

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Fidéliser les talents. *Quels critères et quelles pratiques ?*

Rapport– Juin 2024

Recherche dirigée par le Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) et réalisée par
Louise PATESSON

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre du labor-H, Chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain.

En 2023-24, les organisations partenaires du labor-H sont Banque Nationale de Belgique, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, Police Fédérale, RTBF, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Patesson, L. & Pralong, J. (2024). Fidéliser les talents : Quels critères et quelles pratiques ?, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 4, No.2, 61 pages

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	4
-----------------------	---

EXECUTIVE SUMMARY	6
-------------------------	---

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	8
---	----------

1. Introduction.....	8
-----------------------------	----------

2. Définitions	8
-----------------------------	----------

2.1 Rétention et fidélisation des employés	8
--	---

2.2 Intention de rester et de quitter	9
---	---

2.3 L'importance de l'engagement et de l'investissement au travail	10
--	----

3. Les déterminants de la fidélisation (et de l'intention de quitter l'organisation).....	11
--	-----------

3.1 Les facteurs individuels.....	12
-----------------------------------	----

3.2 Les déterminants du maintien en emploi	13
--	----

3.4 Le rôle-clé de la communication, sous deux versants	16
---	----

4. Fidéliser les « talents » : vers une lecture par les personnes et métiers critiques	19
---	-----------

5. Des tactiques de carrière pour justifier le poids des facteurs	21
--	-----------

PARTIE 2 : EMPIRIE	23
---------------------------------	-----------

6. Méthodologie.....	23
-----------------------------	-----------

6.1 Les entretiens exploratoires.....	23
---------------------------------------	----

6.2 Le questionnaire	24
----------------------------	----

6.3 La collecte des données	26
-----------------------------------	----

6.4 L'analyse des données	27
---------------------------------	----

7. Résultats	27
---------------------------	-----------

7.1 Le classement des leviers de fidélisation.....	27
--	----

7.2 Les effets des leviers sur l'intention de partir	30
--	----

7.3 Les effets des tactiques de carrières sur l'intention de partir	31
---	----

7.4 Des interactions entre tactiques et leviers ?.....	32
--	----

PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION.....	34
---	-----------

8. Discussion.....	34
---------------------------	-----------

8.1 Le poids des leviers sur l'intention de rester ou de quitter l'entreprise.....	34
--	----

8.2 L'identification de sous-groupes.....	36
---	----

9. Implications pratiques	38
--	-----------

10. Conclusion	41
-----------------------------	-----------

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	43
--	-----------

ANNEXES	47
----------------------	-----------

TABLE DES ILLUSTRATIONS ET DES TABLEAUX

Illustration 1 – les parties du questionnaire de recherche	25
Illustration 2 – description de l'échantillon de cette recherche.....	26
Illustration 3 – recommandations pratiques de fidélisation	40
Tableau 1 – comparaison des caractéristiques de la rétention et de la fidélisation (adapté de Bertholet & Gaudet, 2018).....	9
Tableau 2 – facteurs de maintien et départ en emploi (basé sur Rubenstein et al., 2017)..	15
Tableau 3 – récapitulatif des entretiens exploratoires.....	24
Tableau 4 – classement des leviers de fidélisation, par moyenne d'impact perçu pour les répondants.....	28
Tableau 5 – classement des leviers de fidélisation, par moyenne d'impact perçu pour les répondants identifiés comme personnes critiques et/ou occupant un emploi critique	29
Tableau 6 – regroupement en familles des leviers et présentation des leviers correspondants	30

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le constat d'un marché du travail dynamique et d'une évolution sérieuse du rapport au travail place au cœur des préoccupations de l'entreprise l'attractivité et la fidélisation. Une fois les employés engagés, tout reste à faire pour les maintenir dans l'organisation et plus particulièrement afin de garder celles et ceux considérés comme des talents. Pour ce faire, le département RH bénéficie de toute une série de pratiques visant à inciter les employés à rester (pratiques de fidélisation) ou les décourageant de partir (pratiques de rétention). En effet, il apparaît que les employés oscillent entre intention de rester et de quitter l'entreprise. De nombreux facteurs sur lesquels il est possible d'agir vont alimenter ces intentions. Plus particulièrement, nous identifions deux niveaux de leviers :

- Au niveau macro, l'intention de partir se révèle dans les attentes sur la carrière d'une personne, qui peut alors se sentir incitée à quitter une entreprise afin de rencontrer ses aspirations ailleurs – et donc l'intention de rester si ces aspirations de carrières sont rencontrées.
- Au niveau micro : l'intention de partir est un processus qui peut se construire notamment par accumulation de frustrations et vient détruire le cadre normal, la collaboration sereine entre la personne et son organisation. *In fine*, ces difficultés finissent par provoquer un rejet de l'emploi et une transition motivée par la sortie – et donc, sans frustration, une intention de rester qui demeure inchangée, voire peut se renforcer avec un cadre de travail répondant aux besoins du travailleur.

Cette étude vise à identifier les leviers de fidélisation à l'organisation. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête quantitative auprès de 1869 actifs, principalement issus des entreprises partenaires de la Chaire labor-H. Nos résultats ont permis de mettre en évidence une prépondérance pour des leviers relatifs au management, dans le sens d'un besoin perçu d'un Management Humain mais aussi des leviers ayant trait au climat et à l'ambiance de travail.

Si certains leviers sont identifiés comme garants d'une fidélisation à l'organisation, nous observons des effets d'interaction particuliers. En effet, d'un côté, malgré la présence d'éléments perturbateurs négatifs, offrir aux travailleurs des facteurs de sécurité d'emploi (t.q. une grande ancienneté –notamment pour les primes de salaire à l'ancienneté ou encore la connaissance du travail et de l'organisation que cela implique, la pérennité de l'entreprise...) permettrait de réduire l'intention de quitter l'organisation. D'un autre côté, il semblerait que l'intention de quitter l'organisation pour un travailleur soit d'autant plus forte si celui-ci se retrouve confronté à un « micro-management », c'est-à-dire un management contrôlant, manquant de communication, de vision et peu confiant.

Plus concrètement, en co-construction avec les partenaires de la Chaire labor-H, nous avons formulé des recommandations pratiques visant à développer la fidélisation à l'organisation

dans le cadre d'une politique d'expérience collaborateur. Dans ce cadre, nous avons mis en évidence trois stratégies de pratiques à déployer :

- (1) Les « **must avoid** » : certains leviers sont identifiés comme défavorables à une expérience collaborateur positive et génèrent donc l'intention de quitter (p.ex. les leviers du micro-management).
- (2) Les « **must haves** » : d'autres leviers sont favorables à une expérience collaborateur positive et génèrent donc l'intention de rester. Toutefois, ces leviers sont non-différenciants (p.ex. les leviers du management RH).
- (3) Les **leviers spécifiques** : un dernière groupe de leviers favorables à une expérience collaborateur positive, générant l'intention de rester, spécifique à une entreprise et différenciant (p.ex. les leviers de l'engagement organisationnel).

Ainsi, ces trois stratégies se déclinent via des activités de *team building* et dans des pratiques de recrutement, d'*onboarding*, de flexibilité et de gestion de la carrière dans l'organisation. Un rôle-clé est identifié concernant l'écoute des collaborateurs : celle-ci permet d'agir sur les problématiques et besoins réels des salariés. Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence qu'une segmentation par les « talents » ou par la criticité des personnes et des métiers ne se révèle pas pertinente. Au contraire, les pratiques gagnent à être diffusées auprès de tous les travailleurs pour renforcer la fidélisation. Néanmoins, une pratique est identifiée en particulier pour les fonctions de manager visant à déployer un Management Humain. Plus précisément, il est recommandé de penser un parcours managérial spécifique amenant les managers à se développer personnellement et professionnellement.

Ces pratiques, porteuses de reconnaissance, s'ancrant dans le travail réel, favorisent le déploiement d'un Management Humain au sein des organisations, amenées à s'approprier ces pratiques.

EXECUTIVE SUMMARY

A dynamic job market and a serious evolution in work relationships places attractiveness and retention at the core of corporate concerns. Once employees are hired, there is still much to do to keep them in the organization, especially to retain those considered talents. To achieve this, the HR department benefits from a whole series of practices aimed at encouraging employees to stay (loyalty practices) or discouraging them from leaving (retention practices). Indeed, it appears that employees oscillate between intentions to stay and leave the company. Numerous factors, which can be influenced, fuel these intentions. More specifically, we identify two levels of levers:

- At the macro level, the intention to leave is revealed in a person's career expectations, which might inspire them to leave an organization to meet their aspirations elsewhere - and therefore the intention to stay if these aspirations of careers are encountered.
- At the micro level: the intention to leave is a process which built through accumulated frustrations which breaks down the normal framework and serene collaboration between the person and their organization. Ultimately, these difficulties end up causing a job rejection and a transition motivated by the exit - and therefore, without frustration, an intention to stay which remains unchanged, or can even be reinforced with a working environment that meets the worker's needs.

This study aims to identify the levers of loyalty to the organization. To do this, we carried out a quantitative survey among 1,869 active workers, mainly from partner companies of the *labor-H Chair*. Our results highlighted a preponderance for levers relating to management, in terms of a perceived need for Human Management but also levers related to the work climate and atmosphere.

While some levers are identified as guaranteeing loyalty to the organization, we observe particular interaction effects. On the one hand, despite the presence of negative disruptive elements, providing workers with job security factors (e.g. high seniority - notably for seniority salary pay system or even knowledge of the work and the organization implied, the sustainability of the company, etc.) would make it possible to reduce the intention to leave the organization. On the other hand, it seems that an employee's intention to leave the organization is much stronger when they face "micro-management", i.e., management controlling lacking communication, vision and confidence.

More concretely, in co-construction with the partners of the *labor-H Chair*, we have worked on proposing practical recommendations aimed at developing loyalty to the organization as part of an employee experience policy. In this context, we have highlighted three practical strategies to deploy:

- (1) **"Must avoid"**: some levers are identified as unfavorable to a positive employee experience and therefore generate the intention to leave (e.g. micro-management levers).
- (2) **"Must have"**: other levers are favorable to a positive employee experience and therefore generate the intention to stay. However, these levers are non-differentiating (e.g. HR management levers).
- (3) **Specific levers**: a final group of levers favorable to a positive employee experience, generating the intention to stay, however, specific to a company and differentiating (e.g. organizational commitment levers).

Thus, these three strategies manifest through team building activities and in recruitment, onboarding, flexibility and career management practices in the organization. A key role is placed on listening to employees: this allows us to act on the real issues and needs of employees. Furthermore, our results highlight that segmentation by "talents" or by the criticality of people and professions does not prove relevant. On the contrary, practices benefit from being disseminated to all workers to strengthen loyalty. However, a practice is identified in particular for managerial functions: aiming to deploy Human Management. More precisely, it is recommended to think of a specific managerial path imbued with training and opportunities for personal and professional development.

These practices, carrying recognition, anchored in real work, promote the deployment of Human Management within organizations, which are led to appropriate these practices.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. Introduction

La culture de la flexibilité, les nouvelles pratiques de management, la compétitivité accrue ou encore le développement des technologies de l'information ont contribué à bouleverser les relations d'emploi (Cappelli, 1999). Les salariés sont désormais plus exposés à des marchés du travail externes beaucoup plus dynamiques que dans le passé. Concurrence des candidats pour un poste mais aussi concurrence des entreprises pour les mêmes collaborateurs : la gestion de l'attractivité devient un point clé du recrutement, tandis que la rétention et la fidélisation des employés s'imposent comme un enjeu majeur pour les organisations (Taskin & Pralong, 2023). Ces nouvelles réalités invitent à penser un rapport au travail au travers d'une appartenance au collectif et une nouvelle gestion des carrières, interne et inédite en réaction à la menace de délinéarisation (c'est-à-dire la tendance des carrières à ne plus être linéaires, conduites auprès d'un seul employeur avec des évolutions de statut et de salaire constantes dans le temps, jusqu'à la pension). Ce faisant, l'entreprise reprend une part de responsabilité sur la gestion des carrières des individus et propose à nouveau une stabilité dans la relation d'emploi (Pralong & Taskin, 2023). Ainsi, il convient de comprendre pour l'employeur comment garder à l'interne les employés, et en particulier les « talents », définis par Mirallès (2007) comme étant : les travailleurs dont les compétences font supposément « la différence » et occupant des « fonctions-clés » à la performance organisationnelle. En raison de leurs caractéristiques rares, ils occupent des fonctions pour lesquelles les opportunités sont démultipliées sur le marché (Mirallès, 2007), ce qui justifie un réel enjeu de fidélisation pour l'employeur.

2. Définitions

2.1 Rétention et fidélisation des employés

La rétention ou la fidélisation sont deux manières d'aborder les mesures qui visent au maintien des employés au sein de l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit d'un processus réalisé par les organisations : celles-ci mettent en place des mesures visant à garder l'employé au sein de l'entreprise pour la plus longue période de temps possible (Singh, 2019). Ces pratiques visent particulièrement à retenir, en priorité, les employés dits « talentueux » (James & Mathew, 2012). Cependant, fidélisation et rétention font état de deux logiques sensiblement différentes. En effet, la rétention peut se comprendre dans une logique de marché externe, pour laquelle les conditions de travail offertes par une entreprise créent une sorte de « prison dorée » (c'est-à-dire un cadre de travail et de vie confortable ayant tendance à restreindre la liberté de changement pour les travailleurs qui ne trouveraient pas d'aussi bonnes conditions ailleurs), alors que la fidélisation promet un réel partenariat en mettant au cœur des préoccupations l'expérience de travail des employés (Bertholet & Gaudet, 2018). Le Tableau 1 exprime les différences majeures entre ces deux approches du maintien d'un travailleur dans l'organisation :

Caractéristiques	Rétention	Fidélisation
Priorité	Les conditions de travail	La qualité relationnelle
Point d'attention	Comparaison avec le marché du travail, externe	Amélioration de l'expérience en interne
Responsabilité	Les hauts dirigeants et le service des ressources humaines	Le collectif : organisation, collègues, supérieur direct

Tableau 1 – comparaison des caractéristiques de la rétention et de la fidélisation (adapté de Bertholet & Gaudet, 2018).

Ainsi, si la rétention se joue avec des leviers plus tangibles (p.ex. niveau de salaire, accès au télétravail, etc.), la fidélisation semble mettre l'accent sur une expérience de l'employé au sein d'une organisation. Dans la fidélisation sont mis en avant des leviers intangibles ou moins tangibles tels que les relations de travail.

Dans le cadre de ce rapport, nous adressons la question de la fidélisation en vue d'en identifier les leviers à déployer dans le cadre d'une politique d'expérience employé. Toutefois, la fidélisation et ses leviers étant intimement liés à ceux de la rétention (voire parfois confondus dans la littérature scientifique), la suite de ce travail et les leviers investigués seront relatifs autant à la rétention qu'à la fidélisation des employés¹. D'ailleurs, la littérature sur le sujet (rétention et fidélisation) tend à aborder généralement la compréhension des facteurs du maintien en emploi soit via les intentions de rester dans l'organisation soit au contraire de la quitter, traitées dans la suite.

2.2 Intention de rester et de quitter

Une intention traduit un processus cognitif de pensée menant à un acte, doté d'un but précis. L'intention de quitter une organisation (ou intention de turnover) résulte d'un processus conscient d'évaluation de la volonté de partir de l'organisation (Tett & Meyer, 1993). A contrario, l'intention de rester se comprend comme la volonté consciente de rester auprès de l'employeur (Kim et al., 1996) et sur une vision à long terme (Johari et al., 2012). Les deux concepts sont souvent abordés comme deux pôles en tension, l'un étant l'état d'intention contraire de l'autre (p.ex. Johari et al., 2012 ; Kim et al., 1996).

S'il s'agit de jugements personnels concernant les chances (ou risques) de quitter ou non une organisation, Islam et Alam (2014) insistent sur le rôle des organisations dans ce processus. Ceci justifie la recherche de facteurs déterminant ces intentions pouvant être mobilisés par les employeurs afin d'agir sur le maintien en emploi de ses salariés, que nous abordons dans la section 3 de ce rapport.

¹ En conséquence, pour la suite de ce rapport, nous utiliserons "fidélisation" pour désigner le phénomène étudié, que les données soient issues de la littérature sur la fidélisation et/ou la rétention.

Les intentions étant le reflet d'une volonté consciente et délibérée – comme c'est le cas avec l'intention de turnover (Tett & Meyer 1993) –, elles sont généralement plus faciles à mesurer sur base de mesures auto-rapportées, bien que celles-ci soient moins fiables que l'observation des comportements (p.ex. quitter ou rester effectivement en emploi auprès de l'organisation). Dans les faits, cette intention peut renvoyer à des comportements concrets présentés ci-après.

2.3 L'importance de l'engagement et de l'investissement au travail

Dans la littérature scientifique, rétention et fidélisation sont souvent abordés en lien avec la notion d'engagement. Par exemple, dans la littérature sur la fidélisation, l'expression comportementale (qui succède à l'intention, l'attitude) se traduit souvent par l'engagement envers l'employeur. L'engagement peut alors se révéler en tant qu'antécédent ou résultat de cette fidélisation.

Dans la littérature anglo-saxonne, l'engagement se découvre sous les termes de « *engagement* », « *involvement* » et « *commitment* », permettant une compréhension plus fine du phénomène. Si ces trois concepts décrivent un attachement positif au travail et se confondent, il s'agit de construits distincts² pour lesquels nous pouvons mettre en évidence les nuances suivantes (Hallberg & Schaufeli, 2006 ; Rubenstein et al., 2017) :

- « *(work) engagement* » suppose un état de fonctionnement optimal au travail en termes de bien-être, certains auteurs décrivent le concept comme étant le pôle opposé au burnout. Les caractéristiques principales de ce type d'engagement sont l'énergie et le contentement et puisqu'il produit des émotions positives, les employés engagés seraient plus enclins à rester auprès de l'employeur (Owens et al., 2010 ; Spell et al., 2014 comme cités dans Rubenstein et al., 2017).
- « *(job) involvement* » traduit une approche plus motivationnelle par l'affirmation d'une identification cognitive et psychologique avec le travail. Dans ce cas, le travail répond aux besoins fondamentaux de l'individu qui trouve alors son travail challengeant et intéressant, s'engage plus amplement dans ses relations de travail et finalement, est investi autant dans son travail que pour l'organisation. Cette identification au travail est alors liée à une réduction des intentions de quitter l'entreprise (Hollenbeck & Williams, 1986 comme cités dans Rubenstein et al., 2017).

