

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management des Ressources Humaines

THÈME :

**RÔLE DE L'ANALYSE DES DONNÉES RH
DANS LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS**

**ÉTUDE DE CAS :
Gulf Insurance Groupe Algeria
(Ex Algérienne des Assurances)**

Présenté par :

Nadia Ines BISSATI

Encadreur :

Meriem CHERFOUH

Maître de conférences HDR

08ème Promotion

Juin 2021

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens en premier temps à remercier et à témoigner de ma reconnaissance envers ma famille pour leur soutien tout au long de mes études dans les échecs et dans les accomplissements.

Je remercie également l'ensemble des enseignants ayant accompagnés mon cursus universitaire du cycle préparatoire au cycle master, pour la qualité de leurs enseignements et leur dévouement à notre réussite.

Je tiens à remercier particulièrement mon enseignante et encadreur Meriem CHERFOUH pour ses conseils durant ces deux années de spécialité, son soutien et ses corrections.

Je remercie Lilia KHIDER, pour l'opportunité qu'elle m'a accordée ces quatre derniers mois, pour son suivi et encadrement. Je remercie aussi l'ensemble des membres de la direction des ressources humaines chez gig Algeria pour nos échanges et pour leur accompagnement tout au long de ce stage.

RÉSUMÉ

Avec l'émergence de nouvelles technologies notamment celles touchants aux données des entreprises, la collecte, l'interprétation et la mesure des données est devenu à la portée de toute entreprise désirant le faire. Ce processus est communément appelé « analytics », lorsque ce dernier s'intéresse aux données RH, celui-ci devient analytics RH.

L'analytics RH offre à l'entreprise un moyen de réaliser ses objectifs RH à travers une analyse systématique de divers aspects de la RH tel que les données démographiques des effectif ou le taux de turnover.

Plusieurs chercheurs se sont penché sur l'analytics RH et ont en fait l'objet de leurs recherches, car ils ont compris la relation de dépendance entre le besoin du domaine des ressources humaines et l'analyse de ses données.

Nous nous sommes également penchés sur le sujet au long de ce travail, en ayant comme objectif déterminer le rôle de l'analytics RH dans la fidélisation des employés d'une entreprise notamment gig Algeria, nous avons tenté de déterminer l'intérêt de son utilisation ainsi que son étendu dans les pratiques RH de l'entreprise.

MOT CLÉS : Ressources humaines, Analytics RH, Données, Fidélisation des employés, satisfaction des employés, Turnover.

ABSTRACT

With the emergence of new technologies, particularly those affecting business data, the collection, interpretation and measurement of data has become within the reach of any business wishing to do so.

This process is commonly called "analytics", when the latter is interested in HR data it becomes HR analytics. HR analytics provides a mean for the company to achieve its HR objectives through systematic analysis of various aspects of HR such as workforce demographics or turnover rate.

Several researchers took interest in HR analytics and made it the subject of their research because they understood the dependency relationship between the need of the field of human resources and the analysis of its data.

We also focused the subject of our research on the subject of HR analytics, with the objective of determining its role the retention of employees of a company, particularly gig Algeria, we tried to determine the interest behind its use as well and its extent in the HR practices of the company.

KEYWORDS: Human resources, HR Analytics, Data, Employee loyalty, employee satisfaction, Turnover.

LISTE DES ABREVIATIONS

RH : Ressources humaines

HR : Human resources

GRH : Gestion des ressources humaines

DRH : Direction des ressources humaines

DRH : Directrice des ressources humaines

BI : Business intelligence

KPI : Key performance indicators

BA : Business Analytics

ROI : Return on investment

HRA : Human resources analytics

QIPS : Qualité, innovation, productivité et services

DELTA : Données, entreprise, leadership, target, analyste

HCM : 21 : Cadre de gestion du capital humain pour le 21e siècle

C&B : Compensation and benefits

CA : Chiffre d'affaires

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

CODIR : Comité de direction

HRBP : Human resources business partner

EVP : Employee value proposition

SIRH : Système d'information des ressources humaines

LISTE DES FIGURES

Schémas	Titres	Pages
1	Degré d'analyses selon le degré d'intelligence	10
2	Types d'analytics RH	11
3	Modèle HCM:21	17
4	Composantes du roulement de la main-d'œuvre	43
5	Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre	48
6	Structure organisationnelle de gig Algeria	58
7	Structure de la Direction des Ressources Humaines de gig Algeria	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
1	Types d'analyse selon Davenport	13
2	Facteurs de l'Acronyme DELTA	14
3	Les capitaux fondamentaux selon le HCM:21	16
4	Types de possibilités d'analytics RH	21
5	Types de défis liés à l'analytics RH	22
6	Définition des composantes individuels	44
7	Définition des composantes contextuelles	46
8	Définition des composantes organisationnelles	47
9	Conséquences négatives et positives du roulement de la main-d'œuvre	50
10	Guide d'entretien	61
11	Analyse thématique 1	65
12	Analyse thématique 1	66
13	Analyse thématique 1	66

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : Analytics RH : De quoi parle-t-on ?.....	5
Introduction.....	5
1. Emergence et évolution.....	6
2. Définition de l’analytics RH.....	8
3. Niveaux de l’analytics RH.....	10
4. Types d’analytics RH.....	11
5. Processus de l’analytics RH.....	14
6. Usages pratiques et possibilités de l’analytics RH.....	18
7. Défis liés à l’analytics RH.....	21
Conclusion.....	24
CHAPITRE 2 : THÉORIES DE LA FIDÉLISATION.....	25
Introduction.....	25
1. Théorie de la fidélisation :.....	26
2. Roulement de la main-d’œuvre (Turnover).....	41
Conclusion.....	53
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS.....	54
Introduction.....	54
1. Méthodologie.....	55
2. Démarche suivie :.....	60
Conclusion Générale.....	69
Bibliographie.....	70

INTRODUCTION GENERALE

Les employés sont au cœur de toutes les activités qu'entreprend l'entreprise. La réalisation ou non des objectifs d'une organisation dépend directement des efforts collectivement fournis par ses collaborateurs. La ressource humaine est donc l'élément central et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Afin de garantir sa pérennité, une entreprise évoluant dans un marché principalement caractérisé par une forte concurrence, doit miser sur sa ressource humaine. En effet, celle-ci représente un facteur de croissance, de création de valeur et de compétitivité pour l'organisation¹. Cette réflexion n'a pas toujours été une évidence et ce n'est qu'à l'aube des années 90 que les entreprises ont compris l'importance du capital humain et ont commencé à le considérer comme ressource précieuse, en mesure de créer un avantage concurrentiel.

Dès lors, la création de valeur ne s'est plus résumée qu'à l'élaboration d'un produit ou service assez différencié pour permettre à l'entreprise d'afficher un prix supérieur à la concurrence, mais le but ultime de tout dirigeant est devenu de créer de la valeur à travers sa ressource humaine². Le passage d'une gestion des ressources humaines se résumant à une gestion rigide du personnel à court et moyen terme n'est plus d'actualité et laisse place à un management de ces ressources, plus flexible visant à développer l'Homme avec une vision sur le long terme.

Cette dimension stratégique qu'a acquis la fonction RH au fil des années, lui a permis de développer ses pratiques et ses approches. Cependant, pour être efficace et plus profitable, cette dernière doit s'orienter vers une compréhension des particularités de ses collaborateurs pour être plus en capacité de prendre des décisions les concernant. Traditionnellement, le management des ressources humaines est orienté processus, par conséquent n'est pas estimé par des résultats chiffrables³. Toutefois, la demande actuelle de gérer les personnes à travers le prisme de la vision commerciale a poussé les professionnels RH à exploiter les données relatives à la ressource humaine⁴.

¹BHARTI, (A): Human resources analytics. South Asian journal of marketing and management research. PP 68-77

² BARNEY, (J), WRIGHT, (M): On Becoming a Strategic Partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. P5

³MCIVER, (D), LENGNICK-HALL, (C): A Strategic approach to workforce analytics : integrating science and agility. business horizons

⁴ LAWLER, (E), LEVENSON (A), Boudreau (J) : HR metrics and analytics : Use and impact University of southern California

Ce changement n'est pas influencé que par les besoins de l'entreprise mais par le développement technologique et la digitalisation qui a grandement impacté la prise de décision qui était auparavant intuitive et qui est devenue factuelle⁵.

Les possibilités techniques en termes de création, de recensement, de traitement et d'analyse des données concernant les employés, relèvent du concept d'analytics RH. Ce concept intervient dans le large domaine du management des ressources humaines en usant d'outils statistiques et de mesures et vient appuyer les décisions RH prises par les managers. Ces décisions sont relatives à la prévision de la demande et de l'offre de l'emploi, à l'évaluation des besoins de formation, à la planification des carrières, aux pratiques de fidélisation des employés, à la rétention des employés... etc.

Notre intérêt sera particulièrement porté sur les décisions relatives à la rétention et à la fidélisation des employés, car aujourd'hui plus que jamais les employés veulent trouver un sens à leur profession et ceux qui n'en trouvent pas quittent l'entreprise. Il ne s'agit plus de retenir les employés à travers une rémunération pécuniaire attractive, d'autres facteurs sont devenus d'autant plus influents et méritent réflexion. Afin de mettre ces facteurs en lumière, une démarche analytique des données RH doit être mise en place.

