

IMPACT DE LA FIDELISATION SUR L'INTENTION DE DEPART DES SALARIES.

OUYAHIA Zoubida

Maitre de conférences « B ».

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de - université d'Oran 2 - z.ouyahia@yahoo.fr

Résumé :

L'attitude des individus par rapport à leur travail a évolué. Leur attentes et exigences se sont considérablement accrues. Par ailleurs, les salariés ont également compris que posséder un savoir et un savoir-faire peuvent désormais se permettre d'imposer leur conditions, en terme de poste, conditions de travail, la rémunération et d'autres avantages et de sélectionner véritablement leur employeur, et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils envisagent désormais plus facilement de quitter l'organisation dès lors qu'ils ne parviennent pas à satisfaire leurs besoins. Toutefois les entreprises Algériennes intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socio-économique dans la gestion de leurs ressources humaines (GRH) et dans leurs stratégies.

Dans ce contexte, une politique de fidélisation semble être un outil adapté. Leur défi aujourd'hui, repose sur la capacité d'attraction, de mobilisation des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise, afin de fidéliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance. L'objectif de cette recherche est de corréler l'impact de cette politique de fidélisation sur l'intention de départ à travers l'analyse d'un questionnaire destiné à 182 salariés de secteurs différents.

Mots-clés : Fidélisation, satisfaction, implication, intention de départ, turn over.

Abstract :

The attitude of individuals in relation to their work has evolved. Their expectations and requirements have increased considerably. Furthermore, employees have also understood that to possess knowledge and expertise can now afford to impose their conditions, in term of position, working conditions, remuneration and other benefits and select really their employer, and remain open to all

opportunities. Now, they consider more easily leaving the organization once they fail to satisfy their needs.

However, the Algerian companies increasingly integrate this new socio-economic in managing their human resources (HR) and in their strategies.

In this context, a loyalty policy seems to be a suitable tool. Their challenges today are based on the ability of attraction, employee engagement and adherence of the latter to the mission of the company to retain new employees and help them to develop a sense of community. The objective of this research is to correlate the impact of this loyalty policy on the intention of leaving intention through the analysis of a questionnaire intended for 182 employees from different sectors.

Keywords: loyalty, satisfaction, engagement, leaving intention, turnover.

ملخص

تطور موقف الأفراد فيما يتعلق عملهم . وزادت التوقعات ومتطلباتهم بشكل كبير وعلاوة على ذلك، قد فهم الموظفون أيضا أن إمتلاكهم للمعرفة والخبرة ، شروطهم فرض يمكنهم بعد ظروف العمل والأجور وغيرها حتى يمكنه اختيار صاحب العمل،. الآن أصبح أسهل التفكير في ترك المنظمة عندما تنفصل المؤسسة في تلبية احتياجاتهم . إلا أن الشركات الجزائرية تدمج على نحو متزايد هذا في إدارة مواردها البشرية (RH) واستراتيجياتها. في هذا السياق، تصبح سياسة الاحتفاظ أداة مناسبة و من التحديات اليوم، ويعتمد على قدرة الجذب، مشاركة الموظفين والالتزام بالشركة للاحتفاظ بالموظفين الجدد ومساعدتهم على تنمية الشعور بالإنتماء . الهدف من هذا البحث هو ربط تأثير سياسة الاحتفاظ على المؤسسة ترك نية من خلال تحليل استبيان ل182 موظف من مختلف القطاعات.

Introduction :

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

La gestion des ressources humaines est donc amenée à redéfinir son rôle. Sa principale activité consistera à la prise en charge individuelle de ses salariés, le développement, la motivation ou tout simplement la fidélisation des divers porteurs de savoirs. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont été particulièrement sollicitées. Leur articulation constitue le fondement conceptuel de notre modèle de fidélisation des salariés. L'intention de retrait volontaire est considérée comme un bon indicateur de la capacité d'une entreprise à offrir des conditions de vie au travail appréciables. « S'intéresser aux antécédents de l'intention de quitter l'entreprise présente un attrait managérial dans le sens où les modèles de recherche reposent sur un cadre conceptuel de la forme " attitude-intention-comportement »¹⁹. La visée de ces modèles est donc de prédire la rotation du personnel (le comportement) via l'intention de départ exprimée par les individus. La présente étude reprendra les trois groupes de variables-clefs des modèles de turnover, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, et l'intention de départ. Le modèle conceptuel présenté à la figure N°1 met en relation, les concepts de satisfaction au travail, implication , et de l'intention de départ.