² Voir Hallberg et Schaufeli (2006, p.120) et Rubenstein et ses collègues (2017, p. 7) pour les définitions et références originelles à chaque conceptualisation.

- « (*organizational*) *commitment* » se réfère à l'attachement émotionnel de l'employé envers son entreprise, généré en regard des valeurs et intérêts partagés entre l'individu et l'organisation. Cette forme d'engagement décrit pour l'employé une expérience de loyauté envers son organisation (son occupation ou encore sa carrière dans le cas d'un « *other commitment* »). La recherche s'est efforcée de tisser des liens entre ce type d'engagement et la rétention des travailleurs, un lien fort avec l'organisation supposant que l'employé demeurera motivé et déterminé à y rester (Lee et al., 1992 ; Vandenberghe & Bentein, 2009 comme cités dans Rubenstein et al., 2017).

Bien que des nuances existent dans la définition de ces concepts, tous les trois sont liés négativement à l'intention de quitter une organisation (Hallberg & Schaufeli, 2006). De fait, d'autres chercheurs ont montré les liens entre les différents types d'engagement et la réduction des intentions de quitter l'organisation (p.ex. Rubenstein et al., 2020) ou, au contraire, des liens avec la fidélisation (p.ex. Bersin, 2014 ; Graber, 2015).

Que retenir ?

Le fait de rester ou de quitter l'entreprise peut se comprendre comme un processus, une séquence d'engagement ou de désengagement. De la sorte, les employés, sur base de leurs intentions (de rester ou de quitter l'organisation), traduisent en comportements ces intentions (engagement plus ou moins fort envers l'organisation, sous des formes multiples). Des séquences d'engagement ou de désengagement variées peuvent émerger en fonction du profil de l'individu, de son statut professionnel ou encore de sa situation personnelle et privée.

3. Les déterminants de la fidélisation (et de l'intention de quitter l'organisation)

Expliquer les départs (le turnover) peut s'avérer être une piste pertinente afin de déterminer les raisons de rester. Le turnover peut se faire en raison de multiples facteurs. *In fine*, ces facteurs contribuent à deux types de départ : de type « pull », parce que le turnover est volontaire et qu'il est facile de bouger (p.ex. le travailleur a d'autres propositions en dehors de l'organisation) ; et de type « push » en raison d'une insatisfaction ou d'une satisfaction faible dans le job actuel incitant le travailleur à chercher à quitter l'entreprise (p.ex. mauvaise relation avec les collègues ou le supérieur) (March & Simon, 1958). Cette approche permet de penser les deux facettes de la fidélisation (ou du départ de l'organisation) à savoir : le marché et l'individu.

En pratique... comment savoir pourquoi les travailleurs partent d'une organisation ?

Il est parfois compliqué de connaître ces raisons. Dès lors, il peut être judicieux de mettre en place des entretiens de départ (Pace & Kisamore, 2017). Il s'agit d'entretiens menés dans un contexte de confiance et de soutien afin de discuter avec le travailleur qui quitte l'entreprise afin de connaître plus amplement ses motivations. Selon Pace et Kisamore (2017), cette pratique ciblée auprès des travailleurs pour qui il est « trop tard » pourrait grandement améliorer la fidélisation du reste des salariés. De plus, si elle s'intègre dans un processus RH stratégique complet, l'interview de sortie est également le moment pour le département RH d'assurer le respect de la clause de confidentialité à tenir chez le futur employeur et potentiellement d'apaiser un futur ex-collaborateur insatisfait (permettant de maintenir une image positive de l'entreprise auprès du réseau de celui-ci et d'assurer donc la bonne réputation de l'organisation) (Pace & Kisamore, 2017).

3.1 Les facteurs individuels

L'étude de Rubenstein et ses collègues (2017)³ met en évidence que les facteurs individuels (notamment : genre, niveau d'éducation, compétences ou aptitudes personnelles, personnalité, etc.) n'ont qu'un impact faible sur l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation. Par contre, les auteurs soulignent que l'âge semble affecter de manière plus importante cette intention : les travailleurs âgés seraient moins enclins à quitter volontairement l'organisation que les jeunes. Cela peut s'expliquer soit en fonction de l'ancienneté et de l'expérience, car les jeunes travailleurs peuvent entretenir des attentes plus importantes et parfois moins réalistes par rapport au travail en début de carrière. Ces déceptions peuvent mener à une plus grande intention personnelle de quitter l'entreprise, là où les travailleurs plus âgés seraient plus au fait des réalités du monde du travail (Bal & Jansen, 2016). Soit, en fonction d'une anticipation de discrimination pour laquelle, en réaction à la conjoncture actuelle il serait plus compliqué pour un travailleur âgé de retrouver un emploi (Carlsson & Eriksson, 2019)⁴.

Une autre explication de ce phénomène pourrait se comprendre par la stratégie ou la tactique de carrière la plus saillante pour les travailleurs. En lien avec l'âge, une recherche du labor-H (Patesson et al., 2023b) montrait que les étudiants en fin de parcours universitaire abordait principalement la carrière sous une optique d'emploi, c'est-à-dire en appréhendant la carrière comme un moyen de se sécuriser et de s'assurer financièrement. Cela peut laisser supposer que la recherche des premiers emplois se fait de telle sorte que le travailleur s'assure une émancipation totale avant de changer ou de modifier la force d'expression des autres types de tactique. D'ailleurs, d'autres tactiques d'emploi sont caractérisées par des

³ Rubenstein et ses collègues (2017) ont réalisé une méta-analyse sur la fidélisation consistant en l'analyse d'études scientifiques publiées sur ce sujet.

⁴ Pour plus d'informations, voir le rapport de la chaire labor-H : Patesson, L., Vandenberghe, V., & Ajzen, M. (2023b). *Accompagner les fins de carrière. Quel accompagnement et quelles pratiques pour le maintien au travail et l'inclusion des collaborateurs en fin de carrière ?*

passages fréquents d'emploi en emploi comme c'est le cas avec les « *job-hoppers* ». Narayanan et ses collègues (2018) pointent que les jeunes travailleurs issus de la génération des milléniaux (ou génération Y, nés entre les années 1980 et 1999) auraient tendance à particulièrement adopter ce type de stratégie « rebondissant » d'un emploi vers un autre. Parmi ces « *job-hoppers* » se trouvent des talents indéniables, source d'un avantage compétitif pour l'organisation (Micheals et al., 2001). C'est donc dans ce contexte que les entreprises abordent la rétention des employés comme un élément stratégique (Ashton & Morton, 2005).

3.2 Les déterminants du maintien en emploi

La décision de rester auprès d'un employeur peut s'expliquer en regard d'un « fit » ou d'une adéquation entre l'individu et l'organisation. Scroggins (2008) propose qu'au-delà d'un *fit* objectif entre un employé et son organisation, le *fit* subjectif aurait un impact majeur⁵. L'approche de Scroggins (2008) par le concept de soi détermine une tendance des individus à rechercher des environnements de travail qui permettent de maintenir et confirmer l'image de soi que le travailleur entretient de lui-même, notamment au travers des valeurs. Dans ce processus, l'employé peut être amené également à s'adapter ou adapter son environnement, dans une démarche pro-active afin de confirmer et de réaffirmer cette image du soi. Cette recherche d'un *fit* entre le travail, l'organisation et le concept de soi (« self-concept-job fit ») générerait un sentiment de sens au travail important (« meaningfulwork »). Scroggins (2008) soutient qu'*in fine*, faire l'expérience d'un travail porteur de sens est lié à des effets positifs pour l'organisation, notamment une incidence sur la performance et sur la rétention des employés (diminution de l'intention de partir et donc du *turnover*). En ce sens, Scroggins (2008) soutient qu'il serait intéressant pour les organisations et les managers de penser des pratiques cohérentes avec le concept de soi des travailleurs tout au long de leur carrière. Dans ces circonstances, les premiers pas dans l'entreprise se révéleraient particulièrement importants et assurer un *onboarding* de qualité permettrait de fidéliser les employés dès le départ, dans une continuité affirmée du processus de recrutement et donc ce qui a attiré les ex-candidats (Joseph & Sridevi, 2015).

Si, tout comme pour l'attractivité⁶, l'adéquation avec l'organisation est généralement mise en évidence dans la littérature scientifique pour expliquer la rétention, il semblerait que ce seul facteur ne suffise pas (Steigenberger, 2020). En effet, si cette adéquation joue un rôle

⁵ Dans le rapport 2022-23 du labor-H sur les leviers de l'attractivité-employeur, nous avons précisé ce passage d'un fit ou d'une adéquation objective vers un fit plus subjectif. Dans le premier cas, avec le fit objectif, on considère que l'environnement de travail répond ou non aux besoins de l'individu selon un focus sur les caractéristiques de l'organisation. Dans le second cas, avec le fit subjectif, le candidat s'ajuste et détermine l'adéquation avec l'organisation pour en faire sens en agissant sur lui-même ou son environnement déportant le focus sur l'individu et ses perceptions à son propos, à propos du métier et de l'organisation (Erhart & Ziegert, 2005 ; Scroggins, 2008).

⁶ Dans ce même rapport, nous étions déjà arrivés au constat que la littérature scientifique a principalement abordé la question de l'attractivité au moyen du « person-organization fit ».

sur la décision pour un travailleur de rester ou non dans une organisation, les effets sont contingents à d'autres facteurs. En particulier, Steineberger (2020) a observé une contingence avec le degré de professionnalisation d'un métier et la mesure dans laquelle les attentes de l'employé sont rencontrées au sein de son organisation. La professionnalisation décrit un processus pour lequel le métier intègre des compétences plus complexes, avec une attente de fiabilité plus importante et s'accompagnant parfois d'un code de déontologie particulier (Wittorski, 2008).

En d'autres termes, les résultats de Steigenberger (2020) montrent que les effets du *fit* sur l'intention de rester dans l'organisation dépendraient également de l'identification au métier plutôt qu'à l'organisation (réduit la rétention) et à la rencontre des attentes du travailleur par l'organisation (favorise la rétention).

Il est reconnu que la rétention des employés n'est pas influencée par un unique facteur, mais au contraire, par une multitude de leviers qui déterminent ensemble le maintien d'un travailleur dans une organisation. Parmi ces facteurs, Das et Buruah (2013) ont identifiés dans leur revue de littérature, sur base de 30 études, les facteurs suivants :

- La rémunération (les augmentations de salaires) ;
- Les récompenses (autre que monétaires) et reconnaissance ;
- Les promotions et les opportunités de carrière ;
- La participation dans la prise de décision ;
- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- L'environnement de travail (qui favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation) ;
- Les formations et le développement ;
- Le leadership et la relation avec le manager ;
- La sécurité d'emploi.

Ces facteurs seraient soit à la source d'une réduction de l'intention de démissionner⁷, ou bien tel un facteur renforçant l'adhésion et la volonté de rester dans l'entreprise⁸.

Rubenstein et ses collègues (2017) ont identifié dans la littérature les causes du turnover volontaire et du maintien en emploi également. Sur base de l'analyse de nombreux tableaux dans la littérature scientifiques, les auteurs ont resitué les facteurs selon leur force statistique (la corrélation) et le niveau de variance des liens trouvés. Ce travail permet alors de fournir un classement des leviers du maintien en emploi auprès d'une organisation ou au contraire des facteurs de turnover volontaire. Les principaux facteurs identifiés dans leur étude sont ainsi repris dans le Tableau 2⁹.

⁷ Par exemple : Trevor et ses collègues (1997) ont mis en évidence qu'une augmentation salariale était liée à une réduction de l'intention de changer d'emploi.

⁸ Par exemple, Gardner et ses collègues (2004) ont montré qu'une augmentation de salaire peut agir comme un facteur de motivation pour rester dans l'entreprise.

⁹ Ce tableau correspond à une liste non-exhaustive des facteurs repris dans l'étude de Rubinstein et al. (2017), sélectionnée sur base de la force statistique des facteurs.

Facteurs incitant à rester dans l'organisation	Facteurs de départ de l'organisation	Facteurs aux effets limités
- L'engagement envers l'organisation (<i>organizational commitment</i>) - La satisfaction au travail - La sécurité d'emploi et le fait d'être mandaté - L'intégration au travail - L'âge - La performance - Le salaire et les avantages - Le sentiment de justice - L'engagement au travail (<i>engagement</i>) - Le climat de travail (agréable) - Adéquation (<i>fit</i>) entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs¹⁰ - Progression de carrière et développement des compétences (formation, etc.) - L'engagement au travail (<i>involvement</i>) - Le support de l'organisation - Les relations avec les pairs - Sentiment d'appartenance envers l'organisation	- Une rupture du contrat psychologique - Épuisement et stress - Mauvaise relation avec le supérieur immédiat - Sentiment d'un manque de ressources pour réaliser les tâches demandées - Manque de soutien dans l'organisation (relationnel et organisationnel) - Les conflits de rôle - Autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché	- Personnalité de l'employé - Le genre de l'employé - Niveau d'éducation de l'employé - Complexité des tâches - La taille de l'organisation - Le prestige de l'organisation - L'origine ethnique - Les compétences et aptitudes - Le statut marital - La charge de travail

Tableau 2 - facteurs de maintien et départ en emploi (basé sur Rubenstein et al., 2017).

L'étude de Rubenstein et ses collègues (2017) permet de mettre en perspective les différents facteurs en fonction de la force des relations observées dans les autres études sur le sujet, mais aussi en fonction de la variance des résultats. Ainsi, pour l'intention de rester (lien positif) ou de partir (lien négatif) de l'organisation, au plus un facteur est repris dans les deux premières colonnes du Tableau 2, au plus la relation est forte et la variance est faible entre le facteur et l'intention de rester ou de partir. La force de la relation diminue et/ou la variance augmente au fur et à mesure que l'on descend dans le tableau pour chaque

¹⁰ Certaines sources œuvrent à proposer plus précisément une série de valeurs qui contribuent plus particulièrement à la rétention ou la fidélisation. C'est le cas du rapport de PwC (2019) qui identifie la confiance et l'intégrité ; la flexibilité, l'agilité et l'innovation ; avoir des personnes engagées et passionnées comme facteurs de rétention. De loin, l'aspect le plus fréquent retenu comme facteur de l'expérience employé pour les répondants est l'équilibre entre le travail et la vie privée, suivi de la personnalisation de carrière ou du développement personnel et ensuite de la gestion des performances et feedback réguliers pour ne citer que les plus importants.

colonne. La dernière colonne montre les facteurs aux effets limités, c'est-à-dire présentant une relation très faible avec les intentions de rester ou partir (à peu près $<.10$).

Les auteurs arrivent à la conclusion que, plus que jamais, les employés « quittent des supérieurs » et non des jobs. Ceci sous-tend l'idée que les facteurs relationnels liés au climat de travail (relation avec les pairs et/ou le supérieur ou encore sentiment d'avoir ou non un soutien organisationnel) sont primordiaux pour déterminer de l'intention de quitter ou de rester dans l'entreprise. En ce sens, la formation des managers apparaît comme un élément-clé de la rétention des employés pour une organisation (Rubenstein et al., 2017).

3.4 Le rôle-clé de la communication, sous deux versants

La communication joue un rôle clé pour la fidélisation des travailleurs, et ce, à plusieurs niveaux. D'un côté, James et Mathew (2012) ont mis en évidence que la communication, dans le sens des contacts avec les employés, est un facteur-clé pour assurer la mise en lumière des facteurs stimulant la fidélisation et la rétention – pour autant qu'il en soit fait quelque chose. En ce sens, il conviendrait à l'entreprise de générer un environnement propice à la communication de telle sorte que les employés aient l'opportunité de partager leurs attentes ou besoins. Si les besoins individuels peuvent s'avérer variés et très différents pour chacun, James et Mathew (2012) soulignent qu'il est possible pour l'entreprise d'agir sur le collectif et de répondre aux besoins communs les plus saillants. Pouvoir entendre les facteurs de maintien de chacun serait un élément majeur qui implique également pour l'organisation d'agir les concernant – au moins dans une certaine mesure.

D'un autre côté, la communication au niveau de l'organisation, via la marque employeur (*employer branding*), entretient des effets positifs sur la fidélisation. Tanwar et Prasad (2016) par exemple, ont montré une relation positive entre la satisfaction et le contrat psychologique qui émerge de l'*employer branding* et la fidélisation, mais aussi entre l'*employer branding* et l'investissement de l'employé envers l'organisation. Le contrat psychologique détermine l'évaluation de l'employé sur les obligations et les attentes tacites et réciproques entretenues avec l'organisation (Delobbe, 2016). Autrement dit, il s'agit du phénomène via lequel un travailleur perçoit ses contributions comme une source de réciprocité due auprès de l'organisation, ce qui traduit la naissance d'un contrat psychologique avec la croyance que cette réciprocité arrivera (Mascarenhas, 2019). L'*employer branding* est décrite comme un moyen de création d'un contrat psychologique fort via le partage d'une image d'entreprise affirmée avec l'employé, et ce contrat psychologique va lui-même favoriser l'intention de rester dans l'organisation (Tanwar & Prasad, 2016). En effet, pour les employés, voir leurs attentes rencontrées apparaît comme un élément important de la décision de rester dans l'entreprise. De cette rencontre se met en place ce contrat psychologique qui incite à rester dans l'entreprise et faire preuve de ses obligations (dont celle de poursuivre dans l'organisation) en tant qu'employé (Dhanpat &

Parumasur, 2014). La marque employeur se manifeste ainsi au travers de l'expérience employé - qui commence dès l'*onboarding* et s'étend même après la fin du contrat de travail (Mascarenhas, 2019). Ainsi la marque employeur gagne à être communiquée ou traduite par des messages-clés via la culture de l'organisation, le style de management, la qualité des services ou produits proposés, etc. (Mascarenhas, 2019).

