

La fidélisation des cadres et la performance des entreprises

Cas d'étude : Sonatrach, filiale de Bejaia

DJADDA Mahmoud*

Université de Béjaia (Algérie), mahmoud.djadda@univ-bejaia.dz

Date de soumission 16/01/2023 Date d'acceptation 29/05/ 2023 Date de publication 30/07/2023

Résumé:

Cet article se veut une contribution à développer le thème de la fidélisation des employés et son impact sur la performance des entreprises, un concept sujet de nombreuses définitions et stratégies en gestion des ressources humaines, ces dernières permettent de traduire une relation entre l'individu et son milieu de travail, et notamment l'entreprise dans laquelle il travaille. Puisque le capital humain constitue le véritable moteur des organisations, les entreprises doivent prendre sérieusement les choses en mains, en sachant qu'il est moins coûteux de fidéliser les salariés que d'en chercher des autres. Notre contribution donc consiste à travers une démarche exclusivement qualitative et des entretiens semi-directifs, pour analyser quelques éléments qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises, d'une manière plus spécifique, il s'agira de comprendre les principaux facteurs explicatifs et montrer l'impact de cette fidélité sur la performance de l'organisation.

Mots clés:

Fidélisation des employés ; performance ; stratégies ; ressources humaines

Abstract:

This article is a contribution to develop the theme of employee retention and its impact on the performance of companies, a concept subject to many definitions and strategies in human resources management, the latter can translate a relationship between the individual and his workplace, including the company in which he works. Since human capital is the real engine of organizations, companies must take things seriously, knowing that it is less expensive to retain employees than to seek others. Our contribution therefore consists of an exclusively qualitative approach and semi-structured interviews to analyze some elements that allow employees to be loyal to their companies, more specifically, it will understand the main explanatory factors and show the impact of this loyalty on the performance of the organization.

Keywords: Employee retention; performance; strategies; human resources

* L'auteur expéditeur.

Introduction

Avec le développement de la concurrence nationale et internationale, les entreprises se retrouvent dans l'obligation d'accaparer une part immense sur le marché du travail et être un employeur de choix (objectif économique). Ce qui veut dire qu'elles doivent être non seulement compétitives mais aussi performantes, et cette performance ne peut être atteinte sans le maintien d'un personnel de qualité. Une organisation ne peut répondre aux exigences de la clientèle (externe) si elle ne satisfait pas, n'attire pas et précisément ne fidélise pas ses salariés (interne) afin de résister aux opportunités externes.

Les mutations que connaissent l'économie Algérienne et exceptionnellement les entreprises publiques, exigent des solutions novatrices qui visent la prise en considération des salariés talentueux et leur maintien pour être au diapason avec le mouvement environnemental actuel.

Face à la dynamique de cet environnement et l'incertitude des situations, l'enjeu fondamental pour ces organisations est de mettre des stratégies de fidélisation pour affronter les perturbations du marché. Cette obligation fait partie des responsabilités des ressources humaines qui apparaisse comme un moyen avantageux assurant non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion et la mission, les entreprises doivent prendre sérieusement les choses en mains, en sachant qu'il est moins coûteux de fidéliser les salariés que d'en chercher des autres. Chaque individu cherche la sérénité et la sécurité morale et physique dans son milieu de travail, plus il se sent bien plus il désire rester et plus il s'épanouit, ce qui engendre un sentiment d'appartenance à son entreprise qui en tire profit. C'est à nos entreprises d'agir et de non seulement recruter des ressources humaines de qualité, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. A ce titre nous allons présenter et examiner cette étude empirique sous le thème de « la fidélisation des cadres et la performance des entreprises publiques, cas de la filiale « Sonatrach de Bejaïa ».

Notre travail est organisé en deux parties (théorique et pratique) comprenant la méthodologique qui démontre le processus de notre recherche, les éléments de base autours desquels s'articule notre travail ; les ressources humaines et les comportements de départ évitables et inévitables dans l'entreprise.

1.2. La Problématique de la recherche:

Plusieurs réflexes sociologiques tentent de définir l'entreprise comme un lieu secondaire de socialisation et analyse le comportement des individus au sein de son organisation. Depuis l'entreprise n'est pas considérée seulement comme un lieu économique et technique de production et de commercialisation mais aussi un lieu de confrontation des valeurs et des interactions, et où se combine l'ensemble des compétences, connaissance et qualités humaines, c'est pourquoi le capital humain constitue le véritable essence des organisations.

Avoir un poste de travail dans une organisation se fait par la réalisation d'un contrat qui lie les deux parties (employeur-employé). A partir de cette convention l'employeur doit régulièrement adapter ses stratégies de motivation afin de valoriser celui qui est engagé, et

déterminer la nature de son engagement. Selon (Meyer et Allen, 1996, pp.252-276.) il y a trois types d'engagement:

- engagement de continuité : perception des coûts individuelle associé à un départ de l'organisation.
- engagement affectif : relation émotionnelle de l'employé à son organisation.
- engagement normatif : intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre dans l'organisation.

Puisque le succès de son entreprise repose sur sa capacité à optimiser et à accroître la qualité de son personnel, il est à l'employeur d'agir efficacement sur l'attachement de ses employés et connaître leurs niveaux de satisfaction, car une équipe mobilisée améliore continuellement son travail et aligne ses priorités sur celle de l'organisation, en travaillant avec qualité et coopération, et en devenant des actifs qui améliorent la valeur de leur entreprise. Donc plus les individus sont motivés dans leurs milieu de travail plus ils demeurent longtemps dans l'organisation, cette situation se traduit par l'expression : « la fidélité des salarié ».

Si les organisations ne font pas attention aux dispositifs de fidélisation, et ne s'intéressent pas aux attentes de leur employés et leur besoins elles risquent de se confronter à des problèmes de turn-over ; le départ volontaire des employés qui influence négativement la stabilité et la pérennité de l'entreprise. C'est-à-dire le roulement déstabilise l'organisation, et démontre le degré d'appartenance des employés à leur entreprise, il est défini par (Neveu, J.P, 1996, p4) : « le roulement est l'ampleur de mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système sociale », C'est à l'entreprise de travailler sur son attractivité et chercher les moyens qui lui permettent de se différencier de ses concurrents afin de conserver ce qu'elle détient, tout en sachant que le salarié souhaite souvent son bien être dans un environnement de travail favorable.