A cet effet, nous avons choisi dans le cadre de ce mémoire, d'illustrer le rôle important que peut avoir l'analytics RH dans la rétention du capital humain de l'entreprise. Nous tenterons de répondre à la question suivante : **Comment le traitement et l'analyse des données RH peuvent optimiser la prise de décision relative à la rétention et à la fidélisation de la ressource humaine ?**

De cette question principale en découlent plusieurs questions secondaires, qui sont les suivantes :

- Quels outils d'analyse sont utilisés dans l'analyse des données RH à des fins de prise de décision ?
- Quels intérêts ont les entreprises à exploiter leurs données RH à l'aide des outils d'analyse ?
- Quels leviers RH peut actionner l'entreprise pour fidéliser ses employés ?

⁵VAN DER TOGT, (J), RASMUSSEN (T) : Toward Evidence-Based. HR Journal of organizational effectiveness. 2017

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : L'intérêt de l'exploitation des données RH dans la prise de décision est la satisfaction et l'implication des employés.

H2 : L'intérêt de l'exploitation des données RH dans la prise de décision est la réduction des coûts de l'entreprise.

Notre choix vis-à-vis de ces variables certes subjectives mais se justifie par leur capacité à refléter certains aspects du milieu du travail que des variables objectives n'arrivent pas à représenter. La satisfaction dépend anormalement sur certaines variables économiques (comme le syndicalisme) de manière à fournir un aperçu de comment ces variables affectent les employés⁶, quant à l'implication, celle-ci vient en aval de la satisfaction et justifie la relation de fidélité qu'entretient l'employé avec l'entreprise. En ce qui concerne les coûts et leur gestion, celle-ci représente un enjeu pour n'importe quelle entreprise souhaitant préserver sa pérennité.

Afin de traiter le sujet, une démarche méthodologique a été établie et qui s'articule autour d'une étude analytique. Nous avons choisi de faire appel aux méthodes de recherche suivantes :

- Exploitation bibliographique, recherche documentaire et revue de la littérature existante afin d'enrichir nos connaissances sur les concepts clés cités, se rapportant à la thématique.
- Étude qualitative par le biais d'un guide d'entretien.

Afin de bien mener nos recherches et notre enquête, nous avons réparti notre travail en quatre chapitres, présentés comme suit :

- Le premier chapitre sera dédié à la présentation théorique du sujet de recherche dans sa globalité, réparti en plusieurs sections dans lesquelles nous définirons l'analytics RH, ses fonctions, ses usages et en quoi consiste sa contribution dans la prise de décision.
- Le deuxième chapitre sera consacré au concept de fidélisation des employés, composé de deux sections ; l'une d'elle relative au concepts de satisfaction et d'implication des employés et ses enjeux et l'autre partie sera consacrée au concept de Turnover.

⁶FREEMAN (B) : Job Satisfaction As An Economic Variable, NBER and Harvard University, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1737 Cambridge Street Cambridge, Massachusetts 02138 December 1977

- Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas, nous répondrons à la question de la problématique et nous procéderons à la vérification des hypothèses. Il sera réparti en 2 sections dont la première aura pour but de présenter l'entreprise et la structure d'accueil. La deuxième section sera consacrée à présenter la méthode et l'outil de recueil des données ainsi qu'à la présentation des données recueillies et leur interprétation.

CHAPITRE 1 : Analytics RH : De quoi parle-t-on ?

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, les chercheurs ont concentré leurs efforts afin de mesurer la performance et la valeur des activités RH au sein de l'entreprise dans le principal but de fournir aux professionnels RH les outils nécessaires à la prise de décision (ces outils sont souvent basés sur des modèles mathématiques et statistiques⁷) ainsi que pour fortifier les liens qu'ils entretiennent avec les autres fonctions de l'entreprise, car la fonction RH plus que jamais, semble être sous pression pour démontrer son importance et se distinguer par la valeur qu'elle apporte à l'entreprise. Ce besoin de se prouver en tant que fonction créatrice de valeur a fait naître l'une des principales tendances contemporaines en RH stratégique : l'analytics RH.⁸ Cet engouement pour les résultats chiffrés est possiblement influencé par deux facteurs : les mutations que connaît l'environnement dans lequel opère l'entreprise et nouvelles exigences qui viennent s'y imposer, ainsi que le développement technologique qui est venu en vagues et a permis à travers la digitalisation de rassembler, stocker et accéder à des quantités massives de données employés⁹.

Selon Deloitte, en termes d'usage, un grand nombre d'entreprises commencent à tirer parti du HRA, ce qui leur donne la chance de surpasser leurs concurrents dans plusieurs aspects de la RH tel que le recrutement, la formation et rémunération. L'analyse est appliquée à un large éventail de défis mais le recrutement reste le domaine prioritaire, suivi de la mesure du rendement, de la rémunération, la planification et la rétention des effectifs.¹⁰

Dans ce contexte, le but de ce chapitre est de définir le concept clé autour duquel tourne notre travail de recherche, tout en illustrant son origine, ses fonctions, ses usages et son utilité en tant qu'outil.

⁷ Becker, G. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press.

⁸ Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28.

⁹ Haines, V. Y., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525-540.

¹⁰<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>

1. Emergence et évolution :

Afin de comprendre l'émergence et l'évolution du concept d'analytics RH, il est important de définir les concepts de business intelligence et de business analytics car ce dernier représente le fondement duquel à émerger l'analytics RH.

1.1 Business Intelligence :

Ayant apparu à la fin des années 1980 dans le domaine des systèmes d'information, le Business Intelligence (BI) est utilisé par les organisations pour générer des informations opportunes basées sur des données, comme base de décisions plus rapides et plus fiables, à la fois aux niveaux stratégique et opérationnel.¹¹

D'un point de vue informatique, il est défini comme un type spécifique de systèmes d'aide à la décision qui permettent des décisions basées sur les données en incorporant des actions sur les données, telles que la collecte, stockage, analyse et gestion des connaissances.¹²

Selon Kapoor (2010), les principaux composants, ou sous-systèmes, de la BI sont :

- La gestion des données ce qui permet des actions d'extraction, de nettoyage et de chargement de données à partir de différentes sources.
- Le Business Performance Management (BPM), qui représente l'ensemble des processus stratégiques qui mesure et analyse de la performance. Le BPM se compose d'outils qui condensent visuellement les données pour les consulter et les diffuser (par exemple les tableaux de bord, KPI)
- L'Information Delivery
- L'Advanced Analytics qui comprend toutes les actions qui appliquent des statistiques et des modèles mathématiques aux données à des fins de prédiction, d'optimisation et de découverte.

Le BI peut également être considérée comme un processus composé de deux activités principales selon Watson & Wixom :

- La récupération des données (ou entreposage de données)
- L'Accès aux données et leur utilisation à diverses fins.

¹¹ (Hannula et Pirttimäki, 2003; Kapoor, 2010)

¹² (Watson & Wixom, 2007; Negash & Gray, 2008)

1.2 Business Analytics :

Auparavant fait partie d'autres domaines académiques, à savoir la recherche opérationnelle et la gestion, l'économétrie et l'analyse financière, le Business Analytics est considéré par les chercheurs comme une composante du BI (Kapoor, 2010; Bartlett, 2013).

Dans la littérature, il n'y a pas d'accord sur les définitions, et différents auteurs comme Davenport & Harris, Liberatore & Luo, Ramamurthy, Sen & Sinha ou encore Bose mettent en évidence des caractéristiques distinctes de la discipline.

Les travaux de Holsapple et al. représentent cependant l'effort le plus précis pour concilier différentes définitions des universitaires. Selon ces auteurs, le BA peut être vu comme :

- Un mouvement, dans la mesure où il exige que les organisations s'engagent à adopter un état d'esprit distinctif, selon lequel elles existent et doivent agir sur la base d'une résolution de problèmes, guidé par des preuves, englobant une certaine culture et philosophie.
- Un ensemble de technologies et de façons de faire non dogmatiques, le BA pourrait être pratiqué dans des organisations où les outils et les connaissances sont en quelque sorte disponibles. Ces modes ou pratiques comprennent la collecte, la sélection, la génération et éventuellement la transmission des connaissances sous forme de preuves à différentes parties prenantes, par le biais de la technologie.
- Un processus de transformation où les preuves sont traduites en idées ou en actions, sous l'influence de la culture individuelle, collective et organisationnelle.
- Un groupe de types d'activités à savoir l'accès, l'examen, l'agrégation et l'analyse des preuves.
- Un paradigme décisionnel à savoir une approche ou un exemple de la manière dont les décisions sont prises.

1.3 Analytics RH :

Bien que le HRA ne soit devenu sujet d'actualité que récemment, ce concept s'appuie sur des idées et pratiques qui existent depuis longtemps dans le domaine du Business Analytics.

Dès la fin des années 1970 les métriques et les mesures ont été discutés par notamment Jac Fitzenz dans son article "The Measurement Imperative" dans lequel il souligne que les activités de ressources humaines et leur impact pourrait et devrait être mesuré, c'est aussi dans l'effort de démontrer que le domaine de la RH est en capacité de gérer ses dépenses de façon effective que furent créés des métriques définissant les coûts, le temps et la quantité des activités RH. Même si les origines du domaine du management des ressources humaines remontent aux années 1950

dans les écrits de Peter Drucker, le HRA n'a été une découverte capitale qu'au milieu des années 1980.¹³

Durant les années qui ont suivi, de nouvelles idées telles que les cartes de pointage des effectifs ont vu le jour durant la première moitié des années 2000. En parallèle, des disciplines telles que la finance et l'économie ont contribué à ce développement avec la création de nouveaux domaines comme la comptabilité RH et l'économie du personnel.¹⁴

De même, de nouveaux termes furent introduits comme les HR KPIs (Human Resource Key Performance Indicators) dans le but de mesurer la performance RH ainsi que HR ROI (Human Resources Return on Investment) dans le but de démontrer la relation entre l'investissement dans le capital humain et la valeur économique que ce dernier peut engendrer.

