

LA RETENTION DES PERSONNELS EN CONTEXTE D'INSECURITE : DETERMINANTS ET IMPLICATIONS

Par

Rosalie Christiane Nga Nkouma TSANGA

**Enseignant- chercheur à la Faculté des Sciences Economiques & de Gestion,
Université de Maroua - Cameroun.**

&

Claude BEKOLO

**Professeur à la Faculté des Sciences Economiques & de Gestion, Université de
Yaoundé 1 - Cameroun.**

La réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer, mais encore mieux à le fidéliser (Lachance, 2011 : 11)

Résumé : La fidélisation des employés est-elle possible en contexte BOKO HARAM ? Que font les organisations pour obtenir la fidélité de leurs employés ? Telles sont les réponses auxquelles cet article tente d'apporter des réponses. Pour cela, après une revue de la littérature, une approche triangulaire sera privilégiée. Les résultats de notre étude mettent en évidence une corrélation significative entre les facteurs personnels du personnel, les facteurs liés à l'organisation, les facteurs contextuels et leur fidélité à l'organisation. Les organisations devraient mettre l'accent sur les stimulants financiers, le profil de carrière, les conditions de travail et entretenir de bonnes relations avec leurs employés pour les conserver.

Mots-clés : Fidélisation – Personnels – Satisfaction au travail – Implication organisationnelle

Retention of staff in a context of insecurity: determinants and implications

<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

ISSN: 2458-6250

Abstract: Is employee retention possible in BOKO HARAM context? What do organizations do to obtain the loyalty of their employees? These are the answers to which this article attempts to provide answers. For that, after a review of the literature, a triangular approach will be favored. The results of our study show a significant correlation between personal factors of staff, organizational factors and contextual factors. Organizations should focus on financial incentives, career profiles, working conditions and maintain good relationships with their employees to keep them. The results of our study show a significant correlation between personal factors of staff, organizational factors, contextual factors and the loyalty of employee. Organizations should focus on financial incentives, career profiles, working conditions and maintain good relationships with their employees to keep them.

Key words: Loyalty - Personal - Job Satisfaction - Organizational Involvement.

Introduction

Depuis les attentats du 11 Septembre 2001 aux USA, ce phénomène a fait l'objet de recherches sous une multitude d'approches. En effet, il a été étudié d'un point de vue sociologique (Salas, 2016), psychologique (Zoubir, 2013 ; Feldman, 2006), sous l'angle du récit (Sirinelli, 2002 ; Mamou & Lebeau, 2005), d'un point de vue clinique (Abramovitch, 2006), sur le plan juridique (Mellon, 2005 ; Bauer & Brugrière, 2010), par la psychanalyse (Guilbault & Al., 2006), dans le domaine financier (Kavestos & Szymansky, 2008) et même dans une moindre mesure dans l'application de la gestion des crises au travers de la théorie de la prospective stratégique (De Brabandère & Mikolajczak, 2008).

Si ces attentats ont permis au marché des films américains d'augmenter leur chiffre d'affaires (Michaud, 2007), plusieurs secteurs d'activité ont vu leur performances décroître ; on peut citer à titre d'exemple le secteur du tourisme (Moulinier, 2013 ; Chanut & Poirel, 2012) qui connaît de plus en plus une défection de sa clientèle. Les conséquences de la nébuleuse ne se limitent pas uniquement au niveau des activités et de la rentabilité de l'entreprise. Elles concernent également les aspects financiers liés à l'augmentation des charges du dispositif sécuritaire (Masraff, 2012). Ces conséquences affectent, enfin, le moral et la psychologie des personnels désormais peu productifs, ou, dans le pire des cas, prêts à fuir. Ce contexte pousse à mener des réflexions sur des stratégies à mettre en œuvre par les organisations pour les maintenir et les empêcher de quitter l'entreprise.

La fidélisation des personnels renvoie à l'ensemble des mesures prises par l'entreprise pour réduire les départs volontaires des salariés, pour les retenir dans l'entreprise (Paillé, 2011). Un personnel est considéré comme fidèle à son organisation lorsqu'il est en mesure de contribuer à sa performance tout en ayant une faible propension à rechercher un travail en dehors de celle-ci (Peretti & Swali, 2007). Cet attachement peut être dû à des facteurs individuels (Meyssonier, 2006 ; Mzabi, 2011 ; Renaud & Al, 2014 ; Kleber & Persson, 2016), professionnels (Meyssonier, 2006 ; Fournier, 2011 ; Baret & Al, 2013 ; Panagiotoglou & Al, 2017 ; Kleber & Persson, 2016 ; Renaud & Al, 2014 ; Kilic, 2014) et contextuels (Petit & Zardet, 2017 ; Lazzari & Tremblay, 2014 ; Paille, 2011 ; Karasek & Théorell, 1990 ; Berraho & Al, 2006 ; Orkibi & Brandt, 2015). Somme toute, la littérature confirme que c'est par des actions multidimensionnelles qu'il est possible de fidéliser son personnel (Petit & Zardet, 2017). Si ce postulat a été démontré dans des conditions de stabilité, qu'en est-il donc de la fidélisation des personnels en contexte de guerre ? Est-il possible de retenir un personnel qui travaille en sachant qu'une bombe peut exploser près de son organisation à tout moment ? Telle est la question centrale à laquelle cette recherche voudrait apporter des éclairages.

En effet, l'objectif visé par cette étude est de vérifier la pertinence et l'efficacité des stratégies de fidélisation dans un environnement BOKO HARAM. Pour cela, après une revue de la littérature du phénomène étudié, une étude exploratoire sera menée auprès d'une trentaine de responsables des organisations de plusieurs secteurs dans la région de l'Extrême- Nord Cameroun, afin de s'enquérir des dispositifs mis en place pour conserver leurs personnels. Puis, une enquête sera réalisée auprès de cent onze personnels de ces organisations afin de vérifier si ces dispositifs permettent de fidéliser les personnels.