Il faut prendre la politique de fidélisation des ressources humaines comme étant un axe stratégique de succès et de réussite afin d'échapper à la pénurie de la main d'œuvre, et c'est à la gestion des ressources humaines (désormais GRH) d'identifier et de mettre en place des méthodes innovantes qui permettent aux employés d'être attachés à leur travail et prendre en mains leur employabilité, surtout dans les entreprises publiques Algériennes qui se retrouvent en tourmente où la préservation des loyaux est indispensable. Une analyse de cette réflexion nous mène à poser les questions suivantes :

- Quelles sont les moyens déployés par les entreprises publiques pour attirer et fidéliser les salariés talentueux et être performantes ? Autrement dit Quels sont les facteurs qui encouragent les salariés à rester fidèle à leurs entreprises ?

1.3. Hypothèses:

Les questions que nous avons posées ci-dessus, nous a inspiré deux hypothèses qui doivent être découpées, c'est-à-dire les questions de l'entretien doivent contenir les indicateurs ressortis de découpage. A cet effet on suppose deux hypothèses ;

- l'un des plus importants des dispositifs de fidélisation qu'une entreprise peut mettre en place c'est la conciliation travail-vie personnelle.
- les relations de confiance entre les salariés et l'employeur développent le sentiment d'appartenance des cadres à leurs organisations.

2. La méthode et technique de recherche:

Dans le but de collecter l'ensemble des informations qui répondent à notre questionnaire, il est indispensable d'utiliser une méthode et une technique, Sachant que La méthode selon Angers: « est considéré comme une façon d'envisager et d'organiser la recherche », donc elle nous permettra de confirmer ou infirmer nos suppositions, Cependant, chaque recherche a une méthode qui lui convienne, pour notre part nous avons choisi :

2.1 La méthode qualitative: notre démarche a été exclusivement qualitative dont on a opté pour des entretiens semi- directifs, cette démarche nous permet de comprendre la réalité sociale de notre thème et non de récolter des statistiques qui sont pas dans l'objectif de notre recherche.

2.2 La technique d'entretien: la technique la plus adéquate avec nos hypothèses est l'entretien semi-directif, qui nous permet un contact direct, oral avec les enquêtés dans le but de distinguer et découvrir leur comportement, c'est-à-dire collecter les informations relatives à l'appartenance des cadre à leur entreprise, et bien saisir les facteurs qui les encourage à rester ou à avoir l'intention de quitter. On a dégagé d'une manière aléatoire, une population de 16 enquêté de la catégorie des cadres de la *direction générale de la filiale Sonatrach de Bejaia*, qui sont différents selon l'âge, et l'expérience, Cette technique nous a été assignée par la nature de notre thème, qui nous a obligés de comprendre les éléments favorisant la persistance des cadres dans leur entreprise et les facteurs qui les poussent à avoir une intention de départ. On a opté pour une étude thématique qui traite chaque acteur d'une manière individuelle.

3. Approches et vocation de la GRH

3.1 Définition de la GRH:

La GRH est une fonction cruciale de l'entreprise, plusieurs auteurs lui donnent une définition qui lui est propre. Y. uval de KPMG consulting France, pense que « dans la réussite des firmes, la GRH constitue le premier enjeu avec la gestion des compétences et des savoir, la motivation du personnel pour changer de comportement, l'adéquation des profils avec des poste près du client, la révision des systèmes de mesure et d'évaluation » (Selon Loïc 2007 p05.) : « la GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondants à ses besoins en quantité et en qualité ». Ce qui veut dire que cette gestion s'occupe de tout ce qui concerne le sureffectif et le sous-effectif. Quand à (Lane, J. M, 2003 p07.) « La GRH est une fonction à part entière avec des outils reconnus, intégrés à côté de la direction générale, elle assure à la fois ;

-une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue sociale, communication de stratégie...).

-une fonction de différenciation (recrutement, pilotage des carrières, rémunération individuelle...). Cette activité vise à gérer à court et à moyen et à long terme l'effectif, les qualifications et les compétences».

3.2 Les enjeux de la GRH:

-l'attraction des compétences par plusieurs dispositif tel que ; le recrutement, la formation, la gestion des carrières ;

-la conservation des compétences (par la planification des effectifs, la flexibilité...) ;

-La mobilisation des salariés, qui influence la performance individuelle et collective ;

-selon Jean Michel la mission principale de la GRH est : la contribution à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés.

3.3 Les Pratique de la GRH

Les pratiques de la GRH sont nombreuses, Martel(2003) les a regroupées sous quatre grandes dimensions :

- Conception des emplois, et environnement de travail.
- Dotation.
- formation et développement.
- Rémunération et avantage sociaux. (V. Alexander2013, p 29).

4. Les départs volontaires et involontaires.

C'est l'une des questions liées aux comportements des salariés et employés dont on peut retenir les suivants:

4.1. Les comportements sociaux destructeurs de valeurs:

Les employeurs doivent être vigilants à certains comportements qui peuvent apparaître dans leurs organisations car dans les entreprises, il peut exister deux types de comportements :

4.2. Comportement présenté comme étant actes qui participent à la création de valeurs de l'organisation:

- **comportement de dévalorisation:** qui se subdivise en deux formes :

-**lcomportements déviants:** qui sont des comportements contre-productif tel que : le travail mal fait, l'abus de congé de maladie, les retards. Tel que ; -le refus d'appliquer les consignes, -chercher à ne pas subir les contraintes des procédures administratives, -faible performance, -manque d'intérêt, -Absentéisme et retard, -poste prolongé, -favoriser la recherche d'opportunités professionnelles en dehors de l'entreprise. (P. Paillé, pp.96-98) Ces comportements d'évacuation sont aussi cités par la psychologie sociale du travail ou l'ergonomie qui a pour objet d'étude « le rapport d'interaction entre l'homme et l'organisation et les autres interactions sociales dans lesquelles est impliqué les travailleurs » (C. louche2007, p 11). Cette discipline montre que les salariés identifient des sources de perturbation quelle nomme « les comportements antisociaux au travail », qui influencent négativement le fonctionnement de l'entreprises. Cette influence néfaste se résume par manque de coopération, désobéissances aux ordres, non-respect du règlement intérieur, détérioration du climat du travail, efficacité qui se diminue de plus en plus et fragilisation de la culture de l'entreprise (culture qui perte sa cohérence, manque d'adhésion à cette culture)

4.3. Comportement de retrait: correspond à une prise de distance de la part de salarié à son entreprise, il a deux forme :

-**Absentéisme:** c'est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé de le faire. Selon (B. Chaminade, 2005, p 107), l'absentéisme est le moyen le plus évident pour connaitre le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. On constate que l'absentéisme traduit un retrait temporaire.