Un changement de paradigme s'est produit progressivement dans le domaine, comme le souligne Fitz-Enz dans son ouvrage *The new HR Analytics : Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. Le passage d'une simple comptabilisation des activités RH à une gestion plus large, avec des tentatives d'utilisation d'applications statistiques à des fins prédictives, se met en place au fil du temps, ceci principalement grâce au développement des systèmes d'information (dans lesquels il est possible de puiser les données) et à la digitalisation des entreprises.

2. Définition de l'analytics RH :

Une revue de la littérature fait ressortir plusieurs définitions du HRA, chacune de ces définitions offre une perspective différente sur le concept selon l'auteur qui le traite, voici quelques définitions que l'on peut trouver :

- Un processus qui relie les pratiques RH à la performance organisationnelle, à travers des techniques et des modèles statistiques, en recherchant les relations de cause à effet dans les données, le HRA en tant que processus peut mesurer l'efficacité

¹³ Beer, M. (2015). HRM at a Crossroads: Comments on "Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field". *Human Resource Management*, 54(3), 417-421.

¹⁴ Roslender, R., & Dyson, J. R. (1992). Accounting for the worth of employees: a new look at an old problem. *The British Accounting Review*, 24(4), 311-329.

transactionnelle, l'efficacité des politiques RH ou impact stratégique des pratiques RH.¹⁵

- Une méthode qui utilise les données de l'entreprise pour raisonner à travers l'analyse logique.¹⁶
- Une approche, ou un ensemble d'approches, pour améliorer les décisions en RH, qui vise à lier les investissements RH aux rendements financiers avec preuve.

Le HRA en tant qu'approche se traduit par un ensemble d'outils plus ou moins complexes, de technologies et d'applications de méthodes, du simple reporting RH des métriques à la modélisation prédictive plus avancée.¹⁷

- Une pratique, ou un ensemble de pratiques, connectée à la recherche RH, qui est réalisée dans un contexte de stratégie RH et de prise de décision. Le HRA en tant que pratique est rendue possible par les technologies de l'information, et elle peut permettre des décisions basées sur des données. Par la pratique, différents aspects liés aux employés peuvent être surveillés, comme les performances, les commentaires, le soutien et la gestion des talents.¹⁸

Pour résumer, différentes définitions apparaissent dans la littérature existante, Nous en retiendrons des aspects communs comme l'utilisation d'outils technologiques et l'amélioration de la prise de décision. Ces aspects sont communs à un autre domaine qui partage le même paradigme, ce domaine n'est autre que le Business Analytics (BA), Nous en déduisons donc que le HRA n'est que du BA appliqué au domaine RH. Malgré ces similitudes entre ces deux domaines, l'objet du HRA reste particulier car il traite des actifs incorporelles¹⁹. Ces actifs non-physiques représentent une grande partie de la valeur marchande de l'entreprise, il est impossible de les acheter ou de les imiter, pour cette raison, il est difficile de les quantifier et leur mesure n'est pas toujours précise mais reste toutefois possible.²⁰ De cette perspective, le HRA peut être perçu comme un moyen de rendre visible des actifs incorporels, ainsi que leur rendement.

¹⁵ Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27

¹⁶ Fitz-Enz, J. (2009). Predicting people: From metrics to analytics. *Employment Relations Today*, 36(3), 1-11.

¹⁷ Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14.

¹⁸ Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28.

¹⁹ Boudreau, 1998; Avolio, 2005; Lawler, 2005; Losey, Meisinger & Ulrich, 2005

²⁰ Rucci, 2008

3. Niveaux de l'analytics RH :

Dans la pratique, l'analyse RH commence généralement par l'utilisation de simples métriques et du reporting qui peuvent ensuite être développés en modèles d'analyse descriptive plus complexes. Le degré de complexité et d'intelligence augmente lorsque l'on évolue vers des modèles analytiques plus complexes. Ces différents niveaux sont décrits plus en détail dans la figure ci-dessous :



Adapté de : FITZ-ENZ Jac : The new HR Analytics. Predicting the Economic Value of your Company's Human Capita Investment, American Management Association, New York, 2010, P186

Figure-1- Degré d'analyses selon le degré d'intelligence

Les quatre premiers niveaux se concentrent sur l'amélioration des processus des organisations par la collecte et l'organisation des données. La complexité de ces niveaux réside dans la quantité de données et dans nombre de sources de données possibles. Souvent, certains types de tableaux de bord sont utilisés pour signaler et faire remonter différentes informations comme par exemple les degrés de performance. Ces tableaux de bord donnent un aperçu uniquement sur la situation courante, mais ne prédisent pas l'avenir.

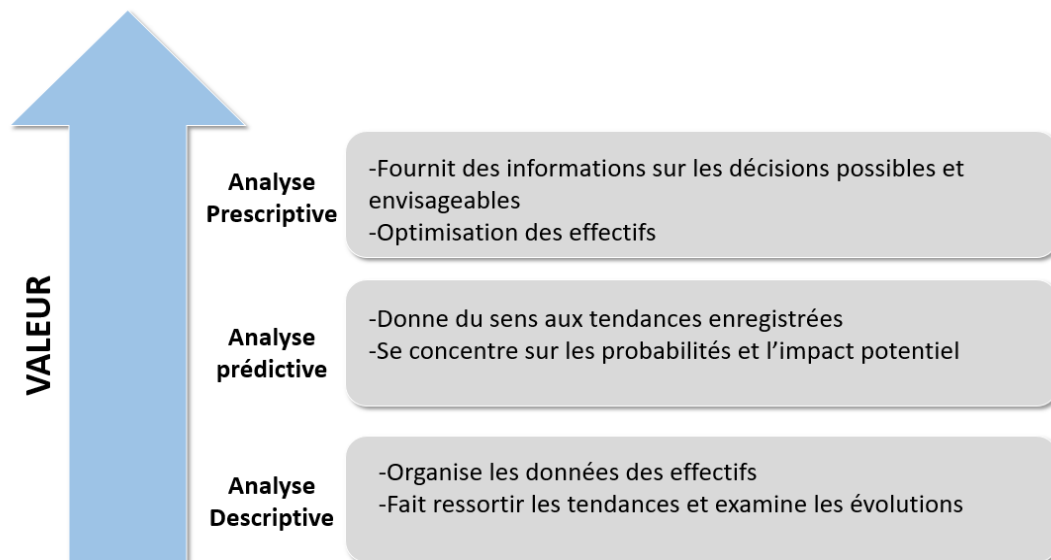
Un reporting plus avancé permet de relier ces processus aux objectifs de l'organisation, qui selon Fitz-end (2010) peuvent être mesurés avec les «QIPS», Par cela, il se réfère aux aspects

suiuants : la qualité, l'innovation, la productivité, et les services de l'entreprise, les objectifs fixés par les dirigeants de l'organisation peuvent ainsi être mesurés, c'est également une manière de démontrer et de mesurer la valeur ajoutée de l'entreprise.

Les quatre niveaux supérieurs sont quant à eux orientés vers l'avenir, permettant de répondre à la question : pourquoi quelque chose se passe et est-elle susceptible de continuer de se produire ? Ces niveaux incluent également différentes modélisations ainsi que de l'optimisation.

4. Types d'analytics RH:

Afin de mieux comprendre le concept étudié, il est nécessaire de prendre connaissance des trois types d'analyses possibles, ces derniers sont illustrés ci-dessous dans la figure 2 :



Adapté de: FITZ-ENZ(J), MATTOX(J) : Predictive Analytics for Human Resources, Wiley, 2014, P09

Figure-2- Différents types de HRA

Le premier type est l'analyse descriptive, dans laquelle il s'agit de comprendre le comportement et les résultats passés, les examiner et décrire les relations existantes, ce type d'analyse permet également de distinguer les tendances du passé et de faire des comparaisons dans le temps.

L'accent est mis sur la réduction des coûts et l'amélioration des processus.

Des exemples d'analyse descriptive sont les tableaux de bord ainsi que les rapports périodiques²¹.

²¹Fitz-end et Mattox, 2014

Le deuxième type d'analyse est l'analyse prédictive. Celle-ci tente de prédire l'avenir en utilisant des données historiques et actuelles. L'accent est mis sur les probabilités et sur l'impact potentiel. Selon Fitz-end (2010: 10-11), prédire l'avenir dépend de quatre choses, qui sont :

- 1- La compréhension des événements passés et actuels.
- 2- Les tendances et facteurs qui sous-tendent ces événements.
- 3- La capacité à voir des modèles de cohérence mais aussi de changements.
- 4- Avoir les bons outils pour prédire la probabilité de quelque chose dans le futur.

Ce type d'analyse peut être réalisé par différentes techniques comme les statistiques et la modélisation, ces techniques utilisent les méthodes et outils tels que les arbres de décision (decision tree), les algorithmes génétiques et les neural networks (Watson, 2011).

Le troisième type d'analyse est l'analyse prescriptive, qui concerne les options de décision et l'optimisation des effectifs, ce type d'analyse fournit des informations sur les alternatives de décision possibles et leurs éventuels résultats, un exemple d'analyse prescriptive est le modèle d'attrition, qui décrit la probabilité de démission d'un employé.

