyer <sup>2</sup>, « un salarié est engagé de façon normative parce qu'il le doit et se croit donc obligé moralement de rester dans l'organisation ». On déduit par conséquent que l'engagement organisationnel affecte négativement les intentions de départs volontaires.

Enfin nous pouvons conclure que l'importance de l'engagement organisationnel est qu'il représente un état psychologique global caractérisant la relation d'emploi, chaque dimension contribue en principe à retenir l'employé au sein même de l'organisation, mais pour des raisons différentes.

Toutefois, les recherches ont montré que le risque de départ est principalement réduit par la dimension affective, alors que les autres y contribuent mais de manière moins marquée<sup>3</sup>. Notons aussi que peu de travaux ont porté sur les autres dimensions, particulièrement dans le secteur public<sup>4</sup>. De ce fait, il serait pertinent pour nous d'explorer la relation qui existe entre l'engagement organisationnel tridimensionnel avec l'intention de départ dans le contexte algérien appliqué au secteur public de la santé.

#### **Constats :**

- La satisfaction présente *un lien direct et négatif* avec l'intention de départ.
- La variable opportunité d'emploi externes *modère la relation satisfaction / intention de départ.*
- L'engagement organisationnel tridimensionnel *réduit les intentions de départs volontaires.*

Ces constats étant présentés, nous pouvons dès lors formuler cinq hypothèses relatives à notre étude : (voir Tableau 6).

<sup>1</sup> Ibid, p.49.

<sup>2</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity, Journal of vocational Behavior, vol 49, 1996, p.263.

<sup>3</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.35.

<sup>4</sup> C. VANDENBERGHE, L'engagement organisationnel dans le secteur public, HEC Montréal, télescope, mai 2005, p.3.

Tableau 6 : Hypothèses de Recherche

**Hypothèse N° 1**

- H1 : Plus une personne est satisfaite de son travail, moins elle a l'intention de quitter son organisation.

La satisfaction au travail influence directement l'intention de départ. Cette relation est négative et significative.

**Hypothèse N° 2**

- H2: Plus une personne perçoit d'opportunités d'emploi externes, moins sa satisfaction au travail réduit son intention de départ de son entreprise.

Les opportunités d'emploi externes, modèrent et influencent la relation satisfaction au travail et intention de départ. Ces relations sont négatives et significatives.

**Hypothèse N° 3**

- H3 Plus une personne est engagée affectivement envers son organisation, moins elle a l'intention de quitter son organisation.

La forme d'engagement affectif, a un impact direct sur l'intention de quitter. Cette relation est négative et significative.

**Hypothèse N° 4**

H 4 .Plus une personne est engagée continuellement envers son organisation, moins elle a l'intention de quitter son organisation.

La forme d'engagement continu, a un impact direct sur l'intention de quitter. Cette relation est négative et significative.

**Hypothèse N° 5**

H 5. Plus une personne est engagée moralement envers son organisation, moins elle a l'intention de quitter son organisation.

La forme d'engagement normative, a un impact direct sur l'intention de quitter. Cette relation est négative et significative.

Ceci nous permet dès lors de fonder et d'orienter notre étude sur la base des hypothèses formulées dans la section introductive de ce mémoire de recherche. Nous avons énoncé qu'il était important pour les établissements de la santé publique en Algérie de renforcer l'intention de rester de leurs personnel médical et paramédical, hors il apparait pertinent pour les DRH d'agir sur les conduites et comportements à fin de garantir la stabilité de leurs salariés : les attitudes au travail telles que la satisfaction au

travail et l'engagement organisationnel suscitent notre intérêt à vouloir examiner leur pertinence et leurs influences dans la prédiction des intentions de départ.

## **SECTION II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Maintenant que notre modèle conceptuel et nos hypothèses de recherche ont été établis, nous allons pouvoir, dans cette deuxième section, nous intéresser à la méthodologie que nous souhaitons mettre en œuvre en vue d'aborder l'étude quantitative proprement dite. Ainsi, nous commencerons cette section par une présentation des principales étapes concernant la réalisation de cette recherche. Cette section concerne la démarche de notre recherche, la population et l'échantillon de la recherche, l'instrument de mesure, la méthode de la collecte des données et finalement les techniques d'analyse de données.

### **1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes constituant l'objet de la recherche. Le recueil aux choix des variables fut précisé dans le chapitre précédent. Ce paragraphe aborde la nature de notre recherche, tout d'abord, il s'agit de préciser que cette recherche est de type quantitatif et descriptif. Notre étude descriptive quantitative s'intéresse à démontrer la relation de cause à effet entre les variables. Ceci nous amène donc à recourir à une méthode de recueil des données de type quantitatif. Pour cela nous avons eu recours à choisir un échantillon parmi une population exerçant dans la fonction publique relatif aux praticiens de la santé pour pouvoir répondre à notre problématique et qui nous permettra de mieux comprendre la nature entre les variables à étudier. Ainsi Notre objectif de recherche, étant de présenter l'ensemble des concepts d'influence pour les tester ensuite sur le terrain. Notre méthode consiste donc à présenter un test d'hypothèses à partir de données issues de notre enquête de terrain. Selon l'étude empirique, nous serons en mesure de vérifier si principalement les attitudes au travail peuvent influencer les intentions de départs des praticiens de la santé et par la suite déterminer le caractère de cette influence.

## **2. POPULATION ET ÉCHANTILLON À L'ÉTUDE**

La démarche méthodologique définie, l'étape suivante consiste à présenter notre échantillon de recherche suivant la population retenue pour notre étude.

### **2.1. LA POPULATION A L'ETUDE**

Nous avons cité dans l'introduction générale de ce mémoire, que l'Algérie connaît une pénurie en matière de personnel médical, accentuée par le départ massif vers le secteur privé ou vers l'étranger. Dès lors notre intérêt à vouloir étudier ce type de population s'avère pertinent.

Parmi les effectifs de la santé publique, nous avons opté pour le choix de personnel médical et paramédical du secteur public. Afin de garantir une représentativité fiable de l'échantillon d'étude nous avons pris en considération l'ensemble des caractéristiques constituant notre population : La diversité selon l'âge, le sexe, l'ancienneté ainsi que toutes les catégories socioprofessionnelles.

### **2.2. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DE LA RECHERCHE**

L'objet de notre mémoire de recherche s'inscrit dans une perspective d'étudier les attitudes au travail (sentiments, croyances et intentions) des praticiens de la santé publique et leur fidélité envers leurs établissements. Notre choix s'est fixé à connaître le degré de satisfaction et d'engagement organisationnel de personnel médical composé de médecins généralistes, de médecins spécialistes, autres corps spécialisé (pharmacien, biologiste) et de personnel paramédical (infirmiers, aide-soignant, technicien de la santé, etc.) travaillant au moment de l'enquête dans un établissement de santé publique (centre de soin, polyclinique, CHU, dispensaire, etc. .) dans un contexte algérien.

La population à étudier concerne les praticiens de la santé publique exerçant dans le chef lieu de la wilaya de Mostaganem (commune de Mostaganem et ses périphéries). Sont exclus de cette étude tous les autres métiers relevant du corps médical (le personnel administratif proprement dit, les gardiens, les préposées au nettoyage, les chauffeurs, toutes les catégories de stagiaires, les internes, etc.), ainsi que tous les effectifs des autres communes et le personnel en congés de détente ou de maladie. Notre enquête nous a permis de recenser un nombre de 14 établissements de santé répartis à travers la commune de Mostaganem : voir tableau N° 7 ci-dessous :

**Tableau 7** : Établissements de santé

Établissements de santé	Nombre
Hôpital CHU	1
Hôpital d'urgences	1
Hôpital psychiatrique	1
Laboratoire d'analyse	2
Polyclinique	2
Centre de santé maternité	3
Salle des soins	3
Centre de phtisiologie	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

### 2.3. METHODE D'ECHANTILLONNAGE

Le questionnaire d'enquête a été administré auprès des salariés travaillant dans les établissements de la santé publique appartenant à la commune de Mostaganem.

Nous avons fait en sorte à distribuer un nombre maximum de questionnaire aux personnels médical présents au jour même de notre visite, entre autre nous avons chargés quelques responsables de distribuer des questionnaires aux personnel travaillant la nuit, de permanence ou temporairement absents. Le questionnaire comprenait quatre parties, une lettre personnelle accompagnant le questionnaire leur expliquant la nature et le but de notre enquête, et les trois parties principales de questionnaires. La première partie du questionnaire comportait une fiche signalétique, avait pour but de recueillir les informations concernant les coordonnées biographiques des répondants : le sexe, l'âge, l'ancienneté, la fonction, les diplômes, les autres parties de questionnaire concernaient les variables de notre étude. Le délai pour récupérer les réponses a été fixé à trois jours.

### 3. PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE MESURE (SATISFACTION AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL)

Dans cette section, nous présenterons les principaux instruments de mesures issus de la littérature que nous allons utiliser. Il est nécessaire de préciser les caractéristiques de chaque instrument et par la suite argumenter notre préférence pour tel ou tel instrument. L'objectif poursuivi étant de mesurer la satisfaction au travail des praticiens de la santé publique et leur degré d'attachement envers leurs établissements.

Dans la littérature les instruments de mesure font références aux échelles élaborées par les chercheurs et présentées sous forme de questionnaire. Les premières recherches sur

ces questions datent des années 50, déjà dans les travaux de March et Simon<sup>1</sup> figurait la question de la satisfaction des salariés à l'égard de leur emploi et son influence sur le départ volontaire. En s'appuyant sur les travaux de Katz et alii<sup>2</sup>, Mann et Baumgartel<sup>3</sup>, Morse<sup>4</sup>; March et Simon<sup>5</sup> formulent le postulat suivant : la variable déterminante pour le départ d'un salarié est sa satisfaction à l'égard de son travail: *«plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement»*. Par la suite des développements sont intervenus : les travaux de Locke<sup>6</sup>, WEINER N.<sup>7</sup>, RUST RT<sup>8</sup>, RABIN B.R<sup>9</sup>, ROUSSEL P.<sup>10</sup>

Les études actuelles ne modifient pas les supports mais opèrent par quelques adaptations c'est le cas par exemple des recherches sur la satisfaction menée par Mottay D.<sup>11</sup>, Paillé P.<sup>12</sup>. L'intérêt pour le concept d'engagement organisationnel, est apparu depuis plus de 20 ans Mathieu<sup>13</sup> et Meyer<sup>14</sup> jusqu'à nos jours.

Pour ce qui concerne notre recherche, nous nous proposons d'utiliser ce cadre de références dans le contexte Algérien, les investigations bibliographiques que nous avons effectués montrent, qu'à priori, il n'y a pas de travaux sur cette question.

### 3.1. MESURE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction au travail a fait l'objet de nombreuses études. Afin d'évaluer le degré de la satisfaction des ressources humaines, plusieurs outils ont été développés : des questionnaires ont été élaborés pour saisir les perceptions des individus envers leur emploi. A cet effet des recherches ont été menées sur la satisfaction au travail

<sup>1</sup> J. G. MARCH & H. A. SIMON, op. cit, p.95.

<sup>2</sup> D. KATZ & al, Productivity, supervision and morale in an office situation, Survey Research Center, University of Michigan, 1950, p.24.

<sup>3</sup> F. MANN & R. BAUMGARTEL, Absences and employee attitude in an electric power company, Survey Research Center, University of Michigan, 1952, p.32.

<sup>4</sup> N. C. MORSE, Satisfaction in the white-collar job, Survey Research Center, University of Michigan, 1953, p.38.

<sup>5</sup> J. G. MARCH & H. A. SIMON, op. cit, p.98

<sup>6</sup> E. A. Locke, The nature and causes of job satisfaction, in M. D. DUNETTE, Handbook of Industrial and Organization Psychology, Rand-McNally, Chicago, 1976(B), p.1301.

<sup>7</sup> N. WEINER, Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models, Personnel Psychology, vol 33, 1980, p.743.

<sup>8</sup> R. T. RUST & A. J. ZAHORIK, Customer satisfaction, customer retention and market share, Journal of Retailing, vol 69 no 2, 1993, p.200.

<sup>9</sup> B. R. RABIN, Assessing employee benefit satisfaction under flexible benefits, Compensation and Benefit Management, vol 10 no 3, 1994, p.36.

<sup>10</sup> P. ROUSSEL, op. cit, p.81.

<sup>11</sup> D. MOTTAY, op. cit, p.25.

<sup>12</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.33.

<sup>13</sup> J. E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.175.

<sup>14</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.32.



couvrant l'ensemble des aspects de l'emploi se rapportant aux différents sentiments qu'éprouve l'individu envers son emploi.

Selon Locke<sup>1</sup>, « un emploi n'est pas une entité mais une interconnexion de tâches, de rôles, de responsabilités, d'interactions, d'encouragements, et de récompense.

Ainsi une connaissance approfondie des attitudes au travail exige que l'emploi soit analysé en fonction des éléments qui le constitue ». De ce constat nous retenons que : La satisfaction peut être mesurée par la somme des sentiments de satisfaction éprouvés par l'individu vis-à-vis de différentes composantes.

Pour Locke la satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perceptions relatives aux différents aspects de l'emploi<sup>2</sup> : « c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation »<sup>3</sup>. Il paraît ainsi pertinent de comprendre et de distinguer ces aspects de l'emploi qui déterminent la satisfaction des individus en situation professionnelle. Cependant, il s'agit pour nous d'énumérer quelques échelles de mesures les plus utilisées dans les recherches en gestion des ressources humaines ou en psychologie du travail. Ces échelles servent à évaluer les facettes de la satisfaction au travail.

Pour cerner et identifier ces caractéristiques de l'emploi, différents travaux de recherches ont été réalisés. Parmi ces travaux on peut citer :

### 3.1.1. L'échelle de Heneman<sup>4</sup> qui échelle comporte 3 facettes de l'emploi :

les règles organisationnelles et les pratiques managériales : par exemple, le statut, la rémunération, et les promotions, etc. ;

- les relations interpersonnelles : entre collègues, ou supérieurs hiérarchiques ;
- l'aspect travail proprement dit.\*

### 3.1.2 Le questionnaire de JDI

(Job Descriptive Index) élaboré par Smith<sup>5</sup> à 5. Celui-ci comprend cinq facettes :

- travail (tâche / activité),
- rémunération,
- promotion,

<sup>1</sup> E. A. Locke, op. cit, 1976(B), p.1301.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> P. ROUSSEL, op. cit, p.168.

<sup>4</sup> R. L. HENEMAN & al, Attributions and Exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance, Academy of Management Journal, vol 32 no 2, 1989, p.467.

\* Voir chapitre 2, les modèles théoriques de l'intention de départ.

<sup>5</sup> P. C. SMITH & al, Measurement of satisfaction in work and retirement, Rand McNally, Chicago, 1969, p.51.

- supérieurs,
- collègues.

**3.1.3. Le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** comprenant 20 facettes de l'emploi<sup>1</sup> ;

**3.1.4. Le Need<sup>2</sup> Satisfaction Questionnaire** concernant cinq aspects de l'emploi ;

**3.1.5. Le Job Diagnostic Survey (JDS)** utilisées pour cinq facettes Hackman<sup>3</sup> ;

Parmi les travaux suscités identifiant les aspects de l'emploi à prendre en considération pour évaluer la satisfaction au travail, nous avons opté pour le **Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ<sup>4</sup>** pour mesurer les différentes facettes de l'emploi traduit en version française, adapté et validé par Roussel<sup>5</sup>. La validité de la fiabilité de l'échelle de mesure de MSQ ou de fidélité (Alpha de Cronbach est de = 0,91). Nous rejoignons l'idée de Roussel pour son intérêt au recours à cette échelle pour mesurer notre première variable indépendante:

- Le MSQ est l'échelle la plus utilisée dans les recherches. Il est apprécié pour ses qualités de validité interne et externe. : Paillé<sup>6</sup>, Didier Mottay<sup>7</sup>, Meyssonier<sup>8</sup>, Mignonac<sup>9</sup> etc ;
- Le MSQ par sa version courte à 20 items prend en compte le plus grand nombre de facettes de l'emploi parmi les échelles que nous avons citées.
- Le MSQ adopte une échelle de mesure à cinq modalités de réponse de type insatisfait-satisfait qui nous paraît très flexible par rapport aux autres questionnaires.

Nous faisons une légère adaptation du MSQ :

- en retirant l'item (A) qui nous semble inadéquat avec notre objectif de recherche.

<sup>1</sup> D. J. WEISS & al, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies for vocational rehabilitation, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota, no 22, 1967, pp.1-2, Adaptation et validation française de l'échelle par P. ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996, p.170.

<sup>2</sup> L. W. PORTER, A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management job, Journal of Applied psychology, vol 60 no 1, 1975, p.169.

<sup>3</sup> J. R. HACKMAN & G. R. OLDFHAM, Development of the job diagnostic survey, Journal of Applied psychology, vol 45 no 1, 1961, p.9.

<sup>4</sup> D. J. WEISS & al, op. cit, p.170.

<sup>5</sup> P. ROUSSEL, op. cit, p.168.

<sup>6</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.32.

<sup>7</sup> D. MOTTAY, op. cit, p.28.

<sup>8</sup> R. MEYSSONNIER, l'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIe Congrès de l'AGRH sur Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 2006, p.9.

<sup>9</sup> K. MIGNONAC, Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ?, Revue de Gestion des Ressources Humaines, no 53, juillet-août- septembre 2004, p.85.

- nous adaptons l'item 2 (des conditions de travail) à : « des conditions et des moyens de travail mis à votre disposition pour l'accomplissement de vos missions ».
- nous proposons l'item 7 : « de la manière dont vos problèmes et contraintes en rapport à vos fonctions sont pris en charge par les responsables de la santé publique ».

Le MSQ dans sa version longue à 100 items a été critiqué à cause des questions jugées redondantes, mais malgré ça le MSQ reste l'un des questionnaires le plus usité dans les recherches. Afin de limiter l'effet de halo sur les énoncés mesurant un même concept qui peuvent influencer sur les réponses des répondants, nous avons eu recours à mélanger l'ordre des questions d'une manière aléatoire à l'intérieur de deux groupes de variables : les variables indépendantes (satisfaction au travail, engagement organisationnel, opportunités d'emploi externe), la variable dépendante (intention de départ volontaire). Toutefois, nous avons maintenu la distinction des deux groupes de variables qui permet aux personnes interrogées de répondre à la fois aux questions liées aux variables indépendantes et aux variables dépendantes. L'échelle de mesure de la satisfaction est présentée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 8 : MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)**  
**Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?**

	Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	Satisfait(e)	Très satisfait(e)
1. De vos possibilités d'avancement					
2. Des conditions de travail ( <b>sera adapté à</b> ) : Des conditions et des moyens de travail mis à votre disposition pour l'accomplissement de vos missions.					
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.					
4. De votre importance aux yeux des autres.					
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).					
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).					
<b>item proposé :</b>					
7. De la manière dont vos problèmes et contraintes en rapport à vos fonctions sont pris en charge par les responsables de la santé publique.					
8. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.					
9. De la stabilité de votre emploi.					
10. Des possibilités d'aider les gens dans votre établissement.					
A Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ( <b>item à retirer</b> ).					
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.					
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'établissement sont mises en application.					
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.					
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.					
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail.					
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.					
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi.					
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux.					
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.					
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.					

Source : D. J. WEISS & al, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies for vocational rehabilitation, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota, no 22, 1967, pp.1-2, Adaptation et validation française de l'échelle par P. ROUSSEL, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996, p.171.

### 3.2. MESURE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Beaucoup de recherches ont porté sur l'engagement organisationnel avec ses 3 dimensions : la dimension affective, dimension calculée et la dimension normative. Ce paragraphe a pour objet de proposer les échelles de mesure de l'engagement organisationnel tridimensionnel tel que présenté dans la 2<sup>ème</sup> section du chapitre 2, l'engagement organisationnel étant notre 2<sup>ème</sup> variable indépendante pour notre mémoire de recherche. Cette attitude comme elle a été présentée tout au long de ce mémoire a fait l'objet de plusieurs travaux. Son influence comme prédicteur de l'intention de départ a été testé et validé de nombreuses fois : Mathieu<sup>1</sup> ; (Meyer<sup>2</sup>, 2002) ;( Meyer et Allen<sup>3</sup>, 1984) ;( Meyer<sup>4</sup>, 1990), ainsi que dans des recherches récentes : Paillé<sup>5</sup>, Didier Mottay<sup>6</sup>.

Les échelles de mesure concernant l'engagement organisationnel sont inspirées des modèles théoriques et conceptuels existant dans la littérature et provenant des études ayant testé et validé leur degré de fiabilité. Elles ont été légèrement adaptées à notre cadre de recherche. Le terme entreprise ou organisation est remplacé par celui de : Etablissement de santé (Hôpital, dispensaire, centre de soin, polyclinique etc.).

#### 3.2.1. ENGAGEMENT AFFECTIF

L'engagement affectif sera testé à l'aide de l'échelle Meyer, Allen et Smith<sup>7</sup>, comportant à l'origine huit items, mais révisée et réduite à six par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe<sup>8</sup>:

---

<sup>1</sup> . E. MATHIEU & D. ZAJAC, op. cit, p.186.

<sup>2</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.43.

<sup>3</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, vol 69 no 3, 1984, p.372.

<sup>4</sup> I. R. GELLATLY & al, Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, vol 75 no 6, 1990, p.710.

<sup>5</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.33.

<sup>6</sup> D. MOTTAY, op. cit, p.33.

<sup>7</sup> J. P. MEYER & al, op. cit, 1993, p.550.

<sup>8</sup> F. STINGLHAMBER & al, Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test, *European Journal of Psychological Assessment*, Vol 18, 2002, p.138.

Tableau 9 Questionnaire : Engagement Affectif

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	Tout a fait d'accord
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement ;					
2. Je ressens les problèmes de cet établissement comme les miens ;					
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement;					
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement;					
5. Je ne me sens pas comme un membre à part entière dans cet établissement;					
6. Cet établissement a une grande signification pour moi.					

Source : P. TAMARA, les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique, mémoire de fin d'études, 2010, p.50.

Les items utilisés dans le cadre de cette recherche pour mesurer les dimensions normative et calculée de l'

### 3.2.2. ENGAGEMENT NORMATIF <sup>3</sup>

Pour une meilleure compréhension des items nous avons reformulé ces questions sans changer le sens et l'orientation générale des questions.

1. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement actuel maintenant.

**Item proposé : Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement.**

2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon établissement actuel, même si c'était avantageux pour moi.

**Item proposé : Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement, même si c'était avantageux pour moi.**

J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon établissement actuel.

**Item proposé : J'estime que je serais coupable si je quittais mon établissement.**

3. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon établissement actuel.

<sup>1</sup> J. P. MEYER & al, op. cit, 1993, p.550.

<sup>2</sup> C. AUBE & al, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy, Journal of Managerial Psychology, vol 22 no 5, 2007, p.480.

<sup>3</sup> I. Lapiere, Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Québec, 2008, p.44.

*Item proposé : Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais mon établissement.*

4. Si on m'offrait un poste dans un autre établissement, je ne trouverais pas correct de quitter mon établissement actuel.

*Item proposé : Il me serait incorrect de quitter mon établissement et d'aller travailler dans un autre établissement.*

Pour ce qui des items (5) et (6) sous mentionnées, nous avons jugé utiles de ne pas procéder à leurs modification, ainsi nous avons préservé les déclarations originales de questionnaire.