Si auparavant les termes du contrat psychologique rassemblaient des attentes réciproques tacites entre employés et organisation dans le sens d'une carrière unique avec des évolutions salariales et hiérarchiques fréquentes (carrières linéaires dites traditionnelles), cela ne semble plus être le cas. En effet, en raison des évolutions des marchés et démographiques notamment, il semblerait que non seulement les entreprises ne soient plus aptes à proposer ce type de parcours, mais aussi, que cela ne soit plus spécialement recherché par la population active. Naim et Lenka (2018) mettent d'ailleurs en évidence que les composantes des termes de ce même du contrat psychologique auraient changé pour convenir aux « nouvelles carrières », répondant ainsi aux besoins et attentes en flexibilité, *multitasking* et employabilité des travailleurs qui prennent désormais en charge leur carrière et son développement. Pour une part, ce discours responsabilisant le travailleur dans son parcours de carrière apparaît comme un moyen de justification des forces externes actuelles causant une faible sécurité de l'emploi et incitant, voire forçant, les travailleurs à changer plus fréquemment d'emploi¹¹. Dans les faits, les travailleurs recherchent toujours de la stabilité (Pralong & Peretti-Ndiaye, 2016), une trop grande flexibilité de l'emploi met à mal ce processus (Pesqueux, 2020). Toutefois, il semblerait que les cohortes de travailleurs tels que ceux issus de la génération Y (nés entre 1980 et 1999) recherchent plus fortement au cours de la carrière à apprendre et à se développer. À partir de ces travailleurs, on remarque un shift dans les attentes sur la carrière, notamment avec la flexibilité qui devient un levier déterminant à la fidélisation des employés avec cette cohorte d'âge (Naim & Lenka, 2018). A minima pour ces employés, un nouveau contrat psychologique établi viserait à assurer le développement des compétences professionnelles, personnelles et sociales de ces employés afin de s'assurer de leur fidélisation (à travers l'accomplissement du contrat psychologique qui génère des résultats attitudinaux et comportementaux tels que l'engagement notamment émotionnel ou l'intention de rester) (Naim & Lenka, 2018). Si Naim et Lenka (2018) se sont concentrés sur la génération Y, ils invitent à penser les stratégies de fidélisation selon des critères multiples notamment au sein des générations afin d'éviter ainsi les approches « one-size-fits-all ».

¹¹ Pour plus d'informations sur le basculement des carrières dites traditionnelles vers des carrières dites « nomades », voir le rapport de recherche du labor-H 2021-22 sur la flexibilité de carrières (Patesson, Pralong & Ajzen, 2022).

Que retenir ?

Un processus de fidélisation opposé à l'intention de turnover

Si l'intention de rester dépend de ces facteurs spécifiques, la conscience de ceux-ci n'est pas toujours évidente. En effet, nous n'avons pas tous les capacités de nous montrer clairvoyants à propos de nos propres besoins et des facteurs qui nous affectent au jour le jour (Guingouain, 2001). Et quand bien même un besoin existe objectivement, la perception de devoir le satisfaire n'est pas toujours garantie (Malglaive, 1981). En ce sens, si les intentions de rester et de partir traduisent des volontés conscientes (cf. Tett & Meyer, 1993 ; Kim et al., 1996), des événements mettent en lumière ces intentions. Les travailleurs sont amenés à prendre conscience de leurs intentions lorsque des ruptures ou des moments forts rendent saillants certains facteurs de ces volontés. Selon nous, les perturbations ou ruptures qui surviennent pourraient agir le plus souvent comme des révélateurs de nos besoins et attentes. En ce sens, l'intention de partir peut révéler les facteurs qui en réalité nous font initialement rester auprès de l'employeur. Cette intention de partir dépend de niveaux multiples et articulés :

- Le niveau macro : l'intention de partir entre en résonance avec le parcours de carrière, le départ est une transition professionnelle qui impacte le CV, l'employabilité, etc. On est attiré par un poste dont on va devoir rendre compte sur son CV. Il s'agit ici d'un modèle plutôt « pull ».
- Le niveau micro : l'intention de partir est aussi un processus qui se construit par accumulation et vient détruire le cadre normal, le rythme de croisière de la collaboration sereine. L'accumulation d'irritants, de frustrations et de difficultés finit par provoquer un rejet de l'emploi et une transition motivée par la sortie (« push »).

Ainsi, des niveaux différents de facteurs de fidélisation pourraient être mis en lumière via les facteurs de l'intention de partir.

Une liste exhaustive des leviers de la fidélisation identifiés au cours de la revue de littérature sur le sujet dans le cadre de ce travail est repris en annexe 1.

4. Fidéliser les « talents » : vers une lecture par les personnes et métiers critiques

S'intéresser à la fidélisation des « talents » implique de définir ce terme. Mirallès (2007) présente le talent comme le travailleur en capacité de faire la différence, de faire mieux que les autres, au moins pour une activité donnée. Dans cette approche d'un travailleur en possession d'un talent la relation avec l'organisation est déterminante : cette dernière doit pouvoir fournir les processus et conditions favorables au déploiement de la capacité du talent à faire la différence afin d'en obtenir une valeur économique. En raison de ses compétences, le talent est fortement sollicité par des organisations désireuses de lui offrir des conditions propices au développement et à l'application de ses capacités d'excellence (Mirallès, 2007). En raison de sa nature, il semblerait donc que les talents soient à la source d'une attention particulière au niveau de la fidélisation.

Mais si le terme « talent » a envahi la sphère des ressources humaines, certains auteurs questionnent l'utilisation de ce nouveau terme. D'une part, Pralong (2023) invite à penser une définition du talent multiple intimement liée à la stratégie RH globale de l'entreprise. D'autre part, Dejoux et Thévenet (2015) questionnent largement l'utilisation du terme et expliquent qu'au-delà de la combinaison de compétences rares et de la personne qui les possède, la notion de talent pourrait traduire en réalité l'avènement d'une nouvelle conception du travail.

Dans tous les cas, l'usage courant du terme marque une approche positive pour parler des employés experts dans des positions stratégiques pour l'entreprise. Cet usage permet non seulement de fournir une forme de reconnaissance aux travailleurs ainsi caractérisés, mais il s'agit aussi d'un moyen de gérer les employés par les ressources humaines (en termes de culture, d'engagement, de compétence, etc.) (Dejoux & Thévenet, 2015). Ainsi, le fait de parler des talents constituerait pour certains un moyen actuel de pallier les limites du fonctionnement bureaucratique historique et de plus en plus en marge des nouvelles formes d'organisation au travail (Dejoux & Thévenet, 2015). Mais à nouveau, il semble que cette approche se limite au personnel « col blanc » et compétent, comme un a priori latent et évident.

Perdre un employé est coûteux pour toute organisation en raison des nombreux effets directs et indirects néfastes sur l'organisation, en termes notamment de productivité et de coûts : perte de temps en matière de gestion, pression pour l'équipe, baisse de moral auprès des collaborateurs qui restent, coûts d'apprentissage pour les nouveaux employés, perte de connaissances, de compétences et de savoirs, etc. (James & Mathew, 2012 ; O'Connell & Kung, 2017 ; Tracey & Hinkin, 2008). Il semblerait que la perte d'un « talent » le soit encore plus (Narayanan et al., 2018). Le coût d'un départ est estimé à 35 à 40% de son salaire annuel brut et pourrait monter jusqu'à 150% pour des travailleurs expérimentés voire jusqu'à 300 ou 400% de son salaire annuel brut pour un travailleur « ultra » qualifié (Randstad, 2023 ; MOMEN, n.d.). Au plus le rôle du salarié était important, au plus des effets

indirects vont agir, p.ex. sur la réputation de l'entreprise, la culture de l'entreprise, sa capacité à retenir et attirer des « talents », etc. (MOMEN, n.d.). En termes organisationnels, le talent occupe un emploi stratégique et excelle dans son poste (Haegel, 2020). En ce sens, le talent est un pilier de la création de valeur de l'organisation puisqu'il détient un emploi stratégique pour lequel il est en maîtrise, fournit une performance remarquable et parvient à gérer les situations à risque en s'y adaptant (Haegel, 2020). Mais ce n'est pas la seule caractérisation existante pour ce terme. Les cadres, équipes RH ou encore les dirigeants se sont réappropriés ce terme et pour les divers acteurs des approches différentes ont été prises : le talent étant vu tantôt comme quelque chose présent chez tous et qui se développe tel un potentiel en devenir (Dejoux & Thévenet, 2015), tantôt non (Pralong, 2023).

Néanmoins, il apparaît clairement que le management constitue une préoccupation importante de la gestion des ressources humaines actuelles. En ce sens, elle questionne plus que jamais la nécessité de trouver les leviers qui permettent d'attirer les talents (voir la recherche sur les leviers de l'attractivité-employeur par le labor-H ; Patesson et al., 2023a) et ensuite, de déterminer par quels moyens maintenir ces travailleurs en emploi au sein de l'organisation. En ce sens, Pralong (2023) souligne que concomitamment à la « grande démission » déplorée par les recruteurs est liée un « grand recrutement » pour certains secteurs (Pralong, 2023, p.22), repositionnant ainsi le focus sur la fidélisation des salariés (et non plus sur le recrutement). D'ailleurs, Narayanan et ses collègues (2018) ont montré que le management des talents peut se révéler comment étant une stratégie pertinente pour maintenir les travailleurs en emploi au sein de l'organisation. Le management des talents se traduit par des initiatives visant à attirer, développer et retenir les talents. Il s'agit des activités et processus qui impliquent l'identification systématique des postes clefs qui contribuent au maintien durable de l'avantage compétitif de l'organisation, le développement des talents à haut potentiel les plus performants et le développement d'une architecture des ressources humaines alternative qui favorise de placer les talents sur ces fonctions-clefs tout en les fidélisant (Collings & Mellahi, 2009). Ainsi « *La gestion des talents permet de faire le lien entre des besoins en apparence désarticulés : renouveau des emplois mais pérennité des compétences, transformation des organisations et stabilité des cultures. Elle permet, du côté des individus, de nourrir les besoins de singularité, de reconnaissance et d'appartenance.* » (Pralong, 2023, p. 23).

Et pour la suite de ce rapport... ?

In fine, la question de la définition d'un talent apparaît comme floue, particulièrement arbitraire et dépendante du contexte (notamment organisationnel). Dès lors, pour la suite de ce rapport, nous nous détacherons de la notion de « talent ». Nous avons pour but de déterminer les leviers de fidélisation de personnes occupant des postes dits « critiques » pour les organisations. Nous œuvrerons donc à établir des critères de discrimination des métiers en ce sens avec les partenaires. Notre approche rejoint l'approche suivie par la chaire LaboRH de 2015 qui proposait alors une approche des métiers critiques à mi-chemin entre les « fonctions critiques » et les « personnes critiques » (Antoine et al., 2015). De cette manière, autant les aspects techniques du travail (les métiers, les compétences attendues) que humains (comportements et qualité en dehors de l'exécution du travail) peuvent être pris en compte. En effet, Antoine et ses collègues (2015) soulignent que la criticité entendue dans ce cadre peut relever autant des personnes que des emplois. Leur définition des métiers critiques s'appuie alors sur les caractéristiques identifiées par Mirallès (2007) et Lepak & Snell (1999) combinant pour une personne ou un emploi la rareté (expertise, expérience professionnelle et impact) et l'excellence (comportements individuels, non-liés à l'emploi et professionnels supérieurs). Plus précisément, les **métiers critiques** sont alors définis comme l'objet ou la personne qui, « *grâce à une maîtrise supérieure à la moyenne et/ou la rareté de certaines compétences et un ensemble de comportements génériques et spécifiques - propres à un contexte organisationnel - apporte une valeur significative en contribuant à l'accroissement de la performance* » (Antoine et al., 2015, p.14).

5. Des tactiques de carrière pour justifier le poids des facteurs

La littérature scientifique s'est largement intéressée à la question de la fidélisation sous l'angle des facteurs qui assurent les intentions de maintien en emploi ou plutôt en investiguant ceux qui contribuent à l'intention de partir de l'organisation. Nous avons l'intuition que ces facteurs identifiés dans la littérature peuvent agir différemment sur les individus en regard de leur profil ou de la tactique de carrière que ceux-ci endossent. O'Mahony et Beckhy (2006) montrent le phénomène selon lequel les travailleurs évoluent d'emploi en emploi par la recherche de fonctions présentant une majorité de tâches connues avec une dose contrôlée de nouveautés. Ce mode de fonctionnement marque l'existence d'une réelle stratégie de carrière permettant aux personnes d'évoluer d'opportunités en opportunités afin de développer leur employabilité. Ainsi, avec l'utilisation de tactiques spécifiques de carrière, les personnes conservent un certain contrôle sur leur trajectoire professionnelle en s'appuyant sur ce que l'organisation peut leur offrir. Nous avons déjà identifié dans une recherche précédente du labor-H (cf. Patesson et al., 2023a) l'existence de trois tactiques de carrières : emploi, employabilité et sens. La tactique emploi traduit une approche de la carrière comme une succession d'activités professionnelles permettant de se sortir du besoin et de s'assurer des revenus réguliers ; celle de l'employabilité relate des choix de carrière visant à développer ses compétences

et s'adapter aux nouvelles formes de travail ; finalement, la tactique sens marque une recherche d'épanouissement personnel et de sens au travers de l'activité professionnelle.

L'identification de profils particuliers, comme c'est le cas avec le focus sur les « talents », nous indique qu'en matière de fidélisation, des critères de différenciation des personnes (cf. approche par les tactiques de carrière) peuvent s'avérer pertinents.

PARTIE 2 : EMPIRIE

Cette deuxième partie du rapport a pour but de présenter la méthodologie de la recherche (section 6) et les résultats (section 7). Plus précisément, la sous-section 6.1 aborde les entretiens exploratoires visant à préciser les critères utilisés pour la partie quantitative de cette recherche. La sous-section 6.2 présente la manière dont nous avons développé et la sous-section 6.3 la manière dont nous avons déployé le questionnaire. La sous-section 6.4 explique la manière de procéder pour les analyses des données recueillies. Finalement, la section 7 présente les résultats de l'étude quantitative.

6. Méthodologie

Dans le cadre de cette étude, nous avons procédé en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons mené des entretiens exploratoires avec des personnes identifiées par les entreprises partenaires comme des « talents » et pour qui la fidélisation représente donc un enjeu particulier¹². Ces entretiens exploratoires ont eu pour but d'identifier des leviers de fidélisation supplémentaires à ceux identifiés dans la littérature scientifique et nous ont permis de capter des informations plus fines que nous ne pourrions pas atteindre avec une méthodologie quantitative unique. Dans un second temps, nous procédons à la diffusion d'un questionnaire dans le cadre du versant quantitatif de cette étude. Le questionnaire a pour but d'identifier les leviers de fidélisation (repris dans la littérature et complétés par les entretiens) saillants pour les « travailleurs critiques » en termes de fidélisation. Nous détaillons ces deux versants de l'étude plus en profondeur dans les sous-sections suivantes.

6.1 Les entretiens exploratoires

Une première phase qualitative a été conduite pour laquelle nous avons mené des entretiens exploratoires avec quelques personnes identifiées par les entreprises partenaires comme des talents – et éventuellement, sur le départ si la situation le permettait. Nous avons eu l'occasion de réaliser six entretiens à cet effet. Ces entretiens exploratoires avaient pour but premier de compléter par des éléments qualitatifs l'inventaire des leviers de fidélisation. Le guide d'entretien utilisé pour ceux-ci se trouve en Annexe 2. Ces entretiens exploratoires nous ont permis de confirmer, au moins en partie, les facteurs identifiés dans la littérature sur la fidélisation ou relatif à l'intention de quitter l'organisation, mais aussi de mettre en lumière des facteurs d'impact que nous n'avions pas encore abordés tels que la flexibilité, les challenges dans la fonction ou encore la pression à la performance (le questionnaire sera

¹² Ces échanges ont permis de confirmer que la notion de talent était trop large pour répondre aux besoins de notre recherche puisque les talents rencontrés en entretien exploratoire présentaient des profils très hétérogènes, bien que talentueux en regard du contexte organisationnel duquel ils émanaient. En second temps, lors du premier workshop de la recherche, nous avons eu l'opportunité de définir la notion de talent et de proposer une approche par les métiers et fonctions critiques avec les partenaires RH, qui ont collaboré à la définition de ces personnes et métiers (en vue de la création d'items d'identification des répondants pour le questionnaire).

détaillé exhaustivement dans la sous-section suivante). Le tableau suivant fait le récapitulatif de ces entretiens exploratoires :

Date	Durée	Situation du talent
20 novembre 2023	47 minutes	-
20 novembre 2023	48 minutes	-
20 novembre 2023	50 minutes	-
21 novembre 2023	38 minutes	-
24 novembre 2023	69 minutes	Sur le départ
24 novembre 2023	45 minutes	-

Tableau 3 – récapitulatif des entretiens exploratoires

De plus, un entretien de groupe (focus group) exploratoire supplémentaire a été conduit auprès d'étudiants de dernière année d'étude de master en GRH. Le focus group s'est tenu le 22 novembre 2023 avec trois étudiants en dernière année de master en GRH. L'entretien a duré 2 heures. Ces étudiants, en stage au moment de l'entretien, envisageaient alors grandement de commencer leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise d'accueil du stage voire était en cours du processus de recrutement dans ce but. Le guide d'entretien de groupe est disponible en Annexe 3.

Pour ces entretiens exploratoires et de groupe, nous avons identifiés les leviers de la fidélisation mis en exergue par les interviewés. Ensuite, nous avons comparé ces leviers avec ceux identifiés dans la littérature scientifique afin de déceler d'éventuels manquements. Les leviers de fidélisation inédits ont ainsi été intégrés pour la création du questionnaire de recherche. Ces leviers constituant une partie des items du questionnaire seront abordés dans la sous-section suivante.