Les différentes étapes et types d'analyse décrits ci-dessus peuvent être visualisés en relation avec la valeur ajoutée. Au niveau inférieur, le processus et la collecte et l'interprétation des données sont plus faciles que dans le niveau supérieur, mais la valeur relative augmente également lors de la procédure de niveau en niveau. La valeur mesurée peut être décrite financièrement ou économiquement. La valeur financière se réfère, par exemple, aux espèces ou augmentation de la valeur de l'action. La valeur économique renvoie à nouveau aux questions non financières, par exemple la réputation du marché, la satisfaction de la clientèle ou un lieu de travail.²²

Davenport et coll. (2010: 54) quant à eux ont identifié six principales façons dont l'analyse RH est actuellement utilisée dans la pratique. Ceux-ci se distinguent/varient en termes de complexité :

- 1- Human resources facts (Sélection et le suivi des indicateurs clés de la ressource humaine)
- 2- La RH analytiques (Identification des besoins de la ressource humaine)
- 3-Analyse de l'investissement dans la ressource humaine (Quelles actions peuvent avoir le plus d'impact sur l'entreprise)

²² Fitz-end & Mattox, 2014

4- Prévisions d'effectifs (Savoir quand augmenter ou réduire les effectifs),

5-Talent value model (savoir pourquoi les employés partent ou restent)

6-Chaîne d'approvisionnement en talents (Comment adapter les changements de l'environnement de l'entreprise aux employés).

Quelques exemples concrets des utilisations pratique de l'analytics RH sont listés dans le tableau ci-dessous :

Type d'analyse	Exemples d'organisation et utilisations
Human resources facts	JetBlue : Net promoter score des membres d'équipage pour analyser l'engagement et prédire la performance financière.
RH Analytique	Massachusetts Institute of Technology (MIT) : Utilisation des badges électronique Des employés pour suivre leurs interactions et identifier les équipes leader.
Analyse de l'investissement dans la ressource humaine	Sysco : Suivi du niveau de satisfaction des collaborateurs livreurs pour améliorer leurs taux de rétention.
Prévisions d'effectifs	Dow Chemical : Prédire les effectifs futurs sur la base des tendances du secteur et élaborer des scénarios.
Talent value model	Google : Analyser les facteurs menant à l'attrition. IBM : prédire la propension des employés à quitter l'entreprise.
Chaîne d'approvisionnement en talents	Entreprises de vente au détail (Retail companies) : Prédire le volume entrant du centre d'appels afin de gérer la capacité en nombre de ses employés. Superior Energy Services : Analyse stratégique de l'effectif lors de l'ouverture probable de nouveaux sites.

Adapté de: Davenport, T., Harris, J. & Shapiro, J: Competing on Talent Analytics, Harvard Business Review, Octobre 2010, P 52-58.

Tableau-1- Types d'analyse selon Davenport

5. Processus de l'analytics RH :

En examinant de plus près le processus de l'analytics RH on peut noter, en se basant sur les discussions précédentes dans ce chapitre, que les outils analytiques réels ne sont qu'une petite fraction du processus analytique global.

Dans la littérature académique, il existe plusieurs façons de mettre en œuvre ce processus qui incluent plus ou moins le même type de problèmes. Davenport et coll dans le Harvard Business Review (numéro d'octobre 2010) soutiennent que la maîtrise de l'analytics RH repose sur les mêmes fondamentaux que ceux du business analytics. Ces fondamentaux sont nécessaires au bon fonctionnement du processus. Ils ont énuméré les facteurs sur lesquels ce processus repose dans l'acronyme **DELTA**²³ qui peut être vu dans le tableau 2, ces facteurs primordiaux sont les suivants :

- 1- des **D**onnées de haute qualité
- 2- l'orientation de l'**E**ntreprise
- 3- le **L**eadership analytique
- 4- les objectifs(**T**arget) stratégiques
- 5- les **A**nalyste

Ceux-ci sont décrits plus en détail dans le tableau 2. Selon Davenport et coll, lorsque l'on veut maîtriser ce processus, un bon management est crucial. Si les dirigeants ne croient pas en les capacités de leur ressource humaine et en sa possibilité de créer de la valeur pour l'entreprise, cela ne conduira probablement pas à un résultat positif. En plus, il doit y avoir une orientation de l'entreprise envers ce processus et sa concrétisation.

Facteur	Explication
Données de hautes qualité	-Doivent être assez suffisantes pour servir de base à l'analyse.
Orientation de l'entreprise	-Toutes les données organisationnelles doivent être consultées afin d'obtenir une perspective plus large et des résultats qui contribuent à l'activité globale.

²³ (Davenport et al., 2010: 57)

Leadership analytique	-Un management engagé, qui comprend les possibilités de l'analyse RH et le rôle de SHRM. -Gestion qui valorise la culture expérimentale, qui permet l'apprentissage.
Objectifs (target) stratégiques	-Quels sont les principaux axes de l'analyse ? -Quels sont les composants clés qui génèrent le plus de valeur pour les organisations ?
Les analystes	-Comment convertir la théorie analytique en pratique requière des experts non seulement en analyse quantitative, mais également en psychométrie, en systèmes et processus de gestion des ressources humaines et en droit du travail.

Adapté de: Davenport, T., Harris, J. & Shapiro, J. 2010: Competing on Talent Analytics, Harvard Business Review, Octobre 2010, P 52-58.

Tableau -2-Facteurs de l'Acronyme DELTA

En plus des principes fondamentaux du HRA, une compréhension du processus est nécessaire. Une quantité relativement limitée de recherches peut être trouvée sur ce dernier. Fitz-enz, qui étudie le HRA depuis des années, a formé un cadre sur la base de ses études. Ce cadre est appelé le cadre de gestion du capital humain pour le 21e siècle (HCM: 21), c'est un cadre défini par un nombre d'étapes qui servent un objectif final qui est la prise de décision. Il recueille, organise et analyse des données pour évaluer et prédire l'avenir. Le modèle est illustré dans la figure 4 ci-dessous et se compose de quatre phases principales que nous allons détailler, qui sont²⁴ :

- 1- la numérisation (scanning)
- 2- la planification (planning)
- 3- la production (producing)
- 4- la prévision (predicting)

²⁴ (Fitz-enz, 2010: 302)

La première phase du HCM: 21 est la numérisation (scanning), aussi nommée strategic scan, où les facteurs externes et internes et les objectifs commerciaux sont comparés aux bassins de main-d'œuvre internes et externes. Les trois capitaux fondamentaux qui sont pris en compte ici sont le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel, qui sont définis plus en détail dans le tableau. Tous ces capitaux de l'organisation s'influencent mutuellement, mais sont souvent encore traités en silos.

Capital humain	Employés.
Capital structurel	la propriété que l'organisation possède tangible et non tangible, par exemple l'équipement, les logiciels et les brevets.
Capital relationnel	les connaissances et les contacts sociaux entre les personnes de l'organisation et les parties prenantes externes.

Adapté de : FITZ-ENZ Jac : The new HR Analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment, American Management Association, New York, 2010, P...

Tableau-3- Les capitaux fondamentaux selon le HCM:21

La numérisation effectuée dans la première phase, celle-ci représente une base pour la phase suivante, qui est le planification (planning), aussi appelée la planification des capacités.

Cette phase consiste à diviser les effectifs en «critiques» (indispensables pour survivre), «uniques» (facteurs de différenciation du marché), «importants» et «mobiles». Ensuite, à planifier la relève en identifiant les employés ayant le plus grand potentiel, à planifier des programmes de formation pour eux, en surveillant les résultats et en veillant à ce que les plans soient alignés sur la stratégie et les indicateurs clés de performance (KPI).

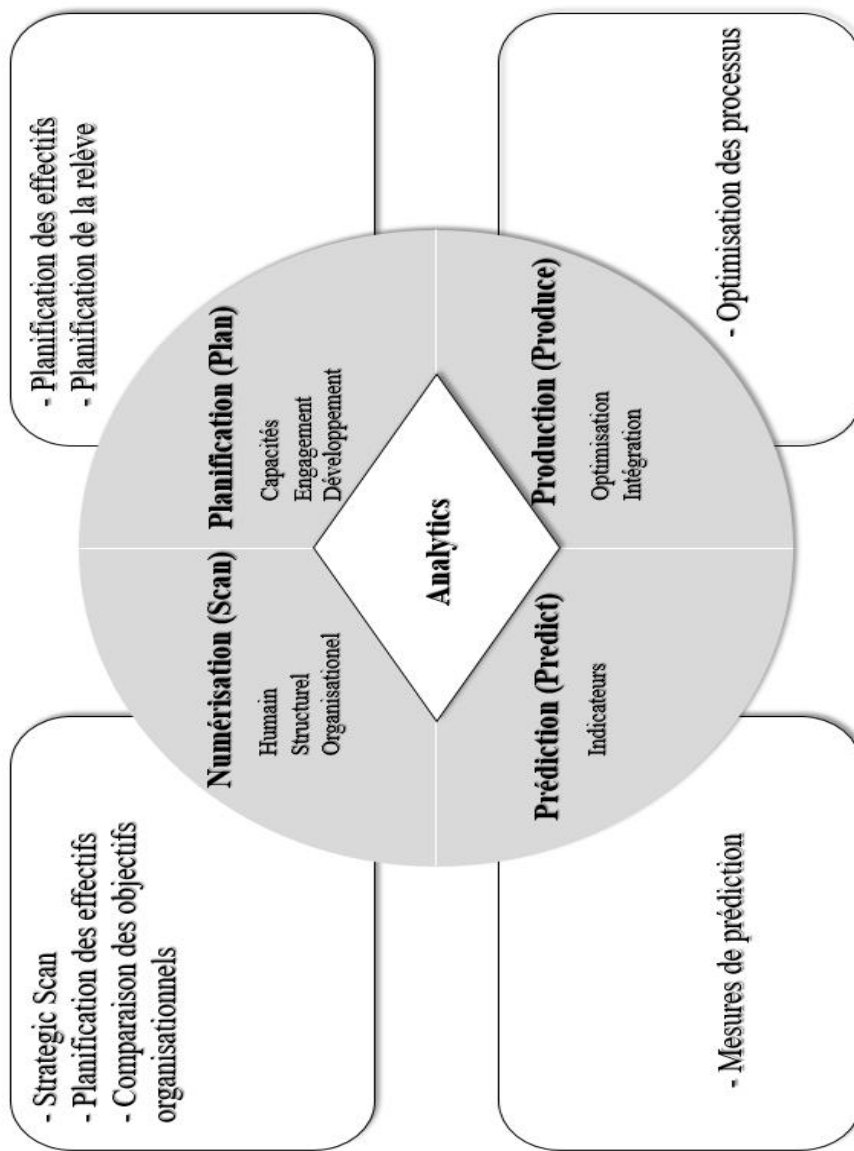
La troisième phase est la production, qui consiste en une optimisation des processus.