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : conçu par nos soins

¹⁹ Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewoodcliffs, NJ. Prentice-hall

1. Instrument d'investigation : le questionnaire

Le questionnaire relatif à notre étude comporte (37) items, Les deux principaux types de questions (fermées et ouvertes) se rapportent à l'identification de l'entreprise et le profil du répondant (le salarié) concernant son genre, âge, niveau d'étude, poste occupé, situation matrimoniale ainsi que son ancienneté dans l'entreprise. Aussi, d'obtenir des informations sur la fidélisation : la satisfaction, l'implication, et son intention de quitter l'entreprise. On essayera de répondre à l'hypothèse H : « **La fidélisation des salariés influence l'intention de départ des salariés** ». Et de deux sous- hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 (H1) : la satisfaction au travail a un impact négatif sur l'intention de départ des salariés :

Hypothèse 2 (H2) : l'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ des salariés.

Généralement, une hypothèse lie deux variables : l'une dite indépendante et l'autre dépendante afin de les opérationnaliser. La variable indépendante est celle qui est manipulée dans le souci d'en identifier des effets sur le sujet, tandis que la variable dépendante correspond à l'effet observé suite à la manipulation de la variable indépendante. Pour ce qui est de notre étude, nous distinguerons deux variables indépendantes : la satisfaction et l'implication et une variable dépendante: l'intention de départ des salariés

2. Description de l'échantillon :

L'échantillon est composé de 182 salariés, appartenant a des entreprises de différents secteurs (distribution agroalimentaire et cosmétique, ingénierie hydrocarbure, télécom, Algérie poste, hôtels, supermarchés, institutions financières, entreprises industrielles textile et agroalimentaire...), dont 65.9% privées.

2.1 .Le type de l'entreprise :

Tableau 01. Type entreprises

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
privée	120	65,9	65,9	65,9
étatique	62	34,1	34,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

2.2. L'effectif :

Plus de **85%** des salariés interrogés appartiennent à des PME, le reste appartient à de grandes entreprises de plus de 500 personnes.

Tableau 02. Effectifs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 10	18	9,9	9,9	9,9
Entre 10 et 49	76	41,8	41,8	51,6
Entre 50 et 100	30	16,5	16,5	68,1
Valide Entre 101 et 150	22	12,1	12,1	80,2
Entre 151 et 500	12	6,6	6,6	86,8
plus de 500	24	13,2	13,2	100,0
Total	182	100,0	100,0	

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

2.3. L'âge du salarié

2.4.

Tableau 03.l'âge des salariés

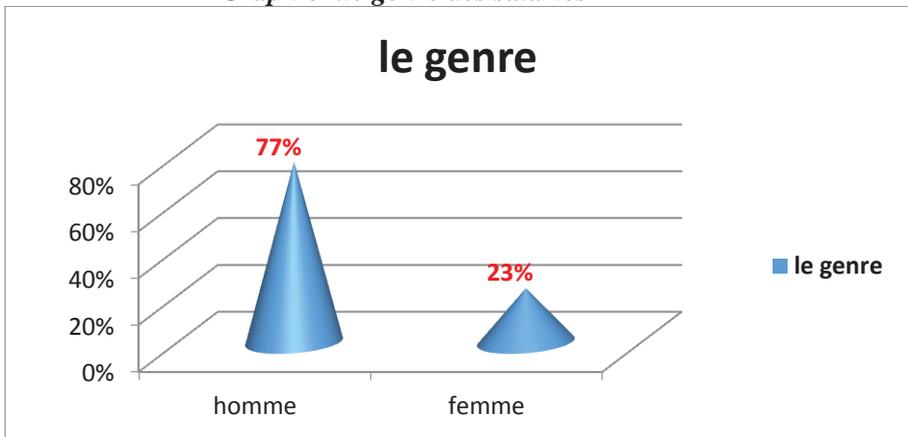
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 Ans	74	40,7	40,7
	Entre 30 et 40 Ans	82	45,1	85,7
	Entre 40 et 50 Ans	12	6,6	92,3
	Entre 50 et 60 Ans	12	6,6	98,9
	Plus de 60 Ans	2	1,1	100,0
	Total	182	100,0	100,0

Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

40.7% des salariés interrogés ont moins de 30 Ans, 45% ont entre 30 et 40 ans, 6.6% ont entre 40 et 50 ans, le même pourcentage de salariés ont entre 50 et 60ans et 1% ont plus de 60 ans.