1. Revue de la littérature

On ne saurait parler de fidélisation sans invoquer le concept de fidélité. En effet, il s'agit de deux concepts liés et dont la signification ne varie que selon le point de vue. Du point de vue de l'employé, la fidélité renvoie à un attachement à l'entreprise tandis que la fidélisation se ramène à l'ensemble des moyens déployés pour conserver les employés et donc pour obtenir leur fidélité. La mise en œuvre de toute stratégie de fidélisation suppose, au préalable, que l'entreprise maîtrise les déterminants de l'intention de rester de ses employés.

1.1.Cadres théoriques mobilisés

D'un enjeu important pour toute organisation, quel que soit le moment, la fidélisation des personnels permet, non seulement de maintenir les compétences indispensables et d'instaurer des relations durables avec ses personnels, mais surtout d'assurer la survie et la compétitivité de l'entreprise (Martin 2014 ; Giraud & Al, 2012). Plusieurs théories fournissent un cadre explicatif des enjeux de la fidélisation des personnels. Nous avons retenu pour notre étude : la théorie des marchés internes (Doreringer & Piore, 1971) ; la théorie de la défection et de la prise de parole (Hirshman, 1970) ; la théorie de l'équité (Adams, 1963) ; la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1984); la théorie des besoins (Maslow, 1943 ; Mc Clelland, 1961 ; Alderfer, 1969 ;) ; la théorie bifactorielle (Herzberg, 1959) et la théorie des carrières (Dany, 2004).

1.1.1. La théorie des marchés internes du travail, une tendance à la stabilisation des personnels

Doerering& Piore (1971) considèrent le marché interne du travail comme une unité institutionnelle à l'intérieur de laquelle la rémunération et les allocations de travail sont régies par les règles et procédures administratives. Il se caractérise par quatre principes : l'entrée dans l'organisation se fait sur certains emplois particuliers (ports d'entrée) ; la relation d'emploi s'inscrit

dans la durée ; la formation dans le tas joue un rôle important et la progression se fait par promotion interne le long des chaînes de mobilité ; les salaires sont fixés par des règles administratives, en dehors des ports d'entrée.

Selon cette théorie, la possibilité de mobilité horizontale et verticale, due à l'existence de marchés internes de travail, réduirait les intentions de départ des personnels de l'entreprise et donc lui permettrait de fidéliser ses salariés.

1.1.2. La théorie du Consumer Complaint Behaviour, un ralentisseur des intentions de départ

Pour ce courant de pensée, les prises de parole des employés lors des instances de dialogue social leur permettent d'exprimer leur mécontentement, renonçant ainsi de quitter l'entreprise dans l'espoir que celle-ci trouverait une solution pertinente à leur insatisfaction dans les jours à venir. Dans ce cas, plutôt que de quitter l'entreprise, le salarié adopte une démarche constructiviste dans le but de maintenir les relations sociales et d'obtenir justice.

1.1.3. La théorie de l'équité, une source probable de satisfaction au travail

La théorie de l'équité se construit par comparaison de la situation d'un travailleur avec d'autres. Ainsi, selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation. Deux situations sont probables :

- une situation d'équité où l'individu estime que le traitement qui lui est réservé est relativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres ;
- une situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de les motiver en répondant à leur besoin de justice.

Cette théorie corrobore avec la théorie de la justice distributive (Greenberg, 1987), selon laquelle le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.).

1.1.4. La théorie de la fixation des objectifs, un vecteur de réduction des départs volontaires

Cette théorie se préoccupe de comprendre comment les objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail et conséquemment la décision de rester ou de partir. En effet, un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Certains salariés resteraient donc, malgré le contexte difficile, parce qu'ils tiennent à atteindre leurs objectifs atteints.

1.1.5. La théorie des besoins, un stimulant à la motivation de continuer à travailler dans l'organisation

Selon cette théorie, un employé ne peut être satisfait par son travail et donc avoir l'intention de continuer à travailler dans une organisation que s'il lui permet de satisfaire ses besoins. Ainsi, c'est la volonté de satisfaire des besoins qui motive les employés à travailler et à continuer à rester dans une organisation. Ces besoins peuvent être des besoins physiologiques, de sécurité, de sociabilité, de reconnaissance et d'accomplissement (Maslow, 1943) ; ou alors, selon Mc Clelland (1961), des besoins d'affiliation, d'accomplissement et de puissance ; voire des besoins d'existence, de sociabilité et de développement selon Alderfer(1969).

1.1.6. La théorie bifactorielle, un accélérateur de l'intention de rester

Selon cette théorie, deux catégories de facteurs sont susceptibles d'influencer l'intention de rester ou non des employés dans une organisation : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Les facteurs de motivation sont relatifs au contenu du poste et concernent le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel tandis que les facteurs d'hygiène / liés au poste ont trait à la rémunération, aux avantages, les conditions de travail et les relations dans l'entreprise.

1.1.7. La théorie des carrières, socle de la sécurité de l'emploi et de la fidélité

Cette théorie fait allusion à la stabilité du parcours professionnel de l'employé. Ainsi, ce dernier s'attèle à offrir de loyaux services à un seul employeur en échange de la sécurité de l'emploi. Cette approche traditionnelle suppose que l'individu fait son entrée dans une organisation dès la fin de ses études et assure sa mobilité verticale par l'amélioration de ses performances et de ses échelons. Cette promotion du salarié en grade et en performance le rend important et nécessaire à la bonne marche de l'organisation qui doit désormais tout faire pour le maintenir dans son effectif

à long terme. Son attachement à l'entreprise pourrait donc être lié à la stabilité de son emploi ainsi obtenue.