-**comportement de départ:** selon (J.P.Neveu, 1990, p.01) le roulement est le plus souvent usité par le bureau international du travail pour traduire le mot.

La gestion des ressources humaines couvre les questions de l'acquisition et la valorisation du l'être humain, la perle des entreprises, c'est pourquoi il est nécessaire d'être attentif à l'égard de son comportement qui peut être le fruit de sa réussite. Les comportements destructeurs de

valeurs apparaissent lorsque l'entreprise ne répond pas aux exigences de ses employés, donc le niveau de valorisation de fonction de personnel démontré dans le premier tableau ne doit pas être du l'ancre sur le papier, il faut que ce soit applicable notamment dans les entreprises Algériennes.

5. L'attractivité interne et la performance de l'entreprise

Après avoir abordé les comportements d'infidélité des employés (départ, absentéisme, comportement destructeurs de valeurs...) et saisir leurs causes et conséquences, l'entreprise se retrouve dans l'obligation de s'interroger sur les motifs qui engendre « les comportements de fidélité » et incitent les salariés à s'épanouir dans leur travail et demeurer dans leurs organisation, C'est-à-dire elle doit renforcer son attractivité interne pour atteindre le statut de la performance

5.1 L'attractivité interne de l'entreprise:

« Devenir une entreprise attractive c'est pouvoir choisir ses salariés, avoir une vision et culture d'entreprise qui rassemble c'est pouvoir les garder ». Selon (B. Chaminade, 2006, p 287), il ne suffit d'avoir un personnel de qualité mais il faut le maintenir, c'est pourquoi l'entreprise doit être attractive, et cette attractivité impose quelques efforts à faire et elle ne se fait pas dans le hasard, c'est une planification et un processus qui renforce la fidélisation des salariés et les rend heureux dans leur travail. L'attractivité d'une entreprise dépend de sa capacité d'une part à disposer vivier de candidat prêt à remplacer une perte interne de compétence, et d'autre part à fidéliser ses salariés. Donc, on distingue une attractivité externe qui repose sur sa capacité à se distingué de ses concurrents et une autre interne basée sur la capacité de l'entreprise à prendre en compte les attentes de ses salariés et suivre leur niveau d'implication

5.2. Les éléments qu'il faut prendre en considération pour renforcer l'attractivité interne:

- Assurer le développement continu de compétences de son personnel ;
- Etablir avec les salariés une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproque (du temps et des compétences pour l'employé, du temps et de l'argent pour l'employeur).
- le respect et la transparence de l'entreprise envers ses salariés (par exemple le respect des lois des travailleurs),
- donner aux employés une certaine liberté d'exprimer leur proposition d'amélioration et donner leurs avis, C'est-à-dire adapter un style de management participatif qui est selon (Citeau, J.M, 2003, p103.) : « l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision » ce qui contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation.
- enrichissement du travail ; pour donner aux salarié plus d'autonomie, plus de responsabilité la rétribution, il voie que cet aspect matériel concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendu à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation, elle est la contrepartie d'un travail et d'un service rendu, donc l'entreprise doit être juste et légal concernant le système d'appréciation et de rémunération.
- améliorer et développer le système d'information et de communication dans l'entreprise, pour faciliter la transmission des messages et favoriser la communication efficace.
- la délégation de pouvoir et de mission aux salariés qu'on peut considérer comme une marque de confiance et de mérite, et qui prend en compte le niveau de compétence et le degré

de motivation de ces derniers , cette délégation réduirait l'intention de départ et de démission de l'entreprise.

- la prise en compte des valeurs organisationnelle dans la création de la culture de l'entreprise afin d'assurer l'adhésion des employé à un objectif commun.

Donc, en général il faut améliorer le contenu de travail et l'environnement professionnel afin de créer un climat favorable et une dynamique de groupe, et choisir des leaderships de qualité pour une bonne structuration de travail.

5.3. Résultats

5.3.1. Soutenir ses salariés: savoir les attentes des salariés et les mettre en compte c'est les aider à tenir leur emploi avec succès. il ne faut pas que les employeurs ignorent les exigences de leurs collaborateurs qui peuvent être classé en trois types ;

- les exigences exprimées : qui sont clairement explicite ; par exemple souhaiter prendre un congé.

-les exigences latentes : qui peuvent intervenir lors de changement dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié, par exemple des horaires moins lourds lors de la naissance de premier enfant.

-les exigences implicites : qui ne sont pas formulées, mais auxquelles l'organisation doit répondre, par exemple le salarié attend d'être traité par respect et équité.

5.3.2. Rendre l'engagement réciproque: lorsque les employé s'implique l'entreprise doit aussi s'impliquer en retour ; de prouver que ses salarié sans important au sein de l'entreprise,(les valoriser.)

5.3.3. Assurer le maintien et la satisfaction à long terme: ce qui indique la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences de ses salariés, mais la satisfaction n'est pas une condition pour fidéliser les salarié, car un salarié peut partir tout en étant satisfait.

5.3.4 Hiérarchiser les actions d'amélioration: il s'agit de connaitre et d'évoluer tous les composante d'insatisfaction afin de connaitre les point pertinents sur lesquels l'action doit se porter.