5. Je ne quitterais pas mon établissement maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

6. Je ne quitterais pas mon établissement maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

L'échelle de mesure de l'engagement Normatif adaptée est résumée dans le tableau 10 ci-dessous :

**Tableau 10. Questionnaire : Engagement Normatif**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	tout a fait d'accord
1. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement.					
2. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement, même si c'était avantageux pour moi.					
3. J'estime que je serais coupable si je quittais mon établissement.					
4. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais mon établissement.					
5. Il me serait incorrect de quitter mon établissement et d'aller travailler dans un autre établissement					
6. Je ne quitterais pas mon établissement maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.					

**Tableau 11. Questionnaire : Engagement Calculé**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	tout a fait d'accord
1. Je ne voudrais pas quitter mon établissement actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre.					
2. Pour moi, personnellement, quitter mon établissement actuel entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages.					
3. Je continue à travailler pour cet établissement parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs.					
4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon établissement actuel.					
5. Je reste dans mon établissement actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.					
6. J'estime mes possibilités de choix trop limités pour envisager de quitter mon établissement actuel.					

**Source :** I. Lapierre, Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Québec, 2008, p.44.

### 3.3. MESURE DE LA VARIABLE DEPENDANTE : LA FIDELITE (L'INTENTION DE DEPART)

Il existe dans la littérature plusieurs échelles élaborées par les chercheurs qui permettant de mesurer la variable dépendante de fidélité des salariés à l'égard de leurs entreprises. Elles sont le fruit de nombreux travaux qui ont été validés à maintes fois. Comme nous l'avons cité, il s'agit de recourir dans notre cas à l'utilisation de l'échelle mesurant la fidélité à travers l'intention de départ volontaire. Notre choix s'est porté sur l'échelle de mesure utilisée dans l'étude de Guerrero<sup>1</sup>, constituée de quatre items, que nous avons cependant adapté.

**Tableau 12. Questionnaire : L'intention de départ volontaire**

<sup>1</sup> S. GUERRERO, La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone, Relations Industrielles, Vol 60 no 1, 2005, p.132.



	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	tout a fait d'accord
1. J'ai l'intention de quitter mon entreprise au cours des 6 prochains mois					
2. Si on m'offrait mieux ailleurs financièrement je changerais d'entreprise immédiatement ;					
3. Je pense souvent à démissionner ;					
4. Je vais me mettre activement à la recherche d'un nouveau poste dans l'année qui vient.					

**Source :** P. TAMARA, les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique, mémoire de fin d'études, 2010, p.51.

### 3.4. MESURE DES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES

**Tableau 13.** Questionnaire : Les opportunités d'emploi externes

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	tout a fait d'accord
1. Il me serait très facile de trouver un autre emploi qui me convienne dans ma localité.					
2. Au cas où je serais amené(e) à démissionner, je serais sûr(e) de trouver un travail qui me satisfasse					
3. Mes possibilités d'emploi externe me sont globalement favorables					

**Source :** R. MEYSSONNIER, l'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIe Congrès de l'AGRH sur Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims, 2006, p.23.

## 4. COLLECTE DES DONNÉES

Cette partie du chapitre est consacrée à la collecte des données. Elle a pour but de décrire les étapes préliminaires et secondaires à la collecte des données:

1) l'étape préliminaire ou de préparation, elle consistait à prendre attache avec les responsables de la santé publique de la wilaya de Mostaganem.

Les étapes secondaires s'articulent en :

2) l'étape de passation de questionnaires, elle consistait à administrer les questionnaires destinés à l'enquête.

3) Etape de l'approbation des questionnaires, une fois les questionnaires reçus, ces derniers ont été vérifiés pour ensuite être approuvés .

Les différentes étapes suscitées sont détaillées comme suit :

#### **4.1 L'ETAPE PRELIMINAIRE OU DE LA PREPARATION**

Au préalable nous nous sommes déplacé aux différents établissements de santé pour s'entretenir avec les responsables des structures médicale de chaque établissement afin de nous faciliter l'accès et nous autoriser à administrer les questionnaires auprès du personnel de l'établissement concerné. Nous avons pu informer ces responsables de l'objectif de l'enquête et le contenu des questionnaires. Effectivement ces derniers nous en permis d'effectuer notre enquête dans de bonnes conditions.

#### **4.2. L'ETAPE DE PASSATION DE QUESTIONNAIRES**

La tâche de distribution de questionnaire fut attribuée aux responsables et chefs de service de chaque établissement. Les répondants avaient un délai de 3 jours pour compléter les questionnaires et les remettre à leurs responsables hiérarchiques. En fin de parcours nous nous sommes à nouveau déplacés pour récupérer les dits questionnaires au près des responsables. Il est à noter que l'ensemble des responsables était sensibilisés pour mener à bien cette opération, nous leurs avons expliqué qu'il s'agissait d'une enquête à caractère purement scientifique. Les informations issues de questionnaires resteront anonymes. Pour ce qui de leurs subordonnés, eux aussi ont été mis à l'aise pour répondre aux questionnaires sans aucune contraintes et influences de la part de leurs responsables hiérarchiques.

#### **4.3. L'ETAPE DE L'APPROBATION DE QUESTIONNAIRES**

La collecte de données a été effectuée auprès des établissements de la santé publique, selon deux modes d'administration de questionnaire. 250 questionnaires ont été administrés auprès des praticiens de la santé publique. Parmi les 250 questionnaires administrés, 150 ont été distribué directement sur les lieux de travail, et le reste soit 100 l'ont été à travers des connaissances travaillant dans des

établissements différents. L'enquête s'est déroulée en fin de mois Mai 2011. Le taux de retour s'élève à 43 %. Cependant, 11 questionnaires n'était pas exploitables.

Tous les questionnaires reçus ont été vérifiés, les questionnaires qui présentaient des réponses erronées et incohérentes ont été écartés \*\*, et ceux qui contenaient des informations incomplètes ont été aussi rejetés.

### **SECTION III: ANALYSES STATISTIQUES DES DONNEES ET RESULTATS**

Cette section présente l'analyse des données ainsi que les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, dans un premier temps nous abordons les différentes analyses statistiques de base qui seront effectués après le recueil des données, par la suite nous allons présenter les principales analyses statistiques élaborées visant à vérifier les hypothèses formulées.

La première étape consiste donc à identifier les caractéristiques des variables à l'étude : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les opportunités d'emploi externes et l'intention de départ (fidélité). Se sont des variables à valeurs continues obtenues à l'aide des questionnaires utilisant des échelles de mesure de type Likert à caractère quantitatif.

#### **1. ANALYSES STATISTIQUES DE BASE**

Ce passage décrit les analyses statistiques de base effectuées dans le cadre de cette recherche. L'analyse descriptive, l'analyse de la cohérence interne de chaque instrument de mesure (analyse de fiabilité) et l'analyse corrélacionnelle. Les résultats ainsi obtenus dans cette étape vont nous renseigner sur la nature des données recueillies et leur fiabilité à être utilisé pour tester les hypothèses de recherche. Ainsi, les statistiques descriptives, la cohérence interne de chacune des variables, et les analyses corrélacionnelles seront exposées dans cette section. Les traitements des données ont été effectués à l'aide des logiciels Excel 2007 et logiciel SPSS dans sa version 10.0 sous Windows SP2.

---

\*\* On entend, Par erroné ou incohérente, le nombre de réponse multiple donné à un item.

## 1.1. L'ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE

Cette opération constitue la première étape de notre analyse des données. En effet, cette partie consiste à présenter les principaux traitements des données issus de la collecte des informations recueillies de notre enquête sur le terrain. Par la suite, nous allons aborder les analyses statistiques proprement dits. Dans un premier temps, nous avons dressé des tableaux par répartition de notre échantillon selon les critères sociodémographiques et socioprofessionnels (par : sexe, âge, ancienneté, spécialité etc.) ; et dans un second temps, nous présentons l'analyse de la fiabilité et également les statistiques descriptives de nos variables dépendantes, indépendantes et modératrices. La moyenne et l'écart type pour chaque variable seront déterminés. Le calcul de la moyenne sert à mesurer la tendance centrale alors que celui de l'écart type nous indique le caractère de dispersion des données autour de cette moyenne pour chacune des variables. Ces analyses permettent de vérifier la distribution normale des données destinées à l'analyse corrélationnelle et à l'analyse de régression.

Sur les 250 questionnaires distribués, on a retenu un nombre de 108 questionnaires exploitables soit un taux de réponse réel de 43 %.

Les premières données exploitables sont résumées comme suit :

**Tableau 14 : Présentation des réponses**

Nombre de Questionnaire distribué (1)	Nombre de questionnaire retourné (2)	Taux de retour % (3) = (2 / 1)	Nombre de questionnaire rejeté (3)	Nombre de questionnaire exploitable (5) = (2-3)	Taux des réponses % (6) = (5 / (1))
250	119	48	11	108	43

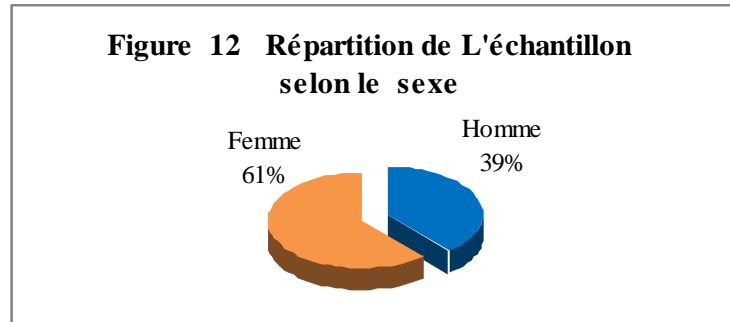
L'échantillon de recherche est constitué de 39 % de sexe masculin et de 61 % de sexe féminin.

### 1.1.1. REPARTITION PAR SEXE

Le dépouillement des données recueillies fait ressortir que notre échantillon est constitué essentiellement de : 42 hommes soit 39 % de la population globale et de 66 femmes représentant un taux de 61 %. Cela s'explique par le fait que la population féminine occupe une place importante dans le secteur médical partout dans le monde (voir tableau 15 et figure 12).

**Tableau 15 : Répartition de la population selon le sexe**

Nombre de la population	Nombre de la population masculine	Taux %	Nombre de la population féminine	Taux %
108	42	39	66	61



**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données du tableau

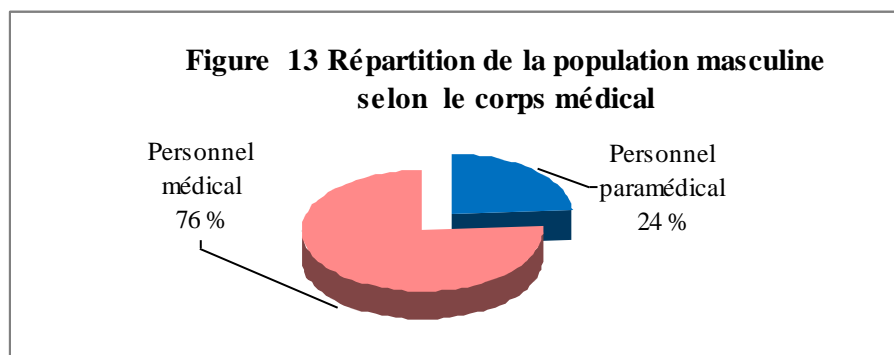
### 1.1.2. REPARTITION PAR CORPS MEDICAL ET SELON LE SEXE

#### a. POPULATION MASCULINE

Notre échantillon est constitué de 24 % de personnel médical et de 76 % de personnel paramédical du sexe masculin (Tableau 16 et figure 13).

**Tableau 16 : Répartition de la population masculine par corps médical**

Nombre de la population masculine	Nombre de personnel médical	Taux %	Nombre de personnel paramédical	Taux %
42	10	24	32	76



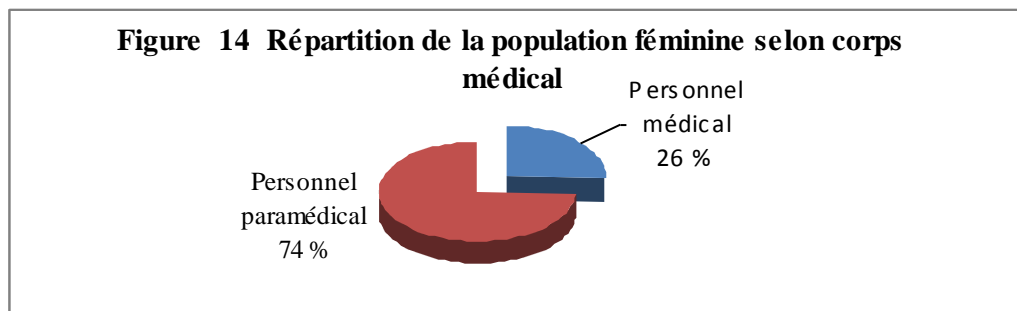
**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données du tableau

**b. POPULATION FEMININE**

En ce qui concerne la population de sexe féminin, le taux de l'effectif médical est de 26 % contre 74 % pour celui des paramédicaux (voir tableau 17 et figure 14).

**Tableau 17 : Répartition de la population féminine par corps médical**

Nombre de la population féminine	Nombre de personnel médical	Taux %	Nombre de personnel paramédical	Taux %
66	17	26	49	74



**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données du tableau

**1.1.3. REPARTITION PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE**

Le tableau 18 fait ressortir que le personnel médical de sexe masculin est constitué de 60 % de médecins généralistes et 40 % de spécialistes. Quant au personnel paramédical le taux pour les ATS (agents techniques de la santé) est de 25 %, celui des TS (techniciens de santé) est de 6 % et enfin les TSS (les techniciens supérieurs de santé) représentent 69 % de l'effectif paramédical.

**Tableau 18 : Répartition de la population masculine par catégorie socioprofessionnelle**

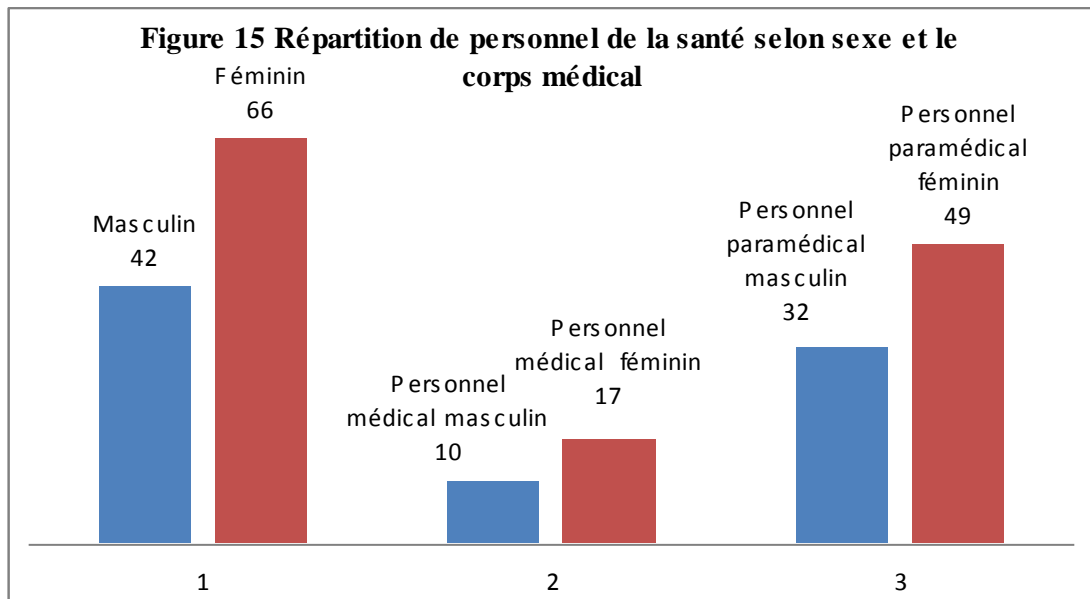
Nombre de la population masculine	Nombre de personnel médical		Taux %	Nombre de personnel paramédical		Taux %
	Généralistes	Spécialistes		ATS	TS	TSS
	6	4	60	8	2	22
	10			22		69
42			100	32		100

Le tableau 19 ci-dessous, nous indique la répartition de la population féminine selon la catégorie socioprofessionnelle : On remarque que le personnel médical féminin est composé de 9 % de médecins généralistes et e 8 % de spécialistes. Les taux constituant le personnel paramédical : les ATS, les TS et les TSS sont respectivement de 8%, 10 % et 82 %.

**Tableau 19 : Répartition de la population féminine par catégorie socioprofessionnelle**

Nombre de la population masculine	Nombre de personnel médical		Taux %	Nombre de personnel paramédical		Taux %
		Généralistes	9	53	ATS	4
	Spécialistes	8	47	TS	5	10
	17			TSS	40	82
66			100	49		100

Les proportions de personnel médical et paramédical selon le sexe et le corps médical sont résumées dans la figure 15 ci-dessous :



**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données statistiques

Il a été procédé également à la présentation des données sociodémographiques sous forme de tableau croisé (voir Annexe A1 pour plus de détail) en combinant chacune de

variable entre elles : selon (sexe / âge, sexe / fonction, sexe / expérience, etc.). (voir Annexe A1 pour plus de détail).

## 1.2. L'ANALYSE DE FIABILITE

La littérature exige le recours aux tests de la fiabilité des échelles de mesures utilisées lors des enquêtes de terrain. Il s'agit pour nous de décrire en bref les principales techniques servant à tester la fiabilité des instruments de mesure utilisés par les chercheurs en psychologie ou en sciences de gestions<sup>1</sup> :

- La technique du test / retest : Cette technique consiste à réadministrer un même questionnaire une deuxième fois auprès d'une même population. Elle permet de s'assurer de la cohérence et de la fiabilité des réponses données par les personnes interrogées en les comparant avec celles issues de premier questionnaire. L'objectif étant bien sûr de mesurer la sensibilité de l'instrument de mesure aux changements d'humeur et/ou d'opinion des individus. Pour nous, il serait très difficile de recourir à ce type de techniques vu le nombre de questionnaires distribués et le nombre des items très important constituant ces derniers.
- La technique des deux moitiés : Elle consiste à administrer les questionnaires auprès de deux sous-ensembles issus de la population globale et de tester la similitude des réponses des deux composantes. Cette technique nous paraît inappropriée pour notre recherche, de fait que notre population est composée d'un ensemble d'individus appartenant à des catégories socioprofessionnelles très variées. Par conséquent, il serait très difficile pour nous de réunir deux sous-échantillons représentatifs pour tester la fiabilité de nos instruments de mesure.
- La technique des formes alternatives: Il s'agit ici d'utiliser un ensemble d'énoncés pour étudier un phénomène. Cette technique consiste à répartir des items sous formes de questionnaires pour évaluer les différentes facettes du phénomène étudié. Pour mesurer la fidélité des différents énoncés, nous avons eu recours à utiliser un indicateur de fiabilité entre les items (ou inter items) d'une même échelle. La fidélité d'une échelle est appelée fiabilité de cohérence interne<sup>2</sup> et parfois consistance interne (Internal consistency

---

<sup>1</sup> P. ROUSSEL, op. cit, p. 184.

<sup>2</sup> Ibid.



reliability). L'instrument de mesure le plus répandu pour ce type de test est le coefficient alpha de Cronbach ou coefficient<sup>1</sup>  $\alpha$ . La formule générale du coefficient  $\alpha$  proposé par Cronbach est :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Où  $n$  est le nombre d'items  $i$  de l'échelle,  $V_t$  la variance du score de l'échelle et  $V_i$  la variance d'un item  $i$ .

L'alpha de Cronbach indique la variance du score total de l'échelle due à tous les facteurs communs des items<sup>2</sup>. Selon Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991)<sup>3</sup>, l'alpha nous informe sur la part de la variance du score total de l'échelle qui est fiable. Il permet de vérifier la cohérence de chaque item avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle en limitant les erreurs aléatoires. L'instrument de mesure est dit consistant ou fiable lorsque ce dernier nous permet de voir si les personnes interrogées sont cohérentes dans leurs réponses.

Il existe différentes interprétations du coefficient alpha<sup>4</sup>. En ce qui nous concerne, nous nous appuyons sur les déductions de Roussel<sup>5</sup> pour son choix à suivre la norme indiquée par Nunnally<sup>6</sup>. Qui est celle de retenir un coefficient d'une valeur de 0,70 est jugée acceptable. Plus la valeur de l'alpha se rapproche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (donc la fiabilité) est forte<sup>7</sup>.

Afin de vérifier la cohérence interne des échelles nous avons eu recours à l'utilisation de coefficient de l'alpha de Cronbach. L'indicateur alpha de Cronbach sera utilisé pour déterminer l'homogénéité de réponses énoncées par les répondants. Le résultat se présente sous la forme d'un nombre entre 0 et 1. Plus le coefficient se rapproche de 1, plus l'instrument de mesure a une bonne cohérence interne et est fidèle. Cependant, nous

<sup>1</sup> L. J. CRONBACH, Coefficient Alpha and the internal structure of test, psychométrie, vol 16 no 3, 1951, p.300.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> E. J. PEDHAZUR & S. L. PEDHAZUR, Measurement, design and analysis: an integrated approach, Hillsdale, 1991, p.155.

<sup>4</sup> J. P. NEVEU, L'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel, thèse de doctorat en sciences de gestion, université des sciences sociales de Toulouse, 1993, p.186.

<sup>5</sup> P. ROUSSEL, op. cit, p.103.

<sup>6</sup> J. C. NUNNALLY, Psychometric theory, McGraw-Hill, New York, 1978, p.226.

<sup>7</sup> R. A. THIÉTART, Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999.

allons évaluer la fiabilité de cohérence interne pour chaque instrument de mesure à part :

### 1.2.1. LA FIABILITE DE L'ECHELLE DE SATISFACTION AU TRAVAIL : MSQ (MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE)

La fiabilité de cohérence interne pour chaque item étant mesurée. Le tableau 20 nous indique la moyenne pour chaque item et l'écart type, il nous permet de retenir que malgré une faible corrélation entre les items avec le score de l'échelle, tous les items partagent une notion commune entre eux. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant excellent, il varie entre 0.91 et 0.92. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 5).

Tableau 20 Statistiques par Item					
Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
Item1	3,037037	1,310817	108	0,9157	0,9157
Item2	1,953704	1,017458	108	0,0929	0,9260
Item3	2,629630	0,962790	108	0,2510	0,9232
Item4	2,768519	1,164959	108	-0,0796	0,9301
Item5	3,148148	1,166630	108	0,6408	0,9163
Item6	3,185185	1,276298	108	0,6486	0,9159
Item7	3,101852	1,373581	108	0,6912	0,9149
Item8	3,046296	1,306949	108	0,6402	0,9161
Item9	3,240741	1,190856	108	0,6287	0,9165
Item10	3,555556	1,299413	108	0,6860	0,9151
Item11	3,435185	1,262494	108	0,6691	0,9155
Item12	3,212963	1,290156	108	0,6449	0,9160
Item13	2,657407	1,441456	108	0,7283	0,9139
Item14	3,166667	1,264172	108	0,6739	0,9154
Item15	3,083333	1,223791	108	0,6424	0,9162
Item16	3,333333	1,311345	108	0,7557	0,9135
Item17	3,064815	1,341454	108	0,6324	0,9163
Item18	3,416667	1,312236	108	0,4946	0,9194
Item19	3,148148	1,426156	108	0,7121	0,9143
Item20	3,277778	1,399822	108	0,6805	0,9151

Le tableau 21 indique le degré de fiabilité de l'échelle du MSQ mesuré par le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,9212. Cette valeur dépassant les 0,80 est jugée très satisfaisantes<sup>1</sup>, les recherches antérieures menées par Palmero

<sup>1</sup> J. C. NUNNALLY, op. cit, p.229.