2.4. Le genre

Graph 01.le genre des salariés

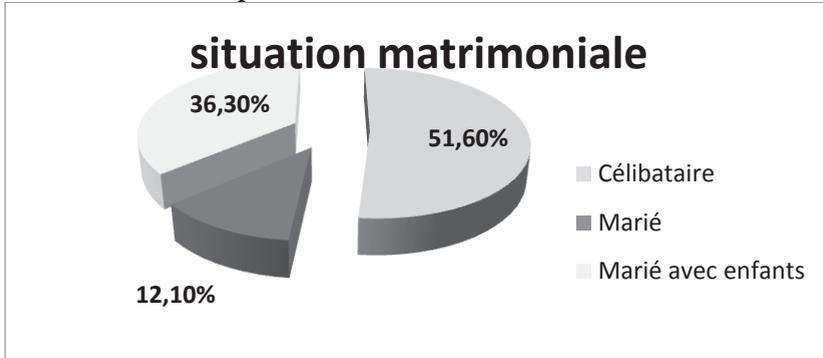


Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

77% des salariés interrogés sont des hommes, et 23% des femmes.

2.5. La situation matrimoniale :

Graph02.la situation matrimoniale



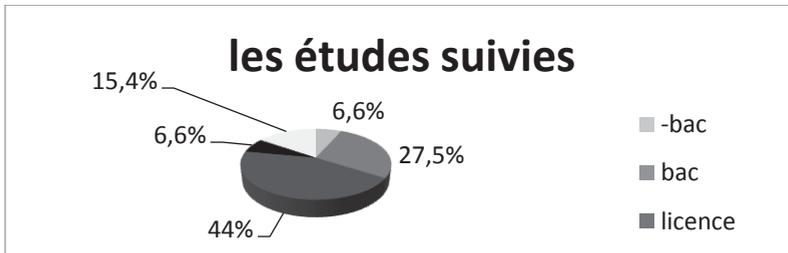
Source : traitement questionnaire

par logiciel SPSS

La majorité des salariés interrogés sont célibataires avec plus de 50%, le reste des salariés, sont mariés dont 12% avec enfants.

2.6. Les études suivies :

Graph 03.les études suivies

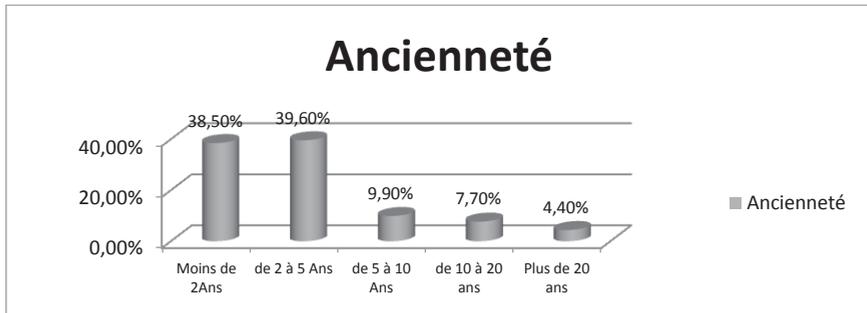


Source : traitement questionnaire par logiciel SPSS

70% des salariés de l'enquête ont fait des études supérieures.

2.7. Ancienneté :

Graph04.Ancienneté



Source : traitement questionnaire par logiciel

SPSS

12% des salariés interrogés ont une ancienneté de plus de 10 Ans, **10%** ont une ancienneté de 5 à 10 Ans, **40%** sont de l'entreprise depuis au minimum deux années, et **38.5%** ont une ancienneté de moins de 2 ans.

3. Les Instruments de mesure

Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord ou de satisfaction, de type Likert. Les indicateurs, présentés ci-après, ont été conçus à partir d'échelles préexistantes. Leur fiabilité a été testée par des alpha de Cronbach et leur dimensionnalité vérifiée par des analyses factorielles sous les logiciels SPSS.

3.1. **La satisfaction au travail :**

Elle sera mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque. L'échelle de mesure de la satisfaction au travail .Elle comporte sept (7) items. Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.80$).

- ✚ Êtes-vous satisfaits de l'environnement de travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits du temps de travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits des possibilités d'avancement ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits de votre salaire ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits climat social dans votre travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits d'accomplissement retiré du travail ?
- ✚ Êtes-vous satisfaits de la manière dont votre supérieur dirige ses employés ?

3.2. L'implication organisationnelle :

Il existe différentes échelles de mesure de l'implication organisationnelle. Nous proposons d'utiliser le l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) à 18 items déterminant 3 facettes de l'implication organisationnelle : implication affective **IA** (6 items), implication calculée **IC** (6 items), et implication normative **IN** (6 items). Dans notre recherche on en a utilisé que 2 items comme suit IA (2items), IC(2items),IN (2items). Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.83$).

3.2.1. Implication affective :

- ✚ Je ressens vraiment les problèmes de l'entreprise comme s'ils étaient les miens.
- ✚ Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.

3.2.2. Implication calculée :

- ✚ J'aurais plein d'ennuis et de problèmes dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise.
- ✚ J'ai trop donné dans cette entreprise, je ne peux pas la quitter.