5.3.5. Assurer la qualité des produits: le bien être du salarié dans son milieu de travail, renforce sa productivité en termes de quantité et de qualité, ce qui répond aux attentes des clients et sert à les garder et avoir une bonne relation

6. la performance au travail

6.1. Définition de la performance:

Dans l'entreprise, il faut performer pour garantir la stabilité l'efficacité et la pérennité, et cette performance déterminent la structuration de l'organisation, qui mobilise les ressources techniques, organisationnelles et humaines afin de réaliser ses objectifs, a cet effet on peut dire que la performance est : « c'est le produit de la compétence et des moyens mis à la disposition de l'individu » (M.C. Belaid, 2000, p170).

6.2. Les composantes de la performance: on retrouve : (P. Paillé, 2004, p 94).

- **L'efficacité** L'entreprise est efficace lorsqu'elle se montre apte de réaliser les objectifs assignés quelques en soit les moyens disponible, c'est-à-dire l'articulation entre les objectif et les résultats réalisées nous donne le niveau d'efficacité.

- **L'efficience** C'est la capacité d'obtenir les meilleurs résultats avec le moins de ressource possible, c'est à dire poursuivre les résultats de l'entreprise et les atteindre en réduisant les coûts.

Cependant il existe :

-La performance organisationnelle:

C'Est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différents collaborateurs, pour les salariés par la qualité du climat de travail, pour les consommateurs par la qualité des services et des produits offerts et les citoyens par la contribution de l'organisation au développement de la communauté.

-La performance sociale:

Il appartient à l'entreprise, et plus précisément à la direction des ressources humaines de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait de l'emploi exercé et les conditions de travail, c'est-à-dire optimiser le rôle et les compétence de chacun de ses employés et les impliquer dans l'organisation.

-La performance individuelle:

On peut dire que cette performance au travail représente l'aspect comportemental de la fidélité, Donc ce type de performance est le comportement que l'organisation attend de ses salariés afin de réaliser les objectifs organisationnels. Elle était définie par Campbell(1996) comme : « les actions ou les comportements pertinent aux objectifs de l'organisation », cet auteur est l'un des premiers auteurs à avoir définie un ensemble de comportement et attitude attendu permettant à un individu d'être performant. (J.M.Peretti et A.Swalhi, 2013, p06).

Ce modèle a servi de base de nombreux travaux qui ont démontré qu'il existe deux types de performance individuelle :

-La performance dans la tâche: Murphy (1997) définit la performance dans la tâche, comme: « l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associé à un travail donné », Rutundo et Sackett (2002) la définissent : « incluant des comportements qui contribuent à la production d'un bien, ou à la fourniture d'un service » (in J.M, Peretti et A.Swalhi, 2013, p 09) On peut dire que la performance dans la tâche est directement lié à la responsabilité de que prenne l'employé en exerçant sa tâche (elle détermine son rôle dans l'exécution de la tâche).

-La performance contextuelle:

Est traduit par la capacité à désamorcer les conflits internes, à régler les problèmes en encourageant la confiance interpersonnelle, la communication, la coopération et l'adhésion, c'est ce qui contribue à l'efficacité organisationnelle. En 1997, pour Bormane et Motowidlo, (in J.M, Peretti et A.Swalhi, 2013, p 09) la performance contextuelle comporte cinq dimensions :

- déployer des efforts pour accomplir les tâches avec succès ;
- s'engager formellement dans des tâches et activités qui font pas partie de son travail.
- aider et coopérer avec les autres.
- suivre et respecter les règles organisationnelles.
- soutenir, approuver sincèrement les objectifs organisationnels.

En 2000, ces deux auteurs définissent un modèle contextuelle à trois dimensions :

- **La performance citoyenne interpersonnelle:**

Ce sont les comportements d'altruisme, qui visent à aider les autres individus dans l'organisation, par exemple les informer des événements pouvant les intéresser et participer aux activités du groupe ; ce qui facilite la communication et l'intégration de l'équipe, ici la performance individuelle induit la performance collective.

- **La performance citoyenne organisationnelle:**

Il s'agit des comportements qui démontrent la loyauté des salariés à leur organisation, par exemple de soutenir les objectifs, de rester dans l'organisation malgré les conditions difficiles.

6.3. L'esprit consciencieux vis-à-vis de la tâche:

Il s'agit d'adapter à comportement qui va au-delà de niveau minimum exigé, par exemple arriver toujours à l'heure et faire des efforts pour maximiser sa performance.

-faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents)

-faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans un environnement difficile), c'est ainsi, nous pouvons aborder le concept de la performance sous des divers angles.

7. La fidélisation, performance et les pratiques de la GRH

Quand l'entreprise fidélise ses employés, elle engendre un faible turnover, un absentéisme réduit, un fort désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et une amélioration de la performance dans la mesure où les salariés impliqués fournissent davantage d'efforts dans le travail. L'investissement dans les pratiques de la GRH est considéré comme l'une des solutions et méthode suprême pour améliorer la qualité et la quantité de la productivité des employés, et accroître leurs capacités concurrentielles. Donc ces pratiques exercent un effet positif sur les performances individuelles, et elles les encouragent et incitent à être toujours actifs. En théorie il est facile à nos entreprises d'élaborer des plans d'attractivité interne, pour empêcher ses employés de se comparer aux autres concurrents, et les inciter à se donner à fond dans leur milieu de travail, tout ça afin de garantir sa performance et sa position sur le marché de travail. Donc, les entreprises doivent se considérer comme étant un lieu social regroupant un ensemble d'individus qui s'efforcent de réaliser les objectifs organisationnels à condition de les prendre en charge et répondre à leurs attentes.