6.2 Le questionnaire

La revue de littérature et les entretiens exploratoires nous permettent de mettre en lumière le caractère personnel des leviers de fidélisation. En effet, ceux-ci dépendent d'une perception individuelle de facteurs en présence dans l'organisation qui alimentent alors des intentions (de partir ou de rester), c'est-à-dire des évaluations conscientes personnelles d'une volonté. Toutefois, nos lectures ont permis de soulever le principe selon lequel les organisations peuvent tout de même agir sur ces leviers et les entretiens exploratoires nous invitent à penser la situation dans laquelle une personne se situe comme déterminante d'une tactique de carrière spécifique. Ainsi, dans la lignée des travaux de la recherche sur l'attractivité (cf. Patesson et al., 2023a) nous investiguons les tactiques de carrière : il s'agit de stratégies déterminant pour une personne sa manière d'appréhender la carrière. Ces profils peuvent ainsi nous informer sur la préférence accordée à certains leviers par rapport à d'autres selon la manière d'appréhender la carrière. Plus précisément, ces trois tactiques relatent des raisons majeures caractérisant le choix d'un emploi et d'y rester ou d'en

changer : (1) la tactique « emploi » pour laquelle une personne vise à s'assurer des revenus sûrs et réguliers pour éviter ou se sortir du besoin ; (2) la tactique « employabilité » selon laquelle une personne recherche à développer ses compétences, s'adapter aux nouvelles formes de travail et à progresser dans sa carrière ; et finalement (3) la tactique « sens » qui définit des buts relatifs à l'épanouissement personnel via le travail et la recherche d'un sens dans ses activités professionnelles.

Afin d'obtenir les informations sur les tactiques de carrière et sur les leviers de la fidélisation, nous avons structuré le questionnaire en quatre parties distinctes. Celles-ci sont décrites dans l'illustration suivante :

I. TACTIQUES DE CARRIÈRE	II. LEVIERS DE FIDÉLISATION ET INTENTION DE RESTER-PARTIR	III. CRITICITÉ DES PERSONNES ET DES MÉTIERS	IV. QUESTIONS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES
			
1. EMPLOI 2. EMPLOYABILITÉ 3. SENS	- LEVIERS IDENTIFIÉS DANS LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE - LEVIERS ISSUS DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES - INTENTION AFIN DE MESURER LES EFFETS DES LEVIERS SUR LES INTENTIONS	- COCONSTRUIT EN WORKSHOP AVEC LES PARTENAIRES - COMBINAISON DE CRITÈRES CRITIQUES POUR LA PERSONNE ET LA FONCTION	- ÂGE, GENRE, STATUT, SECTEUR D'ACTIVITÉ, ETC. - CRITÈRES D'IDENTIFICATION DES PERSONNES EN EMPLOI DITES CRITIQUES EN TERMES DE FIDÉLISATION

Illustration 1 – les parties du questionnaire de recherche

La première partie du questionnaire est donc composée des trois échelles de mesures relatives à chacune des tactiques (emploi, employabilité et sens). La deuxième partie reprend la liste des leviers identifiés dans la littérature et complétée par le moyen des entretiens exploratoires. Notre revue de littérature ainsi que ces entretiens nous ont conduit à identifier des leviers de la fidélisation, mais également des facteurs l'affectant négativement. Nous avons décidé de garder ces items à valeur négative par rapport à la fidélisation pour en mesurer également l'impact (l'antonyme constituant alors un levier de la fidélisation). Cette deuxième partie comporte également un item relatif à l'intention de partir (et donc opposée à l'intention de rester, comprise comme son antonyme) de l'organisation visant à faire de plus amples analyses. En Annexe 4, sont présentés ces leviers tels que décrits dans le questionnaire et pour lesquels nous avons identifié les sources (littérature scientifique ou entretiens exploratoires). Une troisième partie permet de mesurer l'intention de partir/rester. Finalement une quatrième partie comporte les variables socio-démographiques permettant de décrire l'échantillon et d'identifier les travailleurs identifiés comme critiques en termes de fidélisation. Pour ce dernier volet, nous avons déterminé ces critères d'identification avec les partenaires de la Chaire. Ce temps de travail a permis d'identifier neuf critères de criticité des personnes et des emplois. Les consignes de

l'exercice données aux participants, les résultats obtenus et les items sélectionnés pour le questionnaire se retrouvent en Annexe 5.

Les données récoltées nous permettent de tester les liens entre les leviers de fidélisation (variable indépendante) et l'intention de partir/rester dans l'organisation (variable dépendante) en prenant en compte un effet des tactiques de carrière (modérateur) et en contrôlant les effets de variables tierces, à savoir les variables socio-démographiques.

Une description détaillée des échelles de mesures qui composent le questionnaire est disponible en Annexe 6.

6.3 La collecte des données

Le questionnaire, traduit en trois langues (français, néerlandais et anglais) fut diffusé entre le 13 janvier et le 7 février 2024 auprès des entreprises partenaires et au-delà. Le lien du questionnaire est envoyé aux partenaires de la chaire qui ont pour mission de diffuser ce dernier au sein de leur organisation. Le labor-H, quant à lui, s'assurera d'une diffusion au-delà des organisations partenaires, notamment via les réseaux (dont LinkedIn). Nos sollicitations ont permis de récolter 1869 questionnaires valides (c'est-à-dire avec des réponses fournies sur une partie suffisante du questionnaire afin d'en exploiter les données pertinentes pour cette étude). Il s'agit de 107 personnes (5.7%) issues des sollicitations de la chaire sur LinkedIn et de 1762 partenaires (94.3%).

La composition¹³ démographique de l'échantillon se présente telle que dans l'illustration suivante :

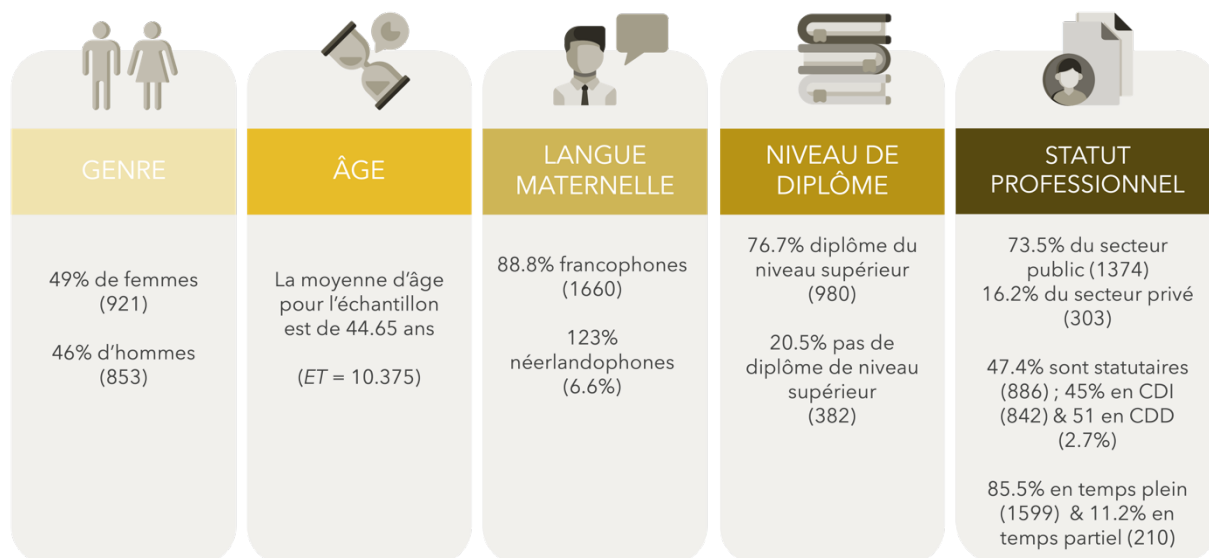


Illustration 2 - description de l'échantillon de cette recherche

Pour l'échantillon, nous avons également déterminé des critères de criticité des personnes et des métiers. Nous identifions 387 répondants convenant aux critères de personnes et de métiers critiques. Ceux-ci ont en moyenne 45.65 ans (ET = 9.568) et il s'agit de 262 hommes

¹³ Les données socio-démographiques reprises en fin de questionnaire n'étaient pas soumises à l'obligation de répondre, c'est pourquoi le nombre total des données pour ces informations est variable. Pour chaque item, les chiffres concernent les participants qui ont bien voulu y répondre.

(67.7%) et 114 femmes (29.46%)¹⁴. L'ancienneté de ces personnes varie entre 1 et 49 ans au sein de l'organisation avec une ancienneté moyenne de 16.41 ans ($ET = 10.759$).

Une description plus détaillée de l'échantillon global est disponible en Annexe 7.

6.4 L'analyse des données

Avant de fournir les résultats de l'étude, différentes analyses préliminaires ont été conduites afin de s'assurer de la qualité (consistance interne, réduction des dimensions) et d'une bonne utilisation de chaque échelle (p.ex. s'assurer qu'une échelle de mesure relève des informations à propos d'un concept unique). Celles-ci ont permis de vérifier la bonne composition et cohérence interne des échelles utilisées pour l'étude. Ces analyses sont présentées en Annexe 8.

7. Résultats

7.1 Le classement des leviers de fidélisation

Dans le questionnaire, nous avons demandé à chacun des répondants d'indiquer la force de l'impact estimé pour chacun des facteurs (ou leviers) sur leur volonté à rester au sein de leur organisation, autrement dit, sur leur fidélisation à l'organisation. Les scores moyens obtenus à chacun des items permet d'en faire le classement descriptif présenté dans le tableau 4. Ce classement identifie ainsi les leviers impactant la fidélisation, du levier ayant un impact le plus important (en 1^{ère} position) jusqu'au levier estimé ayant un impact de force moindre (en 42^e position).

Classement des leviers de fidélisation pour l'échantillon de l'étude ¹⁵		
	Moyenne statistique	Erreur standard
1. Le sentiment de bien-être au travail	6,29	,022
2. La confiance	6,29	,022
3. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle	6,25	,025
4. L'ambiance de travail	6,24	,023
5. La satisfaction au travail	6,23	,021
6. Un management bienveillant	6,22	,024
7. Un management de qualité	6,11	,026
8. Les relations avec les collègues	6,06	,024
9. Le sentiment de justice	6,03	,026
10. Une bonne relation avec le supérieur immédiat (antonyme¹⁶)	6,01	,035
11. Le salaire et les avantages	5,99	,024
12. Les relations avec le management	5,98	,026

¹⁴ Idem.

¹⁵ En Annexe 9 se trouvent les clés de lecture pour ce tableau (p.ex. interprétation des scores avec des moyennes et/ou erreur standard similaire).

¹⁶ La mention antonyme fait état des facteurs identifiés pour leurs versants négatifs dans la littérature ou via les entretiens exploratoires.

13. La flexibilité	5,85	,028
14. La possibilité de faire preuve de son expertise	5,82	,025
15. <i>Santé mentale et absence de stress (antonyme)</i>	5,82	,034
16. Le développement des compétences	5,79	,026
17. La sécurité d'emploi ou le fait d'être mandaté	5,77	,030
18. La sécurité de l'entreprise, sa pérennité	5,72	,030
19. <i>Avoir du soutien dans l'organisation (antonyme)</i>	5,70	,033
20. L'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs	5,70	,028
21. <i>Une bonne communication (antonyme)</i>	5,69	,032
22. Les récompenses non-monétaires et la reconnaissance	5,60	,030
23. Les possibilités d'évolution, de progression de carrière	5,54	,030
24. Le support de l'organisation	5,52	,027
25. <i>Une bonne gestion du flux de travail (antonyme)</i>	5,47	,032
26. <i>Le sentiment d'avoir les ressources pour réaliser les tâches demandées (antonyme)</i>	5,46	,033
27. La participation dans la prise de décisions	5,44	,030
28. Les challenges dans la fonction	5,42	,029
29. Les missions de l'entreprise	5,41	,029
30. La vision de l'entreprise	5,34	,030
31. <i>L'existence d'une vision (antonyme)</i>	5,28	,035
32. <i>L'absence de pression à la performance (antonyme)</i>	5,22	,037
33. <i>L'absence de conflits de rôle (antonyme)</i>	5,21	,033
34. <i>Le respect des attentes informelles avec l'employeur (antonyme)</i>	5,20	,033
35. <i>L'adéquation entre la description de fonction et mes tâches (antonyme)</i>	5,19	,035
36. Le sentiment d'appartenance à l'organisation	5,16	,034
37. L'engagement envers l'organisation	5,16	,030
38. La mobilité interne horizontale	5,04	,030
39. <i>La variété, l'absence de routine (antonyme)</i>	4,90	,036
40. L'ancienneté dans l'organisation	4,74	,037
41. Les autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché	4,52	,036
42. Le prestige ou la réputation de l'organisation	4,50	,037
N valide		1869

Tableau 4 - classement des leviers de fidélisation, par moyenne d'impact perçu pour les répondants

En parallèle de ce classement d'impact, nous avons demandé aux répondants d'identifier, dans l'ordre, les trois leviers impactant le plus selon eux la fidélisation à l'organisation. Il en ressort que les 6 mêmes leviers émergent pour ce classement. Ainsi, les leviers jugés qualitativement comme étant les plus impactant sont les suivants : (1) la sécurité d'emploi ; (2) l'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs ; (3) l'ancienneté dans l'organisation ; (4) le sentiment de justice ; (5) les possibilités d'évolution ; et (6) le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Toujours concernant le classement de ces leviers, nous avons procédé à la même analyse pour les répondants identifiés personne et/ou en emploi critique. Cette analyse descriptive détermine le classement suivant pour les leviers de la fidélisation à l'organisation :

Classement des leviers de fidélisation pour les répondants identifiés personne et/ou en emploi critique		
	Moyenne statistique	Erreur standard
1. La confiance	6,35	,048
2. L'ambiance de travail	6,32	,046
3. La satisfaction au travail	6,32	,043
4. Le sentiment de bien-être au travail	6,23	,051
5. Un management bienveillant	6,21	,055
6. Le sentiment de justice	6,14	,056
7. La possibilité de faire preuve de son expertise	6,06	,051
8. Un management de qualité	6,06	,061
9. Les relations avec les collègues	6,04	,054
10. Les relations avec le management	6,01	,055
11. Le salaire et les avantages	5,98	,055
12. L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle	5,94	,070
13. <i>Une bonne relation avec le supérieur immédiat (antonyme)</i>	5,92	,078
14. Le développement des compétences	5,89	,060
15. La participation dans la prise de décisions	5,87	,059
16. La flexibilité	5,83	,061
17. Les challenges dans la fonction	5,80	,057
18. L'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs	5,77	,060
19. <i>Une bonne communication (antonyme)</i>	5,77	,068
20. Les possibilités d'évolution, de progression de carrière	5,76	,064
21. Le soutien dans l'organisation (antonyme)	5,76	,075
22. Le support de l'organisation	5,69	,061
23. <i>La santé mentale et l'absence de stress (antonyme)</i>	5,66	,080
24. Les récompenses non-matérielles et la reconnaissance	5,63	,075
25. La sécurité de l'entreprise, sa pérennité	5,63	,069
26. La vision de l'entreprise	5,61	,063
27. Les missions de l'entreprise	5,57	,061
28. <i>Le sentiment d'avoir les ressources pour réaliser les tâches demandées (antonyme)</i>	5,55	,074
29. La sécurité d'emploi ou le fait d'être mandaté	5,55	,074
30. L'engagement envers l'organisation	5,49	,066
31. <i>L'existence d'une vision (antonyme)</i>	5,49	,077
32. Le sentiment d'appartenance à l'organisation	5,47	,071
33. <i>Une bonne gestion du flux de travail (antonyme)</i>	5,46	,073
34. <i>L'absence de conflits de rôle (antonyme)</i>	5,33	,074
35. <i>Le respect des attentes informelles avec l'employeur (antonyme)</i>	5,33	,073
36. <i>L'adéquation entre la description de fonction et mes tâches (antonyme)</i>	5,16	,082
37. <i>L'absence de pression à la performance (antonyme)</i>	5,11	,082
38. La mobilité interne horizontale	5,06	,067
39. <i>La variété, l'absence de routine (antonyme)</i>	4,99	,078
40. Le prestige ou la réputation de l'organisation	4,83	,081
41. L'ancienneté dans l'organisation	4,81	,084
42. Les autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché	4,57	,084
N valide	387	

Tableau 5 - classement des leviers de fidélisation, par moyenne d'impact perçu pour les répondants identifiés comme personnes critiques et/ou occupant un emploi critique

7.2 Les effets des leviers sur l'intention de partir

Afin de faciliter la lecture des analyses, nous avons procédé à un regroupement des leviers de fidélisation. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse en composante principale des leviers. Il s'agit d'une méthode d'analyse visant à simplifier et résumer les données : en passant d'un grand nombre de variables ou dimensions à un petit nombre de composantes dites principales. Cette réduction de dimensions permet de faciliter l'analyse et de visualiser plus simplement les données.

Cette analyse statistique – disponible en Annexe 10 – permet d'identifier six familles de leviers présentées dans le tableau suivant :

Micro-management	Une mauvaise gestion du flux de travail
	L'épuisement et le stress
	Un manque de communication
	Le manque de soutien dans l'organisation
	Le sentiment d'un manque de ressources pour réaliser les tâches demandées
	Une mauvaise relation avec le supérieur immédiat
	L'absence de vision
	Une rupture dans les attentes informelles avec l'employeur
	Les conflits de rôle
	Une inadéquation entre la description de fonction et mes tâches
	La pression à la performance
	La routine, la répétitivité
Engagement organisationnel	L'engagement envers l'organisation
	Le sentiment d'appartenance à l'organisation
	La vision de l'entreprise
	Les missions de l'entreprise
	Le prestige ou la réputation de l'organisation
	L'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs
Management Humain	Un management de qualité
	Un management bienveillant
	Les relations avec le management
	Le sentiment de justice
	La confiance
	Les récompenses non-monétaires et la reconnaissance
Sécurité d'emploi	La sécurité d'emploi ou le fait d'être mandaté
	L'ancienneté dans l'organisation
	La sécurité de l'entreprise, sa pérennité
Management RH	Les possibilités d'évolution, de progression de carrière
	Les challenges dans la fonction
	Le développement des compétences
	Les autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché
	La possibilité de faire preuve de son expertise
	La mobilité interne horizontale
Ambiance au travail	Les relations avec les collègues
	L'ambiance de travail

Tableau 6 – regroupement en familles des leviers et présentation des leviers correspondants

Pour chacun de ces regroupements, nous avons effectué une analyse de régression linéaire afin de tester le modèle de cette recherche. Une régression linéaire est une analyse statistique qui permet d'exprimer la mesure de la liaison linéaire entre deux variables, sans y supposer de relation de cause ou d'effet. Cette analyse n'est pas le reflet de l'avis ou des préférences des répondants, mais indique la mesure dans laquelle une variable et une seconde variable évoluent ensemble ou non (Judd et al., 2010).