Sandra<sup>1</sup> et Gallois Isabelle<sup>2</sup> ont révélé des valeurs respectives pour l'alpha de Cronbach de 0,86 et 0,836 tandis que pour Paillé<sup>3</sup> elle est de 0,79.

Pour ce qui concerne le calcul de la moyenne pour chaque item et les autres analyses statistiques, nous avons eu recours à l'utilisation au logiciel SPSS V.10 sous Windows XP pack 2 (SP2), les items pour le questionnaire du MSQ ont été évalués sous une échelle de type likert en 5 graduation ; la notation allant de (1 pour une réponse Très Insatisfait) jusqu'à (5 pour une réponse Très Satisfait).

**Tableau 21. Statistiques de l'échelle du MSQ et Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de cronbach
20	108	61,2778	16,1684	0,9212

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail s'élève à 0,9212, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée.

## 1.2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

### a. L'ENGAGEMENT NORMATIF

Le tableau 22 présente la fiabilité et la cohérence interne entre tous les items de l'échelle de mesure de l'engagement normatif. Nous indique la moyenne pour chaque item et l'écart type. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant excellent, il varie entre 0.80 et 0.84. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 6).

<sup>1</sup> S. PALMERO, Implication organisationnel, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel, travaux de recherche, juin 2000, p.5.

<sup>2</sup> I. GALLOIS, Soutien, Confiance, Satisfaction et Engagement organisationnel affectif, 18e Congrès AGRH, Outils, Modes et Modèles, 19-21 Septembre 2007, Suisse, p.8.

<sup>3</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.45.

**Tableau 22 Statistiques par Item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
ENG Norm 1	3,212963	1,541033	108	0,5238	0,8369
ENG Norm 2	2,944444	1,345351	108	0,6036	0,8192
ENG Norm 3	3,101852	1,400533	108	0,5787	0,8239
ENG Norm 4	3,037037	1,380274	108	0,7494	0,7905
ENG Norm 5	3,148148	1,412989	108	0,691	0,8018
ENG Norm 6	3,416667	1,381622	108	0,5895	0,8218

Le tableau 23 indique le degré de fiabilité de l'échelle de l'engagement Normatif mesuré par le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,8419.

**Tableau 23. Statistiques de l'échelle de l'Engagement Normatif et le Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de cronbach
6	108	18,8611	6,3297	0,8419

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel pour la dimension normative s'élève à 0,8419, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée.

#### **b. L'ENGAGEMENT CALCULE**

Le tableau 24 présente la fiabilité et la cohérence interne entre tous les items de l'échelle de mesure de l'engagement calculé. Nous indique la moyenne pour chaque item et l'écart type. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant excellent, il varie entre 0.73 et 0.75. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 7).

**Tableau 24 Statistiques par Item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
ENG Calcul 1	3,28703704	1,36066865	108	0,5437	0,7349
ENG Calcul 2	3,46296296	1,37008033	108	0,4596	0,7564
ENG Calcul 3	3,24074074	1,44604113	108	0,4974	0,7477
ENG Calcul 4	3,37962963	1,37886309	108	0,6873	0,6959
ENG Calcul 5	3,31481481	1,33008431	108	0,4716	0,753
ENG Calcul 6	3,31481481	1,16529366	108	0,4705	0,7533

Le tableau 25 indique le degré de fiabilité de l'échelle et le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,7746.

**Tableau 25. Statistiques de l'échelle de l'engagement calculé et le Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de cronbach
6	108	20,0000	5,5316	0,7746

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel pour la dimension calculée s'élève à 0,7746, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée.

### c. L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Le tableau 26 présente la fiabilité et la cohérence interne entre tous les items de l'échelle de mesure de l'engagement affectif. Nous indique la moyenne pour chaque item et l'écart type. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant excellent, il varie entre 0.71 et 0.84. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 8).

**Tableau 26 Statistiques par Item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
ENG Aff 1	4,12962963	0,95792409	108	0,3413	0,8276
ENG Aff 2	3,49074074	1,34300104	108	0,3083	0,8421
ENG Af f3	3,23148148	1,52613666	108	0,834	0,7199
ENG Aff 4	3,56481481	1,36903778	108	0,834	0,7254
ENG Aff 5	3,7037037	1,29166457	108	0,6954	0,7609
ENG Af f6	4,16666667	1,43715711	108	0,4972	0,8055

Le tableau 27 indique le degré de fiabilité de l'échelle et le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,8154.

**Tableau 27.- Statistiques de l'échelle L'engagement affectif et Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de cronbach
6	108	22,2870	5,7666	0,8154

Les recherches antérieures menées pour la validation des échelles de mesures de l'engagement organisationnel tridimensionnel et précisément celles relatives à l'engagement organisationnel affectif et calculé ont abouti aux résultats suivant :

D'après Gallois<sup>1</sup>, I, l'alpha de cronbach de l'engagement organisationnel affectif serait de 0,891, selon Palmero<sup>2</sup>, S, les coefficients de fiabilité internes de l'engagement organisationnel affectif et calculé sont respectivement de 0,76 et 0,61.

Paillé<sup>3</sup>, P, souligne que « les fiabilités moyennes obtenues en Amérique du Nord sont de 0,82 pour l'engagement organisationnel affectif et de 0,76 pour l'engagement organisationnel calculé, pour les échantillons français, elles oscillent entre 0,69 et 0,86 ». Cette différence des résultats est expliquée par Meyer<sup>4</sup> et ses collaborateurs par les particularités culturelles des contextes dans les quelles les études sont réalisées.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel pour la

<sup>1</sup> I. GALLOIS, op. cit, p.8.

<sup>2</sup> S. PALMERO, op. cit, p.5.

<sup>3</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.41.

<sup>4</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1996, p.263.

dimension affective s'élève à 0,8154, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée.

### 1.2.3. L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Le tableau 28 présente la fiabilité et la cohérence interne entre tous les items de l'échelle de mesure de l'intention de départ (fidélité). Nous indiquons la moyenne pour chaque item et l'écart type. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant bon, il varie entre 0.60 et 0.76. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 9).

**Tableau 28 Statistiques par Item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
Départ 1	3,35185185	1,29206648	108	0,3935	0,7569
Départ 2	3,51851852	1,43051838	108	0,3826	0,7679
Départ 3	3,05555556	1,53971313	108	0,706	0,5778
Départ 4	3,13888889	1,46267156	108	0,6969	0,5882

Le tableau 29 indique le degré de fiabilité de l'échelle et le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,7438.

**Tableau 29.- Statistiques de l'échelle de l'intention de départ volontaire et Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de cronbach
4	108	13,0648	4,3131	0,7438

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire s'élève à 0,7438, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée. Dans la littérature les valeurs de fiabilité de l'intention de départ se répartissent entre 0,82 pour Cohen<sup>1</sup> et pour Paillé<sup>2</sup>, elle est de 0,78.

### 1.2.4. LES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES

<sup>1</sup> J. COHEN, An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses, *Scandinavian Journal of Management*, vol 14 no 2, 1998, p.150.

<sup>2</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.37.

Le tableau 30 présente la fiabilité et la cohérence interne entre tous les items de l'échelle de mesure des opportunités d'emploi externes. Nous indiquons la moyenne pour chaque item et l'écart type. De fait, l'échelle de mesure garde sa fiabilité interne si on élimine les items un par un, le coefficient alpha pour chaque item étant excellent, il varie entre 0.61 et 0.83. (Pour plus de détail se référer à l'annexe 10).

**Tableau 30 Statistiques par Item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Fréquences	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle N = 108	Coefficient alpha si l'item est éliminé N = 108
Opportunité 1	3,17592593	1,36600039	108	0,6463	0,7723
Opportunité 2	3,42592593	1,46104369	108	0,7879	0,619
Opportunité 3	3,61111111	1,37964734	108	0,5861	0,8302

Le tableau 31 indique le degré de fiabilité de l'échelle et le coefficient alpha de Cronbach. Sa valeur est de 0,8173. Pour ce qui est de la littérature et selon Meyssonier<sup>1</sup> l'alpha de Cronbach est de 0,77.

**Tableau 31: Statistiques de l'échelle des opportunités d'emplois et Coefficient de Fiabilité alpha de Cronbach**

Nbre d'items	Fréquences de calcul pour le coefficient alpha	Score moyen	Ecart-type des scores	Coefficient alpha de Cronbach
3	108	10,2130	3,6018	0,8173

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de des opportunités d'emplois à 0,8173, ce qui est un très bon score. La cohérence interne de l'échelle est donc bien vérifiée. Les analyses de la fiabilité des échelles mesurant les variables à l'étude s'avèrent tout à fait acceptables quant à leur cohérence interne (voir tableau 32). En effet, les valeurs des coefficients de cohérence interne concernant les échelles utilisées afin de mesurer les variables indépendantes : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, (normatif, calculé, affectif), la variable modératrice (les opportunités d'emploi externes) De plus, les échelles mesurant la variable dépendante : l'intention de départ volontaire (fidélité) affiche un alpha de Cronbach acceptable.

<sup>1</sup> R. MEYSSONNIER, op. cit, p.10.



**Tableau 32. Coefficient de cohérence interne des échelles de mesure**

Variables	Coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach)
Satisfaction au travail	0,9212
L'engagement organisationnel normatif	0,8419
L'engagement organisationnel calculé	0,7746
L'engagement organisationnel affectif	0,8154
Les opportunités d'emploi externes	0,7438
L'intention de départ volontaire	0,8173

### **1. 3. EVALUATION DE DEGRE DE SATISFACTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL**

#### **1.3.1. L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL**

L'évaluation de la satisfaction du personnel médical et paramédical de la santé publique consiste à déterminer et apprécier le degré de satisfaction du personnel au niveau de leurs établissements. Le tableau n° 33 montre le degré de satisfaction et de l'insatisfaction en pourcentage (%) du personnel pour chaque item. Chaque item étant considéré comme une variable indépendante ou (explicative). Pour évaluer chacun des 20 items une échelle de scores a été adoptée. Le répondant à cette enquête affecte à chacun des items un score : 1 = très insatisfait, 2 = insatisfait, 3 = neutre, 4 = satisfait, 5 = très satisfait.

Tableau n° 33 -Résultats du questionnaire MSQ adapté au contexte de l'étude.

INTITULE DES ITEMS	Insatisfait	Neutre	Satisfait
1. De vos possibilités d'avancement	37 %	13 %	50 %
2. Des conditions et des moyens de travail mis à votre disposition pour l'accomplissement de vos missions.	<b>79 %</b>	10 %	11 %
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.	39 %	47 %	14 %
4. De votre importance aux yeux des autres.	46 %	21 %	32 %
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).	29 %	16 %	56 %
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).	33 %	13 %	54 %
7. De la manière dont vos problèmes et contraintes en rapport à vos fonctions sont pris en charge par les responsables de la santé publique.	33 %	18 %	<b>49 %</b>
8. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.	34 %	19 %	46 %
9. De la stabilité de votre emploi.	31 %	15 %	55 %
10. Des possibilités d'aider les gens dans votre établissement.	24 %	7 %	<b>69 %</b>
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.	27 %	9 %	<b>64 %</b>
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'établissement sont mises en application.	28 %	25 %	47 %
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.	<b>56 %</b>	10 %	33 %
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.	33 %	14 %	53 %
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail.	34 %	23 %	43 %
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.	29 %	13 %	58 %
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi.	39 %	10 %	51 %
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux.	27 %	12 %	61 %
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.	34 %	16 %	50 %
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.	32 %	12 %	56%

Ces résultats nous permettent de dégager les analyses suivantes par item :

**L'item 1.** Le premier item portant sur les possibilités d'avancement indique un taux de 37% des répondants manifestant une insatisfaction contre 50 % qui ressentent de la satisfaction ceci peut s'expliquer par la présence au sein des établissements de la santé publique d'un plan de carrière bien adapté à leur situation professionnelle qui leur permet d'évoluer et progresser en statut. Les pouvoirs publics peuvent prendre en considération ce fait et élargir son champ d'application à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles et qui aura pour objectif de maintenir en place leurs personnels de santé.

**L'item 2.** L'étude montre que 79 % de l'effectif sont insatisfaits quant aux conditions et des moyens de travail mis à leur disposition pour l'accomplissement de leurs missions contre 11 % seulement se déclarent satisfaits.

**L'item 3.** 14 % des travailleurs déclarent être satisfaits quant à leurs possibilités de faire des choses différentes de temps en temps contre 39 % qui prouvent de l'insatisfaction ; alors que la majorité soit 47 % sont neutres. Cependant, nous pouvons déduire que ce résultat est du essentiellement à la spécificité de travail lié à la pratique de la fonction de médecine qui est dicté et soumises à des règles et des normes exigées par la profession pour le bien être des patients.

**L'item 4.** Un taux de 32 % de personnels satisfaits est attribué à l'importance de travailleurs aux yeux des autres, par contre 46 % des répondants sont insatisfaits. Cette attitude est souvent liée à la méconnaissance de la pénibilité et la responsabilité qui pèsent lourdement sur les praticiens de la santé dans l'exercice de leurs fonctions.

**L'item 5.** Cet item est marqué par 56 % de personnels interrogés sont satisfaits de la manière dont leurs supérieurs les dirigent (rapport humains) contre 29 % se disent insatisfaits. Ceci s'explique que la plupart des responsables sont issus de la catégorie des praticiens de la santé qui s'adaptent bien à la gestion administrative et connaissent parfaitement les problèmes courants que rencontrent leurs collègues de travail.

**L'item 6.** Le personnel interrogé pour cet item manifeste de la satisfaction totale de la compétence technique que possèdent leurs supérieurs hiérarchiques dans la prise de décision soit 56 %. Cette attitude renforce bien notre analyse pour l'item précédent.

**L'item 7.** 33 % sont insatisfaits de la manière dont les problèmes et contraintes en rapport à leurs fonctions sont pris en charge par les responsables de la santé publique.

Par contre **49 %** sont satisfaits, alors que 18 % d'eux sont neutres. Ces résultats nous montrent évidemment que le personnel médical et paramédical ont beaucoup de problèmes et de contraintes qui ne sont pas malheureusement bien cernés par les responsables de la santé publique, d'où la sensation de malaise et de mal être de ces derniers.

**L'item 8.** 46 % des répondants manifestent de la satisfaction à l'égard de leurs possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à leurs conscience contre 34 % déclarent être insatisfaits. Cela est lié à la pratique de la médecine qui revêt un caractère humanitaire et qui donnent aux praticiens toute la latitude d'exercer librement leur noble métier.

**L'item 9.** La réponse à cet item et relatif à la stabilité de l'emploi est de 55 % des répondant déclarent leurs satisfaction contre 31 % d'insatisfaits. Cette stabilité est liée à la particularité qu'offre le secteur public en matière de préservation de l'emploi pour les praticiens de la santé qui sont à l'abri contre toute compression d'effectif ou autres par les textes réglementaires.

**L'item 10.** Presque 70 % des travailleurs manifestent un degré de satisfaction pour leur possibilité d'aider les gens dans leurs établissements. Cette tendance attitudinale de la part des praticiens de la santé reconforte notre position d'avoir déclaré dans ce qui précède et surtout pour l'item 8 le rôle humanitaire que jouent ces derniers en portant assistance soins et suivi médical pour les malades.

**L'item 11.** La plupart des médecins et infirmiers ont la possibilité d'utiliser toutes leurs capacités pour exercer leur métier, ils sont 64 % contre 27 % se déclarant insatisfaits.

**L'item 12.** 47 % des répondants se disent satisfaits de l'application des règles et des procédures internes avec 28 % d'insatisfaits. Ces résultats nous indiquent la rigidité des procédures édictées par la pratique de la médecine en matières de respect d'hygiène et de sécurité pour le bien être et la bonne pise en charge des patients.

**L'item 13.** Presque plus de la moitié des effectifs de personnel concerné par notre étude soit plus de **56 %** manifestent une entière insatisfaction pour le salaire perçu par rapport à l'importance du travail qu'ils réalisent, ils sont **33 %** à être satisfaits de leurs salaires. La rémunération perçue par ces praticiens est loin d'être attractive comparativement à celle offerte par le secteur privé.

**L'item 14.** Pour cet item, il est à constater que le personnel médical et paramédical de la santé publique ont une certaine autonomie quant à leurs possibilités de prendre des décisions de leur propre initiative, alors ils sont 53 % des satisfaits contre 34 % déclarant être insatisfaits ; ceci étant généralement due à ce que les répondants face à des problèmes ou à des contraintes sont forcés de prendre des initiatives pour les résoudre, car ils n'ont pas d'autres alternatives à cause de manque de moyens ; cela va dans le même sens que le l'item 2 relatifs aux conditions et moyens de travail et que seulement 11 % en sont satisfaits.

**L'item 15.** Il est tout à fait évident que le travail des praticiens de la santé est pénible et ennuyeux, de ce fait ils sont 43 % à être satisfaits de rester occupés tout le temps au cours de la journée de travail par rapport à 34 % qui sont insatisfaits.

**L'item 16.** Ils sont 58 % satisfaits contre 29 % manifestant une insatisfaction parmi le personnel interrogé par rapport à leurs possibilités d'essayer leurs propres méthodes pour la réalisation de travail, cela concorde avec toutes les déclarations faites pour l'item 14.

**L'item 17.** 51 % des répondants sont favorablement satisfaits de leurs possibilités de travailler seuls dans leurs emplois contre 39 % d'insatisfaits.

**L'item 18.** Pour cet item nous constatons un taux représentatif de 61 % des répondants sont satisfaits de la manière dont ils s'entendent entre collègues, alors que 27 % sont insatisfaits ; ces proportions nous montrent bien la complémentarité et la solidarité de ces praticiens dans l'exercice de leurs fonctions.

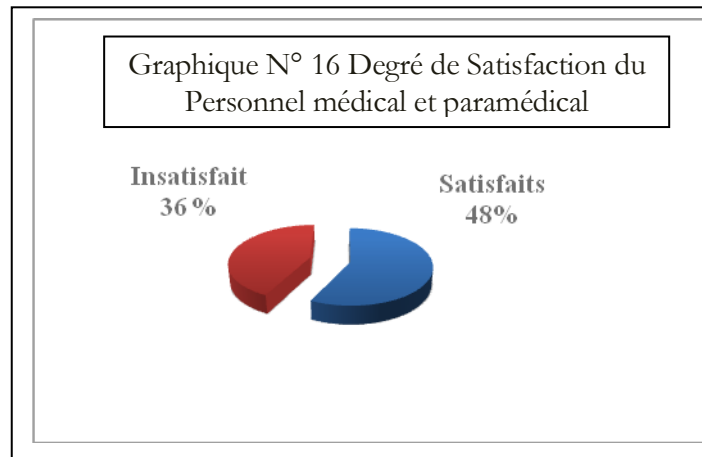
**L'item 19.** L'item 19 nous indique que la moitié des répondants sont satisfaits des compléments qu'ils reçoivent pour la réalisation d'un bon travail, c'est une attitude de reconnaissance envers eux de la part des malades ou leurs proches.

**L'item 20.** 32 % d'insatisfaits par rapport à 56 % de satisfaits manifestant leurs avais sur les sentiments d'accomplissements qu'ils retirent de leur travail.

Les items décrits ci-dessus n'ont pas été pris au hasard, mais bien au contraire vont avec ce qui se passe réellement sur le terrain. Ceci étant évidemment présentées dans la section introductive de ce mémoire de recherche ; au cours de la quelle nous avons souligné l'insatisfaction des praticiens de la santé due aux conditions de travail, du salaire et la prise en charge de leurs revendication par le pouvoir public. Le pourcentage

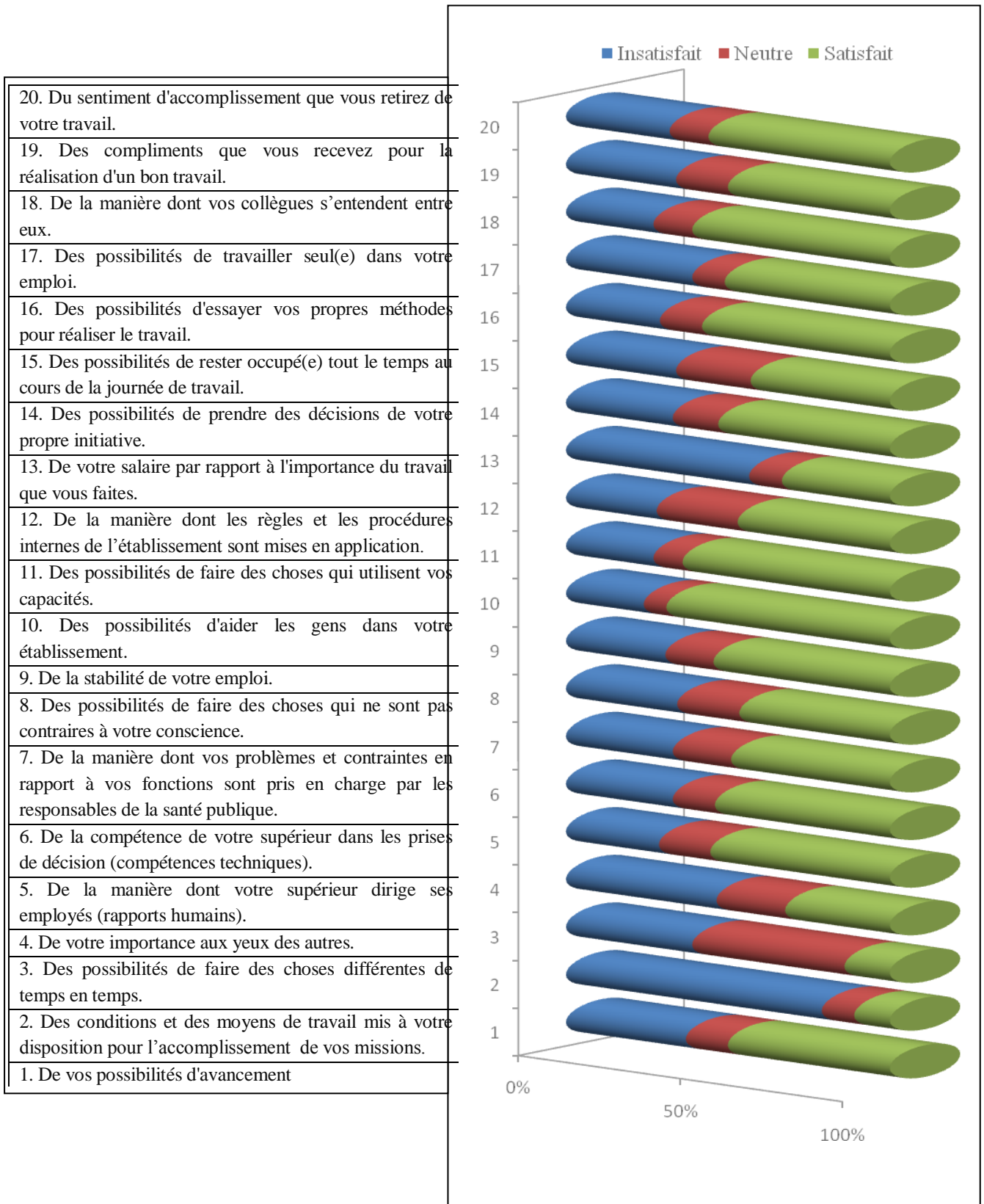
des personnes satisfaites des vingt items mesurant la satisfaction globale au travail est de 48 % (n=108) et le taux d'insatisfaction est de 36 % (graphique n° 16).