7.1. Les attitudes de la fidélité:

Mettre en place une politique de fidélisation, c'est mettre les attentes du personnel au centre de préoccupation de l'entreprise, (B. Chaminade, 2006, p.287) définit la fidélisation comme étant « action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement des salariés à elle-même, cette relation d'attachement durable et constante qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagées ». A cet effet, l'auteur distingue quatre étapes qui doivent être mises en place dans la politique de fidélisation (comment fidéliser). Un salarié fidèle c'est celui qui décide librement de rester dans son organisation, beaucoup d'études montrent que plus l'employé est attaché à l'entreprise moins il est enclin à la quitter, de ce fait le comportement fidèle d'un collaborateur s'exprime par travailler durablement dans l'entreprise et faire des efforts dans son travail et ne pas faire attention aux offres d'emploi externes. Selon (R. Meyssonier ; 2003, p. 07) « la fidélité dans

la littérature traduit une relation affective à l'entreprise et elle peut se mesurer par la dimension affective du concept d'implication organisationnelle ». Cette fidélité présente deux attitudes :

7.1.1. Attitude affective: le salarié se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs ; le travail est plaisant et relations interpersonnelles sont bonnes

7.1.2. Attitude cognitive: les avantages matériels sont les plus intéressants pour le salarié. Quand l'employé représente ses deux attitudes on peut dire qu'il est fidèle à son organisation. Peretti (1999) complète la définition de la fidélité proposée par Paillé (2005) « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte dans le cadre de son travail une ligne de conduite qui est privilégiée les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation ». (In L. Guilbertet S.Henda, 2008, p 07)

7.2. Les formes de la fidélité:

Cet auteur distingue trois formes de fidélité :

7.2.1. Fidélité réelle: caractérise une relation qui conjugue la présence des liens entre un salarié et son organisation, à la persévérance de l'effort dans le travail. Donc les salariés adoptent des comportements valables et cohésifs qui influencent positivement leur climat de travail ; ce qui amplifie leurs désirs de rester dans leur organisation.

7.2.2. Fidélité de façade: caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation.

7.2.3. Fidélité conditionnelle: est fonction de sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qui reçoit pour son efficacité et ses efforts.

7.3.4 Ce qu'il faut pour fidéliser: (comment fidéliser ?)

- Déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation ;
- Mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (cause de départ évitable et inévitable dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, attentes et motivations de chacun...)
- Mettre en œuvre un plan d'action et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser.

6-Les enjeux de la fidélisation (pourquoi fidéliser)

6-1-organisationnels: la fidélisation des salariés peut maintenir et accroître le niveau de compétence dans l'entreprise.

6-2-économiques : il faut fidéliser les salariés loyaux tant convoités par les concurrents, en raison des coûts nécessaires pour remplacer l'identique de celui qui est parti.

6-3 sociaux: cette politique de fidélisation est aussi une responsabilité sociale pour l'entreprise, puisque elle contribue de sa propre initiative à son amélioration et son développement qui lui permet de se distinguer de ses concurrents, ce qui amplifie le sentiment d'appartenance des salariés à elle-même. Selon (P, Paillé, 2004, p.6), « ces enjeux renvoient à l'analyse des comportements au travail, qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leur relation aux organisations qui les emploient », d'où vient la nécessité d'instaurer un équilibre entre domaine de vie car la plupart des employés talentueux demande l'existence d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, Koffodimo(1990) conclut : « que les cadres n'ont pas nécessairement la volonté de travailler moins, quoi que certains puissent le

souhaiter. Mais ils ont tous la revendication d'une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privé. » (in L.Guilbert et S. Henda, 2008, p. 11) . L'entreprise doit aussi agir dans l'intérêt de ses employés et leur faire confiance, les respecter et ne plus les considérer comme une variable d'ajustement. Ces service permettent de réduire l'absentéisme et développent le sentiment d'appartenance des employés envers leur entreprise, ils s'inscrivent dans le domaine de la gestion des ressources humaine à « la carte » qui consiste de se rapprocher du projet personnel de l'employé en lui offrant un certain nombre d'espace de choix. (J.Cerdin .J.M.Peretti, 2005. p58) mais Il s'avère impossible de fidéliser l'ensemble des salariés car Il représente des coûts élevés, en plus tous les salariés n'ont pas le même niveau de compétence. Donc, il s'agit de viser les employés talentueux, et précisément les agents de maîtrise et les cadres qui sont souvent considérés comme le meilleur potentiel de l'entreprise en raison de leur niveau de responsabilité et d'habilité.

7. Implication et engagement

Le désir des entreprises de garder durablement ces employés de talent passe par une bonne compréhension de la relation d'implication, à cette raison et aussi en raison de l'absence de théories qui traite précisément la fidélisation dans son sens propre du mot, nous allons nous focaliser sur « l'implication affective », « attachement affectif » les concepts les plus reliés à la « fidélité » et qui traduisent un lien d'appartenance à l'organisation. Morrow (1983), considère que l'implication au travail désigne : «la mesure dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnel » (in C. Louche, 2007, p 106). C'est-à-dire on peut la considérée comme étant un attachement psychologique qui se traduit par une forte croyance de l'individu dans les but et les valeurs de l'organisation (par une volonté d'exercer des efforts aux profits de son entreprise). Sachant que l'implication a trois formes, (J-L Cerdin et J-M. Peretti p.02). Distingue trois états d'esprit et l'engagement comportemental pour chaque type d'implication :

Avant d'expliquer, on doit d'abord jeter un coup d'œil sur le sens de l'engagement:

7.1. L'engagement organisationnel: est un concept multidimensionnel, « traduisant le désir de salarié de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et enfin l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation ». (jean-Léo .B. et Robert. V.J, in C. Louche, 2007, p 107).Les théories de l'engagement est largement développées par deux Français, a du mal à changer d'opinion ou de comportement s'il a été amené auparavant à s'engager dans une direction donnée. Ce qui veut dire que l'engagement de l'individu dans son emploi est conditionné par l'importance qu'il porte à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de son emploi ; il s'engage affectivement lorsqu'il il valorise son emploi.

7.2. Concernant chaque forme d'implication caractérisée par un état d'esprit:

-l'implication normative : le salarié reste dans l'organisation parce qu'il considère que 'est moralement bien de faire ainsi, il le perçoit comme une obligation.

-implication affective: les aspects de cette dimension reflète bien la notion de fidélité, on a : la volonté (par opposition à l'obligation cité dans la première forme), le désir de continuer travailler dans l'organisation tout simplement parce qu'il le veut, l'aspect purement relationnel (contrairement à une relation instrumentale ou économique qui caractérise l'implication calculé). Cependant ce type d'implication a quelques conditions pour qu'elle soit affective :

- La cohérence : la cohérence de l'ensemble de la politique générale de l'entreprise peut générer les comportements adéquats et être gage de succès, c'est-à-dire les employés en comprenant la cohérence des actions ils y adhèrent.
- la réciprocité : l'implication des salariés dans l'entreprise dépend de la perception retirée sur leur travail et qui se décline selon trois aspects : les valeurs, le système de gestion, les relations managériales.
- L'appropriation : l'individu fait sien son lieu de travail, outils de travail et même ses résultats obtenu.