La théorie des ancrs des carrières (Schein, 1996) corrobore dans le même sens. En effet, celle-ci montre que le concept de soi développé par les employés au cours de leurs expériences professionnelles peut s'articuler autour de huit ancrs de carrière dont une seule serait dominante par individu : l'ancre technique, l'ancre compétence managériale, l'ancre autonomie, l'ancre créativité, l'ancre défi, l'ancre style de vie, l'ancre dévouement et l'ancre sécurité/ stabilité. Notre recherche s'intéresse à l'ancre sécurité / stabilité, selon laquelle les employés recherchent une carrière qui leur procure la stabilité de l'emploi à long terme, gage de leur attachement à l'organisation.

1.2. Les facteurs explicatifs de la fidélité des personnels

La revue de la littérature permet de distinguer plusieurs types de facteurs susceptibles d'expliquer la fidélité des salariés. Nous retenons une taxonomie de trois catégories dans notre modèle, distinctes tant par leurs fondements que par leurs implications managériales : les déterminants propres au personnel, les déterminants organisationnels et les déterminants situationnels. Mais au préalable, nous allons développer les concepts de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle.

1.2.1. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle : deux prédispositions à la fidélité des personnels

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle offrent un cadre théorique contribuant à la compréhension des comportements de fidélité ou de départ volontaire des employés.

La satisfaction au travail, un vecteur de rétention des personnels

La satisfaction au travail est un concept multidimensionnel qui a été analysé sous une triple approche (Meyssonier & Roger, 2006) :

-la satisfaction comme une *dynamique* dans laquelle le salarié est en constante adaptation pour maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient ;

-la satisfaction comme évaluation dans laquelle il mesure l'écart entre ce qu'il attend de son travail de ce qu'il reçoit de son emploi ;
-la satisfaction comme état émotionnel correspondant à l'expérience de travail vécue par le salarié. Notre recherche s'appuie sur cette dernière approche et considère la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif d'un salarié à l'égard de son travail.

Elle est influencée par deux catégories de facteurs (Mottay, 2003) : celles liées au contenu et à l'environnement du travail et celles relatives au profil salarié. Les premières variables ont trait à la relation entre l'employé et son entreprise (conditions de travail, stabilité de l'emploi, etc.) tandis que les seconds traduisent la relation entre l'employé et les caractéristiques de son travail (contenu du travail, relations avec les autres, etc.).

Plusieurs travaux se sont intéressés au processus décisionnel et aux variables qui amènent les salariés à conserver ou quitter leurs emplois (Martin, 2014 ; Renaud & Al, 2014 ; Giraud, 2015 ; Kleber, 2016) et la plupart de ces études ont pu mettre en évidence la relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de rester.

Implication organisationnelle, un préliminaire de la fidélisation du personnel

Selon Durrieu et Roussel(2002), l'implication organisationnelle est l'« *attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* » P. 7.

L'implication au travail renferme trois dimensions dont les éléments dépendent des modèles. Ainsi, le modèle de Mowday (1982) renvoie à l'identification (adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise) ; l'engagement (volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs) et la loyauté (désir de rester). Tandis que l'approche de Meyer et Allen (1991) met en évidence les dimensions normative, calculée et normative. L'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel envers l'organisation ; l'implication calculée à la connaissance qu'a le personnel des coûts associés à son départ et l'implication normative à l'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral ou pour achever un projet dans lequel on est engagé.

Les recherches concernant ce concept ne se sont pas uniquement limitées aux composantes de l'implication organisationnelles ; elles se sont également intéressées à la relation entre l'implication et l'intention de quitter ou de rester qui est négative de manière générale (Stanley & Al, 2013 ; Panaccio& Al, 2014 ; Giraud, 2015).

1.2.2. Le modèle conceptuel de recherche

Notre problématique est de nous questionner sur la pertinence et l'efficacité des outils de fidélisation en contexte d'insécurité. Ainsi, après avoir mis en avant les variables identifiées par la littérature comme antécédents de l'attachement des personnels à l'entreprise, nous allons y associer certains déterminants spécifiques au contexte. Puis, nous allons exploiter les résultats d'une enquête orientée vers les sources de fidélité des personnels afin de mieux cerner le problème posé. L'ensemble des variables susceptibles d'expliquer la rétention des personnels est synthétisé dans notre modèle conceptuel de recherche.

Trois catégories de variables sont susceptibles d'influencer la rétention des personnels dans un contexte d'instabilité : les facteurs idiosyncratiques, les facteurs professionnels et les facteurs contextuels.

Les variables idiosyncratiques

Ce sont des déterminants propres au salarié et qui ont trait à l'âge (Green, 2010 ; Mzabi, 2011) ; le genre (Lambert & Al, 2001 ; Cotton & Tuttle, 1986) ; ; au niveau d'études (Cotton & Tuttle, 1986 ; Lambert & Al, 2001) ; la situation matrimoniale (Cotton & Tuttle, 1986), le nombre de personnes à charge (Cotton & Tuttle, 1986 ; Price, 2001) ; l'ancienneté (Green, 2010) ; le regroupement familial/ composition du foyer et l'origine .

Hypothèse 1 : les variables personnelles du salarié ont un impact sur sa fidélité à l'organisation en contexte de guerre

A ces variables, nous avons ajouté la satisfaction au travail (Mueller & Al, 1994 ; Blais, 2005) et l'implication organisationnelle (Giraud, 2015 ; Stanley & Al, 2013).