**Graphique N° 16 : Degré de Satisfaction du Personnel médical et paramédical**



**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données statistiques

**Graphique N° 17** Résultats du questionnaire MSQ de l'étude.



**SOURCE :** Par nous-mêmes en s'appuyant sur les données statistiques

## 1.3.2. L'EVALUATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

## a. Engagement Affectif

Tableau 34 - Engagement Affectif

	Pas d'accord	d'accord
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement ;	4%	70%
2. Je ressens les problèmes de cet établissement comme les miens ;	38%	59%
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement;	45%	52%
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement;	24%	60%
5. Je ne me sens pas comme un membre à part entière dans cet établissement;	19%	76%
6. Cet établissement a une grande signification pour moi.	19%	80%

Le tableau n° 34 montre des pourcentages élevés pour ce qui de l'engagement de type affectif des praticiens de la santé envers leurs établissements. 66 % des effectifs sont engagés affectivement envers leurs établissements contre 25 % manifestant un désaccord quant à leur attachement. Cependant nous avons pour l'item 1, 70 % de personnel sont d'accord de finir leur carrière dans leurs établissements et une proportion de 4 % serait pas d'accord ; pour ce qui est de pouvoir ressentir les problèmes des établissements comme les leurs, ils sont 59 % à être d'accords par rapport à 45 % à être pas d'accord. Nous remarquons ainsi que 52 % du personnel sont d'accord à ressentir un fort sentiment d'appartenance à leurs établissements et au contraire, ils sont 24 % à être pas d'accord. Toutes fois 60 % des interrogés se considèrent attachés affectivement à leurs établissements contre 24 % éprouvant le contraire. Enfin 76 % sont se sentent membre à part entière à leurs établissement et 80 % des répondants estiment que ces derniers ont une grande signification pour eux contre 19 % ne sont pas d'accord.

Globalement ces résultats nous montrent bien que le personnel médical et paramédical est affectivement attaché à sons établissement et se sent membre à part entière.



**b. Engagement Normatif****Tableau 35 - Engagement Normatif**

	Pas d'accord	d'accord
1. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement.	39%	54%
2. Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement, même si c'était avantageux pour moi.	49%	39%
3. J'estime que je serais coupable si je quittais mon établissement.	42%	48%
4. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais mon établissement.	46%	43%
5. Il me serait incorrect de quitter mon établissement et d'aller travailler dans un autre établissement	44%	56%
6. Je ne quitterais pas mon établissement maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	31%	56%

Le tableau n° 35 montre que 49 % de personnel médical et paramédical considèrent qu'il serait immoral de quitter leurs établissements contre 42 % qui estiment n'avoir aucune obligation vers leurs organismes. Nous avons 54 % de personnel qui considère qu'il ne serait pas correct moralement de quitter son établissement contre 39 % éprouvant le contraire ; alors qu'il y aurait une proportion de 39 % qui est d'accord d'estimer qu'il ne serait pas correct moralement de quitter son établissement, même si c'était avantageux pour cette dernière. 48 % des répondants éprouvent le sentiment de culpabilité s'ils quittent leurs établissements. Ainsi ils sont 56 % à considérer qu'il est incorrect de quitter leurs établissements et d'aller travailler dans d'autres établissements et qu'ils estiment avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

## c. Engagement Calculé

Tableau 36 - Engagement Calculé

	Pas d'accord	d'accord
1. Je ne voudrais pas quitter mon établissement actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	37%	55%
2. Pour moi, personnellement, quitter mon établissement actuel entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages.	30%	67%
3. Je continue à travailler pour cet établissement parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs.	32%	61%
4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon établissement actuel.	32%	56%
5. Je reste dans mon établissement actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	32%	58%
6. J'estime mes possibilités de choix trop limités pour envisager de quitter mon établissement actuel.	26%	60%

En ce qui concerne ce type d'engagement, le personnel de la santé soit 62 % des effectifs de notre population estiment qu'il serait désavantageux pour eux de quitter leurs établissements contre 32 % qui seraient favorable à un éventuel changement de structure. Ils continuent à être membre de leurs établissements, parce qu'ils auront beaucoup à y perdre (Tableau n° 36). Ils sont 55 % à être d'accord à ne pas vouloir quitter leurs établissements actuels parce qu'ils auront beaucoup à y perdre contre 37 % qui éprouvent le contraire. Un taux de 67 % des répondants qui estiment que pour eux, personnellement, quitter leurs établissements actuels entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages. Alors que 61 % continuent à travailler parce qu'ils ne pensent pas qu'on pourrait leurs offrir les mêmes avantages ailleurs. Cependant, 56 % considèrent ne pas avoir d'autre choix que de rester dans leurs établissements actuels. Enfin 58 % s'accordent à ce qu'ils restent dans leurs établissements actuels parce qu'ils ne voient pas où ils pourront aller ailleurs, entre autres, ils sont 60 % à estimer leurs possibilités de choix très limités pour envisager de quitter leurs établissements.

### 1.3.3 .L'EVALUATION DE DEGRE DU FIDELITE DU PERSONNEL (L'intention de départ volontaire)

**Tableau 37 - L'intention de départ volontaire**

	<b>Pas d'accord</b>	<b>d'accord</b>
1. J'ai l'intention de quitter mon établissement au cours des 6 prochains mois	29%	60%
2. Si on m'offrait mieux ailleurs financièrement je changerais d'établissement immédiatement ;	29%	65%
3. Je pense souvent à démissionner ;	45%	51%
4. Je vais me mettre activement à la recherche d'un nouveau poste dans l'année qui vient.	42%	56%

58 % du personnel médical et paramédical ont l'intention de quitter leurs établissements au cours des six prochains mois. Par contre une proportion de 36 % veut rester dans leurs établissements (Tableau n° 37). Nous avons 60 % de personnel a l'intention de quitter son établissement au cours des 6 prochains mois et 29 % éprouvant le contraire ; alors qu'il y' aurait 65 % qui sont d'accords à considérer que si on leurs offrait mieux ailleurs financièrement, ils changeraient d'établissement immédiatement. Ainsi ils sont 51 % à penser souvent à démissionner et 56 % à estimer qu'ils vont se mettre activement à la recherche d'un nouveau poste dans l'année qui vient. Le constat étant évidemment que plus de la moitié du personnel de la santé publique déclaré dans cette étude ont l'intention de quitter leurs établissements.

#### 1.4. ANALYSE CORRELATIONNELLE

Les divers coefficients de corrélation permettent de tester si les variables varient ensemble. Pour les variables quantitatives, le coefficient est le  $r$  de Bravais-Pearson. Afin d'analyser les corrélations entre les variables à l'étude, Nous utiliserons, dans un premier temps, les corrélations bivariées de Pearson pour vérifier notamment l'existence d'associations (statistiques) significatives entre les variables. Le coefficient de corrélation  $r$  permet de quantifier le degré de liaison qui peut exister entre deux variables quantitatives en indiquant la force (et le sens) d'une association entre ces deux variables, soit à déterminer si la variation d'une variable est liée à la variation de l'autre variable.

L'analyse de corrélation constitue une étape intermédiaire entre la description de la base de données et l'analyse de régression proprement dit.

Les valeurs du « r » de Pearson s'étendent entre -1,0 et + 1,0, le signe indiquant si la relation entre les deux variables est directe (+) ou inverse (-). Ainsi,  $(r = 0)$  signifie qu'il n'existe aucune relation entre les variables étudiées, par contre plus le coefficient se rapproche de 1,0, plus le lien entre les deux variables est positivement élevé: on dit que les deux variables varient dans le même sens, à l'inverse, plus le coefficient se rapproche de -1,0, plus la relation entre les deux variables est forte, mais de façon négative <sup>1</sup>: les variables évoluent alors dans le sens contraire. , le coefficient de corrélation linéaire r :

- Le coefficient de corrélation linéaire ne mesure pas une relation de cause à effet entre deux variables.
- La nullité du coefficient corrélation linéaire n'entraîne pas l'indépendance<sup>2</sup>.

Les résultats de ces analyses bivariées sont présentés dans le tableau 38. La matrice de corrélations pour l'ensemble des variables indique qu'une forte relation existe entre les variables indépendantes et la variable dépendante : l'intention de départ (Fidélité). La relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ est négative et significative ( $r = - 0,45, p < 0,001$ ), l'engagement organisationnel normatif, calculé et affectif sont liés de façon négative avec l'intention de départ, ils sont respectivement : ( $r = - 0,25, p < 0,001$ ) ; ( $r = - 0,38, p < 0,001$ ) ; ( $r = - 0,28, p < 0,001$ ). Quant aux opportunités d'emploi externes, la relation avec l'intention de départ volontaire est positive et significative ( $r = 0,38, p < 0,001$ ). L'engagement normatif et l'engagement calculé sont reliés positivement, leur relation est ( $r = 0,052, p < 0,001$ ). De même pour leurs relations avec la satisfaction au travail, elles sont positives et significantes et sont respectivement ( $r = 0,46$  et  $0,45, p < 0,001$ ). L'engagement affectif est lié positivement à la satisfaction au travail, cette relation est très signifiante ( $r = 0,34, p < 0,001$ ), elle est peu signifiante avec l'engagement normatif ( $r = 0,34, p < 0,005$ ), négative et peu intense avec l'engagement calculé ( $r = 0,19, p < 0,005$ ). La matrice de corrélation nous indique que les opportunités d'emplois externes sont corrélées négativement et significativement avec la satisfaction au travail et l'engagement normatif, leurs valeurs respectives sont ( $r = -0,33$  et  $-0,30, p < 0,001$ ), tandis que la relation des opportunités avec l'engagement calculé est négative et

<sup>1</sup> J. STAFFORD et P. BODSON, L'analyse multivariée avec SPSS, Presses de l'Université du Québec, 2006, p.61.

<sup>2</sup> V. RENEE, aide-mémoire statistique et probabilités pour l'ingénieur, 2eme édition, Dunod, Paris, 2006, p.353.

peu significative ( $r = -0,28$ ,  $p < 0,005$ ). Finalement, il n'existe aucune relation entre la variable modératrice et l'engagement affectif.

Nous remarquons que les corrélations sont significatives, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre l'ensemble des variables explicatives et la variable à expliquer. Ceci signifie que la probabilité d'obtenir des coefficients de cette taille dans une population où ces deux types de variables ne sont pas reliés est de moins de 1 % pour ( $P < 0,001$ ) et de moins de 5 % pour ( $P < 0,005$ ).

Dès lors, nous acceptons qu'il existe une relation linéaire négative (puisque le coefficient est négatif) entre les variables explicatives et la variable expliquée hormis celle attribuée aux opportunités d'emploi externe qui est positive et de l'ordre de 0,38. L'intensité de signification de coefficient de corrélation est marquée par (\*\*) pour ( $P < 0,001$ ) jugée très significative et par (\*) de moins de 5 % pour ( $P < 0,005$ ) interprétée comme peu significative voir tableau n° 38. Ceci nous donne deux informations que l'on doit interpréter:

1) le sens de la relation entre les variables : Comme le coefficient est négatif, plus le taux de des variables indépendantes est élevé, plus l'intention de départ diminue. Nous pouvons également dire que plus la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (tridimensionnels) sont élevés, plus l'intention de départ diminue.

2) la force de la relation (la taille d'effet) : En examinant les valeurs du coefficient (pour  $r = -0,25$  pour la plus petite à  $r = -0,45$  pour la plus grande), nous pouvons dire que l'effet de la relation entre les deux groupes de variables est de grande taille et que la relation est forte.

Ainsi en reprenant les critères de Cohen<sup>1</sup> on peut distribuer les associations selon leurs amplitudes. Les relations supérieures à 0,50 sont considérées à effet de grande taille soit, une corrélation forte, celles variant autour de 0,30 sont à effet de taille moyenne soit, une corrélation moyenne et en dernier, celles ayant une amplitude autour de 0,10 sont à effet faible, soit une corrélation faible.

Tous les résultats de coefficients de corrélations obtenus, nous permettent de les situer dans l'intervalle des associations à effet de taille moyenne induisant une corrélation moyenne à l'exception de celui résultant de la relation de l'engagement calculé et normatif considérée comme une corrélation forte (voir tableau N° 38).

---

<sup>1</sup> J. COHEN, Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2nd edition, 1988.

**Tableau 38. Matrice des corrélations**

	1	2	3	4	5	6
Intention de départ	*					
Satisfaction	-0,446**	*				
EN. Normatif	-0,253**	0.457**	*			
EN. Calculé	-0,382**	0.454**	0,515**	*		
EN. Affectif	-0,289**	0.341*	0,417**	-0,193*	*	
Opportunités	0,336**	-0.338**	-0,295**	-0,289*	-	*

- Ne sont reportées dans le tableau que les corrélations significatives.
- \*\* :  $p < 0,001$  ; \* :  $p < 0,005$ .

## 2. VERIFICATION DES HYPOTHESES

Pour la vérification de nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à l'analyse de régression multivariée. Elle nous permet de déterminer la nature de la relation entre les variables et de mesurer la variation de la variable dépendante en interaction simultanée avec plusieurs variables indépendantes. Cette méthode permet donc de déterminer la contribution relative de chacune des variables indépendantes dans la prédiction d'une variable dépendante.

La régression multiple est un outil de la statistique qui a pour but d'expliquer la variabilité existante dans une variable aléatoire (Y) ici notre variable dépendante est l'intention de départ volontaire<sup>1</sup>. Lorsque le comportement de cette variable est conditionné par les valeurs certaines que peuvent prendre d'autres variables (variables indépendantes ou explicatives : satisfaction au travail et engagement organisationnel), contrôlées ou non par l'expérimentateur. Permet de mesurer la relation linéaire entre deux variables, tout comme la corrélation, mais elle donne une direction à la relation. C'est les variables indépendantes (VI) qui expliquent, qui est la cause de la variation de la variable dépendante (VD). Le but de cette mesure est de savoir :

- si cette relation est présente

<sup>1</sup> O. RENAUD & G. PINI, Introduction à l'analyse exploratoire des données avec SPSS, université de Genève, Faculté de psychologie et de science de l'éducation, p.38.

- quelle est sa force (quel pourcentage de la variance de la VD, la VI peut expliquer)
- et comment utiliser ce résultat pour pouvoir prédire la VD sur d'autres sujets pour lesquels on connaît la valeur de la VI.

Nous cherchons à examiner combien le degré de satisfaction et d'engagement organisationnel avec ses trois dimensions tendent à expliquer la variance de l'intensité de l'intention de départ volontaire. Pour cela nous recourons à utiliser les coefficients suivants<sup>1</sup>

- **R<sup>2</sup>** : la corrélation multiple au carré, appelée coefficient de détermination, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante. (Pourcentage de variance expliquée par la variable indépendante)

R<sup>2</sup>- entre 0 et 1

\* proche de 1 : la valeur VI prédit presque exactement la valeur de la VD.

\*proche de 0 : la VI n'arrive pas à prédire la VD.

- **Le Bêta** : ce coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **signification** : être très significative pour ( $p < 0,000$ ). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

Les différents résultats obtenus par l'analyse de la régression pour les deux types de variables sont regroupés dans le tableau n° 39 :

---

<sup>1</sup> C. MANU & P. FANNY, analyse des données avec SPSS, collection Synthex, Pearson Education, France, 2009, p.137.

**Tableau 39. L'analyse des régressions des variables indépendantes et la variable dépendante : l'intention de départ volontaire**

Variables	R <sup>2</sup>	F	signification	β
Satisfaction au travail	0,134	16,418	0,000	-0,366
Engagement Organisationnel Normatif	0,064	7,260	0,000	-0,253
Engagement Organisationnel Calculé	0,146	18,155	0,000	-0,382
Engagement Organisationnel Affectif	0,051	5,681	0.003	-0,226

### 2.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Les résultats obtenus suite à l'analyse de régression multiple quant à la relation entre la satisfaction travail et l'intention de départ volontaire, montrent que la satisfaction au travail est significativement reliée à l'intention de départ volontaire : ( $\beta = -0,366$ ,  $p < 0.000$ ), ( $F = 16.5$ ,  $p < 0.000$ ) ceci va dans le même sens des résultats obtenus par Paillé<sup>1</sup> ( $\beta = -0,38$ ,  $p < 0.000$ ). La satisfaction au travail explique 14% de la variance de l'intention de départ volontaire. De ce fait, notre 1<sup>ère</sup> hypothèse étant vérifiée, avec un coefficient de corrélation  $r = -0.45$ , on peut dire que plus les patriciens de la santé sont satisfaits dans leur travail, moins ils ont l'intention de quitter volontairement leurs établissements. La satisfaction au travail influence directement à réduire les intentions de départ volontaires. Cette relation est négative et signifiante (voir tableau 39 et annexe 11).

### 2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Pour ce qui est de la 3<sup>ème</sup> hypothèse : plus une personne est engagée affectivement à son établissement, plus son intention de départ diminue. Le tableau 39 montre que l'engagement organisationnel affectif serait relié négativement et que cette relation est signifiante ( $\beta = -0,226$ ,  $p < 0,000$ ) et ( $F = 5,681$ ,  $p < 0,000$ ). L'engagement organisationnel affectif explique 5% seulement de la variance de l'intention de départ. Les recherches antérieures menées par Georgette<sup>2</sup> ont montré que l'engagement affectif explique mieux l'intention de départ ( $\beta = -0,337$ ,  $p < 0,000$ ). D'après ces résultats on peut déduire que notre hypothèse étant aussi confirmée (pour plus de détail, voir annexe 14).

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.40.

<sup>2</sup> H. GEORGETTE, l'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts, mémoire de recherche, université de Montréal, Avril 2000, p.109.



### 2.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE

Il a été émis comme 4<sup>ème</sup> hypothèse que plus, l'engagement organisationnel calculé est élevé plus l'intention de départ volontaire diminue. L'analyse de régression multiple, dont les résultats sont présentés dans le tableau 39, permet de constater que l'intention de départ est relié significativement à l'engagement organisationnel calculé de manière négative ( $\beta = - 0,382, p < 0,000$ ) et ( $F = 18,155, p < 0,000$ ). Ainsi, l'engagement organisationnel calculé explique 15% de la variance de l'intention de départ. Dans son étude, Paillé<sup>1</sup> a trouvé que l'engagement continu explique mieux l'intention de départ ( $\beta = 0,37, p < 0,000$ ) que l'engagement affectif alors que Georgette<sup>2</sup> le résultat était de ( $\beta = - 0,207, p < 0,000$ ). Par conséquent, l'hypothèse 3 de cette recherche est confirmée (pour plus de détail, voir annexe 13).

### 2.4. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF SUR L'INTENTION DE DEPART

La 5<sup>ème</sup> hypothèse étant : plus les praticiens de la santé perçoivent de l'engagement normatif, plus leurs intentions de départ volontaire diminue. Concernant cette dimension d'engagement, Paillé et Georgette ont trouvés les résultats respectifs suivants : ( $\beta = -0,28, p < 0,000$ ) et ( $\beta = -0,337, p < 0,000$ ), Il en ressort que l'engagement organisationnel normatif est relié significativement et négativement à l'intention de départ ( $\beta = -0,253, p < 0,000$ ; voir tableau 34), ( $F = 7,26, p < 0,000$ ). Or, 6,4% de la variance de l'intention de départ est expliquée par l'engagement organisationnel normatif. Par conséquent, nous pouvons affirmer que cette hypothèse est confirmée (pour plus de détail, voir annexe 12). Les quatre hypothèses de notre recherche étant confirmées, nous allons poursuivre notre analyse de données pour la vérification de notre variable médiatrice.

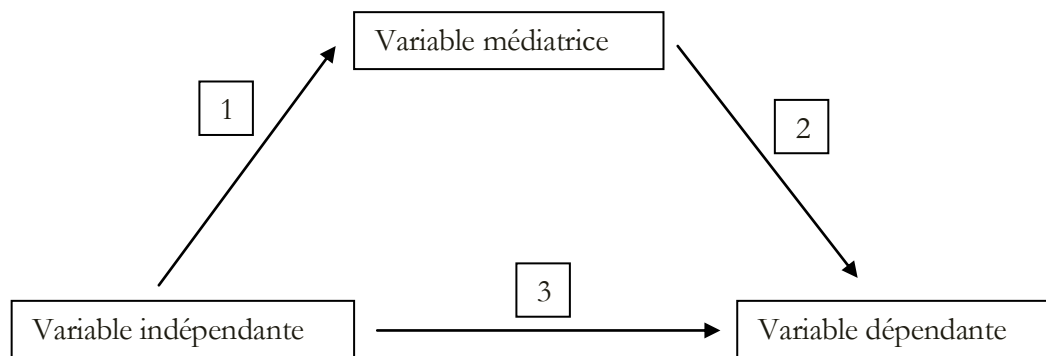
### 2.5. L'EFFET MODERATEUR DES OPPORTUNITES D'EMPLOIS EXTERNES SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE.

La variable modératrice et son influence sur la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire a subi un traitement particulier. Ainsi pour tester l'effet médiateur des opportunités d'emplois externes, nous utiliserons la procédure proposée par Baron et Kenny (1986)<sup>3</sup>. La figure ci-dessous (n° 18) représente un modèle simple (une seule variable indépendante) avec une variable médiatrice.

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.39.

<sup>2</sup> H. GEORGETTE, op. cit, p.109.

<sup>3</sup> Ibid.

**Figure 18** : Analyse des variables médiatrices (Modèle de Baron et Kenny, 1986)

**Source:** R. M. BARON & D. A. KENNY, The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and Social Psychology*, no 51, 1986, p.1173-1182.

Une variable est considérée comme étant médiatrice lorsque :

- La variable indépendante est associée de façon significative à la variable médiatrice (modèle [1] dans la figure).
- La variable indépendante est associée de façon significative à la variable dépendante (modèle [3] dans la figure).
- La relation entre la variable indépendante [3] et la variable dépendante [2] n'est pas significative en présence de la variable médiatrice.

Avec les données, on teste le caractère médiateur d'une variable en trois étapes :

Étape 1 : On régresse la variable dépendante sur les variables indépendantes (modèle [3] dans la figure). Cette régression doit être significative.

Étape 2 : On régresse la variable médiatrice sur les variables indépendantes (modèle [1] dans la figure). Cette régression doit être significative.

Étape 3 : On régresse la variable dépendante sur la variable indépendante et la variable médiatrice simultanément. Le coefficient de la variable médiatrice doit être significatif dans cette régression. Pour qu'il y ait effet médiateur, l'effet des variables indépendantes doit baisser à l'étape 3 comparativement à l'étape 1. La médiation est parfaite quand les variables indépendantes n'ont plus d'effet significatif en présence du médiateur (étape 3).

Nous procédons à suivre les trois étapes sus indiquées.

L'étape 1 est déjà vérifiée (voir tableau 39) résultats repris dans le (tableau 40), passons à la 2<sup>ème</sup> étape : qui nécessite à vérifier la relation entre la variable indépendante (satisfaction au travail) et médiatrice (opportunités d'emplois externes) :

La relation entre ces deux variables étant démontrée. Il ressort que la satisfaction influence significativement la variable médiatrice (opportunités d'emplois externes). En effet plus une personne est satisfaite dans son travail, moins elle examine les opportunités d'emplois externes ( $\beta = - 0,301, p < 0,000$ ) et ( $F = 10,588, p < 0,000$ ). De ce fait 19 % de la variance de la variable des opportunités d'emplois est expliquée par la satisfaction au travail.