-Implication calculée: le salarié reste dans son organisation puisque les sacrifices consentis en terme d'investissement en temps et en énergie ne peuvent pas être transférables dans une autre organisation (parce qu'il n'y a pas d'opportunité ailleurs) donc il reste par besoin et non par un choix. (B.Chaminade, 2005 p 75.), voit que dans le cadre de relation d'implication, le salarié se reconnaît dans les valeurs et la culture de son entreprise, et les études montrent qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son organisation se désengagera moins rapidement, ce qu'il explique dans le cadre de l'attachement ; qui se traduit par le souhait de la personne à mener une relation stable et durable avec son entreprise. et se construit sur la base de deux comportements complémentaires (engagement et implication).

7.3. Attachement

Une personne attachée à son organisation s'implique dans son emploi malgré l'existence des offres externes, il reste dans le but d'évoluer dans son entreprise (développer ses compétences), et réaliser la performance souhaitée. Par contre, une personne qui n'est pas attachée à son organisation, c'est une personne « démobilisée », qui choisit volontairement de réduire ses efforts professionnels aux profits des autres activités externes (recherche d'emploi, loisirs...) Meyssonier distingue deux formes d'attachement du salarié à son organisation :

-Vision autonome (pression interne) : dans cette vision, l'attachement de l'individu est voulu, il désire volontairement de rester dans son entreprise pour continuer à développer des liens positifs (relations de confiance...), dans le cas où ce lien positif serait de nature à la fois affective et cognitive on parlera de « la fidélité », s'il est uniquement de nature calculée (relatif aux intérêts professionnels) on parlera de rétention (le salarié est guidé par un intérêt personnel de s'attacher à l'entreprise).

-vision dépendante (pression externe) : le salarié pense que c'est une obligation (morale et normative) et un devoir de s'attacher à son entreprise.

8. Les résultats de l'enquête

Les thèmes pertinents d'analyse peuvent être subdivisés en deux facteurs matériels et immatériels que nous présentons comme suit :

- Facteur matériels (ensemble d'éléments tangibles) :

- le salaire.
- la carrière.

- Facteurs immatériels (ensemble d'éléments intangibles) :

- la conciliation travail-vie privée.
- les relations entre les personnes.

8.1. Analyse statistique:

D'après les données, on constate que 11 sur 16 cadres déclarent le déséquilibre existant entre leur travail et leur famille, même si les éléments environnementaux sont favorables (relations amicales confirmées par 10 personnes) mais ils se sentent éloigner de leur famille. Concernant le salaire on observe une fréquence de 12 avis cadres qui le juge équitable tandis que 04 autres voient qu'il est insuffisant. L'un des soucis des cadres enquêtés c'est aussi leur carrière et son évolution, on constate que la majorité on subit une évolution moyenne, 09 avis le confirme, alors que deux personnes avouent avec tout sincérité que leur carrière est figée. Même si les relations humaine au sein de DRGB sont pas perturbées, mais on observe que 09 personne sur 16, avaient l'intention de quitter l'entreprise, et chacun à ses divers raisons que nous allons voir dans l'analyse sociologique.

8.2. Analyse sociologique:

- conciliation travail-vie privée:

Les cadres enquêtés affirment que l'équilibre travail- vie privée contribue à leur fidélisation, cadre 04 déclare : *« je passe 80% de mon temps dans mon travail, comment voulez-vous que je sois à la disposition de ma famille, il faut que cette entreprise sache qu'on a des enfants et des familles nous aussi »*

Pour la plupart d'entre eux, la nature de leur travail les empêche à réaliser cet équilibre, un cadre 15 qui travaille dans le secteur opérationnel atteste : *« mon travail exige non seulement la présence durable, mais aussi une forte concentration et attention »* Par rapport à leur collègues, Les femmes cadres sont beaucoup plus confrontées à la situation de couple, et à la recherche du temps nécessaire pour elles, leurs conjoints, enfants, et pour leur vie privé, c'est ce que Pochic, (2003) dénomme : *« situation de couple à double carrière »* Les femmes cadres de DRGB revendiquent une certaine réduction de temps du travail, surtout les mariées avec enfant, elles souhaitent travailler à temps partiel même avec la moitié du salaire, cadres 5 affirme : *« j'aimerais bien être disponible à ma famille ne pas travailler c'est trop, il faut subvenir aux besoins de mes enfants, mais aussi ce temps plein m'empêche d'être à la hauteur avec eux.....je souhaite travailler à temps partiel même à moitié de salaire »*

Cependant, peu de cadres voient que la priorité est à DRGB, puisque c'est leur « gagne-pain», cadre 16 atteste : *« c'est vrai, mon travail m'empêche de passer du temps avec ma famille, mais la priorité est à mon entreprise, d'ailleurs une fois je devais prendre congé, le lendemain à 5h, il m'on appelé pour une intervention, j'ai dit à ma femme notre rendez-vous on peut le reprendre une autre fois ».*

- Les relations entre personnes:

La qualité de relations interpersonnelles, l'environnement au travail, l'ambiance et la cohésion des équipes, la transparence et la communication sont des facteurs immatériels qui développent l'appartenance des salariés à leur organisation. Donc, on constate que l'aspect relationnel entre les personnes enquêtées est vraiment positif, surtout chez les cadres qui travaillent dans des bureaux ouverts, ils prouvent beaucoup plus de solidarité et d'affinité et de dépendance, cadre 1 atteste : *« déjà cette construction des bureaux fait de nous d'une façon indirecte amis et confrère »* Autre cadre nous a dit : *« il ya de la communication, du respect dans notre groupe de travail, c'est vraiment convivial »*

- **Les relations entre les cadres et leurs responsables:** sont aussi des relations de confiance désignées par :

- La délégation du travail.
- La bonne communication.