Dans cette phase, les différents services RH sont examinés car l'optimisation des processus vise à accroître leur efficacité, ici l'analyse statistique peut être utilisée afin de trouver les choix les plus rentables. La quatrième phase du modèle est la mesure prédictive, qui comprend les indicateurs stratégiques, opérationnels et avancés. L'objectif est d'utiliser l'analyse pour identifier différentes corrélations et aspects causaux afin de former un aperçu complet de la

situation actuelle. Une attention particulière est portée aux indicateurs avancés, qui prédisent les événements futurs.

L'alignement et l'intégration des différentes phases et facteurs du modèle HCM: 21 permettent une analyse plus approfondie, qui peut être identifiée avec différentes analyses et algorithmes.

25



Adapté de : FITZ-ENZ Jac : The new HR Analytics. Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investment, American Management Association, New York, 2010, P...

Figure-3- Modèle HCM:21

²⁵ Fitz-enz, 2010

6. Usages pratiques et possibilités de l'analytics RH :

Dans la littérature, de nombreuses études illustrent les bienfaits de l'utilisation et de l'application de l'HRA dans différentes pratiques RH, certains rapports notamment ceux de Deloitte et PWC en 2017 montrent que les chefs d'entreprise vont même jusqu'à considérer cette tendance RH comme la raison grâce à laquelle leurs entreprises observent une amélioration de l'efficacité organisationnelle.²⁶

Nous allons dans cette partie mettre en lumière les différents usages pratiques RH dans lesquelles l'HRA contribue grandement, ainsi que les différentes possibilités offertes à l'entreprise.

6.1 Usages pratiques :

6.1.1 Recrutement :

En s'appuyant sur l'HRA, les RH ont une meilleure compréhension des besoins en compétences cela leur permet d'agir en conséquence par l'identification et la sélection plus juste et plus pertinente des profils, cette justesse est importante pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise plus particulièrement pour les actionnaires car elle signifie des « Key Performance Indicators » (KPIs) positifs pour les RH chargés d'optimiser le budget destiné au recrutement. En interne, les salariés ont ainsi le sentiment qu'ils appartiennent à un groupe bien défini où la performance du travail collectif est mise en avant et mieux mesurée.²⁷

Cette analyse du recrutement permet une meilleure prise de décision concernant l'embauche ce qui améliore considérablement les efforts de recrutement en sourcing, ceci engendre une meilleure sélection et de meilleures chances de recruter la personne la mieux adaptée pour le poste.

6.1.2 Formation et développement des compétences :

L'Analytics RH, devrait permettre aux DRH de développer une vision à long terme de la stratégie RH et ainsi mettre en place les actions nécessaires à la montée en compétences de leurs salariés et garantir un retour sur investissement efficace et rapide car ce dernier fait plus que jamais partie des préoccupations des chefs d'entreprise, et en ce domaine le secteur de la formation n'échappe pas à la règle. Pour Mélanie Hache-Barrois, directrice stratégie du capital

²⁶ McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397–407. <http://doi.org/gdjpsk>

²⁷ <https://semji.com/fr/blog/hr-analytics-une-revolution-pour-les-ressources-humaines/>

humain pour l'Europe du Sud chez Oracle, l'Analytics RH permet de mesurer l'impact de l'investissement de formation sur les résultats de l'entreprise, en croisant différents types de données, il est possible de connaître le coût d'investissement réalisé sur un salarié en calculant ses jours de formation, son revenu et sa performance.

6.1.3 Engagement des employés :

L'engagement des employés est au centre des préoccupations RH car ce dernier est le reflet de l'expérience employé dans l'entreprise et l'utilisation de solides analyses simplifie sa mesure et aide l'employeur à créer une expérience employé optimale. La maîtrise de la mesure de cet engagement est importante et primordiale pour la réduction du roulement du personnel (Turnover) et de l'absentéisme, ainsi que pour l'augmentation de la productivité. L'engagement des employés a de nombreux aspects. Au sommet des organisations, les conversations sur la culture organisationnelle, l'engagement des employés et les valeurs sont généralement subjective et spécifiques à l'expérience des personnes. Le but est de mesurer les interactions, les comportements et les sentiments des gens au fil du temps. Une des approches pour mesurer l'engagement des employés est la collecte de données passive qui révèle les tendances et les informations exploitables en analysant la façon dont les employés interagissent dans des systèmes de communication tels que Teams.²⁸

6.1.4 Rémunération (Compensation and benefits) :

L'analyse de la rémunération est essentielle afin de garantir une rémunération juste et équitable. Les organisations suffisamment intelligentes savent que fournir la bonne rémunération est l'un des principaux piliers pour attirer et retenir les talents. Une analyse approfondie de la rémunération fournit les données et les informations nécessaires pour prendre des décisions critiques en ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux des employés. Cette analyse utilise des données internes et externes pour déterminer si l'employeur rémunère de façon juste et équitable son employé et cela en se basant sur des critères tels que la compétitivité externe en comparant la politique de rémunération propre à l'entreprise avec celle des entreprises concurrentes, l'équité interne, le niveau de rémunération...etc. Cette analyse permet à l'entreprise d'avoir un benchmark des salaires, d'évaluer l'équité de sa paie, de prendre des

²⁸ <https://www.kudos.com/resource/blog/hr-analytics-and-employee-engagement-what-you-need-to-know/>

décisions transparentes vis-à-vis de ses employés concernant sa rémunération et d'identifier des opportunités d'amélioration de sa stratégie de rémunération.²⁹

6.1.5 Rétention :

La rétention des employés est un objectif clé pour les DRH, ce concept entretient un lien étroit avec le taux de rotation (Turnover) qui est l'une des mesures RH les plus répandues. Cependant, le fait de connaître ce taux n'a pas d'apport considérable dans la prise de décision concernant la politique de rétention de l'entreprise. Pour obtenir de véritables informations, une analyse plus approfondie des causes du roulement dans différentes parties de l'organisation est nécessaire, c'est là qu'intervient l'analytics RH en apportant des réponses. Nous allons nous pencher tout au long de nos recherches sur les applications de l'analytics RH et leur contribution à la rétention des employés.

Il existe de nombreux facteurs qui entrent dans la rétention des employés, parmi eux, la satisfaction des employés, le postulat est simple et clair; Les employés qui sont heureux dans leur travail sont moins susceptibles de partir. S'ajoutent à cela des facteurs comme la rémunération, les opportunités de développement professionnel ainsi que la conjoncture économique globale.³⁰ Le HRA est typiquement souvent appliquée pour étudier le roulement ou l'attrition parce que ce type de données est souvent facilement disponibles dans la base de données RH et sont relativement faciles à analyser³¹.

6.2 Possibilités :

Il existe des possibilités majeures liées au HRA. Selon des études menées par McAfee et Brynjolfsson (2012), les entreprises axées sur les données démontrent une meilleure performance financière et opérationnelle. Les organisations qui ont été instigatrices de l'analyse RH ont eu la possibilité de prendre un avantage concurrentiel majeur par rapport à d'autres entreprises qui ont sous-estimé l'utilité d'adopter une telle pratique.

Une étude menée tous les cinq ans depuis 1987 sur les compétences dans les ressources humaines (Human Resources Competency Study) avec plus de 20 000 personnes participantes dans le monde entier en 2012 a servi de base pour Brockbank (2015) afin d'identifier grands

²⁹ <https://www.analyticsinhr.com/blog/compensation-analysis/>

³⁰ <https://www.visier.com/clarity/reduce-employee-turnover-with-workforce-analytics/>

³¹ Fitz-end, J. & Mattox, J. 2014. Wiley and SAS Business Series: Predictive Analytics for Human Resources. Wiley; Hoboken, New Jersey

apports et les possibilités qu'offre le HRA dans les organisations hautement performantes. Nous avons examiné ces possibilités dans le tableau suivant, en les classant en différents types selon leur apport.

Type de possibilités	Possibilités
RH	<ul style="list-style-type: none"> - Met en avant un rôle plus stratégique de la RH. - Permet d'identifier les talents dans l'entreprise ainsi que sur le marché du travail - Approche outside-in des pratiques RH, ce qui permet d'aligner les organisations dans leur pratiques et de créer des benchmarks.
Business	<ul style="list-style-type: none"> - Réorientation des fonds vers des investissements plus profitables si nécessaire (facilitation d'identification des investissements). - Rentabilisation et facilitation de la prise de décision permettant de créer un avantage concurrentiel.
Données (Data)	<ul style="list-style-type: none"> - Le volume de données, qui continue d'augmenter de façon exponentielle peut être utilisé pour combiner des données provenant de différentes sources (par exemple des données business et des données RH).