3.2.3. Implication normative :

- ✚ Je me sentirais coupable si je quittais cette entreprise.
- ✚ Je dois beaucoup à cette entreprise.

3.3. Les paramètres personnels : comprendront 4 éléments : l'âge du répondant, son genre, situation matrimoniale, ancienneté et son niveau de formation.

3.4. Intention de départ volontaire : La mesure de l'intention de départ volontaire utilisée dans cette recherche a été mesurée à l'aide de l'échelle de Mobley et al. (1979). Elle prend la forme d'une échelle composée de trois (3) items et présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.98$) Les items sont:

- ✚ *je pense souvent quitter mon entreprise actuelle,*
- ✚ *dés que je peux je quitte mon entreprise actuelle,*
- ✚ *je cherche activement un emploi pour travailler ailleurs*

Tableau 04. Opérationnalisation des variables

Variables	Indicateurs	Remarques
Satisfaction	conditions organisationnelles l'environnement de travail, (temps de travail conditions sociales et financières (climat social, salaire) satisfaction des possibilités d'avancement satisfaction d'accomplissement retiré du travail satisfaction de la manière dont votre supérieur dirige ses employés	(7) items de la satisfaction, Les échelles de mesures utilisées sont des échelles de likert à 5 points (<i>très insatisfait à très satisfait.</i>)
Implication		(6) items de l'implication , (2) items concernent l'implication affective, (2) items concernent l'implication calculée,(2) items concernent l'implication normative, ces items ont été mesurés sur une échelle de Likert à 5 points (<i>1. pas du tout d'accord à 5. tout à fait d'accord</i>).
Intention de départ		(3) items mesurée sur une échelle de likert de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord)

Source : conçu par nos soins

4. Résultats

4.1. Corrélation entre effectif, âge, genre, situation matrimoniale, les études suivies, ancienneté sur l'intention de départ:

<i>Tableau 05.corrélation Pearson</i>		effec tifs	Ag e	ge nre	Situatio n Matrimo niale	les étu des suiv ies	Ancien neté	Inten tion dépar t
Effectifs	Corrélation de Pearson	1	,338**	-,045	,411**	,062	,503**	-,137
	Sig. (bilatérale)		,000	,542	,000	,407	,000	,064
	N	182	182	182	182	182	182	182
Age	Corrélation de Pearson	,338**	1	-,271**	,603**	,094	,596**	-,209*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,207	,000	,005
	N	182	182	182	182	182	182	182
Genre	Corrélation de Pearson	-,045	-,271**	1	-,247**	,005	-,072	,082
	Sig. (bilatérale)	,542	,000		,001	,951	,335	,273
	N	182	182	182	182	182	182	182

Situation Matrimoniale	N	182	182	182	182	182	182	
	Corrélation de Pearson	,411**	,603**	-,247**	1	-,026	,425**	-,304*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,723	,000	,000
les études suivies	N	182	182	182	182	182	182	
	Corrélation de Pearson	,062	,094	,005	-,026	1	,119	,036
	Sig. (bilatérale)	,407	,207	,951	,723		,110	,626
Ancienneté	N	182	182	182	182	182	182	
	Corrélation de Pearson	,503**	,596**	-,072	,425**	,119	1	-,263*

- ✚ Pas de corrélation entre l'effectif de l'entreprise et l'intention de départ
- ✚ Corrélation significative négative entre Age et intention de partir : plus le salarié avance dans l'âge moins il a envie de quitter l'entreprise
- ✚ Corrélation situation matrimoniale significative négative avec l'intention de départ : plus l'employé est engagé dans sa vie privée moins il a envie de partir surtout avec des enfants

- ✚ Corrélation significative négative entre l'ancienneté et l'intention de départ : plus le salarié est ancien dans l'entreprise, moins il a envie de partir.

Les entretiens soulignent que la question de quitter son entreprise dépend des critères d'appréciation de chacun.

Il se dégage une tendance générale autant au niveau des comportements que des mentalités : l'âge et le stade d'avancement du salarié dans sa carrière conditionnent en partie l'envie de quitter son entreprise, les salariés de moins de 40 ans apparaissant comme étant « les collaborateurs les moins fidèles ».

- ✚ Pas de Corrélation entre études suivies et l'intention de départ.

Afin de tester les hypothèses, des régressions multiples ont été réalisées. L'étude des coefficients de corrélation entre les variables permet de s'assurer que les variables entrant dans le modèle ne sont pas colinéaires.

4.2. Corrélation satisfaction /intention de départ

D'après les tableaux de corrélation Pearson sur SPSS , on constate une corrélation significative entre l'intention de départ et la satisfaction du temps de travail, des possibilités avancement, l'accomplissement retiré du travail, de la manière dont le supérieur gère ses employés, c'est une relation négative qui signifie que plus les salariés sont satisfaits de ces conditions, moins ils auront envie de partir et quitter l'organisation. par contre il n'existe pas de corrélation significantes entre satisfaction du climat social et de l'environnement de travail et l'intention de départ.