Un cadre 03 atteste : *« notre responsable nous délègue des travaux d'une certaine valeur, et nous confie des dossiers sans limite, et même il nous demande des conseils... ; en quelque sorte on se concerte »*

Le cadre 04 atteste *« je suis plus âgé que mon responsable, plus expérimenté alors imaginer la relation... »*

-La suffisance du salaire:

Pour la majorité des interviewés, le salaire leur permet de vivre équitablement, il est suffisant; -pour subvenir juste au nécessaire ;

-suffisant quand on le compare par rapport à ceux qui ne travaillent pas.

Pour les autres, ils déclarent que le salaire suffisant permet de réaliser beaucoup de projet (acheter un logement, faire des voyages...) et non pas seulement à avoir ses quotidiennes, en plus par rapport à ce qu'ils ont donnés (exemple les interventions auxquelles ils répondent) à l'entreprise il est évidemment insuffisant, un cadre 14 déclare : *« la personne qui vous dit que son salaire est suffisant c'est celle qui a un autre compte, car ici à DRGB depuis une dizaine d'années on perçoit non seulement moins que ce qu'on attend, mais elle fait des erreurs concernant la rémunération, nous réclamons ses erreurs mais elle fait le sourd oreille »*

Par contre, d'autre personne affirment que le salaire est suffisant car DRGB n'offre pas que le salaire, un cadre 03 atteste : *« DRGB n'offre pas que le salaire, et je ne me permets pas de dire qu'il est insuffisant, car elle m'a offert des avantages qu'on ne peut trouver dans une autre entreprise Algérienne, exemple : logement »*

-L'évolution de la carrière:

Les cadres interrogés voient que L'évolution de carrière, dépend de leur spécialité et des postes qu'ils occupent, cadre 13, ingénieur en télécommunication atteste *« ma carrière n'as pas évolué vue que ma spécialité n'est plus la principale par rapport à la maintenance »*

L'évolution moyenne de carrière pour les enquêtés consiste en l'acquisition de connaissance et de l'expérience au cours des années du travail, un cadre 01 affirme : *« tant qu'on de l'expérience, ça veut dire qu'on a appris comme même beaucoup de choses dans ce travailc'est une moyenne évolution »*. Quand à la carrière figée, consiste en travail routinier, sans changement, sans évolution et sans offre de formation, un cadre 06 atteste : *« ce que je peux dire c'est que ma carrière est entre parenthèse, je me sens inutile dans mon entreprise »*

Donc la perspective de carrière permet aux cadres de façonner leur relation avec leur entreprise.

-Intention de départ des cadres:

Les cadres estiment leur statut, mais aussi ils privilégient des postes de responsabilité en premier lieu et un salaire attrayant en deuxième lieu qui consiste en leur condition pour accepter une offre du travail. Pour ceux qui ont cette intention de partir c'est qu'ils veulent vraiment quitter mais ils se sont retrouvés face aux :

- empêchements personnels (famille, situation de conjoint ...)
- Ils n'ont pas trouvé une meilleure offre.

Un cadre 07 déclare : *« si l'occasion vienne, je pars, mais tout d'abord il faut poser le pour et le contre en s'assurant que cette chance d'emploi externe répond à mes exigence »*

On constate que la meilleure offre selon les enquêtés se résume en :

-poste de responsabilité

-salaire supérieur (il y en ceux mettent triple salaire comme condition d'accepter une offre ;)

-la carte d'identité de l'entreprise : son opposition sur le marché, sa taille, sa santé financière...), c'est-à-dire il faut qu'elle soit une entreprise connue. Cependant peu de personnes refuse l'idée de partir, car selon eux DRGB offre une stabilité d'emploi, c'est ce que tout le monde cherche à avoir, en plus il est impossible de trouver un groupe cohérent comme celui de DRGB, un cadre O2 atteste : *« j'ai un emploi stable, dans un milieu de travail favorable, ça me suffit »*

8.3. Les attentes des cadres de DRGB en matière de fidélisation:

On englobe ci-dessous l'ensemble des besoins et des attentes des cadres enquêtés :

- Avoir d'avantage d'accompagnement et de reconnaissance.

- La légalité et la valorisation, d'ailleurs l'un des cadres nous a dit : *« la DRGB fait très peu de chose pour maintenir son personnel, elle dépense beaucoup d'argent pour les formations, mais elle ne fait rien pour le préservé, elle valorise beaucoup plus les étrangers c'est pourquoi en 2010, il y avait le départ de 80 ingénieur à la fois ».*

- Avoir des moyens de travail innovants.

- Un budget du temps qui permet aux cadres de pouvoir s'organiser.

9. Discussion

A travers La valeur et la place de l'entreprise sur le marché, les cadres qui ont moins de 15ans d'expérience, établissent en premier lieu un intérêt pour ce qu'elle peut leur apporter d'une manière objectivables (niveau de rémunération, possibilité d'évolution..., ce qu'on appelle « préférence professionnelles extrinsèques » (P. Paillé, 2004, 94)). Mais finalement on trouve que La plupart des cadres de DRGB subissent quelques situations professionnelles bouleversantes, qui influencent sur leur rendement et leur attachement, mais aussi sur leur vie personnelle. Les cadres déclarent un gel des dispositifs de motivation ; la formation (diminution des offres de formation, promotion...) en quelque sorte ils prennent de plus en plus conscience d'une certaine inertie dans leur carrière et des limites professionnelles qui s'imposent à eux. Les jeunes cadres expriment une certaine aventure dans leur vie professionnelle, ils ne pensent pas avoir leur retraite complète au sein de DRGB, ils estiment le changement, s'intéressent aux offres d'emploi externe tout en cherchant ce qui répond à leur profil, et se permettre de faire des aventures. Les cadres expriment un certain épanouissement dans leurs aspect relationnel, vue l'absence des conflits intra et inter groupe. Le temps de travail des cadres engendre « une dissociation entre la vie privé e la vie professionnelle » (L. Guilbert et S. Lancry, 2008, p.11), ils réclament la réalisation de cet équilibre mais ils ne sont pas prêt à revoir leur attentes professionnelles à la baisse pour y parvenir. On remarque une certaine influence des outils traditionnels sur les comportements des cadres, ce qui les ennuis et les fatiguent.