Hypothèse 2 : la satisfaction au travail influence positivement et significativement la fidélité des personnels en contexte de guerre

Hypothèse 3 : l'implication organisationnelle influence positivement et significativement la fidélité des personnels en contexte de guerre

Les déterminants professionnels

Les déterminants organisationnels ont trait aux caractéristiques de l'entreprise et à ses pratiques de GRH. Nous retenons pour notre modèle : la taille de l'entreprise (Cotton & Tuttle, 1986) ; l'âge de l'entreprise (Newton & Al, 1981) ; le salaire (Cotton & Tuttle, 1986 ; Lambert &

Al, 2001 ; Min, 2007); le développement des carrières (Price, 2001) et les avantages sociaux (Dale – Olsen, 2006).

Hypothèse 4 : Les facteurs organisationnels influencent significativement et positivement la fidélité du personnel à l'égard de l'organisation

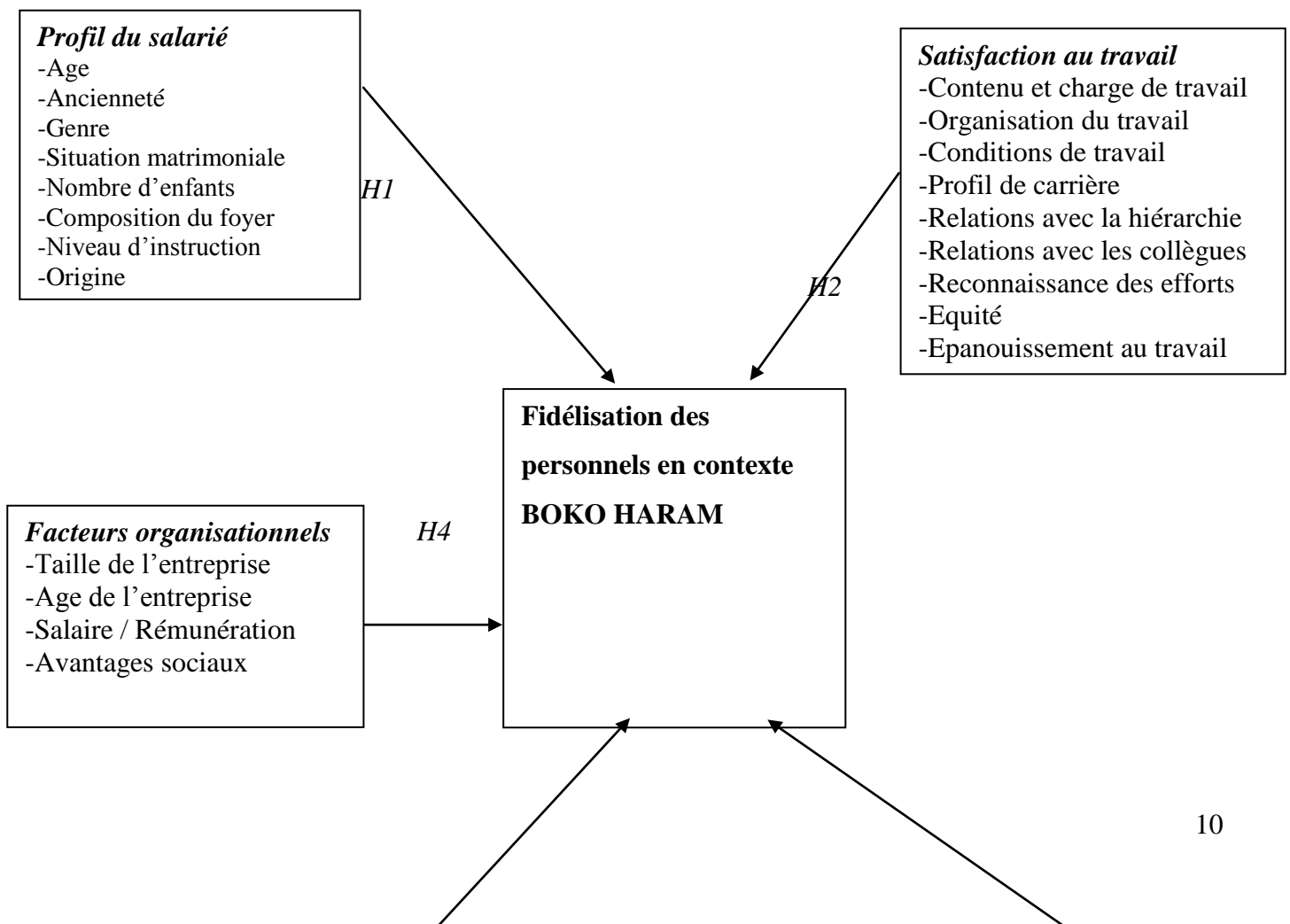
Les déterminants contextuels

Ils concernent la disponibilité des emplois de remplacement (Lambert & Al, 2001 ; Cotton & Tuttle, 1986 ; Paillé, 2011); la conciliation vie privée- vie professionnelle (Lazzari & Tremblay, 2014 ; Orkibi& Brandt, 2015 ; Garner & Laroche, 2016) et le stress au travail (Karasek&Théorell, 1990 ; Berraho& Al, 2006 ; Giauke& Al, 2013).

Hypothèse 5: Les variables situationnelles ont un impact significatif et négatif sur la fidélité du personnel.

A partir de la revue de la littérature ci-dessus, nous pouvons résumer notre modèle conceptuel dans le schéma suivant :

Figure N°1 : Modèle explicatif des variables déterminant la fidélisation des personnels



H5

H3

Facteurs contextuels

- Emplois de remplacement
- Stress au travail
- Conciliation Famille- Travail

Implication

organisationnelle

- Implication calculée
- Implication normative
- Implication affective

Les jalons théoriques étant posés, il nous semble dès lors opportun de mener une étude permettant de mieux répondre à notre question de recherche.