4.3. Corrélation implication /intention de départ

Tableau 6 : corrélations implications

		départ	affektive	calculée	normative	
Rh o de Sp ear ma n	Intention					
	départ	Coefficient de corrélation	1,000	-,268**	-,256**	-,343**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	182	182	182	182
	affektive	Coefficient de corrélation	-,268**	1,000	,439**	,672**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	182	182	182	182
	calculée	Coefficient de corrélation	-,256**	,439**	1,000	,673**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	182	182	182	182
	normative	Coefficient de corrélation	-,343**	,672**	,673**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	
	N	182	182	182	182	

Source : fait par nos soins

« Des recherches antérieures ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle (Neveu, 1996 ; Commeiras et Fournier, 1998 ; Chang, 1999). Ces travaux mettent en évidence la nécessité de prendre en compte la bidimensionnalité du concept d'implication. En effet, seule la corrélation entre l'intention de départ et l'implication affective est clairement affirmée (Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Neveu, 1996). Néanmoins, la recherche de Mayer et Schoorman (1992) ainsi que celle de Commeiras et Fournier (1998) montrent une relation significative entre ces deux variables, et ce sur les deux dimensions de

l'implication organisationnelle».²⁰ Cette recherche montre que l'implication affective, calculée, et normative diminuent fortement, et ce de façon significative, l'intention de quitter l'entreprise. Ce résultat est renforcé par l'absence d'intercorrélation entre les dimensions de l'implication,

5. Méthode de régression linéaire pour tester l'hypothèse (H1b) et (H2b)

Afin de révéler les déterminants clés des intentions de départ, nous utiliserons la méthode des régressions multiples, en introduisant comme variables explicatives potentielles chacune des sept (7) dimensions de la satisfaction, et ceux de l'implication ainsi, Nous opterons pour la méthode dite « entrée », nous porterons une attention particulière à la multicollinéarité, c'est à-dire l'existence d'une forte corrélation entre les variables indépendantes retenues.

L'étude des coefficients de corrélation entre les variables permet de s'assurer que les variables entrant dans le modèle ne sont pas collinéaires. La matrice de corrélation présente les intercorrélations entre toutes les variables concernées par cette étude. Ces corrélations sont toutes inférieures au seuil de 0,80, valeur au-delà de laquelle la collinéarité est considérée comme problématique (Lewis-Beck, 1991). Si la corrélation entre deux de ces variables se situait à 0,9 (ou - 0,9), il y aurait un risque important de multicollinéarité. Nous aurions introduit deux variables qui mesurent sensiblement la même chose pour prédire l'intention de départ. Nous voulons éviter cette situation. Puisque la collinéarité est vérifiée, on passe aux étapes suivantes.

5.1. Analyse de variance

5.1.1 .Satisfaction/intention de départ :

Le tableau d'ANOVA nous donne cette information. Il nous permet de déterminer si nous rejetons l'hypothèse nulle (H_0) ou non. Dans notre recherche, nous voulons savoir dans un premier temps si la

²⁰Sandra Palmero,(2000) *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel* . Repéré à URL.

satisfaction prédit mieux l'intention de départ que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne).

On constate à la lecture du tableau anova sur SPSS que les valeurs f obtenues pour les sept modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs observées sont de **4.28, 5.60, 6.38, 5.95, 5.38, 4.48, 4.14** est significatif à $p < 0,001$, ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles 3.4.5,6 et 7 contribuent à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne. et que nous avons moins de 0,4 % de chance de se tromper en affirmant que le modèle 2 contribue à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne et 4% de chance de se tromper pour le modèle 1, concernant la satisfaction de l'environnement de travail.

5.1.2. Implication / Intention de départ

On constate à la lecture du tableau Anova que selon la valeur f obtenue pour les trois modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs de 21.64 ,12.86, 10.29 est significatif à ($p < 0,001$), ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles contribuent à mieux prédire l'intention de départ que la simple moyenne.

5.2.Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique le R^2 cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux). Dans ce tableau il s'agit d'analyser la qualité du modèle de régression à travers l'étude de R^2 .

Le coefficient R^2 compare les valeurs estimées de la variable dépendante par rapport aux variables observées, il varie de 0 à 1. Plus la valeur de R^2 est importante, plus le modèle explique le phénomène.

5.2.1. satisfaction/intention de départ

Le tableau récapitulatif contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente la force de la relation entre la VD (valeur dépendante) et la combinaison des VI (valeurs indépendantes). Des valeurs allant de

0,15 à 0.37 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle.