En ce qui concerne la 3<sup>ème</sup> étape (voir tableau 40, annexe 16). L'introduction des deux variables simultanément à savoir la satisfaction au travail avec ( $\beta = 0,313, p < 0,011$ ) et les opportunités d'emplois externes ( $\beta = 0,177, p < 0,061$ ) montre que l'intention de départ est reliée positivement aux opportunités d'emplois externes mais moins significatives, c'est-à-dire plus les opportunités d'emplois externes sont favorables, plus les intentions de départs chez les salariés accrois mais d'une manière peu signifiante.

Les deux variables expliquent 16 % de la variance de l'intention de départ ( $R^2 = 0,163, F = 10,266, p < 0,000$ ). L'influence de la satisfaction au travail sur l'intention de départ a baissé dans cette étape, le coefficient  $\beta$  est passé de  $- 0,366$  avec une signification de  $p < 0,000$  à  $\beta = -0,313$  avec  $p < 0,001$ ). Ceci montre qu'il y a bien un effet de médiation peu signifiant entre la satisfaction et l'intention de départ. Par conséquent l'hypothèse est confirmée.

**Le tableau 40 résume l'analyse des régressions selon les trois étapes suscitées :**

Variabes	R2	F	sig	$\beta$
Satisfaction au travail / intention de départ volontaire (1)	0,134	16,418	0,000	-0,366
Satisfaction au travail / Opportunités (2)	0,191	10,588	0,000	-0.301
Satisfaction au travail - Opportunités / intention de départ volontaire	0,163	10,266	0,000	-

#### **SECTION IV : DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE**

Notre objectif dans ce mémoire était d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche, à savoir « *l'influence des attitudes au travail sur son corollaire l'intention de départ volontaire (la fidélité)* » visant à répondre aux politiques de la fidélisation des ressources humaines à travers une étude empirique objet de ce chapitre (3).

L'influence de ces attitudes au travail sur la fidélité, a été appréhendée par les concepts de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel tridimensionnel tels que décrit tout au long de ce mémoire de recherche, tout en introduisant l'effet d'une variable (variable médiatrice). Nous avons ainsi émis cinq hypothèses de recherche. Notre première hypothèse concernait essentiellement à vérifier si la satisfaction au travail a une influence négative sur l'intention de départ volontaire. La deuxième, avait pour objet de vérifier le rôle modérateur de la variable médiatrice et son influence sur la relation satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire. Enfin la troisième, la quatrième et cinquième hypothèse, visaient à vérifier respectivement l'influence négative de l'engagement organisationnel affectif, calculé, et normatif sur l'intention de départ volontaire.

Dans cette section, nous allons discuter des résultats obtenus (lien, relations, influence entre les variables, etc.), et entre autre de vérifier les hypothèses formulées dans les sections précédentes et leur application à pouvoir tester et expliquer notre modèle de recherche. Notre 2<sup>ème</sup> objectif étant bien sûr de valider la pertinence de l'utilisation des instruments de mesure issus de la littérature portant sur les attitudes au travail sur un échantillon de contexte algérien appliqué sur des professionnels de la santé publique.

Comme nous venons de le rappeler, l'hypothèse principale de notre mémoire de recherche était de considérer que les attitudes au travail pouvaient constituer un outil de fidélisation indispensable pour les GRH leur permettant d'accroître la fidélité de leurs salariés à l'égard de leurs établissements. L'analyse de la littérature nous a permis de proposer un modèle théorique de l'influence de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel sur la fidélité des salariés.

Dans un premier temps, les résultats des analyses bivariées (coefficients de corrélations) entre les variables, nous ont permis de mettre en évidence l'existence des relations de dépendances négatives et significatives entre l'ensemble des variables à l'étude, en second lieu les analyses multivariées effectuées entre les variables explicatives et la variable à expliquer : l'intention de départ volontaire (fidélité) nous ont permis de constater que les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des régressions

linéaires sont moyennement et légèrement élevés à l'exception de celle relative à l'effet modérateur de la variable médiatrice qui présentait une influence négative pas trop significative. A présent, nous proposons d'identifier et d'analyser les résultats obtenus pour chaque variable à part et sa contribution à expliquer la variable dépendante.

### 1. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE

Rappelons tout d'abord que notre première hypothèse formulée lors de l'élaboration de notre modèle de recherche supposait que plus une personne est satisfaite dans son emploi, moins elle est contrainte à vouloir quitter son établissement. De ce fait, nous avons signalé que la satisfaction au travail influence directement l'intention de départ. Cette relation est négative et significative. Hors l'analyse bivariée relative à l'utilisation du coefficient de corrélation nous révèle l'existence d'une relation négative et significative entre la satisfaction au travail et l'intention de départ est ( $r = -0,45, p < 0,001$ ), par contre l'analyse de régression nous a conduit à déterminer que la satisfaction au travail explique 14% de la variance de l'intention de départ volontaire, ceci nous amène à conclure que les résultats obtenus pour cette première hypothèse nous permet de dégager une similitude avec ceux obtenus dans la littérature. De nombreux modèles étudiant le turnover ou l'intention de départ intègrent la satisfaction comme une variable importante dans la prédiction des comportements au travail<sup>1</sup>. De même que l'insatisfaction au travail engendre des conséquences négatives majeures telles que (l'absentéisme, les intentions de retraits et les départs volontaires) : (Arnold et Feldman, 1982<sup>2</sup>, Neveu, 2004, etc.)<sup>3</sup>. Cependant, nous pouvons énoncer que la satisfaction est un bon prédicteur des départs volontaires.

En étudiant les résultats des données relatives aux recherches antérieures, et notamment celles traitant de la satisfaction au travail, tels que présentés par de nombreux auteurs : ainsi par Paille<sup>4</sup>, les résultats obtenus sur la relation satisfaction au travail et l'intention de quitter est ( $\beta = -0,38, p < 0,000$ ), pour Palmero<sup>5</sup> est ( $\beta = -0,285, p < 0,000$ ), et pour Meyssonier<sup>6</sup> ( $\beta = -0,55, p < 0,01$ ). Aussi, l'obtention d'un coefficient ( $\beta = -0,366, p < 0,000$ ) pour notre recherche révèle un lien négatif et significatif avec

<sup>1</sup> L. MCFARLANE-SHORE & al, op. cit, p.60.

<sup>2</sup> H. J. ARNOLD & D. C. FELDMAN, op. cit, p.349.

<sup>3</sup> V. NEVEU, op. cit, p.234.

<sup>4</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.40.

<sup>5</sup> S. PALMERO, op. cit, p.7.

<sup>6</sup> R. MEYSSONNIER, op. cit, p.11.

l'intention de départ volontaire. Ces résultats vont aussi dans le même sens que ceux réalisés dans les recherches antérieures de Price et Mueller<sup>1</sup> et Larwood et al<sup>2</sup>, Ceci étant que notre première hypothèse est vérifiée.

Ceci nous permet des lors de postuler que les responsables de la santé publique en Algérie peuvent agir sur les départs des praticiens de la santé publique (personnel médical ou paramédical) les plus qualifiés en intégrant dans leur gestion des ressources humaines cette dimension comportementale qui est la satisfaction au travail pour prédire la volonté de ses effectifs à vouloir quitter leurs établissements.

## **2. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DES OPPORTUNITES D'EMPLOIS EXTERNES SUR LA FIDELITE**

Notre deuxième hypothèse était de vérifier l'effet modérateur de la variable opportunités d'emplois externes sur la relation satisfaction / intention de départ. Il nous été possible de formuler que plus une personne perçoit d'opportunités d'emploi externes, moins sa satisfaction au travail réduit son intention de départ de son entreprise, par conséquent nous avons estimé que les opportunités d'emploi externes, modèrent et influencent la relation satisfaction au travail et intention de départ et que ces relations sont négatives et significatives. Pour cela, nous avons suivi la procédure proposée par Baron et Kenny (1986)<sup>3</sup> qui consiste à vérifier les relations existantes entre les trois variables suscitées selon trois étapes. La 1<sup>ère</sup> étape résume l'influence de la satisfaction au travail et l'intention de départ (voir ci-dessus). La 2<sup>ème</sup> étape, nous permis de retenir qu'il existe une relation intense entre la satisfaction au travail et la variable opportunités : coefficient de corrélation ( $r = -0,338$   $p < 0.001$ ), ceci étant confirmé lors de l'analyse multivariée ( $\beta = -0,301$ ,  $p < 0,000$ ) et que en effet plus une personne est satisfaite dans son travail, moins elle examine les opportunités d'emplois externes. De ce fait 19 % de la variance de la variable des opportunités d'emplois est expliquée par la satisfaction au travail. Par conséquent la satisfaction au travail chez les praticiens de la santé publique diminue leur volonté d'examiner les opportunités d'emplois externes. Et enfin, la 3<sup>ème</sup> partie se voit comme objectif de déterminer l'interaction des variables, satisfaction au travail et les opportunités d'emplois externes influencent l'intention de départ.

Les résultats obtenus dans cette étape de recherche ( $r = 0,33$ ) entre les opportunités

<sup>1</sup> . L. PRICE & C. W. MUELLER, op. cit, p.545.

<sup>2</sup> L. LARWOOD & al, op. cit, p.120.

<sup>3</sup> R. M. BARON & D. A. KENNY, op. cit, p.1177.

d'emplois et l'intention de départ, confirment, au moins en partie, ceux des recherches antérieures mettant en évidence que le plein emploi influence positivement les intentions des départs volontaires : (March et Simon<sup>1</sup>, 1958 ; Mobley et al<sup>2</sup>., 1979. En effet les deux variables expliquent 16 % de la variance de l'intention de départ mais l'effet de médiation est peu significatif entre la relation satisfaction au travail / intention de départ volontaire. Ceci va un peu dans le sens des orientations des recherches antérieures ou il serait que la variable opportunité d'emploi externes modère la relation satisfaction / intention de départ<sup>3</sup>.

Cette étude nous permet de constater qu'effectivement l'insatisfaction chez les praticiens de la santé publique n'est pas due seulement au salaire mais bien au contraire dans la majeure partie des cas aux conditions de travail et au manque de moyens. De ce fait, on admet que les opportunités d'emplois externes chez les praticiens de la santé publique ne réduisent pas d'une manière significative l'effet de leur satisfaction sur leur volonté de quitter leurs établissements.

### **3. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA FIDELITE**

Nous allons donc procéder dans les paragraphes qui suivent, à discuter des principaux résultats obtenus pour la variable de l'engagement organisationnel tridimensionnel :

#### **3.1. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF SUR LA FIDELITE**

La 3<sup>ème</sup> hypothèse suggérait que plus une personne est engagée affectivement envers son organisation, plus son intention de départ diminue et que la dimension d'engagement affectif, a un impact direct sur l'intention de départ volontaire. Cette relation est négative et significative.

Tout d'abord, l'engagement organisationnel, et plus précisément sa dimension affective, contribue à expliquer l'intention de départ des praticiens de la santé d'une manière peu significative ( $\beta = - 0,226, p > 0,000$ ). Toute fois, les recherches ont montré que le risque de départ est principalement réduit par la dimension affective, alors que les autres y contribuent mais de manière moins marquée (Meyer *et al.*, 2002)<sup>4</sup>. Les résultats

---

<sup>1</sup> . G. MARCH & H. A. SIMON, op. cit, p.93.

<sup>2</sup> W. H. MOBLEY & al, op. cit, p.510.

<sup>3</sup> J. L. PRICE & C. W. MUELLER, op. cit, p.560.

<sup>4</sup> D. J. STANLEY & al, op. cit, p.45.

d'intercorrélations entre les variables, montrent que l'engagement affectif est lié positivement et significativement avec l'engagement normatif, il serait aussi lié négativement mais non significatif avec la dimension calculé, ces résultats ne vont pas dans la même orientation des études de Allen et Meyer<sup>1</sup> qui tendrait à confirmer la robustesse de leur échelle de mesure tridimensionnelle. Par contre, notre recherche a montré qu'il existe une relation de dépendance positive, mais peu signifiante entre l'engagement organisationnel dans sa dimension affective avec la satisfaction au travail (cf. tableau 32). Par conséquent plus les praticiens de la santé publique sont satisfaits dans leur emploi, plus ils sont attachés affectivement à leurs établissements. Ceci réside dans le fait que l'attention porté aux personnels médicaux et paramédicaux quant à leurs attentes et besoins par les DRH, contribuent à accroître leur satisfaction et leur engagement affectif. Cependant, nous avons trouvé un lien négatif et peu significatif avec l'intention de départ volontaire.

### **3.2. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE SUR LA FIDELITE**

Pour ce qui est de la 4<sup>ème</sup> hypothèse formulée dans le sens où plus une personne n'est engagée continuellement envers son organisation, plus son intention de départ diminue. L'examen de l'analyse correctionnelle entre les variables montre une relation négative et signifiante, en ce qui concerne le lien entre l'engagement organisationnel calculé et la satisfaction au travail, les résultats obtenus indique une relation positive et très significative (cf. tableau 32) par contre cette relation est peu significative et négative avec les opportunités d'emploi, si principalement le marché de travail n'est pas favorables c'est-à-dire les chances de trouver un emploi sont réduites, les salariés verront leur engagement calculé augmenter ceci étant confirmé par les travaux de recherche qui vont dans le même sens, tels que ceux de : (March et Simon<sup>2</sup>, 1958 ; Mobley et al<sup>3</sup>, 1979 ). L'analyse multivariée par la régression vient confirmer en effet la présence de ce lien avec la même intensité. Les praticiens de la santé publique sont donc soucieux des conséquences que peuvent engendrer les départs volontaires sur la stabilité de leur carrière, Dans cette optique, le personnel médical reste membre de leur établissement parce qu'il serait trop coûteux pour eux de partir. Nos résultats sont donc confirmés avec

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> J. G. MARCH & H. A. SIMON, op. cit, p.93.

<sup>3</sup> W. H. MOBLEY & al, op. cit, p.498.



ceux de la littérature pour le rôle de l'engagement organisationnel à réduire les intentions de départs volontaires:(Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe<sup>1</sup>.

### **3.3. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF SUR LA FIDELITE**

La 5<sup>ème</sup> et dernière hypothèse est que la forme d'engagement normative a un impact direct sur l'intention de départ. Cette relation est négative et peu signifiante. Selon les résultats obtenus concernant les relations corrélationnelles, l'engagement normatif serait lié négativement à l'intention de départ volontaire (voir tableau 32), du fait, le personnel de la santé publique éprouvent qu'il serait immoral et inacceptable de quitter leurs établissements.

Dans le même contexte et en ce qui concerne le lien entre l'engagement organisationnel normatif et la satisfaction au travail, les résultats obtenus indique une relation positive et très significative, cela peut être expliqué par exemple par le fait que si les salariés sont satisfaits dans leurs relations entre collègues, il en ressort que leur engagement organisationnel normatif va accroître. Par contre sa relation avec les opportunités d'emplois est négative et très significative, face à un marché de travail favorable, le personnel médical et paramédical serait tenu de rester membre de son établissement parce qu'il se sente obligé moralement de rester. Ceci présente une similitude avec certaines recherches issues de la littérature qui démontrent qu'un salarié est engagé de façon normative parce qu'il le doit et se croit donc obligé moralement de rester dans l'organisation : Allen et Meyer <sup>2</sup>. On déduit par conséquent que l'engagement organisationnel affecte négativement les intentions de départs volontaires.

---

<sup>1</sup> C. VANDENBERGHE & al, op. cit, p.60.

<sup>2</sup> J. P. MEYER & N. J. Allen, op. cit, 1996, p.276.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 3

En conclusion, la présente recherche nous permet de dégager de nombreux résultats. Cette étude nous a permis tout d'abord qu'à partir de la revue de la littérature, nous avons conçu un modèle visant à vérifier quelques hypothèses de recherches ayant été formulées à l'égard de notre objectif tracé est celui de déterminer l'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salariés. Ainsi les analyses bivariées et multivariées ont révélé que les attitudes au travail telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel influencent la fidélité des salariés et que les opportunités d'emplois externes jouent un rôle modérateur entre la relation satisfaction / fidélité.

Dans un premier temps, les résultats des analyses bivariées (coefficients de corrélations) entre les variables, nous ont permis de mettre en évidence l'existence des relations de dépendances négatives et significatives entre l'ensemble des variables à l'étude, en second lieu les régressions linéaires effectuées entre les variables explicatives et la variable à expliquer : l'intention de départ volontaire (fidélité) à l'exception de celle relative à l'effet modérateur de la variable médiatrice qui présentait une influence négative pas trop significative, toutes les variables influencent de manière significative et négative l'intention de départ volontaire

Nous avons constaté que les résultats obtenus à l'issue de l'analyse des régressions sont moyennement et légèrement élevés. Ainsi, La satisfaction au travail explique 14% de la variance de l'intention de départ volontaire. L'engagement organisationnel calculé explique 15% de la variance de l'intention de départ, en revanche 6,4% de la variance de l'intention de départ est expliquée par l'engagement organisationnel normatif et 5% seulement de la variance de l'intention de départ est expliquée par l'engagement organisationnel affectif

L'examen de près de ces résultats nous permet de postuler qu'ils sont satisfaisants. Ils indiquent que les relations mises en évidence entre les attitudes au travail et la fidélité des salariés ont réellement un sens pour notre recherche. En effet, la possibilité des entreprises à accorder une importance à la satisfaction au travail et à l'engagement des salariés pourrait les aider à fidéliser leurs personnels. Ainsi, répondre aux attentes des salariés peut accroître leurs satisfactions et leurs engagements envers leurs établissements et par conséquent les rendre fidèles. Il apparaît donc pertinent pour les directeurs de ressources humaines d'axer tout leurs efforts sur les attentes et les besoins

de leurs salariés afin de les satisfaire et de créer un lien d'attachement fort visant à garantir leur stabilité et les fidéliser.

Par conséquent être à l'écoute du personnel médical et paramédical s'avère un atout pour les responsables de la santé publique car il permet non seulement de connaître leurs attitudes au travail, mais permet aussi de prédire les intentions des départs et de conserver les effectifs.

## **Conclusion générale**

Cette conclusion générale s'articule en trois temps. Nous présenterons dans un premier paragraphe les apports de notre recherche pour les sciences de gestion (1). Nous développerons ensuite les limites de notre recherche (2). Enfin, nous terminerons en proposant ensuite quelques démarches de recherches futures (3).

### 1. APPORT DE NOTRE RECHERCHE POUR LES SCIENCES DE GESTION

Selon Igalens et Roussel (1998)<sup>1</sup>, une recherche en gestion des ressources humaines doit :

- résoudre un problème que se pose un Directeur des Ressources Humaines ou un cadre opérationnel concernant la GRH.
- élargir des résultats de recherches antérieures ;
- tester une théorie de psychologie appliquée, de sociologie des organisations ou d'un autre champ scientifique intéressant la GRH.

En effet selon le premier point de cette démarche méthodologique appliquée dans les recherches de sciences de gestion telle que illustrée ci-dessus, et comme nous l'avons cité dans l'introduction générale, les responsables et les DRH de la santé publique en Algérie sont confrontés à des problèmes de pénuries en matière de personnel médical et paramédical, accentués par les départs volontaires vers le secteur privé ou à l'étranger. Désormais les établissements publics de la santé ont un défi à relever, face à la croissance démographique et il devient important pour eux de conjuguer tous leurs efforts afin de faire face aux besoins de la population en matière de soins et de prise en charge médico-sociale tout en sachant que l'offre médico-sociale repose pour l'essentiel sur le capital humain.

Notre mémoire de recherche s'est vu attribué un objectif, visant à résoudre ce problème à travers la politique de fidélisation de ressources humaines. La contribution de notre recherche à l'enrichissement de la littérature (2<sup>ème</sup> point) s'articule principalement sur deux volets. En effet, notre démarche était de considérer dans un premier temps la politique de fidélisation comme problématique pour les entreprises

---

<sup>1</sup> J. IGALENS et P. ROUSSEL, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1998, p.23.

## CONCLUSION GENERALE

---

désireuses d'être compétitives, désormais ces dernières savent que cela est réalisable grâce au capital humain qu'elles détiennent. La gestion des ressources humaines se préoccupe de gérer le personnel compétent, car ce dernier constitue un avantage concurrentiel pour elles. Cependant, fidéliser les meilleurs talents, consiste à prendre en charge leurs préoccupations, c'est-à-dire être à leurs écoute en permanence afin de satisfaire leurs aspirations, attentes et besoins. De ce fait nous avons ainsi débuté notre étude en intégrant l'aspect managérial dans notre raisonnement pour étudier la fidélisation objet de chapitre 1. Dans un deuxième temps, nous avons été amenés à nous placer dans le contexte professionnel des salariés afin de comprendre la nature de l'individu en situation de travail. Nous nous sommes appuyés sur les traits d'ordre psychologiques des salariés pour déterminer leurs attitudes et leurs influences sur le comportement, pour cela, nous nous sommes intéressés à prendre en considération le concept de fidélité, objet de chapitre 2.

A travers l'étude quantitative : objet du chapitre 3, il nous a été possible de tester notre modèle de recherche inspiré des théories psychologiques appliquées tel que décrit dans le 3<sup>ème</sup> point de la démarche méthodologique de Igalens et Roussel (voir paragraphe précédent). De ce fait il était intéressant d'utiliser l'approche attitudinale au domaine de la gestion des ressources humaines afin de comprendre, dans notre cas, les mécanismes de la fidélité des salariés à l'égard de leurs entreprises. Cette recherche nous a conduit à explorer le concept de fidélité à travers la notion de départ volontaire : la relation entre la variable dépendante à savoir l'intention de départ est liée à la satisfaction et à l'engagement. Dans ce cadre nous avons mené une étude quantitative pour tester et valider notre modèle de recherche. Des questionnaires totalisant un nombre de 250 ont été administrés auprès de la population ciblée. Nous avons ainsi pu tester et valider nos hypothèses de recherches dans un contexte Algérien qui vont avec les résultats des autres recherches appliquées pour étudier l'influence des variables. Nous rappelons dans ce passage les principaux résultats obtenus à travers cette recherche, nous avons ainsi constaté que la satisfaction au travail influence directement l'intention de départ. Notre première hypothèse qui supposait que plus une personne est satisfaite dans son emploi, moins elle est contrainte à vouloir quitter son établissement a été validée.

## CONCLUSION GENERALE

---

La deuxième hypothèse qui consistait à vérifier l'effet modérateur de la variable opportunités d'emplois externes sur la relation satisfaction / intention de départ, nous a montré que les opportunités d'emplois externes chez les praticiens de la santé publique ne réduit pas d'une manière significative l'effet de leur satisfaction sur leur volonté de quitter leurs établissements. Par conséquent, cette hypothèse est partiellement vérifiée du fait que la relation de modération est peu significative.

Quant à la relation de l'engagement organisationnel affectif avec la fidélité, les résultats obtenus nous ont montré qu'il existait une relation négative mais peu significative entre ces deux variables. Notre troisième hypothèse a été validée en partie par l'existence de la corrélation négative qui lie ces deux variables.

La 4ème hypothèse formulée dans le sens où plus une personne est engagée continuellement envers son organisation, plus son intention de départ diminue, a été vérifiée.