2. Le contexte BOKO HARAM, un environnement propice aux départs volontaires ?

En nous basant sur les résultats des études menées sur la fidélisation et la fidélité des employés, cette recherche entend mettre en lumière les facteurs qui motivent les personnels des organisations travaillant dans un environnement BOKO HARAM à continuer à rester malgré l'insécurité et à les comparer aux déterminants de fidélité dans un contexte de stabilité.

La présente étude se distingue des recherches antérieures par son contexte de réalisation : le contexte BOKO HARAM, un environnement caractérisé par l'insécurité, la crise et le chômage. La collecte des données a été effectuée en deux périodes afin de recueillir les impressions à chaud et à froid des concernés : une phase, deux jours après le double attentat de juillet 2015 (dans la ville de Maroua) ; une phase en octobre-décembre 2016, plusieurs mois après les explosions de bombes des partisans de la secte BOKO HARAM (dans les localités de Maroua, Kolofata et Amshide). Nous tenons à préciser que des attaques ont continué dans les deux dernières zones citées.

2.1. Le processus de l'étude

Ancrée sur le principe de la triangulation (Jick & Todd, 1979), cette recherche combine à la fois une les méthodes qualitatives et quantitatives. A cette multiplicité des techniques, nous avons associé une mixité des composantes de l'échantillon. Ainsi, notre étude a été marquée par deux temps forts :

-une phase exploratoire nous a permis de réaliser trente entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et responsables RH des organisations des cités de Maroua, Kolofata et Amshide (sites sur

lesquels il y a eu des explosions de bombes des partisans de BH) afin d'identifier les éléments-clés de leur politique de ressources humaines, ainsi que le dispositif mis en place pour fidéliser les personnels. Nous avons également interviewé trente-six personnels afin de détecter leurs critères de satisfaction au travail et ainsi collecter des informations nécessaires à la construction des items du questionnaire.

-Une phase confirmatoire au cours de laquelle nous avons exploité les résultats d'une enquête de fidélité des personnels pour vérifier si les techniques de fidélisation utilisées par les organisations implantées dans la région de l'Extrême- Nord Cameroun permettent effectivement de retenir leurs personnels. Pour cela, nous avons utilisé des instruments de mesure construits sur la base de la revue de la littérature et de l'étude exploratoire menée. Au cours de cette étape, cent onze questionnaires ont été administré auprès de personnels afin de vérifier leur niveau de fidélité par rapport aux stratégies mises en œuvre par leurs organisations.

2.2. Résultats de l'étude

2.2.1. Apport de l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des dirigeants d'entreprises et responsables RH

L'étude exploratoire menée auprès de trente organisations appartenant à tous les secteurs (ONG, entreprises publiques et privées) nous a permis de collecter trois types d'informations : les motifs de la fidélisation, les techniques de fidélisation et les catégories de personnels à fidéliser.

Les entretiens réalisés révèlent que la fidélisation des personnels est liée au maintien des meilleures compétences en vue de conserver sa position concurrentielle et son image de marque. Un autre motif est inhérent à la satisfaction continue des clients. La fidélisation permet enfin de maintenir la structure des coûts de GRH.

En ce qui concerne les techniques de fidélisation, nous tenons à préciser que seules 24 sur les 36 organisations interrogées ont déclarées avoir mis en œuvre une stratégie de fidélisation. La principale technique utilisée repose sur les stimulants financiers par l'octroi d'une prime spéciale, en plus des pratiques RH (encouragements, soutien, visites, amélioration des conditions de travail).

Par rapport aux cibles de la fidélisation, la plupart des organisations ne fait pas une discrimination car les avantages liés au contexte sont octroyés à tous les employés ; cependant, une attention est accordée aux personnels opérationnels.

2.2.2. *Apport de l'étude qualitative exploratoire menée auprès des personnels*

L'étude exploratoire menée auprès de trente- six personnels travaillant dans la région de l'Extrême-Nord Cameroun nous a permis d'identifier les sources possibles d'attachement à l'organisation, représentatives des prédicteurs de la fidélité des personnels. Une analyse de contenu des informations collectées nous a conduits à quatre dimensions :

- La dimension Satisfaction au travail
- La dimension Confiance envers l'employeur
- La dimension Implication organisationnelle
- La dimension Conciliation vie privée- vie professionnelle

2.3. *Discussion et implications*

Les résultats de notre étude empirique montrent que la fidélisation des personnels demeure une préoccupation majeure des responsables RH et des chefs des organisations implantées dans des zones d'insécurité.

2.3.1. *Résultats de l'étude*

Au total, cent onze personnels appartenant à tous les secteurs d'activités ont été interrogées selon la méthode de convenance dont 42,13% d'hommes et 57,87% de femmes.

Analyse de la fiabilité des items utilisés

Nous avons estimé la fiabilité du questionnaire au travers de la consistance interne des items constituant les sources d'attachement des employés à l'organisation. Cette consistance est évaluée par le coefficient alpha de Cronbach qui permet d'examiner la relation entre les différentes variables introduites dans le questionnaire et leur fiabilité en tant que mesure de la fidélisation des personnels (Pettersen& Al, 2004).

Le tableau ci-dessous montre la vérification de la consistance interne des items constituant les dimensions du questionnaire.

Tableau N° 1 : Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
----------	--------

Cronbach	d'éléments
,775	27

Vérification des hypothèses

Les résultats de notre étude révèlent une corrélation significative et positive, au seuil de 5%, entre la composition du foyer ($t=0,326$; $p= 0,001 < 0,05$), le profil de carrière ($t=0,385$; $p= 0,000 < 0,05$), les relations avec la hiérarchie ($t=0,340$; $p= 0,000 < 0,05$) et la fidélité des personnels en contexte BOKO HARAM.