Ensuite, la signification du R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. Nous sommes passés de $R^2 = 0$ à $R^2 = 0.018$ jusqu'à $R^2 = 0.108$. SPSS détermine donc si les différences allant de (0,023 à 0.009) sont significatives.

1. $F(1.180)=4.28$
2. $F(1.177)=6.795$
3. $F(1.178)=7.52$
4. $F(1.177)=4.31$
5. $F(1.176)=2.85$
6. $F(1.175)=0.13$
7. $F(1.174)=1.92$

Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la VD. à l'exception de la 5eme et 6eme étape, lorsqu'on ajoute la variable satisfaction de l'accomplissement tiré de son travail et la satisfaction de la manière dont l'employeur gère ses salariés

La dernière colonne concerne le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Il est convenu que plus la valeur est près de 2, moins il y a de problème au niveau de l'indépendance des erreurs. Avec une valeur de 1,70, nous pouvons croire que nous respectons cette prémisse.

5.2.2.Implication/intention de départ:

$F(1.180) = 21.643$

$F(1.179) = 3.758$

$F(1.178) = 4.630$

La variation de F associée au modèle 1 est très significative ($p < 0.001$).

Elle est aussi significative pour les modèles 2 et 3. Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable intention départ. Nous sommes passés de $R^2 = 0$ à $R^2 = 0.107$ jusqu'à $R^2 = 0.126$ à $R^2 = 0.148$ les variations apparaissent comme significatives, passe de $R^2 = 0.107$ à 0.022. En effet, la valeur de F est calculée à partir de la variation du R^2 .

SPSS détermine donc si les différences allant de (0.107 à 0.022) sont significatives.

Cette fois-ci, c'est le cas. Les modèles contribuent donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la VD.

Le test de Durbin-Watson, il n'y a pas de seuil de signification associé, seulement la valeur de la statistique qui est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Avec une valeur de 1,72 nous pouvons croire que nous respectons cette prémisse.

5.3. Étape 3 : Évaluation de la variabilité expliquée par le modèle de régression

5.3.1. satisfaction/intention de départ

La valeur du R², lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la VD expliquée par le modèle (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que

2.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'environnement au travail.

5.9% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'aménagement de temps du travail.

9.7% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction des possibilités d'avancement.

11.9% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de salaire.

13.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction du climat social.

13.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de l'accomplissement tiré de son travail.

14.3% de L'intention de départ est expliquée par la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés.

5.3.2. Implication/intention de départ

10.7% de l'intention de départ expliquée par l'implication affective

12.6% de l'intention de départ expliquée par l'implication calculée

14.8% de l'intention de départ expliquée par l'implication normative

5.4. Étape 4 : Évaluation des paramètres du modèle

5.4.1. satisfaction/intention de départ :

Le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans notre cas, la relation entre la satisfaction et l'intention de départ est négative, c'est-à-dire moins on est satisfait, plus on a envie de partir, seulement pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail qui est positive.

L'erreur standard nous renseigne sur la variabilité du coefficient. Elle permet également de calculer la valeur de t. Cette dernière nous indique si le coefficient est significatif. Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirmait si chaque modèle était significatif, la signification de t nous permet de répondre à la question « est-ce que le b du prédicteur est différent de 0 ? », donc si chaque variable contribue significativement au modèle. Plus la valeur de t est élevée et plus celle de p est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

Pour tester les hypothèses : on va voir dans notre travail s'il y'a relation entre les variables indépendantes et la variable à expliquer sur une régression standardisée béta, test de student T et le test de significativité

Si $\beta < 0.29$ en valeur absolue , l'effet de la VI est faible.

Si β entre 0.30 et 0.49 en valeur absolue, l'effet de la VI est moyen.

Si β est supérieur à 0.50 en valeur absolue, l'effet est fort.

On examine β dans le tableau

Pour la satisfaction environnement $\beta = -0.15$ l'effet de cette variable sur l'intention de départ est trop faible

Pour la satisfaction temps de travail $\beta = -0.19$ l'effet est aussi faible

Pour la satisfaction possibilités avancement $\beta = -0.22$ l'effet est faible

Pour la satisfaction salaire $\beta = -0.21$ l'effet est faible

Pour la satisfaction climat social $\beta = -0.15$ l'effet est faible

Pour la satisfaction de l'accomplissement tiré du travail $\beta = 0.041$ est trop faible positivement,

Pour la satisfaction de la manière dont le supérieur traite les salariés $\beta = -0.13$ l'effet est faible

Examiner β n'est pas suffisant, il faut procéder au test de student T pour confirmer la relation, il est utiliser pour mesurer la significativité, ($p < 0.001$)