Pour ce faire, nous avons inclus les variables de contrôle qui corrélaient avec notre variable d'intérêt (Becker, 2005). Les variables de contrôle sont le plus souvent des variables de données socio-démographiques pouvant impacter les résultats des analyses et qui sont ainsi pris en compte.

Nous avons contrôlé pour l'âge, la langue maternelle, le type de contrat, le secteur et le caractère critique des personnes et des emplois pour la variable dépendante de l'intention de partir, suivant ainsi les recommandations de Becker (2005). Les analyses de régression ont montré que les regroupements de leviers suivants impactent significativement l'intention de quitter l'entreprise :

- Le micro-management ($\beta = .116$; $p < .001$) ;
- L'engagement à l'organisation ($\beta = -.102$; $p < .01$) ;
- La sécurité de l'emploi ($\beta = -.210$; $p < .001$) ;
- Le management RH ($\beta = .175$; $p < .001$) ;
- L'ambiance au travail ($\beta = -.062$; $p < .05$).

Les autres regroupements ne semblent pas avoir d'impact significatif sur l'intention de partir ou de rester des répondants pour notre échantillon, avec les méthodes de mesure employées pour l'étude.

7.3 Les effets des tactiques de carrières sur l'intention de partir

Pareillement aux regroupements de leviers, nous avons fait l'analyse des régressions linéaires entre les tactiques de carrière et l'intention de partir. Nous avons contrôlé pour l'âge, la langue maternelle, le type de contrat, le secteur et le caractère critique des personnes et des emplois pour la variable dépendante de l'intention de partir, suivant ainsi les recommandations de Becker (2005). Les analyses de régression ont montré que les tactiques de carrières « sens » ($\beta = -.109$; $p < .001$) et « emploi » ($\beta = .069$; $p < .01$) impactent significativement l'intention de quitter/rester l'entreprise . Cela n'est pas le cas de la tactique employabilité.

Également, nous avons fait l'analyse des liens que les tactiques de carrière pourraient entretenir avec les regroupements de leviers. Pour ce faire, nous avons réalisé les analyses de régression linéaires en tenant compte des variables de contrôle pour chacune des variables dépendantes (ici, les regroupements de leviers). Il ressort de ces analyses que la

tactique « sens » est liée avec tous les regroupements de leviers de manière significative pour notre échantillon, à savoir avec le micro-management ($\beta = .158$; $p < .001$) ; avec l'engagement organisationnel ($\beta = .481$; $p < .001$) ; avec le Management Humain ($\beta = .331$; $p < .001$) ; avec la sécurité d'emploi ($\beta = .172$; $p < .001$) ; avec le management RH ($\beta = .162$; $p < .001$) ; et enfin, avec l'ambiance au travail ($\beta = .332$; $p < .001$). Parmi ces liens, notons que **le lien entre la tactique « sens » et l'engagement organisationnel est particulièrement fort** et que **les liens entre la tactique « sens » et d'une part le Management Humain et de l'autre part, l'ambiance au travail sont modérés à forts** ; les autres corrélations avec la tactique « sens » se révèlent de force faible¹⁷.

Pour la tactique « emploi », nous avons mis en lumière l'existence d'un lien significatif avec cinq des six regroupements de leviers. Il s'agit pour cette tactique du micro-management ($\beta = .125$; $p < .001$) ; du Management Humain ($\beta = .090$; $p < .001$) ; de la sécurité d'emploi ($\beta = .274$; $p < .001$) ; du management RH ($\beta = .109$; $p < .001$) ; et également pour l'ambiance de travail ($\beta = .06$; $p < .05$). Notons qu'**un lien modéré est trouvé entre la tactique « emploi » et la sécurité d'emploi**, là où les autres corrélations sont relativement faibles.

Finalement, la tactique « employabilité », quant à elle, n'est liée significativement qu'à trois regroupements de levier pour notre échantillon. Il s'agit de l'engagement organisationnel ($\beta = .118$; $p < .001$) ; du management RH ($\beta = .411$; $p < .001$) ; et dernièrement de l'ambiance au travail ($\beta = -.057$; $p < .05$). De ces corrélations, **un lien particulièrement fort est trouvé entre la tactique « employabilité » et le management RH**, les autres corrélations étant plutôt faibles.

7.4 Des interactions entre tactiques et leviers ?

Deux groupes de variables jouent un rôle dans l'intention de partir : deux tactiques de carrière (sur trois) et cinq leviers de fidélisation (sur six). Ces variables sont-elles en interaction ? Certaines tactiques orientent-elles encore plus vers l'intention de quitter lorsque certains leviers sont forts ?

Les analyses (régressions multiples modérées) montrent quatre effets d'interaction significatifs :

- le levier micro-management et le levier sécurité d'emploi modèrent la relation entre la tactique sens et l'intention de quitter. Le micro-management augmente l'intention de partir des individus qui priorisent la recherche de sens ($p < .001$). Inversement, la sécurité de l'emploi freine l'intention de partir de ces personnes ($p < .01$).

¹⁷ Une corrélation plus faible, signifie que nous avons moins de chance de retrouver à nouveau ce lien pour un autre échantillon. Au plus la corrélation mesurée est forte, au plus nous pouvons supposer que l'effet existera en dehors de notre étude. Dans tous les cas, il convient d'insister sur le fait que les résultats obtenus le sont pour notre échantillon et ne sont pas généralisables en l'état.

- le levier micro-management et le levier sécurité d'emploi modèrent la relation entre la tactique employabilité et l'intention de quitter. Le micro-management augmente l'intention de partir des individus qui priorisent la recherche d'employabilité ($p < .001$). Inversement, le levier sécurité de l'emploi freine l'intention de partir de ces personnes ($p < .001$).

Les autres interactions testées ne sont pas significatives. En d'autres termes, **le micro-management observé dans l'organisation actuelle renforce le souhait de la quitter chez des individus qui appréhendent leur carrière selon le sens ou l'employabilité. La sécurité de l'emploi est quant à elle un frein à l'intention de quitter chez ces mêmes deux types de profils.**

PARTIE 3 : DISCUSSION ET CONCLUSION

La troisième et dernière partie de ce rapport est constituée de trois sections. La section 8 fait la discussion de nos résultats présentés en amont. Ensuite, la section 9 reprend une série de recommandations pratiques identifiées au cours de cette recherche, et coconstruits avec nos partenaires. Finalement, la section 10 fait la conclusion de cette recherche et de ce rapport.

8. Discussion

8.1 Le poids des leviers sur l'intention de rester ou de quitter l'entreprise

Notre recherche identifie l'existence de leviers de la fidélisation ayant un poids plus important que d'autres. Plus précisément, nos analyses mettent en évidence un classement entre des leviers de la fidélisation observés dans la littérature et via cette étude. Il ressort particulièrement de ce classement un effet plus marqué pour des leviers relatifs au climat de travail (cf. sentiment de bien-être au travail, ambiance, équilibre de vie privée et professionnelle, relations avec les collègues,...) mais aussi des leviers se rapportant à un Management Humain (p.ex. management bienveillant, confiance, sentiment de justice, relation avec le supérieur,...). Notons également que pour les personnes et/ou emplois identifiés comme critiques, un levier supplémentaire émerge pour la fidélisation : la capacité de mettre à profit son expérience et ses compétences.

Il apparaît clairement (cf. le classement perçu des leviers par les salariés) que des leviers du Management Humain sont perçus comme importants pour assurer la fidélisation des employés d'une organisation – ce qui en appuie leur plus-value. De fait, pour répondre à notre question de recherche, nous observons en particulier, l'effet de dix leviers particulièrement déterminants de la fidélisation des employés pour notre échantillon : (1) le sentiment de bien-être au travail ; (2) la confiance ; (3) l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ; (4) l'ambiance au travail ; (5) la satisfaction au travail ; (6) un management bienveillant ; (7) un management de qualité ; (8) les relations avec les collègues ; (9) le sentiment de justice ; et (10) une bonne relation avec le supérieur immédiat. Ainsi, notre étude souligne le poids perçu de l'importance de ces facteurs par les travailleurs. Parmi ceux-ci, six (cf. les leviers 2, 6, 7, 8, 9 et 10) font écho à la définition du Management Humain de Laurent Taskin et Anne Dietrich (2024). Les auteurs invitent à repenser des pratiques de GRH soucieuses de refléter les trois « R » : Réflexivité (reconnaître la capacité des travailleurs au niveau individuel et collectif, un pouvoir d'action sur le travail et son évaluation) ; Reconnaissance (des personnes, du travail et des métiers) et travail Réel (subjectif, objectif et collectif). L'émergence du poids de ces leviers pour fidéliser les employés invite à penser des pratiques de fidélisation ancrée dans le Management Humain. À ce propos, nous proposons le développement d'une série de pistes d'actions dans la section suivante.

En sus de cette réponse, nous avons effectué des analyses complémentaires visant à déterminer l'existence ou non, de relations statistiques entre des leviers et l'intention de partir ou rester dans l'organisation. À cet effet, nos résultats mettent en évidence certains liens entre les regroupements de leviers établis (le micro-management, l'engagement organisationnel, la sécurité d'emploi, le management RH, l'ambiance au travail) et l'intention de partir/de rester. Plus particulièrement, ces résultats montrent qu'assurer une sécurité d'emploi et une ambiance de travail agréable sont des facteurs favorisant le désir de rester pour les travailleurs – de manière cohérente avec l'étude de Rubenstein et ses collègues (2017). C'est également le cas de l'engagement du travailleur envers l'organisation, qui soutient le développement d'une intention de rester, en toute cohérence avec l'étude de Hallberg et Schaufeli (2006).

Par contre, nos résultats montrent que les leviers du micro-management contribuent à développer l'intention de partir des salariés. Ces résultats rejoignent l'étude de Rubenstein et ses collègues (2017) mettant en évidence des facteurs de frustrations, des situations négatives qui induisent un inconfort dans la relation de travail. Nous sommes convaincus que l'application d'un Management Humain tel que décrit par Taskin et Dietrich (2024), ancré dans le travail réel et faisant état d'une relation de management bienveillante, respectueuse et visant la reconnaissance des personnes, des métiers et du travail, devrait à minima contrebalancer les effets néfastes observés du micro management (p.ex. manque de communication, conflits de rôle, mauvaise relation avec le supérieur immédiat, etc.). D'ailleurs, le poids perçu de ces leviers du Management Humain par les répondants de notre étude nous conforte largement à ce sujet.

Également, un management RH soutiendrait également cette intention de quitter l'organisation. En effet, les leviers identifiés du « management RH » pour notre étude (cf. progression de carrière, autre opportunité attractive sur le marché), font état d'une employabilité externe (Baranchenko et al., 2019). Cette tendance pourrait expliquer une volonté plus forte des répondants à quitter l'organisation, ayant développé leurs compétences afin de rebondir vers un autre emploi (p.ex. existence d'alternative attractive en externe). Le développement de l'employabilité *per se* n'est pas pour autant le moteur d'une plus grande intention de quitter l'organisation. Toutefois une attention particulière devrait être adressée en regard de la mise en évidence de ce lien ; en ce sens, Acikgoz et ses collègues (2016) ont mis en évidence que l'employabilité n'est pas liée au turnover à moins que l'engagement affectif de l'employé pour son organisation soit faible. Ceci rejoint les travaux de Hallberg et Schaufeli (2006) qui montrent qu'en travaillant sur l'engagement des salariés au cours du processus de fidélisation l'intention de quitter l'organisation diminue.

Nos résultats n'ont pas permis, pour le dernier regroupement de levier, du Management Humain, de mettre en évidence un lien significatif avec l'intention de quitter/de rester dans l'organisation. Toutefois, si l'absence de lien avec le Management Humain nous semble plus qu'étonnant, ce résultat ne signifie pas nécessairement que le Management Humain tel que

rapporté dans cette étude n'a pas d'effet statistique. Cette absence d'effet est d'ailleurs d'autant plus étonnante que nous retrouvons un poids important accordés aux leviers du Management Humain par les répondants. De fait, plusieurs explications sont possibles sont possible à l'absence d'effet pour cette étude. Tout d'abord, nous avons pensé les regroupements *a posteriori* : il est probable qu'en pensant en amont une échelle de mesure du Management Humain plus spécifique, un lien apparaisse. Ensuite, d'autres effets peuvent également expliquer une absence de lien. Par exemple, cela peut-être dû en raison de l'échantillon auquel nous avons eu recours : les organisations partenaires de la Chaire labor-H. En effet, ces organisations sont, pour la plupart, engagées et sensibilisées au Management Humain depuis plusieurs années. Ce faisant, les caractéristiques du Management Humain pourraient être considérées comme plus « acquises » ou effectives auprès des employés, les leviers en question ne ressortant ainsi pas en lumière comme des points de tension par rapport à l'intention de quitter l'organisation pour ces contextes particuliers. Pour s'en assurer, de plus amples analyses et une étude pourrait être menées en conséquence.

8.2 L'identification de sous-groupes

Si nos résultats mettent en évidence un effet particulièrement important pour la fidélisation de la possibilité de faire preuve de son expertise pour les personnes identifiées comme critiques au sein d'une organisation par rapport au classement des leviers pour tout notre échantillon, la recherche montre qu'une segmentation selon les talents n'est pas nécessaire. De manière plus générale, les détenteurs de postes et/ou de ressources critiques ne sont pas susceptibles de réagir à des leviers différents des autres.

En revanche, une autre segmentation apparaît, selon les tactiques de carrières. De nos résultats émerge une relation positive entre l'intention de quitter l'entreprise et la tactique « sens » et négative avec la tactique « emploi ». Schématiquement, elle distingue :

- des individus venus par d'adhésion, désireux de rester (tactique sens et emploi)
- des individus venus par opportunisme, désireux de rebondir (tactique employabilité).

On comprend qu'il est plus facile de retenir les premiers que de convertir les seconds. Toutefois, nos analyses montrent le poids de certains leviers comme des facteurs influant pour changer ces tendances. D'une part, bien qu'il soit plus facile de retenir les individus déjà désireux de rester au sein de l'organisation, nos résultats confirment que c'est ici le niveau « micro » qui va impacter l'équilibre serein dans la relation de travail entre le travailleur et son employeur. En effet, nos résultats mettent en évidence que la présence de ces facteurs irritants, frustrants, étant à la source de difficultés pour le travailleur, contrebalancent la tendance naturelle de l'individu à rester en emploi. L'accumulation de ces éléments négatifs à la relation de travail vont agir selon un modèle « push », incitant les travailleurs à quitter une situation d'inconfort (March & Simon, 1958). Nous avons identifié à

ce propos les leviers du micro-management qui contribue à la séquence de désengagement du travailleur (p.ex. une mauvaise relation avec le supérieur immédiat ; le manque de communication ; l'absence de vision ; ...). Ces facteurs de désengagement tels que décrits impliquent pour les travailleurs de ne pas se sentir en confiance et contrôlés par leur supérieur. Si ce sentiment est présent chez le travailleur, cela n'implique pas nécessairement qu'il s'agit de la volonté du manager : celui-ci peut agir, pensant aider et guider ses équipes, dont les membres ne perçoivent pas correctement les intentions des supérieurs (Staninger, 2012). D'autre part, si certains employés présentent en effet une tendance naturelle à adopter une tactique de rebond impliquant une plus grande mobilité, il est possible pour l'organisation de déployer des moyens pour contrebalancer cet effet. Il s'agit ici de l'autre versant explicatif des départs, « *pull* », selon lequel le travailleur conçoit son intention de partir en raison de facteurs externes attrayants l'incitant à quitter vers une autre entreprise (March & Simon, 1958). Nos résultats montrent ce schéma pour les travailleurs qui appréhendent le travail selon une approche par l'employabilité, pensant leur carrière par rebond d'emplois en emplois et donc en passant d'une organisation à une autre. Cependant, notre recherche identifie une série de facteurs liés à la sécurité d'emploi (p.ex. l'ancienneté dans l'organisation ; la sécurité de l'entreprise, sa pérennité...) comme des leviers réduisant l'intention de quitter l'organisation de ces travailleurs avec une tactique d'employabilité développée.

Finalement, nos résultats n'ont pas permis de montrer une telle relation avec la tactique « employabilité ». De prime abord, cela nous peut apparaître contre-intuitif puisque cette tactique est décrite comme celle justifiant des mouvements de carrière visant à se développer professionnellement. La nature de ce type de relation de travail assurant le développement des compétences à l'externe avait d'ailleurs été mis en évidence par Naim et Lenka, (2018) pour la génération Y. Plusieurs explications s'offrent à nous. Tout d'abord, notre échantillon fait état d'une moyenne d'âge bien plus élevée (presque 45 ans). À ce stade de la carrière, il semblerait que la mobilité externe soit le synonyme d'une prise de risque largement plus importante. De fait, il persiste encore une forte discrimination à l'embauche des travailleurs plus âgés (notamment pour des questions d'âgisme – c'est-à-dire de stéréotypes liés à l'âge) (Neumark, 2018 ; Van Brom et al., 2021 ; Vandenberghe, 2022). Cette explication met en lumière la perception d'une éventuelle difficulté à sortir d'un emploi stable pour notre échantillon. Mais ce n'est pas la seule explication possible : ce besoin de mobilité peut être rencontré autrement. En effet, la majorité de notre échantillon est issue de la fonction publique. Or, en Belgique particulièrement, le secteur public est connu pour sa capacité à proposer une forte mobilité interne à ses agents. En ce sens, les travailleurs avec une tactique de carrière « employabilité » plus forte pourraient en réalité trouver un épanouissement via de la mobilité interne pour ce secteur. Une étude complémentaire serait recommandée pour s'en assurer.

9. Implications pratiques

L'expérience-collaborateur désigne l'ensemble des perceptions des employés à propos de leurs interactions avec leur organisation (Maylett & Wride, 2017). L'expérience-collaborateur se traduit au quotidien par un ensemble d'émotions ressenties par les salariés dans leurs interactions avec l'entreprise en général et en particulier lors de certains points de parcours (Rychalski et al., 2023).