Et enfin notre dernière hypothèse qui supposait que plus une personne est engagée moralement envers son organisation, moins elle a l'intention de quitter son organisation a été vérifiée.

Les implications managériales de cette recherche constituent notre premier objectif dans cette phase finale de notre étude puisqu'il s'agit d'améliorer l'efficacité des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. L'étude de l'environnement professionnel du personnel de la santé publique en Algérie, nous a permis d'émettre certains constats quant à l'aspect managérial de ces ressources humaines par les responsables de la santé publique. Ces constats concernent notamment les deux catégories du personnel de la santé publique en Algérie. Ces résultats constituent donc un baromètre social pour les responsables de la santé publique, à savoir, connaître les perceptions de son personnel médical et paramédical favorise la compréhension de leur malaise et permet de mieux cerner les problèmes rencontrés sur le terrain. Ainsi les gestionnaires et les DRH peuvent s'inspirer des résultats de cette recherche pour initier, améliorer leur politique de fidélisation et, par conséquent, garantir la stabilité des praticiens de la santé et réduire les départs volontaires. Ils peuvent s'appuyer sur les attraits psychologiques des individus pour connaître la perception que leurs employés ont envers leur emploi et à l'égard de leurs entreprises pour les fidéliser.

### 2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Il est important de souligner que notre recherche porte certaines limites. Ces carences permettront aux autres chercheurs d'approfondir davantage nos résultats. Tout d'abord, nous supposons que la non représentativité de notre échantillon ( $n = 108$ ) interdit toute généralisation des résultats de cette recherche à l'ensemble des travailleurs de la santé, car notre recherche n'ayant pas touché tous les milieux de travail ni toutes les professions. Ainsi la population sur laquelle a porté notre étude s'est limitée aux praticiens de la santé publique qui appartiennent à une catégorie socioprofessionnelle, ayant un statut hiérarchique bien défini, ce qui a limité de fait la prise en compte d'autres statuts hiérarchiques (personnel d'exécution, personnel administratif, etc.).

Tous nos répondants proviennent en outre d'établissements de santé publique centrés dans la commune de Mostaganem, ce qui a donc limité la prise en compte et l'élargissement de notre population à d'autres établissements situés dans la wilaya de Mostaganem et à son extension à travers toutes les autres wilayas de l'Algérie. Ainsi la limite de notre recherche se résume à l'exclusion des autres sources de provenance possibles liées à la nature des secteurs économiques considérés, tant publics que privés.

Il est important également de souligner qu'il y a d'autres variables disponibles qui n'ont pas été considérées dans cette étude et qui peuvent jouer un rôle important dans l'explication de l'influence des attitudes au travail sur la fidélité. Il s'agit en outre des variables socio-démographiques récoltées et non intégrées dans notre modèle de recherche. Il va de même pour ce qui des données relatives à la spécialité des répondants et de l'ancienneté. Il convient également de signaler la non prise en compte de l'influence de la relation entre engagement organisationnel et la satisfaction au travail sur la fidélité.

Une autre limite viendrait de fait, qu'il ne faut pas toujours considérer qu'appliquer une politique de fidélisation pour conserver les salariés serait toujours bénéfiques pour les entreprises. Or, certains taux de roulements et le recrutement de nouvel effectif peuvent permettre l'apparition d'idées nouvelles porteuses de performance et de rentabilité pour les entreprises.



### 3. PROPOSITIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

Tout d'abord, nous suggérons pour les études futures, que notre modèle soit complété et enrichi en intégrant d'autres variables. De ce fait, nous n'avons pris en compte des conséquences des attitudes au travail que l'intention de départ volontaire. Il serait pertinent d'inclure dans le modèle : la performance, le soutien organisationnel perçu<sup>1</sup>, la citoyenneté organisationnelle<sup>2</sup>, etc. De même, nous n'avons pas étudié les déterminants des attitudes au travail. D'autres études permettront de tenir compte de ces facteurs pour déterminer les sources de l'insatisfaction et de désengagement. Enfin, nous proposons d'élargir l'étude de l'influence de la variable modératrice (opportunités d'emplois) dans notre cas sur la relation entre l'engagement organisationnel tridimensionnelle et l'intention de départ et en tenir compte surtout de rôle de cette variable sur la dimension calculée ou de continuité. Aussi, il serait possible d'ajouter dans le modèle des variables socio-démographiques (sexe, âge), des variables liées à l'emploi (ancienneté dans l'entreprise, domaine d'activité, secteur, statut dans l'entreprise, taille de l'entreprise) et de les considérer comme des variables de contrôles.

Dans la même optique, il serait pertinent d'élargir la population et l'échantillon à l'étude à inclure dans le même contexte de cette recherche d'autres wilayas de l'Algérie.

Et enfin, nous proposons de procéder à une étude comparative détaillée mettant en comparaison les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche avec ceux réalisés dans d'autres contextes.

---

<sup>1</sup> P. PAILLE, op. cit, 2004(A), p.39.

<sup>2</sup> Ibid.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalsky, J. A., Busse, R., Clarke, H., Giovannetti, P., Hunt, J., Rafferty, A. M., & Shamian, J. « *Nurses' Reports on Hospital Care in Five Countries* ». Health Affairs, 20(3), 43-53. 2001.
- Alderfer, C.P., « *An empirical test of a new theory of human needs* », Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, n°2, 1969.p.142-175.
- APEC, « *Bilan prospectif de la mobilité* », édition 2002.
- Le quotidien El-Watan « *l'Algérie face aux dangers du papy-boom* ». 29.10.2006.
- le Quotidien d'Oran « *L'Algérie manque de médecins spécialistes* ». 14 février 2007.
- le Quotidien Echorouk « *20 milles médecins algériens ont opté pour le secteur privé* » 24.10.2008.
- Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), « *La rétention du personnel* », Montréal, le 3 novembre 2008.
- Article, Enquête sur le cadre algérien, le quotidien El-watan du 15/05/2007.
- ARVEILLER D., « *La fidélisation des salariés: une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre* », Les Cahiers du DRH, Editions Lamy. 2000.
- Aubé, C., Rousseau, V. et Morin, E.M. (2007). « *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy* », Journal of Managerial Psychology, 22(5), 479-495.
- Awases M, Nyoni J, Gbary A and Chatora R., « *Migration of health professionals in six countries: a Synthesis report. World Health Organization, WHO Regional Office for Africa, Division of Health Systems and Services Development* », Geneva, Switzerland (2003). .
- BADOUR. M, DAROUX .G, « *la fonction de tuteur académique dans les écoles d'ingénieur* », Colloque École des Ponts ,Paris Tech, 21/22 juin 2010.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- APEC et Groupe Quin Cadres, « *Baromètre de l'emploi des cadres de 50 ans et plus* », janvier 2002.
- Bataille M., « *Modalités d'implication des acteurs dans les processus innovateurs* », in Cros F., Adamczewski G., (dir.), L'innovation en éducation et en formation, Bruxelles/Paris, De Boeck/INRP, 1996.
- Becker G.S, « *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with spécial reference to education* », National Bureau of economic Research, General Series, N° 80. 1964.
- Becker, H. S, « *Notes on the concept of commitment* ». American Journal of Soc/ology,. 1960.
- BENJAMIN Chaminade, « *Identifier et Fidéliser vos Salariés de Talent* », AFNOR, Paris 2003.
- BENJAMIN Chaminade, « *Le guide de l'employeur de référence* », AFNOR, Paris 2003.
- Bentein, K., Vandenberghe, C, & Dulac, T « *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail* ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004.
- Bergman, M. E, « *The relationship between affective and normative commitment* » : Review and research agenda. Journal of Organizational Behavior, 2006.
- Bernard .G, « *les stratégies des ressources humaines* », édition la découverte, paris 2004.
- Bernard Quintreau, Age et emploi à l'horizon 2015 , « *Rapport pour le Conseil Économique et Social* », La documentation Française, 2001.
- Bernard.A , « *Implication et adhésion aux politiques d'entreprise* » (Actes du 2 èmè congrés AGRH),1991 ( cite par BENJAMIN Chaminade, « Identifier et Fidéliser vos Salariés de Talent, AFNOR, Paris, 2003.
- Brown, S.P. « *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement* », Psychological Bulletin, vol. 120, 1996.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Buchanan, B. « *Building Organizational Commitment : The socialisation of Managers in Work Organizations* », administrative science quarterly, vol. 19 N° 4 décembre 1993.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. Further assessments of Bass's (1985) “*conceptualization of transactional and transformational leadership*”. Journal of Applied Psychology, 80.: 1995.
- CABANES P, Fidélités », Droit Social, n°5, Mai 1991.
- CAPRON M. (1995), «*Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines* », Revue Française de Gestion, n° 106, (p.46-54.)
- Carrol, A.B. (1999). « *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct* », Business & society, 1999.
- Chaabouni, J. et Jouili, K., « *Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes* », Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005.
- CHARREAUX G. et DESBRIERES P. , «*Gouvernance des entreprises, valeur partenariale contre valeur actionnariale* », Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n02, 1998.
- CHAUVEL L., « *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France au XXe siècle* », Paris : Presses universitaires de France, 1998.cité dans l'ouvrage de : PASCAL Paillé, La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris 2004.
- Claire DUTOT, « *La fidélité du salarié à l'entreprise : un lien social au-delà des frontières de l'organisation* », A.T.E.R.IAE de Poitiers
- Cohen J, « *An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses* ». Scandinavian Journal of Management, 14, 2, 143-159, 1998.
- COLLE R et MERLE A. « *L'appropriation des outils marketing en GRH : Enjeux et exemple d'application* », Actes de la Journée de Recherche sur la gestion de l'Appropriation des Outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne. 2005.
- COLLE. R, « *Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés* », XXIème congrés AGRH- RENNE- du 17 au 19 Nov 2010.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Commission des Communautés Européennes, «*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* ». Livre vert n°366, 2001.
- CONCHON. F, «*la communication citoyenne des marques, Approche exploratoire* », ESCP-EAP, Paris 2008.
- CRONBACH L.J., «*Coefficient Alpha and the internal structure of test , psychométrie* », vol. 16, n° 3, 1951, p. 299-344.
- CSA, WalkerInformation Global Network, «*Fidélisation des collaborateurs, Comprendre les leviers de la fidélité des collaborateurs* », www.csa-fr.com, consulté le 02-06-2009.
- Daniel Ollivier, Catherine Tanguy, génération Y, mode d'emploi, «*intégrer les jeunes dans l'entreprise* », 1<sup>ère</sup> édition de Boeck université, Bruxelles, 2008.
- DANY F. et LIVIAN Y.-F. «*La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail* », Vuibert, Collection Entreprendre, Paris. , 2002.
- Dawkins J, et Reichheld F.F., «*Customer retention as competitive weapon*», Directors and Boards ,1990.
- DAY G.S, «*A two dimensional concepts of brand loyalty.* », Journal of advertising research, vol 9, n°3, 1969.
- Dictionnaire le Robert.
- DIDIER Mottay, «*Contenu de Travail et Satisfaction des Salariés* » : Revue de Gestion de Ressources Humaines N° 49 Juin-Août-Septembre 2003, IAE Université de Nancy 2.
- Dominique Taddei, «*Stratégie pour une France plus active, Rapport pour le Conseil Économique et Social* », La documentation Française, 2004.
- Eggerickx Th. et D. Tabutin, «*Le vieillissement démographique dans le monde* ». Historique, mécanismes et tendances, SPED, Document de travail, n° 14, 2001.
- Emery .Y, Gonin.F, «*Gérer les ressources humaines* », edition presses polytechniques et universitaires, romande, 2009.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Frédéric. Serrière, « *conquérir le marché des baby-boomers* », 2eme édition, Pearson éducation, France, paris .2006.
- Frederick F. Reichheld, L'Effet Loyauté : « *Réussir en Fidélisant ses Clients, ses Salariés, et ses Actionnaires* », éditions Dunod, Paris 1996.
- G. Le Boterf, « *Ingénierie des compétences* », Éditions d'Organisation, 2e édition, 1999.
- Galambaud B., « *des hommes à gérer* », Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983.
- Gallois, Isabelle, « *Soutien, Confiance, Satisfaction et Engagement organisationnel affectif* », papier de recherche, Centre de recherche Magellan, IAE - Université Jean-Moulin Lyon 3
- Ganster, D. c., & Dwyer, D. J. “*The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations*”. *Journal of Management*, 21: 1995.
- Georgette, Henri, « *l'engagement organisationnel : dimensions, déterminants et impacts* », mémoire de recherche, université de Montréal, Avril 2000, p. 109.
- Gond, J.P, « *Gestion des ressources humaines et développement durable* », édition, Dunod, Paris, 2006.
- Gond, J.P, Mullenbach. S, A, I, « *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise* », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 205.
- GRIFFETH, R.W, STEEL, R.P, ALLEN A.G. et BRYAN, N. (2005) “*The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, 335–349.
- Groupe de Boeck s.a, « *Gestion des compétence* », édition de Boeck université, Bruxelles, 2008.
- Groupe Eyrolles, « *tous talentueux* », édition d'organisation, paris 2009.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Guerrero S. (2005), « *La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone* », Relations Industrielles / Industrial Relations, Vol. 60 Issue 1, p.112-144
- Hackman J.R, Oldham G.R, “*Developpement of the job diagnostic survey*”, Journal of Applied psychology, vol. 45, n° 1,1961.
- Heneman R.L, Greenberger D. B, et Anonyuo, “*Attributions and Exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance*”, Academey of Management Journal, vol .32, n° 2, 1989, p. 466-476.
- Isabelle Lapiere, « *Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe* », Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Avril, 2008.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W. et Sincich, T. « *Effects of Continuance, Affective and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight, Structural Equation Models* », Academy of Management Journal, 36(5),1993.
- JEAN-MARIE Peretti, « *Dictionnaire des ressources humaines* », Vuibert, Paris 2005
- JEAN-MARIE Peretti, « *Ressources Humaines et Gestion des Personnes* », 6ème édition, Vuibert, Paris 2007.
- Jerald Greenberg, Robert A. Baron, “*Behavior in Organizations, traduction en arabe*”, Dar El-Merikh, EL-Riad, 2004.
- John Holland , « *psychologue et chercheur américain* » (1959-1997).
- Kanter, Rosabeth M, “*Commitment and Social Organisation: A study of Commitment Mechanism in Utopian Communities*”, American Sociological Review, vol. 33, N° 4.
- Kanungo R.N, “*Measurement of job and work involvement*”, Journal of Applied Psychology, vol.67, n°3, 1982.
- KATZ D., MACCOBY N. et MORSE N.C. (1950), “*Productivity, supervision and morale in an office situation*”, Survey Research Center, University of Michigan.



## BIBLIOGRAPHIE

---

- Kidron, A.. « *Work Values and Organizational Commitment* », Academy of Management Journal, 1978.
- La Tribune du 08/01/2007, article de JUNGHANS P., « *étude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 du CAC40* ».
- LACOEUILHE J, « *Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité* », Revue Française du Marketing, 165, 1997.
- Larwood L., Wright T.A., Desrochers S. & Dahir, V., « *Extending latent role and psychological contract theories to predict intent to turnover and politics in business organizations* », Group and Organization Management, vol. 23, 1998, p.100-123.
- Lee, S.M. « *An Empirical Analysis of Organization Identification* », Academy of Management Journal, 14(2), 1971.
- LEE, T.N. & MOWDAY, R.T. (1987). “*Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of STEERS and MOWDAY model of turnover*” Academy of Management Journal, Vol. 30, n°4, p. 721-743.
- Locke .E.A, « *what is job satisfaction* », organizationnal Behavior and Human Performance, vol N° 4, 1976.
- Locke E.A. « *The nature and causes of job satisfaction* », in Dunette M.D. (éd.) Handbook of Industrial and Organisation Psychology, Chicago, Rand-McNally, 1976.
- Loriaux M., 1995, « *Du vieillissement démographique à l'intégration des âges* » : la révolution de la gèritude, in Population, n° 6.
- Louart P, « *Attitudes* », encyclopédie de gestion et du management, EGM, Dalloz, 1999
- Maillet L, « *Psychologie et organisation, l'individu dans son milieu du travail* », Montréal, : Agence d'Arc Inc.,1989, 3e édition.
- MANN F. et BAUMGARTEL R (1952), “*Absences and employee attitude in an electric power company*”, Survey Research Center, University of Michigan.
- Manu Carricano, Fanny Poujol, « *analyse des données avec SPSS* », collection Synthex, 2009, Pearson Education France.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- MARCH J.G. et SIMON RA., “*Organizations*”, New York, Wiley, 1958.
- MARTORY B. et CROZET D.), « *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances* », Dunod, Paris ,2001.
- Mathieu J.E. et Farr IL. «*Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement and job satisfaction* », Journal of Applied Psychology, vol.76, n01, 1991.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D.. «*A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment* ». Psychological Bulletin, 108: 1990.
- Matten D. et Crane A, “*Corporate Citizenship: toward an extended theoretical conceptualization*”, Academy of Management Review, Vol.30, 2005.
- McFARLANE-SHORE L., NEWTON L.A et THORNTON G.C ,«*Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions*», Journal of Organizational Behavior, vol.2, 1990.
- MEBTOUL Mohamed, Phrase extraite de résumé (article)], « *Les enjeux de la privatisation des soins en Algérie = The underlying stakes of the privatisation of healthcare in Algeria* », Journal des anthropologues, no 96-97 (339 p.) , 2004, [Document : 13 p.] (8 ref.), pp. 195-207 [13 page(s) ].
- Meyer j.p, Stanley d.j, Herscovitch l, et Topolnytsky L, “*Affective continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*”, Journal of vocational Behavior, vol.61, n° 1, p.20-52, 2002.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. «*Commitment in the workplace*”. Theory, research, and application. Newbury Park, CA: Sage. 1997.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. “*A three-component conceptualization of organizational commitment*”. Human resource management review, : 1991.
- MEYSSONNIER R, «*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.2005.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- MEYSSONNIER. R, « *l'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter* », « XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School », Reims, 2006.
- Michel Plaisent, Prosper Bernard Cataldo, Zuccaro Naoufel Daghfous, Sylvain Favreau, « *Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS* », Presses de l'Université du Québec 2009.
- Mignonac K. « *Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ?* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 53, juillet-août- septembre 2004.
- Mignot H, « *Responsabilité sociale des entreprises - Lignes directrices pour le développement (recueil de normes)* », AFNOR, 2002.
- MOBLEY W.H. “*Employee turnover: causes, consequences, and control*”, Reading, MA.: Addison-Wesley. 1982.
- Morow, Paula C. « *Concept Redundancy in Organizational Research : the case of work commitment* ».the academy of managemnt review, vol.8, n° 3.
- MORSE N.C. (1953), “*Satisfaction in the white-collar job*”, Survey Research Center, University of Michigan.
- Mowday R.T, Porter L.W, & Steers R.M, “*Employee organization linkages : The psychology of commitment absenteeism and turnover*”, New York Academic Press, 1982.
- Mowday, R., Steers, R. M., & Porter, L.. “*The measure of organizational cornmitment* ». Jounal of vocationalbehaviour, 1979.
- NEVEU I-P. « *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire* », Edition Economica, 1996.
- NEVEU I-P., « *L'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel* », thèse de doctorat en sciences de gestion, université des sciences sociales de Toulouse, 1993.
- NEVEU J.-P. «*A propos de l'intention de départ* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n012, 1994.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Nunnally J.C., « *Psychometric theory* », New York, McGraw-Hill, 1978.
- O'Reilly, C.A et Chatman, J, Organizational Commitment and psychological Attachment: “*the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*”. Journal of applied psychology, 1986.
- Observatoire de l'ANPE, octobre 2001.
- Paillé, P. « *Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : L'influence de la satisfaction au travail* », revue de gestion de ressources humaines N° 52-Avril-Mai-Juin 2004.
- Palmero Sandra, « *Implication organisationnel, satisfaction au travail, engagement au travail, et intention de départ des salariés à temps partiel* », travaux de recherche, juin 2000.
- Parant A., « *Le vieillissement démographique. Anti-hasard et défaut de prospective, in Espace, Populations, Sociétés* », n° 3, 2000.
- PASCAL Paillé, « *Engagement Organisationnel, Intention de Retrait et Comportements Citoyens / L'influence de la satisfaction au Travail* », Revue de Gestion de Ressources Humaines N° 51 Avril-Mai-Juin 2004.
- PASCAL Paillé, « *La Fidélisation Des Ressources Humaines* », édition Economica, Paris, 2004.
- Paugam S., « *Le salarié de la précarité* », paris, PUF, 2000.
- Paulet E., et Renalo F., « *Entités bancaires et RSE : quelle est la structure mieux adaptée aux PME/PMI ?* », Revue Gestion 2000.
- Pedhazur E.J, et Pedhazur Schmelkin L., « *Measurement, design, and analysis, an integrated approach* », Hillsdale, N.J., Erlbaum, 1991.
- Peretti J.-M. « *Dictionnaire des ressources humaines* », Vuibert, Paris.2005.
- Phillipe liger, « *Le Marketing des Ressources Humaines (Attirer, intégrer, et fidéliser les salariés)* », 2ème édition, éditions Dunod, Paris, 2004, 2007.
- Pierre Louart, « *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* », les Cahiers de la Recherche, IAE-USTL, 2002.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Porter L.W, “*A study of perceived need satisfaction in in bottom and middle management job*”, Journal of Applied psychology, vol. 60, n° 1,1975,p.159-170.
- PRICE.I.L., “*The study of turnover, Ames*”, The Iowa State University Press Price, 1977.
- QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. « *Manuel en sciences sociales* ». 2eme édition. Paris. Dunod. 1995.
- RABIN B.R (1 994), «*Assessing employee benefit satisfaction under flexible benefits* », Compensation and Benefit Management, vol. 1 0, n03, p.33-44.
- Rapport, « *Notre avenir à tous* », de la Commission Brundtland, 1987.
- Réal. J, Harvey .S, « *la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel* », revue d’analyse comparée en administration publique, vol. N° 2 mai 2005.
- RENAUD O, PINI G, « *Introduction à l’analyse exploratoire des données avec SPSS* », université de Genève, Faculté de psychologie et de science de l’éducation.
- RENEE Veysseyre, « *aide-mémoire statistique et probabilités pour l’ingénieur* », 2e édition, Dunod, Paris, 2001, 2006.
- Roussel P. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* ». Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996.
- RUST RT. et ZAHORIK AJ. (1993), «*Customer satisfaction, customer retention, and market share* », Journal ofRetailing, vol.69, n02, p.193-215.
- S D 21000 (référence FD X 30-021), « *Développement durable - Responsabilité sociétale des. Entreprises* » - Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, AFNOR, 2003.
- S.-H. Schwartz, “*Are there universal aspects in the structure and contents of human values ?*”, in Journal of social issues, n° 4, vol. 50/1994.
- Sana GUERFEL-HENDA, « *La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire* »,article, Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens, 2008.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- SEKIOU L., BLONDIN L. et al, “*gestion des ressources humaines*”, Bruxelles : De Boeck Université, 1998.
- Smith P.C., Lendall L.M, Hulin C.L., “*Measurement of satisfaction in work and retirement*”, Chicago, Rand Mc Nally, 1969.
- Tamara. P, « *les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique* », mémoire de fin d’études. 2010.
- Tchotourian. I, « *Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l’entreprise* », Revue Management et Avenir, n°10, septembre 2006.
- THIÉTART R. A., « *Méthodes de recherche en management* », , Dunod, Paris, 1999. p. 101-242.
- Thomas E, « *débâcle* », Traduit de l'américain par Yali N'Diaye, Édition française, Editions Valor, 2010.
- Thumerelle P. J., « *Vieillesse et longue vie, in Espace, Populations, Sociétés* », n° spécial : Le vieillissement dans le monde, n° 3, 2000.
- Tzeng H (2002). « *The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: anempirical investigation in Taiwan* ». International Journal of Nursing Studies, 39, 8, 867-878, Elsevier, UK.
- United Nations, « *World population prospects. The 2000 revision* », 2 vol., New York, 2000.
- VALLA J.P, « *La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnel, dans Bidault et al, Confiance, entreprise et société. Mélanges en l’honneur de R.D Termoz* », Eska, 1995.
- Vrignaud .P, Bernaud .J.L, « *l’évaluation des intérêts professionnels* », édition Mardaga, Sprimont (Belgique), 2005.
- Weiner N. , « *Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two modeIs* », Personnel Psychology, vol.33,1980, p.741-757.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. et Lofquist, L.H. (1967). « *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies for vocational rehabilitation* », n° XXII, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wiener, Y. « *Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management* ». The Academy of Management Review (pre-1986), 1982.
- [www.algeriesite.com](http://www.algeriesite.com) en date du 13.01.2008.
- Zarifian, P., « *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* », Editions, 1999.
- Zurn P, Dal Poz M, Stilwell B and Adams O (2004). « *Imbalance in the health workforce. health human resources* », 2, 13, WHO, Geneva, Switzerland. [www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-2-13.pdf](http://www.human-resources-health.com/content/pdf/1478-4491-2-13.pdf).