$T = -2.070$ $p < 0.05$ indique que la contribution de la variable satisfaction environnement à l'intention de départ est significative

$T = -2.607$, $p < 0.05$ indique que la contribution de la variable satisfaction du temps de travail à l'intention de départ est significative

$T = -2.74$, $p < 0.05$ indique que la contribution de la variable satisfaction possibilité avancement à l'intention de départ est significative

$T=-2.078$, $p < 0.05$ indique que la contribution de la variable satisfaction salaire à l'intention de départ est significative

$T=-1.689$, $p = 0.093$ indique que la contribution de la variable satisfaction climat social à l'intention de départ est non significative

$T=0.363$, $p = 0.717$ indique que la contribution de la variable satisfaction accomplissement tiré du travail à l'intention de départ est non significative

$T=1.388$, $p = 0.167$ indique que la contribution de la variable satisfaction de la façon dont le supérieur gère les salariés à l'intention de départ est non significative

Le coefficient standardisé β de 0.22 pour la variable mesurant la satisfaction de carrière est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ suivie par la satisfaction salaire ensuite la satisfaction de l'aménagement de temps de travail ensuite de la satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés mais l'effet négatif reste faible et peu significatif.

5.4.2. Implication/Intention de départ.

L'erreur standard nous renseigne sur la variabilité du coefficient. Plus la valeur de t est élevée et plus celle de p est petite, plus le prédicteur contribue au modèle.

Pour tester les hypothèses :

On examine β dans le tableau

Pour l'implication affective : $\beta = -0.32$, l'effet de cette variable sur l'intention de départ est moyen.

Pour l'implication calculée $\beta = -0.15$ l'effet est faible.

Pour l'implication normative $\beta = -0.23$ l'effet est faible

Examiner β n'est pas suffisant, il faut procéder au test de student T pour confirmer la relation, il est utiliser pour mesurer la significativité, ($p < 0.001$)

$T = -4.652$ $p < 0.001$ indique que la contribution de l'implication affective à l'intention de départ est très significative

$T = -1.938$, $p = 0.054$ indique que la contribution de la variable implication calculée à l'intention de départ est significative.

$T = -2.152$, $p < 0.05$ indique que la contribution de la l'implication normative à l'intention de départ est significative.

Le coefficient standardisé β de 0.32 pour la variable mesurant l'implication affective est le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ.

Pour affiner notre analyse, on a intégré l'impact des variables de personnalité (l'âge, genre, situation matrimoniale, ancienneté, formation initiale) sur les différents types de l'implication.

Les résultats de cette étude révèlent que certaines variables socio-démographiques contribuent fortement à expliquer les différentes facettes de l'implication organisationnelle des salariés. Il s'agit de l'âge, l'ancienneté, la situation matrimoniale, la relation est significative et positive avec l'implication affective et normative. C'est-à-dire plus le salarié avance dans l'âge, et prend de l'ancienneté, ou bien se stabilise et forme une famille, plus il s'implique en adhérant aux valeurs de l'entreprise (implication affective) *et en agissant dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* (implication normative). Dans la même lignée d'autres variables n'impactent pas l'implication organisationnelle des salariés avec toutes ses formes. Il s'agit du genre de l'employé.

CONCLUSION:

Les résultats de cette recherche confirment, au moins en partie, ceux des recherches antérieures.

Tout d'abord, concernant la satisfaction au travail, les résultats sont plus mitigés. L'influence de la satisfaction sur l'intention de départ n'apparaît pas de façon aussi claire que celle de l'implication au travail. Elles varient selon les différentes facettes de la satisfaction, La variable mesurant la satisfaction de carrière a le plus haut coefficient, ce qui montre que cette variable est celle qui impacte le plus l'intention de départ suivie par la satisfaction salaire ensuite la satisfaction de l'aménagement de temps de travail ensuite de la satisfaction de la manière dont le supérieur gère les salariés mais l'effet négatif reste faible et peu significatif. Neveu (1996) faisait apparaître une unique influence de la satisfaction vis-à-vis de la rémunération, l'implication organisationnelle, et plus précisément sa dimension affective, contribue à expliquer l'intention de départ des salariés.

Or, Mathieu et Zajac (1990) ont mis en évidence l'importance d'une conceptualisation bidimensionnelle de ce concept. Leurs résultats font en effet ressortir qu'une forte corrélation négative entre l'implication affective et l'intention de départ existe, résultat confirmé par nombre d'études ultérieures (Meyer et al., 1993 ; Somers, 1995 ; Neveu, 1996).

Cette recherche montre que l'implication affective diminue fortement, et ce de façon significative, l'intention de quitter l'entreprise des salariés.

Cette recherche tendrait à répondre par l'affirmative **H1 et H2**.