De la sorte, cette approche par l'expérience des salariés d'une organisation part du principe que les salariés vivent leur expérience de travail tels des consommateurs de l'organisation (Poujol & Soulez, 2018). Le département RH œuvrant alors à gérer l'expérience-collaborateur dans une logique de fidélisation (Ind, 2003). Gérer cette expérience peut se penser dans un objectif de bien-être au travail. Dans ce cas, repérer les « bonnes pratiques » et les répliquer peut suffire. Mais l'expérience-collaborateur peut aussi être pensée comme un facteur de différenciation au service de l'attractivité et de la rétention. Dans ce cas, le choix des actions à mener doit être le plus spécifique possible. Il s'agit du travail que nous avons pensé avec les partenaires de la Chaire au cours de cette recherche. Ce temps a été l'occasion de penser avec des acteurs de terrain RH, une politique RH globale d'expérience-collaborateur intégrant les pratiques de fidélisation les plus pertinentes en regard de nos résultats de recherche.

Les axes forts de la politique de GRH doivent s'incarner dans le choix des pratiques. Le croisement des leviers identifiés par notre recherche et des choix stratégiques peut prendre la forme d'un classement des pratiques en trois catégories :

- (1) Les « **must avoid** » : leviers défavorables à une expérience-collaborateur positive et générateurs d'intention de quitter (p.ex. micro-management).
- (2) Les « **must have** » : leviers favorables à une expérience-collaborateur positive et générateurs d'intention de rester, mais non-différenciants (p.ex. management RH).
- (3) Les **leviers spécifiques** : leviers favorables à une expérience-collaborateur positive, générateurs d'intention de rester, spécifiques à une entreprise et différenciants (p.ex. engagement organisationnel).

Le moment de co-construction avec les acteurs de la Chaire s'est soldé par le développement de pratiques axées principalement par une approche par les « *must have* », sous-tendus parfois par des « *must avoid* » (p.ex. le besoin spécifique de former la ligne managériale est le reflet d'une nécessité d'éviter un management contrôlant illustré par les leviers du micro-management). La construction de ces pratiques s'est faite selon une perspective de Management Humain. Cette approche nous a amené à réfléchir sur la manière dont ces pratiques peuvent inclure les personnes dans le projet organisationnel (Taskin et Dietrich, 2024).

La définition du Management Humain de Taskin et Dietrich (2024) invite à :

- (1) Penser les personnes comme des êtres réflexifs, c'est-à-dire comme des acteurs des normes d'action collective, passant par une recherche collective de confiance ;
- (2) Avec pour objet le travail réel, c'est-à-dire l'appréhension du travail dans sa dimension objective (temps, espace, contenu, résultat), subjective (sens, justice, résistance) et collective (collaboration, privé-professionnel, identification) ;
- (3) Dont la reconnaissance (des personnes, des métiers, du travail) est la finalité.

Les pratiques ainsi que les modalités du Management Humain auxquelles elles contribuent sont reprises dans l'illustration 3. Pour chacune de ces recommandations pratiques, il convient pour l'organisation de s'en approprier les tenants et aboutissants afin de les inclure dans une politique porteuse de pistes pouvant guider l'action à appliquer à un terrain organisationnel complexe et à faire correspondre aux réalités du travail l'organisation. Toutefois, il ressort de nos résultats, recherches et des discussions avec les partenaires à l'occasion des ateliers de recherche que ces pratiques de fidélisation gagnent à s'appliquer à tous les travailleurs. Si nous avons pu identifier des personnes ou métiers critiques, ceux-ci ne semblent pas bénéficier d'une attention particulière au niveau de la fidélisation par rapport au reste de la population de l'entreprise (exception faite d'un besoin de mettre à profit leur expertise plus développée). Au demeurant, une attention particulière semble se révéler bénéfique pour la fidélisation à l'employeur. Il ressort des résultats de notre recherche une place particulièrement importante du management pour les travailleurs avec un besoin de confiance, de qualité et de bienveillance du management et surtout, d'éviter une mauvaise relation avec le supérieur afin de se sentir bien au sein de son organisation et d'y rester. C'est pourquoi une des recommandations identifiées décrit la mise en place de parcours spécifiques aux managers afin de les accompagner et de les former au métier par le développement de compétences personnelles, professionnelles mais aussi la possibilité d'échanger entre managers. Ces recommandations, avec une prise en considération particulière pour le management, contribuent à penser une GRH humanisée, considérant les personnes, ancrée dans le travail réel (objectif, subjectif et collectif) et orientée vers la reconnaissance des travailleurs ; autrement dit, ancrée dans une perspective de Management Humain (Taskin & Dietrich, 2024).

QUEL(S) LEVIER(S) ?	QUOI ?	COMMENT ?	POUR QUI ?	DIMENSIONS MH ?
Ambiance au travail	 Recrutement collaboratif	Impliquer l'équipe dans le choix du futur co-équipier ; pour les recrutements internes et externes	Tous les collaborateurs	Travail objectif Reconnaissance de la réflexivité des personnes
Engagement organisationnel	 Onboarding	Pour les primo-arrivants, mais également un parcours adapté lors de parcours de mobilité interne ; avec un "refresh" à la demande	Tous les collaborateurs	Travail subjectif
Management RH	 Télétravail et flexibilité	Dès l'entrée en fonction dans l'organisation, dans le respect de la communauté de travail par une régulation de la présence	Tous les collaborateurs	Travail objectif Travail collectif
Management RH	 Entretien de carrière	Écoute active du collaborateur et de ses attentes dans le but de proposer la formation ou la mobilité interne (ré-orientation) la plus adaptée ; à la demande ou selon des cycles définis	Tous les collaborateurs	Travail subjectif
Management RH & Management Humain	 Parcours managériaux	Détection des futurs managers et formation tout au long de la carrière orientée vers le développement personnel (Management Humain, coach, softskills, etc.) ; communauté de pratiques de managers ou interventions	Les managers	Travail subjectif Reconnaissance métier et identitaire du manager
Ambiance au travail	 Vis-ma-vie	À effectuer durant la première année du collaborateur au sein de l'entreprise ; pour chaque mobilité ou lors de conflits dans l'entreprise	Tous les collaborateurs	Travail subjectif Travail collectif
Ambiance au travail	 Moments conviviaux	Prévoir des moments propres à l'équipe (teambuilding, etc.) mais aussi plus transversaux et interdisciplinaires faisant vivre des dynamiques de reconnaissance des personnes et de leur travail au travers de l'organisation	Tous les collaborateurs	Travail subjectif Travail collectif
Engagement organisationnel	 Baromètre d'entreprise	Pour alimenter la mise en place d'actions de fidélisation et impliquer les collaborateurs dans le processus d'actions	Tous les collaborateurs	Travail objectif

Illustration 3 - recommandations pratiques de fidélisation

10. Conclusion

Ce travail de recherche nous permet tout d'abord de faire le constat qu'aucun travail ne s'est encore attelé à déterminer un classement des facteurs qui agissent sur la fidélisation aux employeurs. Si certaines méta-analyses permettent de penser une forme de classement en reprenant la force de chacun des liens observés dans la littérature scientifique, aucun chercheur à notre connaissance ne s'était encore renseigné sur le poids de tous ces leviers en une même étude. Notre recherche permet ainsi de mettre en lumière l'existence d'un classement dans les perceptions des personnes quant à la force d'impact de plus de 40 leviers identifiés au moyen des littératures scientifiques, grises et via des entretiens qualitatifs exploratoires mené dans le cadre de cette étude. Ainsi, nous avons mis en évidence en particulier l'importance accordée aux leviers liés :

- au climat de travail, ces facteurs qui agissent sur l'ambiance ressentie par le travailleur (cf. le sentiment de bien-être au travail, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, la satisfaction au travail, l'ambiance au travail, les relations avec les collègues et le supérieur) ;
- et au Management Humain (cf. un management bienveillant et de qualité, la confiance, le sentiment de justice).

Notre étude avait pour but de déterminer également si ces leviers se révélaient différents pour les personnes identifiées comme critiques et/ou occupant des métiers dits critiques. Nos résultats montrent en effet un poids plus important pour le levier de fidélisation relatif à la capacité de cette population spécifique (« critiques ») de faire preuve de son expertise au sein de l'organisation.

Nous avons également mesuré le poids des tactiques de carrières des individus dans ces positions. Nos résultats mettent ainsi en évidence que des situations personnelles et professionnelles dépendent une manière d'appréhender la carrière spécifique : les tactiques de carrières. En particulier les tactiques de « sens » et d'« employabilité » auraient un rôle combiné avec les leviers.

Ces résultats nous permis, en co-construction avec les partenaires RH de la chaire, de proposer une série de pratiques visant à appuyer la fidélisation à l'organisation de tous les travailleurs. Une distinction par les personnes et métiers critiques versus non-critiques ne s'est pas révélée pertinente en regard de nos résultats. Toutefois, parmi ces pratiques, une en particulier adresse aux managers une attention particulière. En effet, s'il ressort du classement une place importante accordée au climat de travail et au rôle du management, en particulier d'un Management Humain, un point d'attention s'impose au développement et à la formation des managers.

Enfin une remarque pragmatique s'impose à destination des entreprises désireuses d'utiliser concrètement nos résultats. Pour développer l'engagement et l'attractivité d'une entreprise en particulier, peut-on se contenter de piocher dans la liste des « bonnes

pratiques » générales ? Dans une telle configuration, l'entreprise pratiquerait une GRH de la demande : elle s'efforcerait d'offrir à ses cibles selon l'idéal de leurs envies et de leurs besoins. Pourquoi pas ? Reste que cette approche nous semble porteuse de deux difficultés. En premier lieu, de telles pratiques portent en germe une surenchère malsaine plutôt qu'une concurrence. La course à l'attractivité ne peut que générer des comportements mercenaires des candidats et des employés, alors même que c'est la fidélisation que l'on cherche à atteindre. En second lieu, vouloir aligner son offre sur des critères de marché ne peut que provoquer le travestissement des réalités de chaque entreprise. Les cultures, les pratiques effectives et les comportements managériaux sont délicats à changer. Certains, qui semblent mal perçus par les individus, ne sont dénués ni de sens ni de pertinence. Ici, donc, doit être posée la limite d'une GRH de la demande. Les organisations ne sont pas libres de se réinventer pour plaire aux candidats. Il leur faut aussi s'intéresser à ce qu'elles ont à offrir d'intéressant, voire de segmentant, telles qu'elles sont. Une expérience-collaborateur porteuse de sens doit ainsi s'appuyer sur une GRH de l'offre.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). *Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability-Turnover Intentions Relationship. The Journal of Psychology*, 150(5), 666-683. doi:10.1080/00223980.2016.11160
- Antoine, M., Nils, F., Rousseau, A., & Taskin, L. (2015). Quelles méthodes (outils, acteurs, paramètres externes) pour identifier et faire évoluer les métiers critiques ?. Rapport théorique. *Rapport de recherche Chaire laboRH*, vol. 4 (3).
- Ashton C., Morton L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28-31.
- Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Workplace Flexibility across the Lifespan. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34, pp. 43-99). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034009>
- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2019). *Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. Journal of Management & Organization*, 1-22. doi:10.1017/jmo.2019.77
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289. doi:10.1177/1094428105278021
- Bersin, J. (2014). It's time to rethink the "employee engagement" issue. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue/#1cf0e4411827>
- Bertholet, J.-F., & Gaudet, M.-C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110-111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- Delobbe, N. (2016). Contrat psychologique. Dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 136-138). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0136>
- Dhanpat, N., & Parumasur, S. B. (2014). Re-establishing the psychological contract as a precursor to employee retention. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4). 78-90.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901-919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Graber, S. (2015). The two sides of employee engagement. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/the-two-sides-of-employee-engagement>.

- Griethuijsen, R. A. L. F., Eijck, M. W., Haste, H., Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., Gencer, A. S. & BouJaoude, S. (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education*, 45(4), 581-603. doi:10.1007/s11165-014-9438-6.
- Guinguouain, G. (2001). La clairvoyance normative métacognition sociale? Une perspective métacognitive de l'étude de la clairvoyance normative. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (30/3).
- Haegel, A. (2020). Outil 42. Les talents de l'organisation. Dans : A. Haegel, *La boîte à outils des Ressources Humaines* (pp. 126-127). Paris: Dunod.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? *European Psychologist*, 11(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Ind N. (2003), Inside out: how employees build value, *Journal of Brand Management*, 10, 6, 393-402.
- Islam, M. F., & Alam, J. (2014). Factors influencing intention to quit or stay in jobs: An empirical study on selected sectors in Bangladesh. *Stamford Journal of Business Studies*, 6(1), 142-164.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3).
- Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z. U. R. I. N. A., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Joseph, D., & Sridevi, M. S. (2015). Effective onboarding as a talent management tool for employee retention. *International Journal in Management & Social Science*, 3(7), 175-186.
- Judd, C. M., McClelland, G. H., Ryan, C. S., Muller, D., & Yzerbyt, V. (2018). *Analyse des données: une approche par comparaison de modèles*. De Boeck Supérieur.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human relations*, 49(7), 947-976.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Malglaive, G. (1981). Fonctions et domaines de signification de l'évaluation pédagogique des résultats de la formation. *Bulletin de psychologie*, 35(353), 148-158.
- March, J. and Simon, H. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- Mascarenhas, B. G. (2019). Employer Branding, Employee Value Proposition, and Employee Experience: New Approaches for People Management in Organizations. In G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha, & T. Cappellano (Eds.), *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement* (pp. 97-103). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_8
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. John Wiley & Sons.

- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The war for talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, 11, 29-42. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0029>
- MOMEN. (n.d.). *Turn Over: combien coûte la perte d'un employé ?* <https://cabinet-management-transition.com/>. Retrieved February 1, 2024, from <https://cabinet-management-transition.com/turn-over-combien-coute-la-perte-dun-employe/>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). *Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework*. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. doi:10.1108/er-09-2016-0172
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866. <https://doi.org/10.1257/jel.20161309>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2è éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Connell M., Kung M.-C. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19. Retrieved from <https://www.questia.com/magazine/1P3-1219118031/the-cost-of-employee-turnover>
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2006). Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal*, 49(5), 918-941.
- Pace, V.L. & Kisamore, J.L. (2017). Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(4), 59-75. doi: 10.1108/JOEPP-03-2016-0023.
- Patesson, L., Pralong, J., & Ajzen, M. (2022). *Flexibilité de carrière. Valoriser, encourager et accompagner la flexibilité interne*.
- Patesson, L., Pralong, J., & Taskin, L. (2023a). *Attirer les talents : Quels sont les leviers déterminant le choix d'un employeur aujourd'hui ?*
- Patesson, L., Vandenberghe, V., & Ajzen, M. (2023b). *Accompagner les fins de carrière. Quel accompagnement et quelles pratiques pour le maintien au travail et l'inclusion des collaborateurs en fin de carrière ?*
- Pesqueux, Y. (2020). *Le modèle de l'organisation flexible*. HAL.
- Pralong, J. (2023). Talent d'Achille : pourquoi les cadres ne croient pas en leur talent, *HR Insights*. Numéro 9, novembre. <https://www.aefinfo.fr/assets/medias/documents/5/3/537519.pdf>
- Pralong, J., & Peretti-Ndiaye, M. (2016). Les cadres devraient-ils être « nomades » ? : Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français. <https://doi.org/10.3166/RFG.2016.00074>
- Pralong, J., & Taskin, L. (2023, September 11). *Gestion des carrières : vers un nouveau modèle entre flexibilité et stabilité ?* The Conversation.

<http://theconversation.com/gestion-des-carrieres-vers-un-nouveau-modele-entre-flexibilite-et-stabilite-213280>

- PwC. (2019). *Personalisation And The Art Of Employee Engagement: Keeping Pwc Employees Happy Is Key To Productivity And Profitability*.
- Randstad (2023). *Le coût réel de la rotation du personnel - Olivier Lefevre*. Retrieved February 1, 2024, from <https://www.randstad.be/fr/workforce360/strategic-talent-management/cout-reel-rotation-personnel/>
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. & Mitchell, T. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1). 1-43. DOI:[10.1111/peps.12226](https://doi.org/10.1111/peps.12226)
- Rychalski, A., Evon, J. & Gavaille, F. (2023). Considérer les émotions dans l'expérience collaborateur : une étude exploratoire auprès d'éducateurs spécialisés. @GRH, 49, 49-70. <https://doi.org/10.3917/grh.049.0049>
- Scroggins, W. A. (2008). The relationship between employee fit perceptions, job performance, and retention: Implications of perceived fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 57-71.
- Staninger, S. W. (2012). Identifying the presence of ineffective leadership in libraries. *Library Leadership & Management*, 26(1).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management Humain* (3^e éd). DeBoeck
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tracey J. B., Hinkin T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 12-27.
- Van Borm, H., Burn, I., & Baert, S. (2021). What does a job candidate's age signal to employers?. *Labour Economics*, 71, 102003.
- Vandenberghe, V. (2022).: Travailler au-delà de 50 ans: état des lieux et leviers d'action. *Regards économiques*, Numéro 173-septembre 2022
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17, 9-36. <https://doi.org/10.3917/savo.017.0009>

ANNEXES

Annexe 1 – synthèse des leviers de la fidélisation

Le travail de revue de littérature sur les leviers de la fidélisation nous permet d'identifier toute une série de leviers. Issus de divers études, nous ne pouvons pas fournir un classement fini de ces leviers en regard de leur impact ou de leur force sur la fidélisation. La liste de synthèse des leviers de fidélisation suivante n'indique en aucun cas un ordre d'importance de ces leviers. Elle reprend toutefois uniquement les leviers dont les études ont révélé un impact « réel » (c'est-à-dire un résultat concluant et significatif d'un lien entre le facteur et la fidélisation). Dans l'ordre d'apparition dans le texte, nous avons identifié les facteurs impactant la fidélisation suivants :

- La rémunération (les augmentations de salaires) ;
- Les récompenses (autre que monétaires) et reconnaissance ;
- Les promotions et les opportunités de carrière ;
- La participation dans la prise de décision ;
- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- L'environnement de travail (qui favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation) ;
- Les formations et le développement ;
- Le leadership et la relation avec le manager ;
- La sécurité d'emploi ;
- L'engagement envers l'organisation (*organizational commitment*) ;
- La satisfaction au travail ;
- La sécurité d'emploi et le fait d'être mandaté ;
- L'intégration au travail ;
- L'âge ;
- La performance ;
- Le salaire et les avantages ;
- Le sentiment de justice ;
- L'engagement au travail (*engagement*) ;
- Le climat de travail (agréable) ;
- Adéquation (*fit*) entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs ;
- Progression de carrière et développement des compétences (formation, etc.) ;
- L'engagement au travail (*involvement*) ;
- Le support de l'organisation ;
- Les relations avec les pairs ;
- Sentiment d'appartenance envers l'organisation ;
- Une rupture du contrat psychologique ;
- Épuisement et stress ;
- Mauvaise relation avec le supérieur immédiat ;
- Sentiment d'un manque de ressources pour réaliser les tâches demandées ;
- Manque de soutien dans l'organisation (relationnel et organisationnel) ;
- Les conflits de rôle ;
- Autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché ;
- La communication vers la direction ;
- La communication de la ligne hiérarchique.