Ces résultats soulignent, par ailleurs, l'impact positif et statistiquement significatif au seuil de 1%, de l'âge ($t=0,560$; $p= 0,000 < 0,05$), le genre ($t=0,464$; $p= 0,021 < 0,05$), du niveau d'instruction ($t=0,446$; $p= 0,002 < 0,05$), de la reconnaissance des efforts fournis ($t=0,286$; $p= 0,004 < 0,05$), de l'implication calculée ($t=0,380$; $p= 0,003 < 0,05$), de l'implication normative ($t=0,369$; $p= 0,000 < 0,05$), de l'âge de l'entreprise ($t=0,326$; $p= 0,001 < 0,05$), de la rémunération ($t=0,449$; $p= 0,000 < 0,05$), des avantages sociaux ($t=0,558$; $p= 0,000 < 0,05$) et de la disponibilité des emplois de remplacement ($t=0,399$; $p= 0,000 < 0,05$) sur la fidélité des personnels.

En outre, nos résultats font ressortir une corrélation négative et significative au seuil de 1% entre les conditions de travail et la fidélité des personnels ($t=-0,316$; $p= 0,001 < 0,05$) alors que le contenu et la charge de travail ne présentent pas de lien significatif.

Enfin, nos résultats mettent en évidence l'absence de tout lien entre les relations avec les collègues, l'implication affective, la taille de l'entreprise, le stress au travail et la conciliation famille- emploi et la fidélité au travail.

Par conséquent, ces résultats démontrent que l'hypothèse H1 est vérifiée alors que les hypothèses H2, H3, H4 et H5 ne sont que partiellement vérifiées. Le tableau ci-dessous fait une synthèse des coefficients de corrélation obtenus lors de l'analyse des données.

Tableau N° 2: analyse de la corrélation et tests des hypothèses

Variable à expliquer	Variables explicatives	Coefficients de corrélation de Pearson	p (Sig)	Observations
----------------------	------------------------	--	---------	--------------

Fidélité du personnel à l'égard de l'organisation	Profil du salarié	Age	0,560**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Genre	0,464**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Composition du foyer	0,326*	0,001	Sous-hypothèse vérifiée
		Niveau d'instruction	0,446**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
	Satisfaction au travail	Contenu et charge de travail	-0,067	0,532	Sous-hypothèse rejetée
		Conditions de travail	-0,316**	0,001	Sous-hypothèse vérifiée
		Profil de carrière	0,385*	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Relations avec la hiérarchie	0,340*	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Relations avec les collègues	0,136	0,017	Sous-hypothèse rejetée
		Reconnaissance des efforts	0,286**	0,004	Sous-hypothèse vérifiée
	Implication organisationnelle	Implication calculée	0,380**	0,003	Sous-hypothèse vérifiée
		Implication normative	0,369**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Implication affective	0,067	0,059	Sous-hypothèse rejetée
	Facteurs organisationnels	Taille de l'entreprise	0,067	0,059	Sous-hypothèse rejetée
		Age de l'entreprise	0,326**	0,001	Sous-hypothèse vérifiée
		Salaire / Rémunération	0,449**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Avantages sociaux	0,558**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
	Facteurs contextuels	Emplois de remplacement	0,399**	0,000	Sous-hypothèse vérifiée
		Stress au travail	0,227	0,028	Sous-hypothèse rejetée
		Conciliation famille- travail	0,245	0,014	Sous-hypothèse rejetée

*, ** : Corrélation significative aux seuils respectifs de 5% et 1%

Discussion

Au terme de l'analyse des données de notre étude, nous pouvons dire que la fidélité des personnels en contexte d'instabilité dépend de trois facteurs : les facteurs idiosyncratiques, les facteurs organisationnels et les facteurs situationnels. Nos résultats révèlent que quatre des cinq hypothèses que nous avons émises sont partiellement vérifiées. En effet, on constate que la fidélité des personnels est significativement et positivement corrélée aux variables personnelles du salarié, notamment son âge, son genre, son niveau d'instruction et la composition de son foyer (*H1*). Ce qui converge avec les travaux de Cotton & Tuttle (1986), de Mzabi (2011) et de Green (2010). Cette recherche diverge néanmoins avec celle de Cotton & Tuttle au niveau du sens de la relation entre

l'âge et la fidélité de l'employé : notre recherche souligne une relation positive alors que celle de Cotton & Tuttle démontre une relation négative.

Les résultats de notre recherche soulignent également l'existence d'un lien entre la satisfaction au travail et la fidélité des personnels (H2) en ce qui concerne les relations avec la hiérarchie, le profil de carrière, la reconnaissance des efforts fournis et les conditions de travail (H2). Ce qui converge avec les recherches Price (2010), Baret & Al (2013), de Blais (2005) et de Kleber & Al (2016). On a pu relever ici l'influence négative des conditions de travail sur la fidélité des personnels (H2 bis). Cependant, ces résultats illustrent que le contenu et la charge de travail influencent négativement la satisfaction des personnels même si l'impact n'est pas statistiquement démontré. Ainsi, on pourrait penser que plus le contenu et la charge de travail augmentent, plus l'intention des personnels de continuer à travailler dans l'organisation diminue. On constate, par ailleurs, la qualité des relations avec les collègues n'affectent pas la fidélité des personnels (H2 bis).

Ces résultats montrent que l'hypothèse H3 est partiellement soutenue. En effet, l'implication calculée et l'implication normative démontrent une influence positive et signifiante avec la fidélité des personnels (H3). Ce qui converge avec les travaux de Giraud (2015). On constate, cependant, qu'il n'y a aucun impact significatif entre l'implication affective et la fidélité des personnels (H3 bis).

Par ailleurs, les facteurs organisationnels sont déterminants sur l'attachement des personnels à leurs structures (H4). En effet, l'âge de l'organisation, sa politique de rémunération et les avantages sociaux octroyés justifient la fidélité des personnels. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Newton & Al (1981), Min (2007) et Dale-Olsen (2006). Nos résultats démontrent que la taille de l'organisation n'influence pas l'attachement des personnels à leurs structures (H4 bis) ; ce qui converge avec les travaux de Cotton & Tuttle (1986).