La traçabilité obligatoire (double travail), rend les cadres débordés de la paperasse, ce explique un faible système réseau informatique au sein de DRGB. A travers la charge de travail et sa routine les cadres font preuve d'un besoin de reconnaissance et de plus de considération, ainsi que le besoin de personnel et l'enrichissement de travail. Même si, la DRGB servent ses employés en terme d'avantage sociaux, la restauration, les logements, convention avec un médecin ...), comme elle offre aussi la stabilité d'emploi, mais son

processus de fidélisation, permet de répondre à moitié aux attentes des cadres, vue la centralisation des décisions et de système structural (gestion centralisé). La DRGB n'as pas fait beaucoup de chose pour préserver ses talentueux, mais elle a dépensé beaucoup d'argent pour former quelque cadres, qui n'ont pas demeuré dans l'entreprise cause pour laquelle la DRGB a presque cessé les offres de formation, et le recrutement (depuis 2010).

Notre enquête a dégagé un ensemble de résultats qui donnent des réponses à notre problématique et à la vérification de nos hypothèses :

Un ras-le-bol des cadres qui souhaite instaurer un meilleur équilibre entre leur différent domaine de vie, on constate que même si quelque cadres interrogés ont bénéficié des avantages sociaux de DRGB, mais ils veulent aussi s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle c'est ce qu'ils privilégient en premier lieu.

D'autant plus les résultats de notre enquête relève :

-appétence des cadres pour l'augmentation du temps libre ; leurs attentes s'orientent de plus en plus vers une meilleure conciliation de leur sphère de vie.

-la DRGB impose au cadre la disponibilité totale, et oblige leur intervention en cas de nécessité même l'ors de leur congé. En effet notre première hypothèse est infirmée, du moment que la conciliation vie privée et vie professionnelle reste toujours l'un des souhaits des cadres, qui est un élément primordial non intégré dans le processus de fidélisation de la DRGB.

Nous avons constaté aussi que les éléments externes ; les relations humaines que ce soit entre les cadres ou entre cadres et responsables, influence l'attachement des cadre à leur entreprise, On constate alors :

- un respect mutuel et une correspondance parfaite entre les cadres ;
- un comportement valable et participatif des responsables.

A partir de là on peut dire que notre deuxième hypothèse est confirmée ; vue les comportements des cadres et des responsables qui contribuent massivement à favorisé la fidélisation de certains cadres interrogés. Donc, c'est vrai que les nouvelle organisations du travail ont pris en considération l'être humain en tant acteur dans son milieu de travail, mais elles doivent le prendre aussi en tant acteur dans sa vie privée ; une personne sous pression familiale et sous pression professionnelle. Alors à côté des réformes économiques envisagées par l'état concernant ses entreprises, la question qui se pose y a-t-il une possibilité de voire une réforme sociale et environnementale qui peut toucher les profonds des travailleurs ; les éléments immatériels qui favorisent la sérénité des deux côtés, mais aussi la fidélisation et l'appartenance de l'être humain à son organisation ?

10. Conclusion

, nous avons essayé de décrire les différents acceptations du concept de fidélisation (attachement, implication ...). On a été exposé à plusieurs réalités pour pouvoir vérifier nos deux hypothèses formulées antérieurement, des hypothèses sur les moyens et les outils de fidélisation des cadres d'une entreprise publique, et on a pu identifier les divers facteurs et éléments qui favorisent la fidélité de ces talentueux, à travers cette petite recherche de terrain, on a distingué les différentes opinions que portent les cadres sur leur travail, et leur souhait d'amélioration et d'avancement, qui démontre la qualité de leur environnement du travail. En outre, la fidélité tisse la relation entre la personne et son travail, son équipe de travail, et en générale son organisation, et cette appartenance (l'implication affective) des cadres, joue un

rôle suprême dans le développement et la réussite de l'entreprise, elle engendre la performance et le record de celle-ci.

A partir de notre étude pratique, on a constaté que la plupart des cadres partagent l'idée de l'inexistence de la fidélité dans le milieu économique et avouent que chacun d'eux a l'intention de quitter, mais le degré de ce désir et ses empêchements se diffère d'une personne à une autre. Cependant ces cadres ont acceptés de rester dans leur organisation puisque c'est de la fierté pour eux de travailler dans « un pays dans un pays » ou bien dans « la mère des entreprises » ce qui explique la qualification des performances individuelles.

La liste bibliographique

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996) Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, an Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996>.
- B. Chaminade 2006, attirer et fidéliser les bonne compétences, Ed Afnor, p 287.
- Benjamin Chaminade 2005, « RH et compétence dans une démarche de qualité » Ed Afnor, paris.
- Citeau Jean-Marie 2007, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique » 2em édition Armond Colin,.
- Claude Louche 2007, « introduction à la psychologie du travail et des organisations » édition Armond Colin, paris.
- Jean Pierre Neveu 1996, « la démission des cadre de l'entreprise » *étude sur l'intention des départs volontaires, édition Economica, paris*.
- Jean Michel Plane 2003, « management des organisations, Théories, concepts, cas », édition DUNOD, paris.
- J. M. Peretti et A. Swalhi, la mesure de la fidélité organisationnelle, (PDF) consulté le 01/3/2013, p06.
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédéric Pigeyre 2007, « GRH, pratique et élément de théorie » édition Dunod. Paris.
- Pascal Paillé 2004, « la fidélisation des ressources humaine » Ed economica.
- Alexander Vaillé 2007, « stratégie de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique international ». Université du Québec à Trois- Rivière.
- Jean -Marie Peretti 2007, Abdelaziz Swalhi « mesure de la fidélité organisationnelle ».
- Cerdin Jean-Luc 2005, Colle Rodolphe. Peretti Jean Marie « la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte » *Revue de la gestion des ressources humaines* n° 55.
- Laure Guilbert, Sana Henda 2008, « la fidélisation des cadre, une étude exploratoire » Lyon. *revue de la gestion des ressources humaines* n°25. <https://hal.science/hal-03074998>
- Rabiha. Meyssonier, Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; Apr-Jun 2006; 60; ABI/INFORM Global p. 48 <https://www.academia.edu/35018665>