Annexe 2 – guide d’entretien exploratoire pour les employés

Vous êtes des étudiants, approche abstraite et « macro » :

0. Préciser la recherche (nous).
1. Demander à chacun de se présenter, ses études, l’entreprise de stage, la fonction exercée dans ce cadre.
2. Exercice : notez sur des post-it les raisons qui vous ont poussé à (vouloir) rester dans l’entreprise. Ensuite, partage des post-it au groupe, regroupement et classement + précisions sur le pourquoi.
3. Projection sur une ligne du temps (tableau blanc dans la salle).
 - a. En tant salarié en CDI. Qu’est-ce qui pourrait vous donner envie de changer d’entreprise ?
 - b. Imaginons que vous soyez salarié en CDD. Les causes seraient-elles les mêmes ?
 - c. Imaginons que vous soyez salarié en CDI de plus de 50 ans. Les causes seraient-elles les mêmes ?
4. De manière générale selon vous, quelles sont les raisons qui poussent un salarié à partir ?
5. Que devraient faire les entreprises pour fidéliser ?
6. Souhaitez-vous rajouter quelque chose ou avez-vous une question ?

Remerciements.

Annexe 3 – guide d’entretien de groupe exploratoire pour les étudiants

Vous êtes salarié, vous envisagez de partir ou vous êtes en train de quitter votre entreprise :

0. Préciser recherche (pas parler de talent ou métier critique) – fidélisation, ce qui fait qu’on reste en entreprise.
1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre métier ?
 - Qu’est-ce qui vous plaît dans votre métier ?
 - o Vous êtes là dans combien de temps ?
 - Vous pensiez rester autant de temps ?
 - o Qu’est-ce qui vous avait attiré vers cette organisation ?
 - o Est-ce que ces facteurs ont évolués au cours de la carrière ?
2. (si plusieurs emploi/employeurs) **Au cours de vos changements d’emploi, qu’est-ce qui, à un moment, constitue un facteur qui fait que vous ne restez pas dans l’entreprise ? / (si uniquement un emploi/employeur) Puisqu’il s’agit de votre premier employeur, qu’est-ce qui, pour vous, pourrait constituer une rupture dans la relation de fidélité à l’employeur ?**
 - En termes privé et/ou professionnel ?
 - Évolution dans les attentes au cours de la carrière ?
 - **Pourriez-vous retrouver les étapes de votre prise de décision ? A quels moments s’est-il passé quelque chose qui a eu un impact ?**
3. En général, quelles sont les raisons qui poussent un salarié à partir ?
4. Que devraient faire les entreprises pour maintenir en emploi ?
5. Souhaitez-vous rajouter quelque chose ou avez-vous une question ?

Remerciements.

Annexe 4 – les items des leviers de fidélisation du questionnaire

Dans le cadre de cette recherche, nous avons diffusé un questionnaire visant à identifier l'impact des leviers de fidélisation. Ces leviers ont été identifiés sur base de nos lectures dans la littérature scientifique (écriture normale, couleur noire), mais également grâce à plusieurs entretiens exploratoires menés avec des talents identifiés des entreprises partenaires (en italique, couleur verte), la voici la liste :

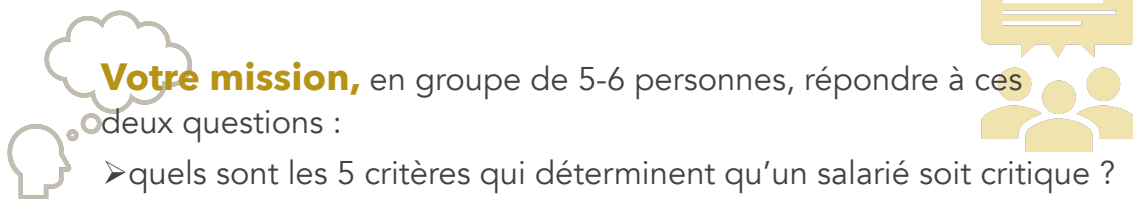
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- L'engagement envers l'organisation- La satisfaction au travail- La sécurité d'emploi ou le fait d'être mandaté- L'ancienneté dans l'organisation- Le salaire et les avantages- Le sentiment de justice- Le sentiment de bien-être au travail- L'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs- Le développement des compétences- Le support de l'organisation- Les relations avec les collègues- Le sentiment d'appartenance à l'organisation- Les récompenses non monétaires et la reconnaissance- La participation dans la prise de décisions- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle- Les possibilités d'évolution, de progression de carrière- La mobilité interne horizontale- <i>Les challenges dans la fonction</i>- <i>Les missions de l'entreprise</i>- <i>La flexibilité</i>- Les relations avec le management- <i>La confiance</i> | <ul style="list-style-type: none">- <i>Un management de qualité</i>- La sécurité de l'entreprise, sa pérennité- La vision de l'entreprise- L'ambiance au travail- <i>La possibilité de faire preuve de son expertise</i>- Le prestige ou la réputation de l'organisation- <i>Un management bienveillant</i>- Une rupture dans les attentes informelles avec l'employeur- L'épuisement et le stress- Une mauvaise relation avec le supérieur immédiat- Le sentiment d'un manque de ressources pour réaliser les tâches demandées- Le manque de soutien dans l'organisation- Les conflits de rôle- Les autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché- <i>La routine, la répétitivité</i>- <i>Une inadéquation entre la description de fonction et mes tâches</i>- L'absence de vision- <i>Une mauvaise gestion du flux de travail</i>- <i>La pression à la performance</i>- Un manque de communication |
|---|--|

Annexe 5 – résultats de l'atelier de cocréation des items relatant de la criticité des personnes et des emplois

À l'occasion du premier workshop de cette recherche sur la fidélisation, nous avons convenu d'un moment d'échange et de discussion avec les partenaires afin de définir des critères de criticité des emplois et des personnes. L'identification de ces critères avait pour ultime but de générer des items à intégrer dans le questionnaire de recherche afin de distinguer les travailleurs critiques en termes de fidélisation et réaliser les analyses statistiques pertinentes (cf. vérifier si des leviers de fidélisation leur étaient associés de manière significativement différente des « autres travailleurs »).

Les consignes de l'exercice étaient les suivantes :

À vous de jouer



Votre mission, en groupe de 5-6 personnes, répondre à ces deux questions :

- quels sont les 5 critères qui déterminent qu'un salarié soit critique ?
- quels sont les 5 critères qui déterminent qu'un emploi soit critique ?

→ dans le but d'intégrer ces critères au questionnaire !

→ les répondants doivent donc pouvoir y répondre en mesure auto-rapportée !



N'oubliez pas d'identifier un rapporteur qui présentera ces critères !

labor

© labor-H, UCLouvain 2023

Illustration – slide reprenant les consignes de l'exercice d'identification des critères de criticité des emplois et des personnes diffusée à l'occasion du premier workshop s'étant tenu le 14 décembre 2023 avec les partenaires de la chaire

Cet exercice nous a permis d'obtenir les informations reprises dans le tableau ci-dessous. Il s'agit ici des notes de synthèse brutes prises au moment de la restitution du travail réalisé par les partenaires RH en workshop.

	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3	GROUPE 4
Critères employés	1. existence d'un back-up pour les tâches gérées 2. connaissance de l'historique (ancienneté +10 ans) 3. disposer d'un réseau interne ou externe à l'entreprise 4. fiabilité et constance 5. performance extra-rôle (ou in-rôle au-delà des attentes)	1. frein et résistance au changement et moyens d'accompagnement au changement par l'organisation 2. rupture d'activité et ses effets (quelle organisation ?) 3. feedbacks faits à la personne et valorisation (retours sur la qualité du travail) 4. comment la personne se définit comme profil (selon catégories)	1. capacité à fédérer les équipes 2. leadership/charisme 3. personne innovante (proposition de méthodes de travail différentes, vont plus loin que la job description, ouverte au changement) 4. esprit positif (voit des solutions face aux difficultés, communique de manière positive) 5. performante, dépassement des objectifs définis	1. expertise rare et particulière 2. connaissance de l'entreprise et son historique (rôle de l'ancienneté) 3. adéquation comportement-entreprise 4. adéquation des valeurs personne-entreprise (réciproque) 5. capacité d'adaptation et d'évolution dans l'entreprise > polyvalence
Critères emplois	1. nombre de titulaires d'une fonction identique ou similaire (unicité du métier) 2. disponibilité sur le marché 3. degré d'inconfort/dangereux de la fonction (déplacements fréquents/longs, shift/garde, et autres conditions de travail « pénibles ») 4. combinaison de champ d'expertise (quelle durée d'adaptation pour être autonome dans une fonction) 5. Impact de la fonction sur l'organisation (niveau de responsabilité)	1. expérience (ancienneté, maîtrise de l'emploi) 2. métiers en tensions : employabilité 3. nouveaux métiers (y.c. du digital) - avec une forte volatilité	1. rareté des métiers et des compétences liées > expérience : ancienneté ; distinction expérience métier et secteur 2. personne qui amène son expertise 3. mission particulière (call center, support, directeur...) ; rassemble + métier « pas facile » à valoriser 4. métiers en pénurie (IT, juriste, multilingue...) 5. management > rôle clef dans la hiérarchie	1. rôle stratégique et vision 2. pénibilité du métier 3. haut niveau d'exigence (IT, juriste,...) avec une haute concurrence sur le marché 4. rareté du métier et nouveaux métiers 5. impact du métier au niveau opérationnel

Tableau - synthèse des résultats des échanges du 14 décembre 2023 entre les partenaires concernant la criticité des personnes et des emplois, par groupe

L'analyse de l'exercice conduit en workshop avec les partenaires nous a conduit à développer les questions suivantes, intégrées au questionnaire de recherche :

- 1) Combien de personnes dans votre organisation effectuent une fonction similaire à la vôtre ?
- 2) Votre travail peut être considéré comme contraignant ou pénible en raison des conditions de travail (déplacements fréquents, shift et horaire de nuit, garde, pénibilité physique, ...) ?
- 3) Votre emploi implique un niveau de responsabilité élevé pour lequel **vos actions impactent fortement le reste de l'entreprise** (notamment au niveau opérationnel) ?
- 4) Votre emploi implique de vous de hautes exigences et une rigueur particulière (p.ex. métiers de l'IT, juriste, comptable, ...) ?
- 5) Si vous perdiez votre emploi, serait-il facile de retrouver **un emploi de même nature** ?
- 6) Vous avez le sentiment de proposer plus de pratiques ou solutions nouvelles et innovantes que la plupart des autres (vous proposez des méthodes de travail différentes, vous êtes ouvert au changement, vous effectuez plus que ce que la description de fonction décrit) ?
- 7) Vous avez le sentiment d'avoir développé une expertise rare et spécifique qui fait de vous quelqu'un de plus employable que la plupart des autres ?
- 8) Grâce à votre expérience au cœur de l'organisation, vous avez acquis une connaissance rare de l'histoire de l'organisation (fonctionnement spécifique, culture, coutumes, histoire avant restructuration éventuelle, etc.) ?
- 9) Si vous deviez vous absenter soudainement, existe-t-il, dans votre organisation, une personne prête à vous remplacer à court-terme pour assurer le maintien de vos activités ?

Pour la première question, il est attendu de répondre une estimation chiffrée (aucun, entre 1 et 3, plus de 3). Pour toutes les autres questions reprises ici, les répondants étaient invités à répondre selon une échelle de Likert d'accord en cinq niveaux : de « pas du tout d'accord » à « tout-à-fait d'accord ».

Annexe 6 – les échelles de mesure

Pour la collecte de données, nous avons plusieurs objectifs : (1) identifier les leviers de fidélisation ; (2) mesurer l'intention de quitter/de rester dans l'organisation ; (3) identifier et faire contraster différentes tactiques de carrière ; et (4) faire se rencontrer ses différentes mesures.

Les leviers de fidélisation ont été identifiés dans la littérature et étoffés à l'aide d'entretiens exploratoires conduit auprès de « talents » identifiés des organisations partenaires. Les 42 leviers identifiés par ce moyen sont repris au sein d'une échelle de 42 items tels que "La possibilité de faire preuve de mon expertise" ; "La qualité du management" ou encore "Le stress et l'épuisement". Les participants étaient invités à exprimer le degré d'impact perçu pour chacun de ces facteurs sur une échelle de réponse de Likert à 7 niveaux (1 = "pas du tout d'impact" à 7 = "très impactant").

Également, nous avons repris l'échelle de mesure créée par le labor-H dans le cadre de la recherche sur l'attractivité-employeur de 2023 (Patesson et al., 2023a) identifiant trois tactiques de carrière : « emploi » ; « employabilité » et « sens ». La mesure de ces tactiques est faite au travers de trois échelles de mesure. La première échelle (**tactique emploi**), composée de quatre items tels que "Je veux stabiliser mes revenus". Cette échelle mesure la perception de la personne à penser son accès à l'emploi comme un moyen d'éviter le non-emploi et de s'assurer des revenus pérennes. Une deuxième échelle (**tactique employabilité**) de quatre items tels que "Je veux progresser dans ma carrière". Celle-ci permet de mesurer la perception de la personne quant à une vision de son accès à l'emploi comme une opportunité de développer sa carrière. Finalement, une troisième échelle (**tactique sens**) de quatre items tels que "Je veux avoir un impact sur la société", vise à mesurer la perception de la personne quant à une vision personnelle de son emploi comme générateur de sens et d'épanouissement. Pour les trois échelles, les participants étaient invités à exprimer leur accord par rapport aux items sur une échelle de réponse de Likert à 7 niveaux (1 = 1 "pas du tout d'accord" à 7 = 7 "tout-à-fait d'accord").

En plus des échelles de mesures de nos concepts-clefs, plusieurs variables socio-démographiques ont été récoltées. Parmi celles-ci, le genre, l'âge, le niveau de diplôme le plus élevé, le secteur d'activité ou encore l'ancienneté dans l'organisation ont été mesurées. Seules les variables numériques ont été prises en compte. Cela sous-tend que les variables ont été recodées de manière à pouvoir les traiter comme des variables numériques dans nos analyses. Plus particulièrement, le genre a été recodé -1 = femme et 1 = homme. Le diplôme d'étude a été codé 1 = enseignement primaire, 2 = enseignement secondaire inférieur, 3 = enseignement secondaire supérieur, 4 = enseignement supérieur du 2e cycle (bachelier/graduat), 5 = enseignement supérieur du 2e cycle (master/licence), 6 = enseignement supérieur du 3e cycle (doctorat) et 7 = autre. Certaines variables nominales étaient quant à elles non « transformables ». C'est le cas du secteur d'activité par exemple (comptant 16 niveaux).

Le questionnaire était disponible en trois langues : en français, en néerlandais et en anglais.

Annexe 7 – description détaillée de l'échantillon

Les données socio-démographiques reprises en fin de questionnaire n'étant pas soumises à l'obligation de répondre, le total des données pour ces informations est variable. Pour chaque variable, les chiffres concernent les participants ciblés par la question et qui ont bien voulu y répondre. Cela explique qu'un total de 100% n'est jamais atteint.

Sur 2586 questionnaires enregistrés sur Qualtrics, 717 se sont révélés inutilisables car incomplets sur les échelles de mesures nécessaires à l'étude des leviers de fidélisation. L'échantillon final est donc composé de 1869 participants dont 921 femmes (49%) et 853 hommes (46%), trois personnes s'identifiant par la mention « autre » (0.1%) ; 38 personnes ayant préféré ne pas partager cette information (2%) et 55 personnes n'ayant pas répondu (3%). La moyenne d'âge se situe à 44.65 ans ($ET = 10.375$).

Pour notre échantillon, la majorité, 917 personnes, est dotée, comme diplôme le plus élevé, du diplôme de l'enseignement de second cycle supérieur (master) (49.1%) ; 452 d'un diplôme de l'enseignement de premier cycle supérieur (bachelier) (24.4%) ; 330 du diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (17.7%) ; 63 du diplôme de l'enseignement supérieur de troisième cycle (doctorat) (3.4%) ; 46 du diplôme de l'enseignement secondaire inférieur (2.5%) ; 6 personnes d'un diplôme de l'enseignement primaire (0.3%) et 55 personnes ont préféré ne pas répondre.

Concernant le type de contrat, 886 participants sont statutaires (47.4%) ; 842 travaillent sous un contrat CDI (45%) ; 51 sous un CDD (2.5%) ; 24 sous un CDR (1.3%) et 10 sous un autre type de contrat (0.5%). Ces personnes travaillent pour 1599 des participants en temps plein (85.5%) et 210 en temps plein (11.2%).

Au niveau du secteur, 1374 participants travaillent dans le secteur privé (73.5%) et 303 dans le secteur public (16.2%). Avec pour secteur d'activité ou du département, 638 qui travaillent dans l'administration et la législation (34.1%) ; 217 répondant « non-applicable » (11.6%) ; 173 dans la sécurité (9.3%) ; 137 en environnement et nature (7.3%) ; 116 en économie et gestion (6.2%) ; 94 en informatique et télécommunication (5%) ; 92 en technique et industrie (4.9%) ; 68 en santé et bien-être (3.6%) ; 66 en bâtiment et construction (3.5%) ; 66 en sciences humaines et sociales (3.5%) ; 57 en communication (3%) ; 35 dans la culture (1.9%) ; 21 en tourisme, sports et loisirs (1.1%) ; 10 en sciences (0.5%) ; 2 en hôtellerie et alimentation (0.1%).