# **ANNEXES**



## **Annexes de questionnaire (A)**

Bonjour

Étudiant en Magistère à l'université d'Oran et en collaboration avec le professeur Monsieur A.TOUBACHE, j'effectue actuellement une enquête sur la satisfaction et l'engagement des praticiens de la santé publique en Algérie.

L'objet de cette recherche est d'étudier l'influence de la satisfaction et de l'engagement organisationnel sur la fidélité de des salariés à leurs établissements.

Pour mener à bien cette étude, nous avons besoin de votre aide. En répondant à cette enquête, vous participerez à une amélioration (modeste mais concrète) de la Gestion des Ressources Humaines.

Nous vous remercions donc pour le bon accueil que vous ferez à ce questionnaire. Celui-ci est relativement court: une durée de 15 minutes est suffisante pour le remplir.

Les données collectées sont entièrement anonymes.

Veillez agréer nos remerciements pour l'attention que vous voudrez bien porter à notre recherche.

**BOULARAS Youcef.**

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes:

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	d'accord	tout a fait d'accord
01	Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement.					
02	Il ne serait pas correct moralement de quitter mon établissement, même si c'était avantageux pour moi.					
03	J'estime que je serais coupable si je quittais mon établissement.					
04	Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais mon établissement.					
05	Il me serait incorrect de quitter mon établissement et d'aller travailler dans un autre établissement					
06	Je ne quitterais pas mon établissement maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.					
07	Je ne voudrais pas quitter mon établissement actuel parce que j'aurais beaucoup à y perdre.					
08	Pour moi, personnellement, quitter mon établissement actuel entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages.					
09	Je continue à travailler pour cet établissement parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs.					
10	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon établissement actuel.					
11	Je reste dans mon établissement actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.					
12	J'estime mes possibilités de choix trop limités pour envisager de quitter mon établissement actuel.					
13	J'ai l'intention de quitter mon entreprise au cours des 6 prochains mois					
14	Si on m'offrait mieux ailleurs financièrement je changerais d'entreprise immédiatement ;					
15	Je pense souvent à démissionner ;					
16	Je vais me mettre activement à la recherche d'un nouveau poste dans l'année qui vient.					
17	Il me serait très facile de trouver un autre emploi qui me convienne dans ma localité.					
18	Au cas où je serais amené à démissionner, je serais sûr de trouver un travail qui me satisfasse					
19	Mes possibilités d'emploi externe me sont globalement favorables					
20	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cet établissement ;					
21	Je ressens les problèmes de cet établissement comme les miens ;					
22	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet établissement ;					
23	Je ne me sens pas attaché affectivement à cet établissement ;					
24	Je ne me sens pas comme un membre à part entière dans cet établissement ;					
25	Cet établissement a une grande signification pour moi.					

***Dans votre emploi actuel,  
êtes-vous satisfait(e) ? :***

		Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Ni satisfait ni insatisfait(e)	Satisfait(e)	satisfait(e)
01	De vos possibilités d'avancement					
02	Des conditions et des moyens de travail mis à votre disposition pour l'accomplissement de vos missions.					
03	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps.					
04	De votre importance aux yeux des autres.					
05	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains).					
06	De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques).					
07	De la manière dont vos problèmes et contraintes en rapport à vos fonctions sont pris en charge par les responsables de la santé publique.					
08	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience.					
09	De la stabilité de votre emploi.					
10	Des possibilités d'aider les gens dans votre établissement.					
11	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités.					
12	De la manière dont les règles et les procédures internes de l'établissement sont mises en application.					
13	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.					
14	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.					
15	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail.					
16	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.					
17	Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi.					
18	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux.					
19	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail.					
20	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.					

*Pour terminer, nous vous prions de bien vouloir indiquer quelques informations vous concernant ou relatives à votre emploi. Ces questions ne sont pas destinées à vous identifier, ce questionnaire étant purement anonyme. Toutefois, ces données nous sont nécessaires pour les traitements statistiques des questions précédentes.*

Quel est votre âge?

1. Masculin

2. Féminin

Quel est votre âge?

1. 18 - 20 ans

2. 20 - 25 ans

3. 26 - 30 ans

4. 31 - 35 ans

5. 36 - 40 ans

6. 41 - 45 ans

7. 46 - 50 ans

8. 51 - 60 ans

Veuillez faire un X dans la case indiquant le niveau d'étude que vous avez complété

1. Niveau primaire

2. Niveau Moyen

3. Niveau secondaire

4. Niveau Universitaire à préciser

5. BAC + .....Années d'étude

Quelle fonction occupez-vous actuellement ?

(Agent technique de Santé) ATS

(Technicien de santé) TS

(Technicien supérieur de santé) TSS

Médecin généraliste

Médecin spécialiste

Autres à préciser

Indiquez votre spécialité

Pédiatrie

Endocrinologie

Urologie

Orthopédie

Gynécologie

Ophthalmologie

Neurologie

Cardiologie

Chirurgie dentaire

Neurochirurgie

Psychiatrie

Kinésithérapie

Radiologie

Pharmacologie

Médecine de Travail

Biologie

Psychologie

Médecine Légale

Hématologie

Dermatologie

Autres à Préciser

Indiquez votre Expérience Professionnelle

Moins de 1 année

2 - 4 ans

5 - 7 ans

8 - 10 ans

10 - 15 ans

Plus de 15 ans

# **ANNEXE DES RESULTATS STATISTIQUES (B)**

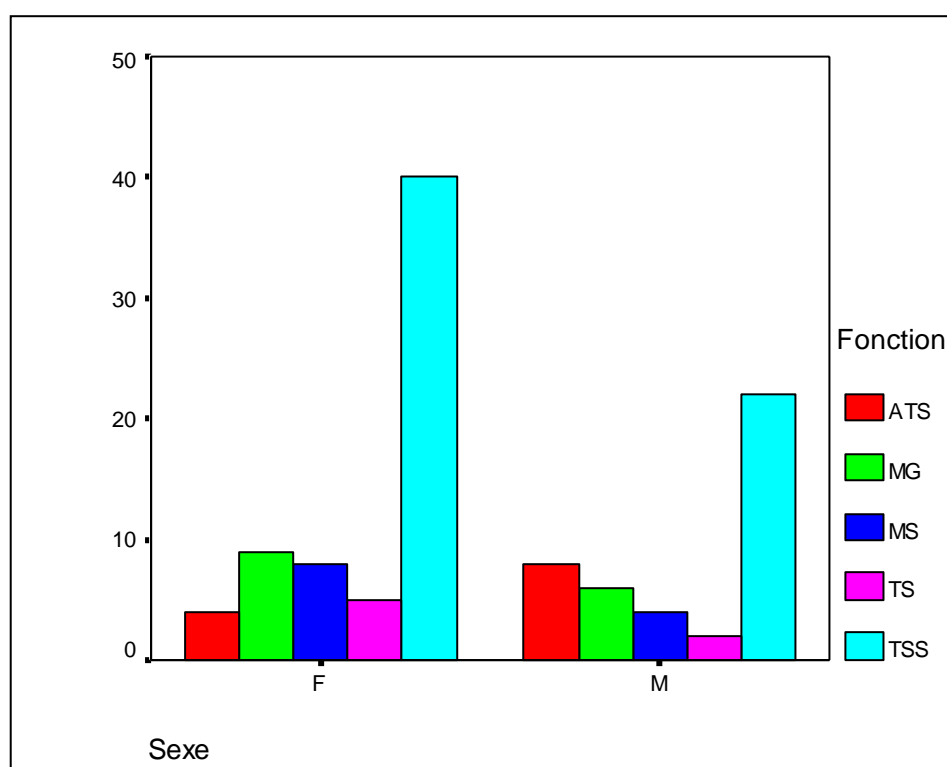
# ANNEXE DES TABLEAUX STATISTIQUES

## Annexe 1

### Répartition de l'échantillon selon le sexe et la fonction

		Fonction					Total
		Médical		Paramédical			
		MG	MS	ATS	TS	TSS	
Sexe	F	9	8	4	5	40	66
	M	6	4	8	2	22	42
Total		15	12	12	7	62	<b>108</b>

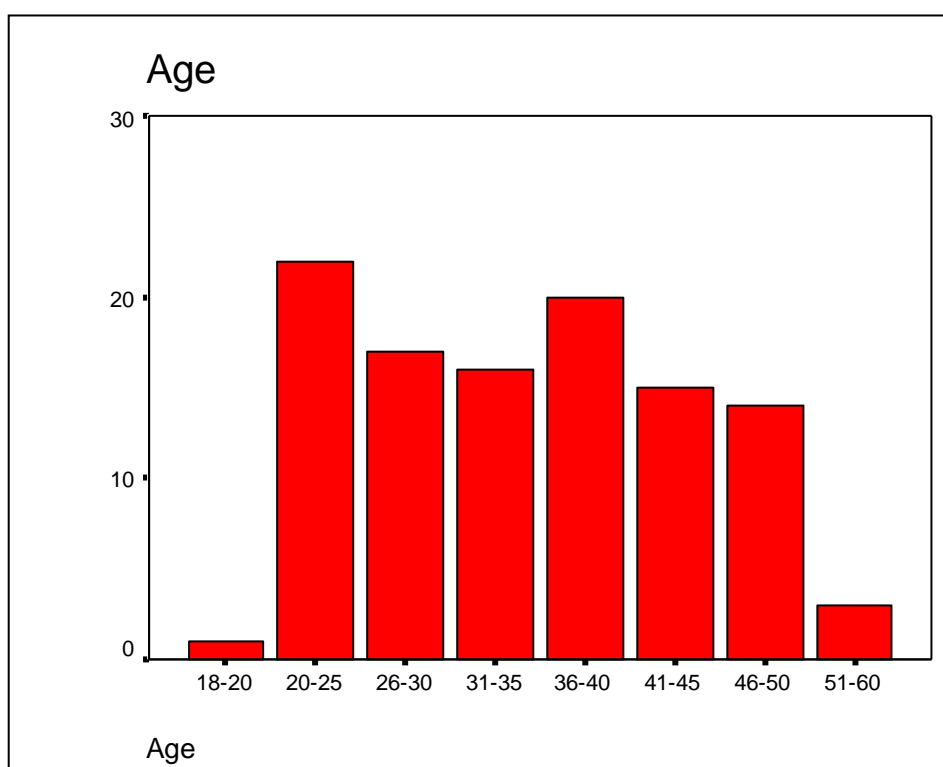
### Graphique de répartition de l'échantillon selon le sexe et la fonction



## Répartition selon l'âge

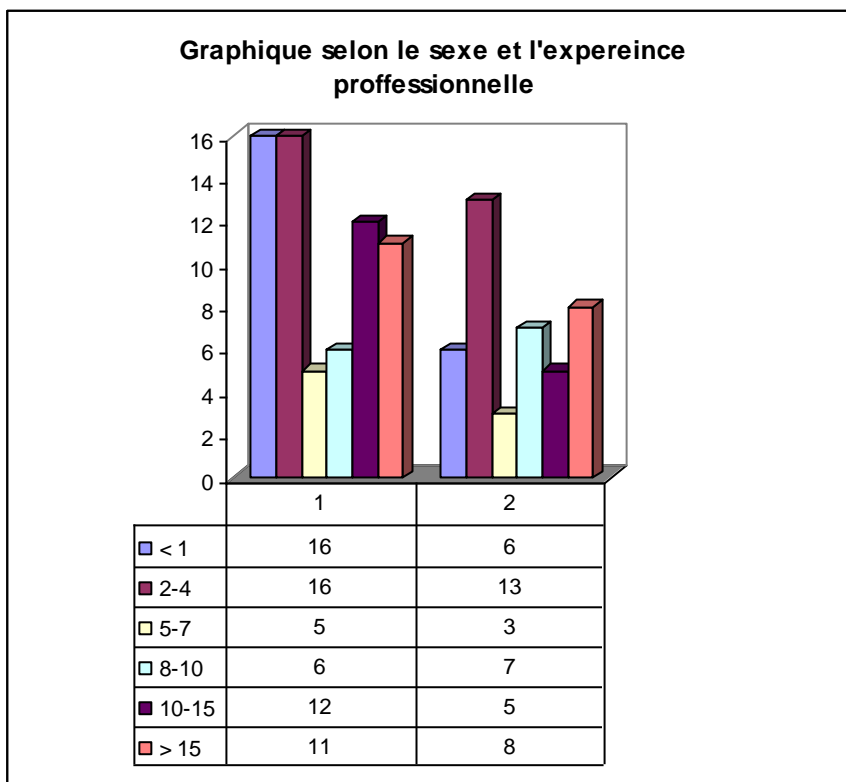
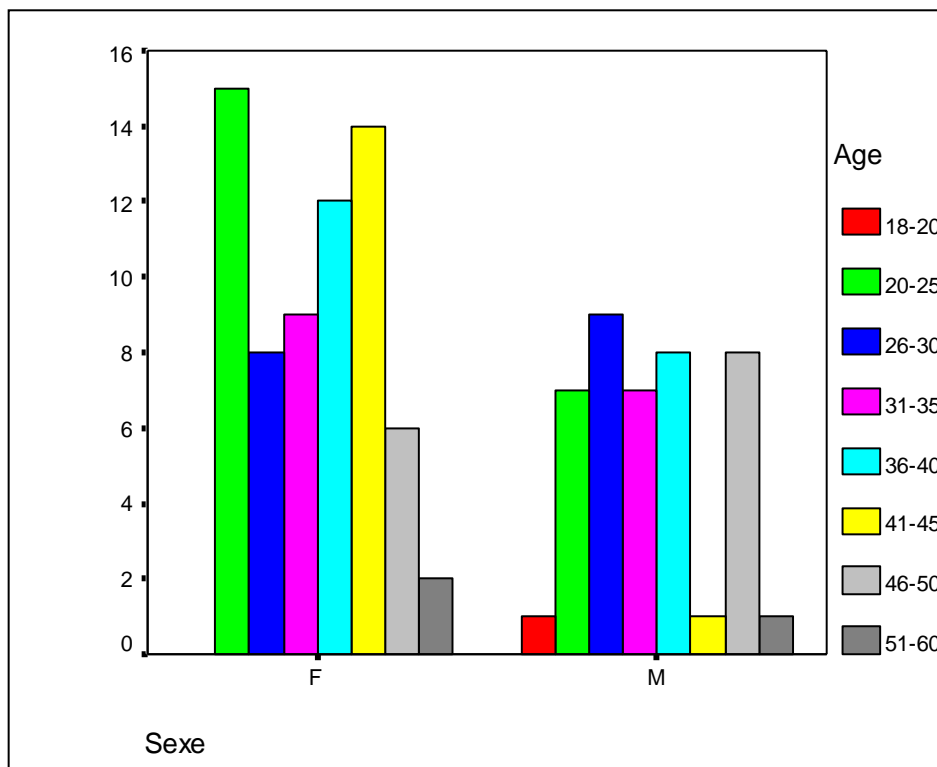
	Fréquence	%
18-20	1	0,93
20-25	22	20
26-30	17	16
31-35	16	15
36-40	20	19
41-45	15	14
46-50	14	13
51-60	3	3
Total	108	100

## Graphique de répartition selon l'âge



### Annexe 3

Graphique de répartition selon le sexe et par tranche d'âge





Graphique selon le sexe et la spécialité

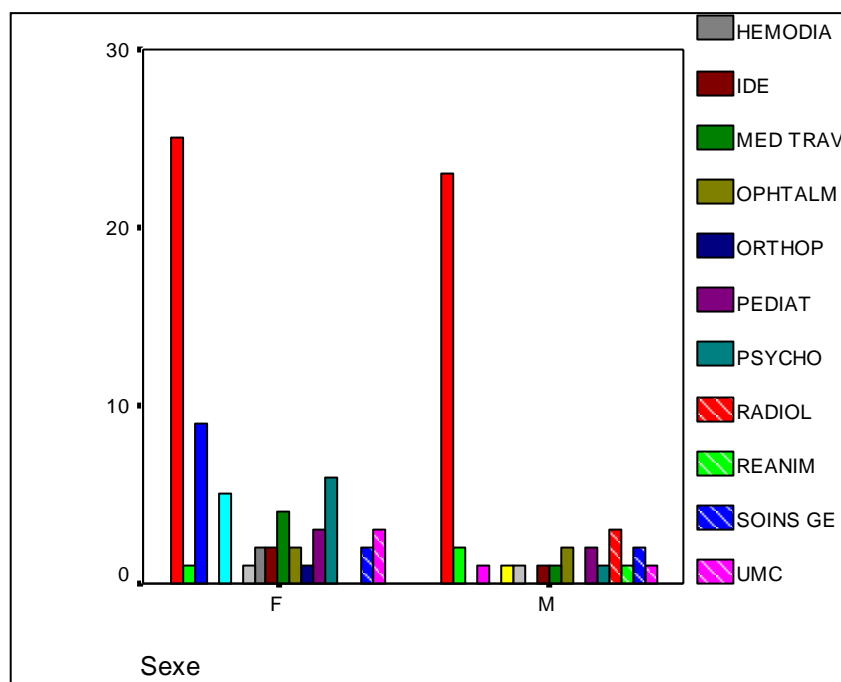


Tableau analyse de fiabilité de MSQ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)					
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	I1	3,0374	1,3170	107,0	
2.	I2	1,9533	1,0222	107,0	
3.	I3	2,6355	,9654	107,0	
4.	I4	2,7664	1,1702	107,0	
5.	I5	3,1495	1,1720	107,0	
6.	I6	3,1776	1,2798	107,0	
7.	I7	3,1028	1,3800	107,0	
8.	I8	3,0467	1,3131	107,0	
9.	I9	3,2430	1,1962	107,0	
10.	I10	3,5607	1,3044	107,0	
11.	I11	3,4393	1,2677	107,0	
12.	I12	3,2150	1,2961	107,0	
13.	I13	2,6542	1,4479	107,0	
14.	I14	3,1589	1,2675	107,0	
15.	I15	3,0748	1,2263	107,0	
16.	I16	3,3271	1,3159	107,0	
17.	I17	3,0561	1,3447	107,0	
18.	I18	3,4112	1,3172	107,0	
19.	I19	3,1589	1,4285	107,0	
20.	I20	3,2710	1,4046	107,0	
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of
SCALE		61,4393	261,4184	16,1684	Variables 20

➔ RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
I1	58,4019	233,2238	,6578	,9157
I2	59,4860	257,3276	,0929	,9260
I3	58,8037	252,7819	,2510	,9232
I4	58,6729	263,0712	-,0796	,9301
I5	58,2897	236,9247	,6408	,9163
I6	58,2617	234,3648	,6486	,9159
I7	58,3364	230,5461	,6912	,9149
I8	58,3925	233,9765	,6402	,9161
I9	58,1963	236,8385	,6287	,9165
I10	57,8785	232,4285	,6861	,9151
I11	58,0000	233,8679	,6691	,9155
I12	58,2243	234,1568	,6449	,9160
I13	58,7850	227,5100	,7283	,9139
I14	58,2804	233,6942	,6739	,9154
I15	58,3645	235,7244	,6424	,9162
I16	58,1121	229,5533	,7557	,9135
I17	58,3832	233,6159	,6324	,9163
I18	58,0280	239,5181	,4946	,9194
I19	58,2804	228,6188	,7121	,9143
I20	58,1682	230,4243	,6805	,9151

Reliability Coefficients

N of Cases = 107,0

N of Items = 20

Alpha = ,9212

**Tableau analyse de fiabilité L'engagement organisationnel Normatif**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. EN1	3,2130	1,5410	108,0
2. EN2	2,9444	1,3454	108,0
3. EN3	3,1019	1,4005	108,0
4. EN4	3,0370	1,3803	108,0
5. EN5	3,1481	1,4130	108,0
6. EN6	3,4167	1,3816	108,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	18,8611	40,0646	6,3297	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EN1	15,6481	28,9965	,5238	,8369
EN2	15,9167	29,4416	,6036	,8192
EN3	15,7593	29,3247	,5787	,8239
EN4	15,8241	27,3426	,7494	,7905
EN5	15,7130	27,7767	,6910	,8018
EN6	15,4444	29,3333	,5895	,8218

Reliability Coefficients

N of Cases = 108,0                      N of Items = 6

Alpha = ,8419

### Tableau analyse de fiabilité de l'engagement organisationnel Calculé

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. ENC1	3,2870	1,3607	108,0
2. ENC2	3,4630	1,3701	108,0
3. ENC3	3,2407	1,4460	108,0
4. ENC4	3,3796	1,3789	108,0
5. ENC5	3,3148	1,3301	108,0
6. ENC6	3,3148	1,1653	108,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	20,0000	30,5981	5,5316	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ENC1	16,7130	21,8327	,5437	,7349
ENC2	16,5370	22,7182	,4596	,7564
ENC3	16,7593	21,7920	,4974	,7477
ENC4	16,6204	20,1816	,6873	,6959
ENC5	16,6852	22,8345	,4716	,7530
ENC6	16,6852	23,8813	,4705	,7533

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 108,0                      N of Items = 6

Alpha = ,7746

### Tableau analyse de fiabilité de l'engagement organisationnel Affectif

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. ENA1	4,1296	,9579	108,0
2. ENA2	3,4907	1,3430	108,0
3. ENA3	3,2315	1,5261	108,0
4. ENA4	3,5648	1,3690	108,0
5. ENA5	3,7037	1,2917	108,0
6. ENA6	4,1667	1,4372	108,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	22,2870	33,2533	5,7666	6

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ENA1	18,1574	28,8255	,3413	,8276
ENA2	18,7963	27,1357	,3083	,8421
ENA3	19,0556	19,6417	,8340	,7199
ENA4	18,7222	20,9315	,8340	,7254
ENA5	18,5833	22,9743	,6954	,7609
ENA6	18,1204	24,1629	,4972	,8055

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 108,0                      N of Items = 6