Conclusion

L'objet de cette recherche était d'étudier l'influence de la satisfaction et l'implication dans leur emploi sur leur fidélité à l'entreprise. En se basant sur l'intention qui précède le comportement.

Les résultats ont montré qu'une telle relation pouvait être mise en évidence. Ainsi, la présence de conditions favorables à l'organisation tel que la rémunération, les conditions de travail, le climat social, la formation, les perspectives de carrières, la manière dont le manager gère les salariés peut avoir une influence sur l'intention de départ volontaire ainsi l'implication affective des salariés. En revanche, une telle relation est plus délicate en ce qui concerne l'intention d'absentéisme.

Certes, le modèle n'a pas été validé dans son intégralité, mais force est de constater que certaines variables semblent avoir un impact important sur la fidélisation des salariés.

Ensuite, concernant le départ volontaire et l'absentéisme des salariés, la principale limite réside dans le fait que nous ne dépassons pas le stade de l'intention. Une étude longitudinale permettrait d'étudier le comportement de départ, afin de renforcer ou d'infirmer la validité de notre approche.

Le désir de quitter l'entreprise ne peut pas toujours se concrétiser en prenant un autre emploi. En cas de "blocage des fluctuations"²¹

Les salariés restent dans l'entreprise non par fidélité mais parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Ce type de situation peut se manifester par des comportements négatifs, tel que les retards, les absences répétés, agressivité, présentéisme, maladies psychosomatiques... Etc.

²¹Hirschfeld .K,(2006),*Rétention et fluctuation du personnel :fidéliser ou perdre les salariés*, Berlin, Repéré à URL

L'une des premières motivations qui poussent un salarié à accepter une nouvelle offre d'emploi sont les perspectives de carrière. Au niveau de la GRH, la mise en place d'un dispositif permettant d'avoir une vision suffisamment claire sur l'évolution de carrière des salariés est déterminante pour ne pas voir les salariés se démotiver progressivement. Il est en effet crucial que les conseillers tout comme les responsables sachent « où ils en sont ». Aussi tout l'enjeu réside dans une bonne communication entre les conseillers, les responsables et la direction.

Quant à l'augmentation du salaire, elle joue un rôle beaucoup moins important, qu'on ne croit généralement. La plupart des études font ressortir que les hausses de salaires n'arrivent qu'en milieu ou en fin de classement des motifs incitant à changer d'employeur. Elles sont souvent perçues comme un effet secondaire agréable consécutif à une décision initialement motivée par un désir d'évolution de carrière – et pour certains, l'absence d'augmentation est même jugée peu importante. Ce qui a été aussi prouvée avec les résultats de notre enquête.

Notre étude nous amène à nuancer les propos de Burgaud (2001) selon qui « le salaire ne fait plus ».

L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction.

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

En effet On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. En définitive, nous pouvons dire que le sujet de la fidélisation n'est « jamais clos », dans le sens où la direction de l'entreprise et les « responsables » doivent être vigilants, savoir « sentir » et mesurer régulièrement le degré de satisfaction de leurs collaborateurs sur leur métier.

Bibliographie :

Ajzen, I., Fishbein, M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewoodcliffs, NJ, Prentice-hall

Burgaud D. (2002), *Le salaire ne fait plus tout*, Editions d'organisations, Paris.

N. Commeiras, C. Fournier, A. Loubès, *Implication des managers de rayon dans l'organisation : vers une typologie*, repéré à URL.

Commeiras N. (1998), *L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°25, mars-avril.

Commeiras N. et Fournier C. (2002), *L'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°43, jan-mars.

Commeiras, N., Fournier, C., *L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations*, Actes du 9ème Congrès de l'AGRH, St-Quentin-en-Yvelines, 402-413, 1998.

Mathieu, J.E., Zajac, D.M., *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*, Psychological Bulletin, 108, 2, 171-194, 1990.

Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Neveu, 1996)

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

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

Hirschfeld .K.(2006), *Rétention et fluctuation du personnel : fidéliser ou perdre les salariés*, Berlin, Repéré à URL

Mobley, W.H. (1982), *Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research*, Academy of Management Review, Vol. 7, No. 1, pp.111-116.

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

¹Sandra Palmero, (2000) *Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel*. Repéré à URL

SOMERS M. J., BIRNBAUM D., (1998), *Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the*

performance that counts, The Journal of Organizational Behavior,
vol.19, n°6, p.621-634.

<http://www.ielovepme.com/securite/421-le-turn-over-gerer-le-risque-de-depart-des-collaborateurs.html>

<http://www.actu-pme.ch/le-dossier/443-turnover-comment-eviter-le-depart-des-employes.html>

http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/303-304_619.pdf