Tableau-4- Types de possibilités de l'analytics RH

Nous notons que le développement technologique a permis un nombre important de possibilités qui peuvent changer et améliorer la position des RH ainsi que des organisations et générer de la valeur et un avantage concurrentiel pour les organisations. Pourtant, ceux-ci resteront seulement en tant que possibilités jusqu'à ce que le HRA soit mise en œuvre et utilisée dans la pratique de façon plus courante.

7. Défis liés à l'analytics RH :

En raison de la nouveauté du domaine du HRA et du nombre encore très limité de recherche, l'existence de nombreux défis n'étant pas encore identifiés est probable. Les défis reconnus à ce jour sont classés en cinq types différents et sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Types de défis	Défis
Défis liés aux données	-Quantité importante de données et d'indicateurs
Défis liés au processus	-Remplacement de la pensée humaine -Orienté sur la mesure et les outils plutôt que sur les indicateurs -Les professionnels RH ne maîtrisent pas le storytelling basé sur les données -Ignore les aspects qui ne peuvent pas être transformés en mesure quantitative.
Défis liés aux personnes	-Délaissement du côté humain dans les relation avec les employés.
Défis managériaux	-Culture organisationnelle non adéquate avec la culture analytique ou son développement
Défis liés à l'éthique et à la confidentialité	-Protection des informations sensibles des employés -Éthique de collecte d'information sur les employés

Tableau-5- Types de défis liés à l'analytics RH

Le premier type de défi concerne les données. La préoccupation est dans la quantité extrêmement importante de données et de métriques. Si les organisations essaient de tout mesurer, tout savoir et tout contrôler, la tâche à accomplir peut-être trop étendue et difficile à accomplir.

Le deuxième type de défi est celui lié au processus. L'analyse RH est non seulement de collecter des données, mais aussi de savoir comment les utiliser³². Cette analyse est encore parfois considérée comme un remplacement pour toute pensée humaine. Selon Castellano (2014), il s'agit plutôt de trouver un équilibre entre les jugements humains et analytiques. Dans l'ensemble, il est important de comprendre que tout ne peut pas être mesuré et que tout ce qui est mesuré ne peut pas être géré. Il est tout aussi important de comprendre que lors de la prédiction, le passé n'est pas toujours une garantie d'avenir.

³² Castellano, S. 2014. Decision Science. T+D. 68,7: 32-37

Welbourne (2015) conclut que la manière dont les données sont présentées ont un effet majeur sur les processus décisionnels. Elle décrit ceci en tant que storytelling basé sur les données, pas seulement de l'analyse elle-même. Par cela, elle veut dire qu'en plus de comprendre le monde de l'analytique, les professionnels RH doivent également apprendre à transformer ces informations en idées et les présenter d'une manière qui attirera l'attention.

Le troisième type de défi concerne les défis liés aux personnes. L'analytics RH peut offrir une bonne excuse pour traiter les employés comme de pures ressources et une attention particulière doit être accordée au «côté humain» des ressources humaines.³³

Le quatrième type de défis concerne la gestion. McAfee et Brynjolfsson (2012: 65) ont soulevé cette question, ils notent que les processus décisionnels des organisations reposent souvent fortement sur l'opinion de la personne et son intuition. Il est donc important que les organisations évaluent leurs processus de prise de décision afin d'éviter cela. McAfee et Brynjolfsson (2012: 68) notent également que cela impose des exigences à l'ensemble de la culture organisationnelle. Au lieu de poser la question « que pensons-nous », la bonne question devrait être « que savons-nous ».

Le cinquième et dernier type de défis concerne les défis liés à l'éthique et à la protection de la vie privée. Les organisations doivent être en mesure de protéger les informations sensibles des employés (par ex. Castellano, 2014). La collecte et l'utilisation de données provenant de différentes sources internes et externes pourrait exposer les organisations à des poursuites judiciaires. Le problème de confidentialité des données pourrait devenir une question critique à l'avenir en raison de l'accélération de la quantité de données sur les personnes qui peuvent être collectées par exemple sur Internet (Gale, 2015).

³³ (Davenport et al., 2010).

Conclusion

En conclusion, nous retenons que la mise en œuvre et la réussite de la mise en place du processus de l'analytics RH en entreprise dépend essentiellement d'une réflexion stratégique basée sur un réel besoin tant financier que compétitif, il est également important que l'entreprise soit capable de collecter des données cohérentes, accessibles et de haute qualité. Sans les bonnes données, il sera impossible d'obtenir des résultats fiables et exploitables.

En outre, une approche disciplinée et méthodologique d'analyse, de prévision, de prédiction et d'optimisation des processus RH est requise. Par conséquent, il est également important que l'organisation ait une culture de l'analyse, caractérisée par le soutien du corps exécutif de l'entreprise à la prise de décision fondée sur des preuves ainsi que l'existence de talents analystes au sein de la RH. En ajoutant que les opportunités analytiques doivent être ciblées correctement car toutes les opportunités ne se valent pas en termes de rentabilité, les opportunités d'analyse doivent être ciblées en fonction de leur retour sur investissement.

Le respect de ces exigences est une condition préalable et essentielle à la réussite de la mise en œuvre d'analyses RH, et souvent un obstacle pour de nombreuses organisations.³⁴

³⁴ (Harris et al., 2010).

CHAPITRE 2 : THÉORIES DE LA FIDÉLISATION

Introduction

De nos jours, la fidélisation des employés est un enjeu important de la GRH et de la stratégie des entreprises, car dans un marché du travail plus dynamique que jamais, la fidélité est devenu l'exception, entraînant ainsi une hausse du taux de rotation pour diverses raisons dans toutes les industries confondues, en notant que certaines enregistrent des taux plus élevés que d'autres car elle se veulent particulièrement concurrentielles.

Les attentes et les exigences des employés se sont transformées au fil des années, influençant un changement d'attitude vis-à-vis du travail, car les employés ont compris que certains savoir et savoir-faire sont rare et c'est cette rareté qui leur permet d'imposer leurs conditions, en terme de poste, de condition de travail, de rémunération et d'avantages. Cette prise de conscience par rapport au pouvoir qu'ils détiennent sur leur employeur leur fait plus facilement envisager de quitter l'entreprise dès lors qu'une opportunité plus intéressante se présente à eux.

C'est pour ces raisons citées que les entreprises intègrent cette nouvelle donne socio-économique dans leur réflexion stratégique et leur orientation actuelle a changé, elle se veut beaucoup plus axée sur l'investissement dans les Hommes et les compétences, sur le développement de l'employabilité ainsi que sur l'élargissement des perspectives d'évolution.

Tout l'enjeu de ce chapitre est de cerner certains aspects de la théorie de la fidélisation, les concepts qui la sous-tendent notamment la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ce chapitre traitera aussi le concept de rotation qui est étroitement lié à la fidélisation et identifiera des pratiques managériales pouvant impacter cette dernière.

1. Théorie de la fidélisation :

1.1 Eléments de définition de la fidélisation des employés :

Selon Jean-Marie PÉRRETTI, la fidélisation des employés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ».³⁵

Selon Benjamin CHAMINADE, la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même, cette relation d'attachement durable est la constante qui lie le salarié à son entreprise, elle est basée sur des valeurs partagées.³⁶

La fidélisation permet une meilleure gestion des ressources et des compétences car il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondent aux futurs besoins de l'organisation, ainsi pour être performantes les organisations doivent prendre en compte et intégrer la gestion des hauts potentiels, selon Alain DUMONT « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable ». La compétence est alors liée à un environnement/contexte précis.

En marketing la règle est la suivante : Il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en chercher un autre et que naturellement un client fidèle génère davantage de CA qu'un client occasionnel³⁷, cette règle est aussi applicable pour la ressource humaine de l'entreprise, il suffit seulement de la considérer comme un client interne. Moulins définit la fidélisation comme «Une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs» (p 72)³⁸. La fidélité

³⁵ Perretti JM 1999, Dictionnaire des ressources humaines Edition Vuibert, Paris

³⁶ Chaminade 2004, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent

³⁷ Dutot, 2004

³⁸ Moulins (1998)

présente donc une double approche comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque)³⁹.

Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH selon DUTOT. En effet, la limite majeure de l'approche comportementale est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du comportement de maintien dans l'entreprise en GRH. VALLA quant à lui considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où «La durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs»⁴⁰. Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

D'autres auteurs ont apporté des éléments de réponse concernant les raisons qui pousseraient un salarié à être fidèle ou pas à une organisation. Pour MEYSSONNIER, le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé⁴¹. Quant à DUTOT, il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe »⁴², toutefois cette définition ne justifie la relation de fidélité que par la relation de confiance employeur-employé, hors que nombreux sont les salariés qui démontrent de la fidélité à l'égard de l'entreprise même en l'absence d'une relation de confiance.

Pour résumer, nous citons la définition de PAILLÉ qui vient compléter les définitions préalablement citées : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation ».⁴³

³⁹ (Jacoby et Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeyuilhe, 4 1997)

⁴⁰ VALLA, 1995, P146

⁴¹

⁴² Dutott, 2004, p12

⁴³ Paillé (2005), P 297

1.2 Formes de fidélité au travail :

PAILLÉ distingue trois formes de fidélité au travail qui sont les suivantes⁴⁴:

1.2.1 La fidélité réelle :

Cette forme de fidélité caractérise « Une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation. Cette fidélité est donc consentie et voulu, c'est à la suite d'une réflexion longuement mûrie que l'employé désire maintenir la relation qui le lie avec son organisation.

1.2.2 La fidélité conditionnelle :

Celle-ci dépend du sentiment qu'éprouve l'employé vis-à-vis des récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, s'il juge que ces récompenses « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité. »

1.2.3 La fidélité de façade :

La fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi ».