Annexe 8 – les analyses préliminaires

Préalablement aux différentes analyses, nous avons commencée par recoder les items inversés dans les échelles de mesure. Par exemple, un des items avait été rédigé de manière à mesurer la tendance inverse de la personne comme c'est le cas pour l'échelle « employabilité » pour laquelle l'item « *Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités* » a été recodé de manière à donner une indication sur la mesure dans laquelle la personne souhaite accéder à plus de responsabilités.

Analyses factorielles en composantes principales

Nous avons procédé à des Analyses factorielles exploratoires en Composantes Principales (ACP) pour nous assurer que les itemsaturent correctement sur la variable souhaitée mais également afin de s'assurer que les variables soient distinctes les unes des autres. Plus précisément, nous avons réalisé une analyse factorielle en composantes principales (avec rotation Oblimin).

Pour l'interprétation de ces analyses, nous avons suivi deux règles : (1) chaque item doit saturer de minimum .40 sur son facteur (la variable observée doit corrélée d'au moins .40 sur le facteur à mesurer) ; et (2) si un item corrèle sur plusieurs facteurs, une différence minimum de .30 doit être observée. Si ces règles ne sont pas rencontrées, l'item est considéré comme problématique et est alors exclu de l'échelle et de nos analyses.

L'analyse factorielle nous a permis de peaufiner nos échelles de mesures des diverses tactiques de carrière. Nous identifions un problème pour l'item SENS 1 d'absence apparente de lien suffisant (cf. min .40) avec une des composantes émergentes de l'analyse.

	Composantes		
	1	2	3
SENS 2 : Je veux avoir un impact positif sur la société	,760	-,076	-,059
SENS 4 : Je veux un travail qui fasse sens	,760	-,067	,058
SENS 3 : Je veux m'épanouir au travers de mes relations de travail	,713	-,025	-,027
SENS 5 : Je veux pouvoir m'identifier durablement à une organisation	,630	,012	-,095
EMPLOI 1 : Je veux développer des compétences	,437	,051	-,425
EMPLOI 4 : Je veux quitter un statut incertain	-,202	,762	-,062
EMPLOI 2 : Je veux éviter la précarité	-,030	,758	,123
EMPLOI 1 : Je veux accéder à un emploi	-,081	,681	-,197
EMPLOI 5 : Je veux préparer mon avenir professionnel	,016	,661	-,389
EMPLOI 3 : Je veux stabiliser mes revenus	,243	,568	,251
SENS 1 : Je veux travailler selon mes méthodes	,176	,298	,223
EMPLOI 2 : Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités (R)	,022	-,152	-,774
EMPLOI 3 : Je veux progresser dans ma carrière	,237	,241	-,654
EMPLOI 4 : Je veux étoffer mon CV	,197	,311	-,542

Tableau – résultats de la première analyse en composantes principales, tactiques de carrière

Nous avons tout d'abord souhaité supprimer l'item problématique SENS 1 et réitéré l'ACP. Celle-ci nous permet d'arriver aux résultats suivants :

	Composantes		
	1	2	3
SENS 4 : Je veux un travail qui fasse sens	,755	-,059	,052
SENS 2 : Je veux avoir un impact positif sur la société	,754	-,068	-,056
SENS 3 : Je veux m'épanouir au travers de mes relations de travail	,719	-,009	-,010
SENS 5 : Je veux pouvoir m'identifier durablement à une organisation	,640	,029	-,068
EMPLOI 2 : Je veux éviter la précarité	-,165	,766	-,033
EMPLOI 4 : Je veux quitter un statut incertain	,008	,764	,138
EMPLOI 1 : Je veux accéder à un emploi	-,062	,675	-,179
EMPLOI 5 : Je veux préparer mon avenir professionnel	,008	,635	-,396
EMPLOI 3 : Je veux stabiliser mes revenus	,292	,593	,281
EMPLOI 2 : Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités (R)	-,035	-,190	-,785
EMPLOI 3 : Je veux progresser dans ma carrière	,187	,198	-,683
EMPLOI 4 : Je veux étoffer mon CV	,149	,266	-,582
EMPLOI 5 : Je veux préparer mon avenir professionnel	,411	,036	-,428

Tableau - résultats de la deuxième analyse en composantes principales, tactiques de carrière

Deux problèmes subsistent : la colinéarité pour l'item EMPLOI 5 qui signifie que l'item sature sur deux facteurs de manière comparable (une différence de .300 étant requise pour s'assurer que l'item n'explique pas de la même manière plusieurs facteurs) ; et l'item EMPLOI 5 qui se retrouve pertinent pour l'identification d'un facteur lié selon nos items à la famille « EMPLOI ». Nous décidons donc de retirer l'item EMPLOI 5 afin de réaliser une nouvelle ACP.

Nous avons réalisé la même analyse sans les variables problématique SENS 1 et EMPLOI 5 afin de vérifier l'échelle sous cette nouvelle forme. Les résultats se trouvent dans le tableau suivant :

	Composantes		
	1	2	3
SENS 4 : Je veux un travail qui fasse sens	,767	-,056	,064
SENS 2 : Je veux avoir un impact positif sur la société	,753	-,061	-,057
SENS 3 : Je veux m'épanouir au travers de mes relations de travail	,704	,012	-,032
SENS 5 : Je veux pouvoir m'identifier durablement à une organisation	,642	,030	-,070
EMPLOI 2 : Je veux éviter la précarité	-,020	,794	,051
EMPLOI 4 : Je veux quitter un statut incertain	-,138	,721	-,042
EMPLOI 1 : Je veux accéder à un emploi	-,083	,673	-,241
EMPLOI 3 : Je veux stabiliser mes revenus	,262	,640	,196
EMPLOI 2 : Je ne veux pas accéder à plus de responsabilités (R)	-,077	-,214	-,800
EMPLOI 3 : Je veux progresser dans ma carrière	,144	,175	-,727
EMPLOI 4 : Je veux étoffer mon CV	,118	,241	-,618
EMPLOI 1 : Je veux développer des compétences	,379	,036	-,459

Tableau - résultats de la troisième analyse en composantes principales, tactiques de carrière

Cette dernière structuration pour les échelles nous permet de garantir que chacune des trois échelles mesure bien un composant ou facteur et que ceux-ci sont suffisamment distincts entre eux. Pour la suite des analyses, nous conserverons donc ces items pour définir le score pour chacune des tactiques de carrière.

De plus, les alphas de Cronbach pour les 3 échelles sont supérieurs à .60 ; ce qui vérifie leur consistance. En effet, si un alpha de .70 au minimum est recommandé (Nunnally, 1978), un alpha de Cronbach situé entre .60 et .70 est largement acceptable en l'absence de *crossloading* ou d'items problématiques (Griethuijsen et al., 2014). Les alphas de Cronbach sont disponibles dans le tableau suivant :

	Alpha de Cronbach
Échelle « emploi »	.669
Échelle « employabilité »	.673
Échelle « sens »	.694

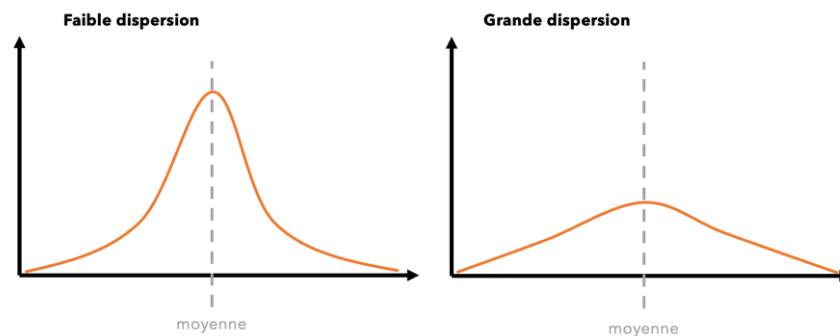
Tableau - alphas de Cronbach pour nos échelles des profils de tactiques de carrière

Annexe 9 – interprétation des tableaux

Les données reprises dans le tableau des moyennes d'impact des leviers de fidélisation sont de nature purement descriptive ; cela implique d'avoir quelques clefs de lecture pour les comprendre. Pour chaque répondant, les leviers sont classés selon la moyenne accordée au score d'impact perçu des leviers par les répondants (cf. la question : « *Indiquez dans quelle mesure les éléments suivants impactent votre volonté de rester dans l'organisation - effets sur la fidélité à l'organisation -* » ; avec une échelle en 7 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout-à-fait d'accord »).

Une grande variance peut parfois être accordée à chacun des leviers par les répondants (c'est-à-dire. le score minimum et maximum octroyé par levier pour chaque répondant). La dispersion fournit elle aussi des données qui enrichissent l'interprétation des données. En effet, lorsque l'écart-type (la racine carrée de la variance) est égal à 0, cela veut dire que toutes les valeurs d'un ensemble de données sont les mêmes. Ce serait le cas si tout le monde avait attribué le même niveau d'importance à un levier.

L'écart-type donne donc une mesure de la dispersion autour de la moyenne : au plus celui-ci est élevé, au plus les données sont dispersées autour de la moyenne – **et donc au moins il y a un consensus autour du score.**



En raison des fluctuations aléatoires de l'échantillonnage, une erreur de mesure se produit chaque fois que l'on utilise des échantillons aléatoires (d'individus, de classes, d'items, de conditions d'observation,...). C'est le cas lors de l'estimation d'une moyenne de la population sur base d'un échantillon. L'importance de cette erreur est exprimée par la variance d'erreur, dont la racine carrée est l'erreur standard de la mesure. L'erreur standard est en quelque sorte l'écart-type de la distribution (théorique) de toutes les erreurs qui seraient commises lorsqu'on fait varier les échantillons sur lesquels on travaille.

Sur base de ces informations, cela explique que pour deux leviers ayant la même moyenne, celui dont l'erreur standard est la plus grande est celui dans lequel les données sont les plus dispersées par rapport au centre. En cas d'égalité de la moyenne statistique, celui avec la plus petite variance (ou la plus petite erreur-standard) sera classé en premier lieu dans la séquence : cela signifie que les réponses reçues pour le levier se sont généralement concentrées autour/approchées du score moyen – *c'est-à-dire que le consensus est plus grand autour du score moyen*. Le logiciel que nous avons utilisé calcule plus long que deux décimales après la virgule. En ce sens, son classement est à conserver en l'état même si deux erreurs standard semblent avoir le même score dans le tableau.

Annexe 10 – ACP des leviers de fidélisation : regroupement des leviers

		Composante					
		1	2	3	4	5	6
1. Micro management	Une mauvaise gestion du flux de travail	,763	-,050	,057	,040	,022	-,008
	L'épuisement et le stress	,763	-,117	-,022	,086	-,070	,111
	Un manque de communication	,749	,063	,066	-,035	-,098	,027
	Le manque de soutien dans l'organisation	,738	,007	,109	-,054	-,007	,031
	Le sentiment d'un manque de ressources pour réaliser les tâches demandées	,719	-,003	-,009	,100	,011	-,045
	Une mauvaise relation avec le supérieur immédiat	,681	-,056	,140	-,085	-,078	,112
	L'absence de vision	,669	,328	-,038	-,183	,026	-,104
	Une rupture dans les attentes informelles avec l'employeur	,666	,085	,113	-,022	,032	-,088
	Les conflits de rôle	,653	,082	,134	,020	,015	-,086
	Une inadéquation entre la description de fonction et mes tâches	,614	-,065	-,001	,135	,165	-,059
	La pression à la performance	,587	-,088	-,023	,050	-,015	,179
	La routine, la répétitivité	,463	,089	-,201	-,082	,268	,139
2. Engagement organisationnel	L'engagement envers l'organisation	,025	,733	-,043	,074	,053	,127
	Le sentiment d'appartenance à l'organisation	-,051	,658	-,010	,146	,106	,157
	La vision de l'entreprise	,093	,619	,244	-,117	,077	-,092
	Les missions de l'entreprise	,022	,617	,116	,036	,036	,018
	Le prestige ou la réputation de l'organisation	-,011	,587	-,092	,310	,117	-,039
	L'adéquation entre l'employé et l'organisation en termes de valeurs	,167	,484	,359	-,065	-,096	,042
3. Management Humain	Un management de qualité	,058	-,075	,766	,028	,103	-,042
	Un management bienveillant	,045	-,048	,732	,091	-,043	,100
	Les relations avec le management	,084	,004	,649	-,071	,076	,142
	Le sentiment de justice	,144	,100	,573	,075	-,052	,010
	La confiance	,010	,158	,562	,035	,023	,170
	Les récompenses non-monétaires et la reconnaissance	,023	,043	,462	,035	,167	,041
4. Sécurité d'emploi	La sécurité d'emploi ou le fait d'être mandaté	,014	-,096	,123	,709	,054	,159
	L'ancienneté dans l'organisation	,030	,236	-,054	,683	-,054	-,111
	La sécurité de l'entreprise, sa pérennité	-,006	,091	,112	,683	,012	,118
5. Management RH	Les possibilités d'évolution, de progression de carrière	-,008	,019	,012	,031	,768	,057
	Les challenges dans la fonction	-,057	,241	,012	-,226	,644	,105
	Le développement des compétences	-,070	,182	,192	-,075	,590	,113
	Les autres perspectives d'emploi (attractives) sur le marché	,234	-,217	,042	,144	,500	-,134
	La possibilité de faire preuve de son expertise	-,043	,178	,349	-,050	,432	-,069
	La mobilité interne horizontale	,050	,053	,065	,212	,431	,035
6. Ambiance au travail	Les relations avec les collègues	,042	,081	,071	,064	,000	,809
	L'ambiance de travail	,087	,012	,150	,042	,053	,753

Tableau – ACP des leviers de la fidélisation à l'organisation

Cette ACP nous permet de catégoriser les leviers de fidélisation¹⁸ selon six regroupements ou types de leviers de fidélisation à analyser de manière groupée.

¹⁸ Ici, le lecteur retrouve l'ACP finale de notre démarche, pour laquelle nous avons déjà fait fit des items problématiques ou saturants sur plus d'une composante. Ainsi, les 42 leviers ne s'y retrouvent pas.

Nous avons ensuite mesuré l'alpha de Cronbach pour ces échelles identifiées. La plupart des échelles respectent ainsi les critères de Nunnally (1978) et présentent un alpha de Cronbach supérieur à .70 ce qui atteste de leur consistance interne. Une échelle est inférieure : celle sur la sécurité du travail. Toutefois, pour cette échelle, l'alpha de Cronbach est supérieur à .60 ; Griethuijsen et ses collègues (2014) précisent qu'un alpha de Cronbach entre .60 et .70 est acceptable compte tenu de l'absence d'item problématique ou de *crossloading* (saturation d'un item sur plus d'une composante) - ce qui est le cas pour les items de ce regroupement de leviers.

	Alpha de Cronbach
1. Échelle « Micro management »	.903
2. Échelle « Engagement organisationnel »	.802
3. Échelle « Management Humain »	.807
4. Échelle « Sécurité d'emploi »	.633
5. Échelle « Management RH »	.716
6. Échelle « Ambiance au travail »	.771

Tableau - alphas de Cronbach pour les « échelles » de fidélisation

Ont contribué aux travaux du labor-H en 2023-2024

Pilotes académiques :

Prof. Laurent TASKIN (UCLouvain, directeur du labor-H) ; Prof. Michel AJZEN (UCLouvain, research manager du labor-H ; UNamur) ; Prof. Jean PRALONG (EM Normandie) ; et Prof. Mathieu DETCHESSAHAR (Université de Nantes)

Chercheur·euse·s :

Antoine INGLEBERT-FRYDMAN et Louise PATESSON

Membres des entreprises partenaires :

Audrey ARYS
Farah AZZAOU
Patrick BOLAND
Saadia CHAHED
Bénédicte CLEDA
Gaetan COLSON
Carine COURTIN
Marie COURTOIS
Stéphanie COUWENBERGH
Damien CRABBÉ
Edouard CRUYSMANS
Nadia CURTO
Didier DARTOIS
Christian DE BRAUWER
Charlène DECOTTIGNIES
Sandra DEDOBDELEER
Stéphane DEHOMBREUX
Olivier DEHOUSSE
Julien DEJEMEPPE
Pierre DELWANTE
Vanessa DENIS
Véronique DESROUSSEAUX
Ludivine DETOURNAY
Anne-Claire DEWEZ
Emmanuelle D'HONDT
Benoît DUJARDIN
Amandine DURIEU
Laurent DURY
Bruno EUGÈNE

Denis FONTAINE
Pierre FRANÇOIS
Isabelle GENIESSE
Audrey GIJSENS
Céline GILLIS
Claude GODARD
Iliana GONZALEZ
Noémie GORISSEN
Rachelle GRANDFILS
Florence HANSSENS
Florence HANZIR
Anne HELLEMANS
Delphine HERBAY
Dominique HERMESSE
Marceau HEYMANS
Bertille HOUPPERMANS
Pascal JEANDARME
Astrid KAISIN
Annick KELLEN
Christophe KOELMAN
Ariane KOVACEVIC
Nathalie KUPERBLUM
Estelle KUPPERSCHMITT
Hory LAURENT
Cécile LAVIS
Perrine LAVRY
Anthony LESEINE
Alexandrine LETOT
Lucrèce LICATA

Audrey LOSSIGNOL
Manuel MAGNETTE
Laurie MARCHAL
Quentin MARTENS
Raphael MEGANCK
David MERCIER
Adline MOULIN
Lisa NALDI
Geoffroy NIJS
Edouard NYSEN
Nathalie PARFAIT
Fabrice PELLEMELE
Sophie PERES
Brieuc QUEVY
Emmanuelle RENAUD
Yannick SCHATTENS
Elodie SIMON
Cedric STROOBANTS
Christelle SURQUIN
Cindy TASIAUX
Monika TEIRLIJNCK
Yannick TROUSSART
Benoit TYTECA
Aurely VAN DEYCK
Jeanne VAUCHEL
Valérie VERA
Stéphanie WASSELIN
Laurence WERY