Enfin, la fidélité des personnels en contexte de guerre est influencée par les facteurs contextuels (H5), notamment la disponibilité des emplois de remplacement (H5 bis). Ce qui corrobore avec les travaux de Cotton & Tuttle (1896). Le stress et la conciliation famille – travail n'ont pas produit des statistiques signifiantes (H5 bis) ; ce qui diverge avec les travaux de Giauke (2013) et de Garner & Laroche (2016).

Implications

Que peut faire une structure pour réduire les départs volontaires et ainsi fidéliser ses personnels dans un contexte d'insécurité ? Au regard de la significativité constatée au niveau des statistiques sur les variables de notre modèle, nous pouvons dire que les sources potentielles de

fidélité des personnels en contexte de guerre pourraient être les conditions de travail, la qualité des relations avec la hiérarchie, les possibilités de développement, l'âge de l'organisation, la reconnaissance des efforts fournis, la rémunération, et les avantages sociaux. A ces facteurs, il importe de prendre en considération le profil des personnels et le contexte, précisément la disponibilité des emplois de remplacement. Il convient également de stimuler l'implication des personnels.

La connaissance et la prise en compte de ces sources de fidélité des personnels est capitale pour les responsables et décideurs des structures implantées dans des zones à risque car elles pourront les aider à mettre en place une stratégie de fidélisation axée sur des techniques qui cadrent avec les attentes des personnels et ainsi mieux les satisfaire et améliorer leur attachement à l'organisation.

Même si les autres sources potentielles de fidélité n'ont pas produit de statistiques significatives, il n'en demeure pas moins que ces dernières affectent l'attachement des personnels. En effet, la fidélité à une structure, est un concept multidimensionnel. Ainsi, le personnel qui travaille dans une organisation recherche un ensemble de bénéfices au-delà de du salaire et de la sécurité de l'emploi qui semblent être les finalités annoncées et chacun de ces attributs exerce d'une manière ou d'une autre un impact sur son attachement. L'existence d'un attribut peut entraîner sa satisfaction au travail et susciter son attachement sans que son absence ne provoque une sensation d'insatisfaction et d'intention de quitter. Il serait donc souhaitable, pour les structures implantées en contexte de guerre, de connaître le poids de chaque variable sur la fidélité des personnels et d'y mettre un accent particulier afin de maximiser leur satisfaction au travail, de renforcer leur attachement à l'organisation.

Somme toute, pour fidéliser les personnels dans un contexte aussi sensible que celui de BOKO HARAM, les structures doivent mettre en place une stratégie qui obéit aux principes suivants:

- Favoriser la satisfaction au travail (Le Flanchec& Al, 2015) par l'amélioration des conditions de travail
- Proposer de bonnes primes de guerre
- Améliorer l'implication organisationnelle en suscitant une implication affective par une plus grande participation de l'employé aux décisions et par un marketing interne
- Améliorer les pratiques GRH
- Communiquer et soutenir ses 'troupes'
- Développer une mobilité du personnel par des affectations.

Conclusion

L'objectif de ce travail était de vérifier si les entreprises implantées en zones de guerre parvenaient encore à retenir leurs personnels apeurés par les explosions de bombes des terroristes de la secte BOKO HARAM et l'insécurité. Pour atteindre cet objectif, une approche triangulaire s'est avérée pertinente, nous permettant ainsi de collecter le maximum d'informations, de mieux comprendre le problème posé et d'améliorer la fiabilité et la validité de nos résultats. Nous avons à cet effet réalisé trente-six entretiens semi-directifs auprès des responsables des organisations de la région de l'Extrême- Nord Cameroun et cent onze questionnaires ont été administrés auprès des personnels de ces structures.

Les résultats de l'étude exploratoire menée auprès des responsables des structures nous ont permis de détecter les motifs et techniques de fidélisation mises en œuvre. Il ressort qu'un peu plus de la moitié des organisations de la place allouent une prime spéciale pour retenir leurs personnels, en plus des encouragements et du soutien de la hiérarchie.

L'étude exploratoire menée auprès des personnels nous a permis de mettre en lumière les dimensions de la fidélité des personnels et facilité la construction du questionnaire. Au final, trois catégories de variables ont été retenues comme déterminant de la fidélité des personnels en contexte de guerre : les variables personnelles, les variables organisationnelles et les variables situationnelles. Ce qui corrobore avec les travaux de Renaud & Al (2014).

Les résultats de l'étude quantitative nous ont permis de soutenir totalement une hypothèse et partiellement quatre des cinq hypothèses posées. En effet, nos résultats révèlent que les facteurs personnels des employés sont un facteur explicatif de leur attachement à l'organisation. Ces résultats soulignent également l'impact des conditions de travail, du profil de carrière, des relations avec la hiérarchie, de la reconnaissance des efforts fournis, de l'implication calculée, de l'implication normative, de l'âge de l'entreprise, de la rémunération, des avantages sociaux et de la disponibilité des emplois de remplacement.

Les structures implantées dans ces zones vulnérables doivent mettre un accent particulier sur chacun de ces éléments afin d'améliorer la satisfaction au travail de leurs employés et de renforcer leur attachement à l'organisation. Cependant, il convient de connaître le poids de chacune de ces variables sur la satisfaction afin d'établir des priorités. Une autre recherche pourrait être faite en vue de mettre en évidence l'importance de chacune de ces variables.