THEVENET explique cette attitude passive vis-à-vis des buts et valeurs de l'entreprise par l'habitude ou la routine. Selon lui, l'individu ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni d'obligation, THEVENET décrit aussi cette passivité comme un état d'inertie.

1.3 Objectifs de la fidélisation des employés :

1.3.1 Réduction du turn-over :

Le taux de rotation autrement dit turnover, correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation sur une période donnée, des turn-over excessifs peuvent être signe de dysfonctionnement. Nous développerons dans la seconde section de ce chapitre le cadre théorique dédié au concept de turn-over.

⁴⁴ Paillé (2005) P304

Selon Mathieu LAHIERRE, consultant en sécurité et intelligence économique et auteur de l'article « Le turn-over : gérer le risque de départ des collaborateurs » cette perte peut être évaluée entre un salaire annuel pour un employé « en appui », à quatre à cinq fois ce salaire pour un élément entrant directement dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise. En plus de constituer une perte financière, le départ constitue aussi une perte de savoir-faire pour l'entreprise. Par ailleurs, comme le montre Pascal PAILLÉ, à la suite d'une étude réalisée dans « La fidélisation des ressources humaines », la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, à savoir :

- Générer de la confiance.
- Offrir de bonnes conditions d'emploi.
- Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires.
- Contribuer à la satisfaction de la clientèle.

1.4 Enjeux de la fidélisation des employés :

La fidélisation des employés poursuit un objectif de nature économique, qui est la réduction des coûts engendrés par les départs, mais nous allons constater dans cette partie que la réduction du taux de roulement n'est pas le seul enjeu de cette fidélisation.

1.4.1 Enjeu économique :

L'investissement sur le long terme dans la ressource humaine pour la développer représente un facteur déterminant dans la croissance et la productivité de l'entreprise. Il est alors essentiel pour l'entreprise de limiter les départs des employés, surtout lorsqu'il s'agit d'éléments compétents, expérimentés et performants, car le coût de remplacement de tels atouts ne se résume pas qu'aux coûts liées aux frais d'embauche et de formation., la prise en compte de ces coûts n'est pas révélatrice car elle minimise très nettement le poids des pertes.

Afin de mesurer de façon précise l'impact financier et humain d'un taux de roulement, l'ensemble des coûts indirects et cachés doivent être comptabilisé comme l'impact du départ d'un salarié apprécié de ses collaborateurs sur le moral. Par ailleurs il ne faut pas oublier que le départ d'un salarié présente un autre risque : celui d'entraîner le départ d'autres collègues dans son sillage déclenchant ainsi une sorte de « réaction en chaîne »⁴⁵. Ainsi, Dany et Livian (2002) indiquent que le coût de remplacement d'un salarié est de l'ordre de 6 mois à 2 ans de salaire selon les cas. Néanmoins, pour d'autres auteurs, comme HOLLENBECK & WILLIAMS et

⁴⁵ Chaminade (2003)

MOBLEY, les effets du roulement des employés peuvent être bénéfiques pour l'entreprise en raison du départ d'employés non performants et l'arrivée de sang neuf.⁴⁶

Un autre enjeu économique important est la stabilité de la masse salariale, cette dernière dépend essentiellement de la longévité de la carrière professionnelle des employés au sein de l'entreprise.

1.4.2 Enjeu démographique :

Les entreprises doivent prendre en compte les risques liés aux départs, surtout lorsque ces derniers sont massifs car ils pourraient engendrer des difficultés de recrutement à l'avenir et pourraient entraîner un dérèglement sur le marché de l'emploi. Un autre problème d'ordre démographique pourrait se poser avec le départ en retraite des éléments les plus expérimentés, ce problème concerne la transmission des compétences et des savoir-faire, les entreprises doivent alors anticiper et préparer les départs de leurs seniors, savoir adapter leur pyramide des âges et saisir les opportunités de changement et de progrès pour l'entreprise. Cela passe par le développement de campagnes marketing RH afin d'attirer les salariés les plus réactifs et performants.

1.4.3 Enjeu Social :

L'image de l'entreprise a un rôle déterminant pour attirer et conserver les employés, cette image est modelée par les démarches qu'entreprend l'entreprise comme la démarche RSE, cette responsabilité sociale qu'endosse l'entreprise lui demande d'aller au-delà des obligations légales en termes de ressource humaine, de sécurité et d'environnement.

L'image de l'entreprise est également affectée par son sens de l'éthique, cette notion est un sujet qui occupe de plus en plus de place dans la préoccupation des dirigeants, qui veulent transmettre une meilleure image, l'éthique demande un certain engagement de leur part, il s'agit de développer un climat favorisant la satisfaction et l'implication et de maintenir une relation basée sur la confiance. C'est ainsi que les entreprises ont la chance de se distinguer et devenir des "employeurs de référence"⁴⁷. Être un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain. Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une

⁴⁶ Mobley 1982, Dalton, Todor et Krackhardt 1982, Hellenbeck et Williams 1986, Staw 1980, Cascio 1991

⁴⁷ CHAMINADE B. Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Afnor 2003

« Cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un employeur de choix »

1.4.4 Enjeu Organisationnel :

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel. L'entreprise peut de ce fait dégager des moyens financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle. Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient !⁴⁸

1.5 Choix de la population à fidéliser :

L'entreprise doit cibler ses actions de fidélisation afin d'en tirer le plus de productivité et d'efficacité possible, le choix de la population à fidéliser est donc primordial. La population ciblée doit avoir un rendement assez conséquent, le but étant de la conserver au sein de l'entreprise. Il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, des contraintes organisationnelles, matérielles et du degré d'efficacité de telles mesures, si elles étaient appliquées à tout le monde de manière uniforme. Comme l'a démontré Benjamin Chaminade, nous ne pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise. La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle implique la recherche d'engagement mutuel, d'implication et de satisfaction. Elle vise à maintenir la motivation du salarié au travail en renforçant la motivation à rester dans l'entreprise afin de réaliser ce travail. ⁴⁹

De cet angle, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes peut être compromettante pour le succès de l'entreprise mais aussi pour la motivation des employés les plus performants. Selon Ference Peretti (2006), il y aurait une classification des salariés, à savoir :

- L'espoir : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances.
- Le pilier : salarié ayant de faibles perspectives et fortes performances.
- La branche morte : salarié ayant de faibles perspectives et faibles performances.

⁴⁸ CHAMINADE B., Identifier et fidéliser vos salariés de talent, Afnor 2003

⁴⁹ <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008guerfelhenda-guilbert.pdf>

L'entreprise doit mettre en place une gestion des compétences selon le profil auquel l'employé appartient en termes de performance et de promotion. Il convient aussi de tenir compte de l'âge et au stade d'avancement de carrière de l'employé. Selon Paillé (2004) il existe 4 étapes distinctes du cycle de la vie professionnelle qui sont les suivantes :

- Le choc de la réalité : jusqu'à 30 ans
- La socialisation : de 30 à 40 ans
- L'enracinement : de 35 à 44 ans
- Le retrait : Plus de 50 ans

Ainsi, l'état d'esprit des employés à l'égard de l'entreprise, leur satisfaction au travail, leur implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape dans laquelle ils se trouvent dans leur vie professionnelle. Par exemple, une personne en étape de socialisation a tendance à avoir un profil compétitif et potentiellement intéressant sur le marché du travail, l'entreprise doit donc veiller constamment sur ses employés lors de cette période de leur vie professionnelle, il en est de même pour les employés en fin de carrière car ils pourraient être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

La fidélisation des cadres est aussi très importante car ils sont considérés comme le meilleur potentiel de l'entreprise de par leur adaptabilité, leur connaissances et savoir-faire évolutif, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise, il est donc essentiel de les fidéliser même si cette fidélité est de court terme.⁵⁰ Car la conjoncture actuelle fait qu'ils sont amenés à changer d'entreprise plusieurs fois au cours de leur carrière.

1.6 Comment fidéliser ?

Il existe divers moyens/outils de fidélisation à disposition de l'entreprise, s'y intéresser c'est reconnaître leur rôle fondamental, leur mise en place nécessite le travail et la coordination de toute l'entreprise, de la direction passant par la DRH et les managers jusqu'aux employés. Un diagnostic des besoins et des attentes des salariés est le premier pas que doit prendre l'entreprise envers ses employés, leur montrant ainsi qu'elle ne s'intéresse pas qu'à leur travail mais également à eux et ce qu'ils sont.

⁵⁰ Henda & Fronteau, 2006

La fidélisation demande une planification et mobilisation sur le long terme, un certain nombre d'étapes doivent ainsi être mises en place ⁵¹:

- Détermination des responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation.
- Conduite d'une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun).
- Mise en place d'un plan d'action et mise en place des premières mesures auprès des salariés à fidéliser.
- Instauration d'un suivi.

Nous allons maintenant nous intéresser aux moyens/outils à disposition de l'entreprise pour fidéliser ses employés :

- La période d'intégration : « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance ». ⁵²
- La rémunération
- Le développement du potentiel (évolution de carrière, formation, suivi personnalisé et GPEC). Selon SCHERMERHON et CHAPPELL dans « Principes de Management », « il faut accorder toute l'attention voulue à diverses questions touchant à la rétention des effectifs, et notamment en matière de planification de carrière et de perfectionnement professionnel ». Autrement dit, les perspectives d'évolution et la formation ne doivent pas être négligées par les entreprises, en vue de fidéliser les salariés. C'est même sur ces points qu'elles doivent mettre l'accent.
- Le contenu du travail (intérêt et objectifs à atteindre).
- Le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « esprit de corps ». Par ailleurs, la gestion par objectifs permet de « stimuler la prise d'initiative, la culture du résultat et l'auto motivation »⁵³. Les managers doivent faire preuve d'écoute, expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles.