Alpha = ,8154

## Tableau analyse de fiabilité de l'échelle mesurant le départ volontaire

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. FID1	3,3519	1,2921	108,0
2. FID2	3,5185	1,4305	108,0
3. FID3	3,0556	1,5397	108,0
4. FID4	3,1389	1,4627	108,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	13,0648	18,6032	4,3131	4

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
FID1	9,7130	13,2346	,3935	,7569
FID2	9,5463	12,6614	,3826	,7679
FID3	10,0093	9,5233	,7060	,5778
FID4	9,9259	10,0132	,6969	,5882

## Reliability Coefficients

N of Cases = 108,0                      N of Items = 4

Alpha = ,7438

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

**Tableau analyse de fiabilité de l'échelle mesurant les opportunités d'emploi externes**

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. OPP1	3,1759	1,3660	108,0
2. OPP2	3,4259	1,4610	108,0
3. OPP3	3,6111	1,3796	108,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	10,2130	12,9729	3,6018	3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
OPP1	7,0370	6,5781	,6463	,7723
OPP2	6,7870	5,4589	,7879	,6190
OPP3	6,6019	6,8400	,5861	,8302

Reliability Coefficients

N of Cases = 108,0                      N of Items = 3

Alpha = ,8173



## Régression : Satisfaction x Intention de départ volontaire

## Régression

## Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,126	1,21

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	23,957	1	23,957	16,418	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	154,672	106	1,459		
	Total	178,630	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction

b. Variable dépendante : Intention de Départ

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	4,224	,245		17,265	,000
	satisfaction	-,328	,081	-,366	-4,052	,000

a. Variable dépendante : Intention de Départ

Régression : L'engagement organisationnel normatif sur l'intention de départ

## Régression

### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,253 <sup>a</sup>	,064	,055	1,50

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Norm 1

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	16,260	1	16,260	7,260	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	237,407	106	2,240		
	Total	253,667	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Norm

b. Variable dépendante : Départ

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	3,868	,334		11,573	,000
	ENG Norm 1	-,253	,094	-,253		

a. Variable dépendante : Départ

Régression : L'engagement organisationnel calculé sur l'intention de départ

## Régression

Récapitulatif du modèle				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,382 <sup>a</sup>	,146	,138	1,43

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Ca I

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	37,094	1	37,094	18,155	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	216,573	106	2,043		
	Total	253,667	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Ca I

b. Variable dépendante : Départ

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	4,478	,361		12,403	,000
	ENG Ca I1	-,433	,102	-,382	-4,261	,000

a. Variable dépendante : Départ

## Régression : L'engagement organisationnel affectif sur l'intention de départ

### Régression

#### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,226 <sup>a</sup>	,051	,042	1,40

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Aff

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	11,139	1	11,139	5,681	,003 <sup>a</sup>
	Résidu	207,824	106	1,961		
	Total	218,963	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), ENG Aff

b. Variable dépendante : Départ

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	2,593	,411		6,312	,000
	ENG Aff	,250	,105	-,226	2,384	,003

a. Variable dépendante : Départ

**Régression : satisfaction sur la variable médiatrice (opportunités d'emplois externes)**

## Régression

### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,301 <sup>a</sup>	,191	,082	1,31

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	18,132	1	18,132	10,588	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	181,526	106	1,713		
	Total	199,657	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction

b. Variable dépendante : Opportunité

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	3,935	,265		14,846	,000
	satisfaction	-,286	,088	-,301	-3,254	,000

a. Variable dépendante : Opportunité

## Régression : satisfaction et variable médiatrice (opportunités d'emplois externes) avec l'intention de départ.

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	satisfaction Opportunité <sup>a</sup>	.	Introduire

a. Toutes variables requises introduites

b. Variable dépendante : Départ

#### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,403 <sup>a</sup>	,163	,147	1,19

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction, Opportunité

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	29,073	2	14,536	10,206	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	149,557	105	1,424		
	Total	178,630	107			

a. Valeurs prédites : (constantes), satisfaction, Opportunité

b. Variable dépendante : Départ

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	3,564	,424		8,402	,000
	Opportunité	,168	,089	,177	1,895	,061
	satisfaction	-,280	,084	-,313	-3,339	,001

a. Variable dépendante : Départ

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

---

## Liste de Figures

---

<b>FIGURE 1 : CLASSEMENT DES EXIGENCES SELON LEUR CRITICITE ET LEUR IMPACT SUR LA SATISFACTION</b>	25
<b>FIGURE 2 : LA MATRICE DE LA FIDELITE COLLABORATEURS OU EMPLOYEE RELATIONSHIP ASSESSMENT, « ERA »</b>	38
<b>FIGURE 3 : LES TROIS COMPOSANTES FONDAMENTALES DES ATTITUDES</b>	48
<b>FIGURE 4 : L'APPROCHE TRIDIMENSIONNELLE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	62
<b>FIGURE 5 : LES TROIS COMPOSANTES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	68
<b>FIGURE 6 : MODELE DE DEPART VOLONTAIRE (D'APRES PRICE)</b>	76
<b>FIGURE 7 : MODELE D'INTENTION DE DEPART (D'APRES MCFARLANE-SHORE ET AL.)</b>	77
<b>FIGURE 8 : MODELE D'INTENTION DE DEPART (D'APRES NEVEU)</b>	79
<b>FIGURE 9 : MODELE SIMPLIFIE DES CAUSES ET CORRELATS DU DEPART VOLONTAIRE (D'APRES MOBLEY (D'APRES MOBLEY)</b>	81
<b>FIGURE 10 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE</b>	92
<b>FIGURE 11 : MODELE DE RECHERCHE</b>	94
<b>FIGURE 12 : REPARTITION DE L'ECHANTILLON SELON LE SEXE</b>	115
<b>FIGURE 13 : REPARTITION DE LA POPULATION MASCULINE SELON LE CORPS MEDICAL</b>	115
<b>FIGURE 14 : REPARTITION DE LA POPULATION FEMININE SELON LE CORPS MEDICAL</b>	116
<b>FIGURE 15 : REPARTITION DE PERSONNEL MEDICAL SELON LE SEXE ET LE CORPS MEDICAL</b>	117
<b>FIGURE 16: DEGRE DE SATISFACTION DU PERSONNEL MEDICAL ET PARAMEDICAL</b>	132
<b>FIGURE 17 : DU MSQ SELON LE DEGRE DE SATISFACTION DES PRATICIENS DE LA SANTE.</b>	133
<b>FIGURE 18 : ANALYSE DES VARIABLES MEDIATRICES (MODELE DE BARON ET KENNY)</b>	144



# Liste des Tableaux

---

TABLEAU 1 : UNE CONVERGENCE DES ENJEUX DE LA FIDELISATION EN MARKETING ET EN GRH	02
TABLEAU 2 : LES CARACTERISTIQUES DES GENERATIONS	33
TABLEAU 3 : LES PREOCCUPATIONS DES GENERATIONS	33
TABLEAU 4 : TYPOLOGIES PROFESSIONNELLES	34
TABLEAU 5 : SIMILITUDE ENTRE LES THEORIES DE « MASLOW, D'ALDERFER ET D'HERZBERG »	54
TABLEAU 6 : HYPOTHESES DE RECHERCHE	98
TABLEAU 7 : ÉTABLISSEMENTS DE SANTE	101
TABLEAU 8 : MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)	106
TABLEAU 9 : QUESTIONNAIRE : ENGAGEMENT AFFECTIF	108
TABLEAU 10 : QUESTIONNAIRE : ENGAGEMENT NORMATIF	109
TABLEAU 11 : QUESTIONNAIRE : ENGAGEMENT CALCULE	110
TABLEAU 12 : QUESTIONNAIRE : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	111
TABLEAU 13 : QUESTIONNAIRE : LES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES	111
TABLEAU 14 : PRESENTATION DES REPONSES	114
TABLEAU 15 : REPARTITION DE LA POPULATION SELON LE SEXE	115
TABLEAU 16 : REPARTITION DE LA POPULATION MASCULINE PAR CORPS MEDICAL	115
TABLEAU 17 : REPARTITION DE LA POPULATION FEMININE PAR CORPS MEDICAL	116
TABLEAU 18 : REPARTITION DE LA POPULATION MASCULINE PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	116
TABLEAU 19 : REPARTITION DE LA POPULATION FEMININE PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	117
TABLEAU 20 : STATISTIQUES PAR ITEM	120
TABLEAU 21 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE DU MSQ ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	121
TABLEAU 22 : STATISTIQUES PAR ITEM	122
TABLEAU 23 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE L'ENGAGEMENT	122

NORMATIF ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	
TABLEAU 24 : STATISTIQUES PAR ITEM	123
TABLEAU 25 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE L'ENGAGEMENT CALCULE ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	123
TABLEAU 26 : STATISTIQUES PAR ITEM	124
TABLEAU 27 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE L'ENGAGEMENT AFFECTIF ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	124
TABLEAU 28 : STATISTIQUES PAR ITEM	125
TABLEAU 29 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	125
TABLEAU 30 : STATISTIQUES PAR ITEM	126
TABLEAU 31 : STATISTIQUES DE L'ECHELLE DES OPPORTUNITES D'EMPLOIS ET COEFFICIENT DE FIABILITE ALPHA DE CRONBACH	126
TABLEAU 32 : COEFFICIENT DE COHERENCE INTERNE DES ECHELLES DE MESURE	127
TABLEAU N° 33 : LISTE DES ITEMS DU QUESTIONNAIRE MSQ ADAPTE AU CONTEXTE DE L'ETUDE.	128
TABLEAU 34 : ENGAGEMENT AFFECTIF	134
TABLEAU 35 : ENGAGEMENT NORMATIF	135
TABLEAU 36 : ENGAGEMENT CALCULE	136
TABLEAU 37 : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	137
TABLEAU 38 : MATRICE DES CORRELATIONS	140
TABLEAU 39 : L'ANALYSE DES REGRESSIONS DES VARIABLES INDEPENDANTES ET LA VARIABLE DEPENDANTE : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	142
LE TABLEAU 40 : RESUME L'ANALYSE DES REGRESSIONS SELON LES TROIS ETAPES SUSCITEES	145

# **TABLE DES MATIERES**

---

RESUME	I
REMERCIEMENTS	IV
DEDICACES	V
SOMMAIRE	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	I
MOTIF DU CHOIX DU SUJET	III
PROBLEMATIQUE	IV
EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE	IV
ASPECTS ISSUS DE TERRAIN	IV
ASPECTS THEORIQUES	V
LES CONSTATS	V
LA QUESTION DE LA RECHERCHE	V
LES RESULTATS ATTENDUS	VI
LA STRUCTURATION DU TRAVAIL	VII
<b>CHAPITRE 1 : LA FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
INTRODUCTION	01
SECTION I : LA FIDELISATION DES SALARIES	02
1. LA FIDELISATION	03
2. DEFINITIONS DE LA FIDELISATION	03
3. LES ENJEUX DE LA FIDELISATION	04
3.1. ENJEU ECONOMIQUE : LA MAITRISE DE TURN-OVER	04
3.1.1. DEFINITION DE TURNOVER	04
3.1.2. CALCUL DU TAUX DE TURN-OVER	05
3.1.3. LES TYPES DE ROULEMENT DU PERSONNEL	05
3.1.4. LES CAUSES DU ROULEMENT DU PERSONNEL	06
3.1.5. LES CONSEQUENCES DE ROULEMENT DU PERSONNEL	06
3.2. ENJEU DEMOGRAPHIQUE : GUERRE DES TALENTS	07
3.2.1. LA GUERRE DES TALENTS	08
3.2.2. POPY-BOOM ET VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION	09
3.2.3. PENURIE DE MAIN-D'ŒUVRE	11
3.3. ENJEU SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE	12
3.4. ENJEU ORGANISATIONNEL	14
3.4.1. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE	14
3.4.2. LE MANAGEMENT DES COMPETENCES	15
3.4.3. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	16
SECTION II: LES ACTEURS ET DIAGNOSTIC DE LA FIDELISATION	17
1. LES ACTEURS DE LA FIDELISATION	18
1.1. LA DIRECTION GENERALE	18
1.2. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	18
1.3. LES MANAGERS	19
1.4. LE PARTENAIRE SOCIAL	21
1.5. LE COLLABORATEUR	21
2. LE DIAGNOSTIC DE FIDELISATION	22
2.1. LES OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC	22
2.2. LES TYPES DES DEPARTS	22

2.2.1. LES DEPARTS INEVITABLES	22
2.2.2. LES DEPARTS EVITABLES	23
2.3. PERCEPTION DE L'EMPLOI ET ANCIENNETE	23
2.4. DIAGNOSTIC DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE	23
2.5. LES EXIGENCES DES SALARIES	25
2.5.1. ANALYSER LES EXIGENCES DES SALARIES	25
2.5.2. ANALYSER LA SATISFACTION DES SALARIES	26
2.5.3. MENER UN ENTRETIEN DE DEPART	27
2.6. L'ENQUETE DE CLIMAT SOCIAL	27
2.6.1. INDICATEURS QUALITATIFS	27
2.6.2. INDICATEURS QUANTITATIFS	28
SECTION III : TYPOLOGIE DES SALARIES	29
2. LES VALEURS	29
2. LES INTERETS	29
3. LES GENERATIONS	31
3.5. LES TRADITIONALISTES OU « PRE-BOOMERS »	31
3.6. LES « BABY-BOOMERS»	31
3.7. LA GENERATION X	32
3.8. GENERATION Y	32
4. SELON LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE	33
4.1. SELON LEUR STABILITE	34
4.2. SELON LEUR ORIENTATION POUR LE TRAVAIL	34
4.3. SELON LEUR INTERET POUR LA REMUNERATION OU L'ENRICHISSEMENT PERSONNEL	34
4.4. SELON LEUR ORIENTATION POUR LA PRODUCTION OU LES RELATIONS HUMAINES	35
5. LES SALARIES CONCERNES PAR LA FIDELISATION	35
5.1. SELON LE CRITERE DE LA PERFORMANCE	35
5.2. SELON LE CRITERE DE COMPETENCE	36
5.3. SELON LE CRITERE DE CRITICITE	36
5.4. SELON LE CRITERE DE L'ATTACHEMENT	36
5.5. SELON LEUR ENGAGEMENT DANS L'EMPLOI	36
5.6. SELON LEUR IMPLICATION DANS L'ENTREPRISE	37
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	39
<b>CHAPITRE 2 : LA FIDELITE DES SALARIES</b>	
INTRODUCTION	42
SECTION I : LA NOTION DE FIDELITE	43
1. UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE DE LA NOTION DE FIDELITE	43
2. L'APPROCHE FINANCIERE DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE	43
3. L'APPROCHE JURIDIQUE DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE	44
4. L'APPROCHE MARKETING DE LA FIDELITE DU SALARIE A L'ENTREPRISE	45
5. DEFINITION DE LA NOTION DE FIDELITE	46
6. NATURE ATTITUDINALE DE LA NOTION DE FIDELITE	47
SECTION II : LA SATISFACTION AU TRAVAIL	49
1. LES THEORIES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL	50
1.5. LA THEORIE PHYSICO-ECONOMIQUE	50
1.6. LA THEORIE DE L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES	51

1.7. LA THEORIE DE MASLOW	52
1.8. LA THEORIE ERG D'ALDERFER	53
SECTION III : L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	54
2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ATTITUDINAL	55
2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL COMPORTEMENTA	55
3. LES DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	56
3.1 APPROCHE PAR LA THEORIE DE L'ECHANGE : SIDE-BETS	56
3.2 APPROCHE AFFECTIVE	57
3.3 APPROCHE DE LA VALEUR MORALE	57
3.4 L'APPROCHE TRIDIMENSIONNELLE	58
4.4.1 L'ENGAGEMENT AFFECTIF	59
4.4.2 L'ENGAGEMENT CONTINU	59
4.4.3 L'ENGAGEMENT NORMATIF	61
5. LES CONCEPTS « IMPLICATION AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT	62
SECTION IV : LES CONSEQUENCES DES ATTITUDES AU TRAVAIL	64
1. LES CONSEQUENCES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL	64
1.1. LA PERFORMANCE AU TRAVAIL	65
1.2. LE TURNOVER	65
1.3. L'ABSENTEISME	66
1.4. AUTRES FACTEURS	66
1.4.1 L'AGE	66
1.4.2 LE SEXE	66
1.4.3 L'ETHNIE	67
1.4.4 LES VARIABLES DE PERSONNALITE	67
2. CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	67
2.1 INTENTION DE DEPART ET DEPART VOLONTAIRE	68
2.2 PRESENCE AU TRAVAIL	69
2.3 PERFORMANCE	70
2.4 COMPORTEMENTS DISCRETIONNAIRES	70
2.5 SANTE ET BIEN-ETRE DES EMPLOYES	71
3. LIEN ENTRE SATISFACTION ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	72
4. LIEN ENTRE SATISFACTION ET ENGAGEMENT DANS LE TRAVAIL	72
SECTION V : L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	72
3. DEFINITION DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	73
4. LES MODELES THEORIQUES DU DEPART VOLONTAIRE	74
2.4. LE MODELE DE PRICE	74
2.5. LE MODELE DE MC FARLANE-SHORE ET AL	76
2.6. LE MODELE DE NEVEU	78
3. LES DETERMINANTS DE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	80
<b>3.2. LES VARIABLES INDIVIDUELLES LIEES AU TRAVAIL</b>	82
3.2.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL	82
3.2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	82
3.2.3. L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL	82
3.2.4. LES CAPACITES INDIVIDUELLES	83
3.2.5. LES ATTENTES ET VALEURS	83

3.2.6. LES EFFORTS FOURNIS POUR CHANGER LA SITUATION	83
<b>3.4. LES VARIABLES INDIVIDUELLES NON LIEES AU TRAVAIL</b>	83
<b>3.5. LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES</b>	84
3.5.1. LA DISPONIBILITE DE L'INFORMATION (COMMUNICATION)	84
3.5.2. LA TAILLE DE L'ENTREPRISE	84
3.5.3. LA DEFINITION DES POSTES ET LE CONTENU DU TRAVAIL	84
3.5.4. LE NIVEAU DE REMUNERATION	84
3.5.5. LES CONDITIONS ET LE CLIMAT DE TRAVAIL	84
<b>3.6. LES OPPORTUNITES EXTERNES</b>	85
3.6.1. LES CONDITIONS ECONOMIQUES	85
3.6.2. LES CONDITIONS DU MARCHE DU TRAVAIL	85
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	86
<b>CHAPITRE 3 : L'ETUDE EMPIRIQUE (QUANTITATIVE)</b>	
INTRODUCTION	89
SECTION I : LA DEMARCHE GENERALE DE L'ETUDE QUANTITATIVE	90
1. L'OBJECTIF DE L'ETUDE QUANTITATIVE	91
2. MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	93
2.1. MODELE CONCEPTUEL	93
2.2. HYPOTHESES DE RECHERCHE	94
2.2.1. SATISFACTION ET DEPART VOLONTAIRE	95
2.2.2. LES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES, UN MODERATEUR EXTERNE DE LA RELATION ENTRE SATISFACTION ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	95
2.2.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	96
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	99
1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	99
2. POPULATION ET ECHANTILLON A L'ETUDE	100
2.1. LA POPULATION A L'ETUDE	100
2.2. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DE LA RECHERCHE	100
2.3. METHODE D'ECHANTILLONNAGE	101
3. PRESENTATION DES INSTRUMENTS DE MESURE (SATISFACTION AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL)	101
3.1. MESURE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL	102
3.1.1. L'ECHELLE DE HENEMAN	103
3.1.2. LE QUESTIONNAIRE DE JDI	103
3.1.3. LE MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)	104
3.1.4. LE NEED SATISFACTION QUESTIONNAIRE	104
3.1.5. LE JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS)	104
3.2. MESURE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	107
3.2.1. ENGAGEMENT AFFECTIF	107
3.2.2. ENGAGEMENT NORMATIF	108
3.3. MESURE DE LA VARIABLE DEPENDANTE : LA FIDELITE (L'INTENTION DE DEPART)	110
3.5. MESURE DES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES	111
4. COLLECTE DES DONNEES	112
4.2. L'ETAPE PRELIMINAIRE OU DE LA PREPARATION	112
4.3. L'ETAPE DE PASSATION DE QUESTIONNAIRES	112

4.3. L'ETAPE DE L'APPROBATION DE QUESTIONNAIRES	112
SECTION III: ANALYSES STATISTIQUES DES DONNEES ET RESULTATS	113
1. ANALYSES STATISTIQUES DE BASE	113
1.2. L'ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE	114
1.1.1. REPARTITION PAR SEXE	114
1.1.2. REPARTITION PAR CORPS MEDICAL ET SELON LE SEXE	115
1.1.3. REPARTITION PAR CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE	116
1.2. L'ANALYSE DE FIABILITE	118
1.2.1. LA FIABILITE DE L'ECHELLE DE SATISFACTION AU TRAVAIL : MSQ (MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE)	120
1.2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	121
1.2.3. L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	125
1.2.4. LES OPPORTUNITES D'EMPLOI EXTERNES	126
1.3. EVALUATION DE DEGRE DE SATISFACTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL	127
1.3.1. L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DU PERSONNEL	127
1.3.2. L'EVALUATION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	134
1.3.3. L'EVALUATION DE DEGRE DU FIDELITE DU PERSONNEL (L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE)	137
1.4. ANALYSE CORRELATIONNELLE	137
2. VERIFICATION DES HYPOTHESES	140
2.1. LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	142
2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	142
2.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	143
2.4. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF SUR L'INTENTION DE DEPART	143
2.5. L'EFFET MODERATEUR DES OPPORTUNITES D'EMPLOIS EXTERNES SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRE	144
SECTION IV : DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE	146
1. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE	147
2. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DES OPPORTUNITES D'EMPLOIS EXTERNES SUR LA FIDELITE	148
3. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA FIDELITE	149
3.1. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF SUR LA FIDELITE	149
3.2. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE SUR LA FIDELITE	150
3.3. DISCUSSION SUR L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF SUR LA FIDELITE	151
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	152
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	155
BIBLIOGRAPHIES	161
ANNEXES	175
TABLE DES ILLUSTRATIONS	202
TABLE DES MATIERES	206



## Résumé :

Les pénuries des professionnels de la santé, médecins et infirmiers constituent un problème majeur pour la plupart des pays au niveau mondial. L'Algérie en est aussi concernée par ce problème.

Du moment où nous savons que la prise en charge médico-sociales et sanitaires offertes à la population repose essentiellement sur un personnel de santé spécifique et qualifié, une politique de fidélisation visant à retenir ce personnel s'avère un défi incontournable aux établissements de la santé publique en Algérie.

Nous appréhendons la fidélisation par le concept de fidélité ; nous essayons de comprendre la nature de cette fidélité à travers des notions d'ordre psychologiques relevant des attitudes au travail des individus en situation professionnelle telles que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel et leur « influence sur la fidélité des salariés ».

Au total 250 questionnaires ont été administrés auprès du personnel médical et paramédical des établissements de la santé publique en Algérie.

Les résultats de cette recherche nous ont permis de mettre en évidence que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel influencent négativement la fidélité des individus à l'égard de leurs établissements, et que cette relation est peu modérée par la perception des opportunités d'emploi externes.

Cependant, plus une personne est satisfaite dans son emploi et engagée vers son établissement, moins elle a l'intention de le quitter.

## Mots clés :

Attitudes; Satisfaction Au Travail; Engagement Organisationnel; Intention De Départ; Fidélisation; Fidélité; Opportunités D'Emploi Externes; Personnel Médical; Personnel Paramédical; Santé Publique.