La principale limite de cette étude est relative à son contexte et la taille de l'échantillon, diminuant ainsi sa validité externe. En effet, cette étude a été réalisée dans trois localités de

l'Extrême- Nord Cameroun sur un échantillon de cent onze personnes. Ce qui rend difficile la généralisation des résultats et par conséquent la possibilité de répliquer ces résultats dans d'autres pays. Il serait souhaitable de réaliser une étude semblable dans d'autres pays afin de construire un échantillon plus important, de pouvoir généraliser ces résultats, voire d'aboutir à une approche comparative.

Références bibliographiques

1. Adams, J.S. (1963), *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 67, N°5, 422-436
2. Alderfer C.P. (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, N° 2, 142-175
3. Baret C. & Al. (2013), Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation des personnels. Le cas du centre hospitalier de Versailles, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol 4, N° 8, 124-134
4. BerrahoM. & Al. (2006), *Mesure du stress professionnel des chauffeurs de taxi à Fès, Maroc*, Santé Publique, Vol. 18, N° 3, 375-387.
5. Carmelli A. & Weisberg J. (2008), *Exploring turnover intentions among three professional group of employees*, Human Resource Development International, 9, 2, 191-206
6. Cerdin J.L. & Al (2005), *La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 55, 2-21
7. Cotton J. L., & Tuttle J. M. (1986), *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*, Academy of Management Review, Vol.11, N°1, 55–70
8. Dany, F. (2004), *La théorie des carrières : D'où venons-nous et où allons-nous ?*, Dans Guerrero, S., Cerdin, J.L., et Roger, A. (eds), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, 335-349, Paris : AGRH, Vuibert
9. Doreringer P. & Piore M. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Heath, Lexington, Massahusetts
10. Durrieu F. & Roussel P., (2002), *l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pour les entreprises en réseau*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 44, 2-19

11. Gambino K. (2010), *Motivation for entry, occupational commitment and intent to remain : a survey regarding registered nurse retention*, Journal of Advanced Nursing, Vol. 66, N° 11, 2532-2541
12. Garner P. & Laroche P. (2016), *Les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail*, Revue de gestion des ressources humaines , Vol. 2, N° 100, 41-60
13. Giaucque D. & Al.(2013), *Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes* , @GRH, Vol/4, N° 9, 123-155
14. Giraud L. (2015), *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière*, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 3, N° 97), 58-86.
15. Giraud L. & Al. (2012), *La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique*, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 2, N° 84, 44-60
16. Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. Labour Economics, 17, 897–903
17. Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review, Vol.12, N°1, 9-22
18. Herzberg F. & Al. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley
19. Hirschman A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Massachusetts, Harvard University Press
20. Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books
21. Kleber A. & Persson S. (2016), *Fidéliser des managers de la Génération Y. Une étude exploratoire au sein d'un graduate programme*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol XXII, N° 53 ,155-186
22. Lambert E. G. & Al. (2001). *The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers*, The Social Science Journal, 38, 233–250.
23. Lazzari N. D. & Tremblay D. G. (2014), *Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie*, Question(s) de management Vol 2, N° 6, 91-110
24. Le Flanchec & Al (2015), *Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'Enquête Réponse 2011*, Revue Management & Avenir, Vol 7, N° 81, 37- 55

25. Locke E.A. (1976), *The nature and causes of satisfaction*, in Dunette M. D. (Éd.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago
26. Martin P. (2014), *La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne*, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 3, N° 93, 18-31
27. Maslow A. (1943), *A theory of human motivation*, The Psychological Review, Vol.50, N°4, 370-396
28. McClelland D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand
29. Meyer J.P. & Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, vol. 1, p. 61-89.
30. Meyssonier R. (2006), *Les sources d'attachement à l'entreprise du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs*, Revue Gestion des Ressources Humaines, N° 60, Avril-Juin, 48- 70
31. Mowday R. T. & Al. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press.
32. Mottay D. (2003), *Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°49, juillet-septembre, 42-53
33. Mueller C. W. & Al. (1994), *Employee attachment and non-coercive conditions of work*, Work and occupations, 21, 179-212
34. Mzabi H. (2011), *La direction des ressources humaines face à la défection des infirmières des établissements publics de santé*, Actes de la 11ème journée de recherche Prospective des métiers, ESSEC, Mars
35. Orkibi H. & Brandt Y. I. (2015), *How positivity links with job satisfaction : preliminary findings on the mediating role of worklife balance*, Euro's Journal of Psychology, Vol 11, N° 3, 406- 418
36. Paille P. (2011), *La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées*, In Paille P. (Ed), *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et empiriques*, Québec, Les PUL, 119- 136
37. Panaccio A. & Al. (2014). *The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model*, Human Relations, 67(7), 821-848.
38. Panagiotoglou & Al (2017), *Job satisfaction : insights from home support care workers in three canadians jurisdictions*, Canadian Journal of Aging, Vol 36, Issue 1, March, 1-14

39. Peretti J.M. &Swalhi A.(2007), *Mesure de la fidélité organisationnelle*, 18^{ème} Congrès de l'AGRH, Université de Fribourg, Switzerland
40. Petit R. & Zadet V. (2017), *Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPD : une problématique sectorielle et de management*, @GRH, Vol 1, N° 22, 31-54
41. Pettersen K. I. & Al. (2004), *The patient experience questionnaire : development, validity and reliability*, International Journal for Quality in Health Care, Vol 16, N° 6, 453-463
42. Price, J. L. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*, International Journal of Manpower, 22, 600-624
43. Renaud S. & Al (2014), *Ce qui influence le plus l'intention de rester : la satisfaction intrinsèque ou extrinsèque ?* In Hermann, Attirer retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses, Collections RH comportement au travail et Pratiques Innovantes, 135-165
44. Schein E. H. (1996), *Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century*, The Academy of Management Executive, Vol. 10, N° 4, 80-88
45. Stanley L. & Al. (2013), *Commitment profiles and employee turnover*, Journal of Vocational Behavior, 82(3), 176-187.