⁵¹ Chaminade 2003

⁵² (Russell, 2001)

⁵³ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004)

Nous remarquons aujourd'hui qu'au-delà de l'aspect matériel que peuvent procurer les avantages en nature ou les différents périphériques de rémunération, les salariés attendent un aspect plus immatériel, plus humain, et notamment de la confiance et de l'autonomie.

1.7 Théorie de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail est un thème qui a été étudié par Pascal PAILLÉ dans son ouvrage "La fidélisation des ressources humaines". Ce thème présente un intérêt particulier dans l'étude de notre sujet, puisque s'il y a bel et bien un lien entre satisfaction et fidélité des salariés, cela signifie que les ressources humaines disposent d'un autre moyen d'action dans le but de fidéliser les salariés à l'entreprise, à savoir en favorisant leur satisfaction.

Selon l'auteur, l'environnement professionnel offre de nombreuses sources de satisfaction, qui ne se limitent pas seulement aux dimensions du travail exercé : celles-ci peuvent en effet être de nature financières, symboliques, ou encore identitaires.⁵⁴

1.7.1 Définition de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir, l'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits par rapport à son emploi ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail.⁵⁵

1.7.2 Origines de la satisfaction :

La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et ses origines sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo economicus et l'homo sociologicus.⁵⁶

⁵⁴<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765130/document#:~:text=Selon%20P%C3%89RETTI%2C%20la%20fid%C3%A9lisation%20des,les%20d%C3%A9parts%20volontaires%20des%20salari%C3%A9s%20C2%BB.&text=Tout%20l'enjeu%20de%20ce,l'entrepris e%20que%20des%20salari%C3%A9s>

⁵⁵ Roussel, P (1994), Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

⁵⁶ S.Paugam (2000), le salaire de la précarité, PUF, Paris

1.7.2.1 L'homo faber : Le contenu du travail comme origine de la satisfaction

Le travail lui-même est une source d'épanouissement, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelles ou collectives en étant plus autonome. L'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence).

1.7.2.2 L'homo economicus : La rétribution comme source de satisfaction

Elle lie la satisfaction au travail à sa rétribution et en fonction du marché. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Ainsi, par exemple, on constate que pendant leur vie professionnelle certains salariés n'ont pas connus d'augmentation de salaire, cela signifie que l'entreprise n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et quelle offre aucune perspective de carrière, ce personnel n'éprouve que de l'amertume, de la désolation. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles et les perspectives de développement professionnel.

1.7.2.3 L'homo sociologicus : Le rapport social comme source de satisfaction

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation. Dans un environnement concurrentiel, tous les salariés deviennent sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Cette reconnaissance devient plus difficile lorsque le rapport de travail s'individualise. Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) conduisent à la disqualification sociale des salariés les moins aptes à relever les défis attendus. Les nouvelles méthodes de management renforcent la performance individuelle et créent un environnement qui favorise l'implication maximale dans le travail.

1.7.3 Les comportements d'insatisfaction :

Le modèle le plus validé de Bussing (1992) suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naît de 3 variables qui sont⁵⁷ :

- La comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne
- Les changements de niveau d'aspiration des gens (affectés par le sentiment d'auto-efficacité)
- Les stratégies de résolution des problèmes

La combinaison de ces variables produit différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction. Lorsque le salarié est insatisfait, il adopte des comportements de retrait en prenant ses distances avec l'entreprise, parmi ces comportements nous citons ; l'absentéisme et le roulement des effectifs (Turnover)

1.7.3.1 L'absentéisme :

L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non.⁵⁸ Il se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'entreprise.

BURKE et WILCOX signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante, celle de quitter définitivement l'entreprise.⁵⁹ WEISS, voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, la relation entre insatisfaction et absentéisme n'a pas été relevée mais plutôt le contraire ; si un employé est souvent absent il va

⁵⁷ Bussing (A), a dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in germany work and stress, 6(3) 239-259 OU https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Bissels/publication/232560805_Different_Forms_of_Work_Satisfaction_Concept_and_Qualitative_Research/links/56b616f908aebbde1a79c54d/Different-Forms-of-Work-Satisfaction-Concept-and-Qualitative-Research.pdf

⁵⁸ BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1970). « Absenteeism and its control ». *Personnel Policies Forum*. USA, Survey n°90, p1. Cité par BELANGER, L ; PETIT, A. et BERGERON, J.L. (1983).

⁵⁹ BURKE et WILCOX (1972) « Absenteeism and turnover among female telephone operators ». *Personnel Psychology*, vol 25, p.636-648. cité par COPIN

recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et insatisfait.⁶⁰

1.7.3.2 Le roulement des effectifs :

Le roulement du personnel « turn-over » traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée. Le turn-over n'est pourtant pas un mal absolu, les entreprises comme n'importe quel corps social ont besoin de « respirer », d'avoir régulièrement des personnes qui entrent et qui sortent. Le roulement du personnel étant un retrait définitif de la situation de travail. Les causes profondes qui accentuent son évolution sont endogènes (internes à l'entreprise, comme celles liées à la nature du travail et à l'hygiène et sécurité au travail) et exogènes (externes à l'organisation comme la conjoncture économique et le marché du travail).

Les deux phénomènes (absentéisme et turn-over) ont un lien très étroit, l'absentéisme constitue un retrait temporaire et épisodique, alors que le roulement traduit un retrait définitif. Ainsi, la satisfaction du personnel agit favorablement sur ces variables en les réduisant.

1.8 Théorie de l'implication :

De nos jours, il est certain que les entreprises sont de plus en plus exposées au risque de départ de leurs salariés, car ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et sont de plus en plus mobiles. Afin d'éviter qu'un tel événement se produise, les entreprises sont tenues de stimuler et d'impliquer leurs employés.

1.8.1 Définition de l'implication :

L'implication a une influence sur le comportement et les attitudes au sein de l'entreprise, elle permet aux employés d'exprimer leur attachement et leur loyauté.

LEMOINE définit l'implication par rapport au travail comme « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation(...) ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres »

⁶⁰ Tharenou (P), 1993, A test of reciprocal causality for absenteeism, journal of organizational behavior, 14(3), 269-287

THÉVENET considère l'implication comme « une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise »

ALLEN et MEYER précisent que l'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ».

De la même façon, pour CHARLES-PAUVERS, l'implication organisationnelle est « le lien qui unit l'individu à l'organisation ; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation ».

Ainsi, après de nombreux travaux de clarification, beaucoup d'auteurs admettent aujourd'hui que ce lien salarié-entreprise peut être de différentes natures : affective, instrumentale ou normative.

1.8.2 Types d'implication :

Trois approches peuvent nous permettre de présenter les types d'implication : l'approche affective, l'approche instrumentale(calculée) et l'approche normative.

1.8.2.1 Approche affective :

Cette perspective est la plus répandue au sein de la communauté scientifique. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation. ⁶¹

L'implication affective reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Elle correspond à son attachement psychologique et se caractérise par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation.

Pour PAILLE et YANAT, la dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément « ancré dans la sphère des émotions », comme s'il s'agissait d'un lien « viscéral ». ⁶²

⁶¹ (ALLEN et MEYER, 1990)

⁶² PAILLE et YANAT, 1999

1.8.2.2 Approche instrumentale (calculée) :

Cette approche inspirée de la théorie des avantages comparatifs, indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là, découle la dénomination d'implication calculée.⁶³

A partir de BECKER ainsi que ALLEN et MEYER, CHARLES-PAUVERS synthétise cette approche et rappelle que « l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés ». ⁶⁴

1.8.2.3 Approche normative :

Cette perspective est caractéristique du « respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise ». ⁶⁵

WIENER à l'origine de ce point de vue, définit l'implication comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi ». ⁶⁶ La norme représente l'influence sociale à laquelle un individu est soumis et c'est précisément en fonction de la norme « internalisée » (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation.

1.8.3 Conditions de l'implication :

L'implication requiert trois conditions afin d'être effective, ces conditions sont : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. ⁶⁷

⁶³ Becker H.S (1960), Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66 PP32-40

⁶⁴ CHARLES-PAUVERS 1998

⁶⁵ (PAILLE et YANAT, 1999). L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés, actes du 10ème congrès de l'AGRH, P779-789

⁶⁶ WIENER 1992

⁶⁷ Ellig, 1998

1.8.3.1 La cohérence :

Afin que les employés s'impliquent dans l'entreprise, cette dernière doit communiquer de façon à véhiculer son orientation et à mobiliser sa ressource humaine. Il s'agit de ne pas tenir de messages contradictoires ou incohérents.

Ces incohérences peuvent se repérer à 3 niveaux :

- Entre les discours : Les incohérences peuvent se retrouver dans les discours concernant un même sujet entre niveaux hiérarchiques, ou différentes fonctions.
- Entre les actions : Les incohérences peuvent résider dans les différences de comportements entre managers lors d'un même type de situation
- Entre les discours et les actions : C'est à ce niveau que -_les incohérences sont les plus percevable, on entend par discours les grandes déclarations de l'entreprises et ses positions, quant aux actions, ce sont des comportements concrets des membres dirigeants de l'entreprise au sens large (CODIR et responsables hiérarchiques).

1.8.3.2 La réciprocité :

Un employé ne peut s'impliquer dans une entreprise s'il n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique pour lui. Cette réciprocité ne se traduit pas uniquement en termes de rémunération mais plutôt en respect et reconnaissance. Si cette attente de réciprocité n'est pas remplie, l'employé ira forcément la chercher ailleurs.

Trois niveaux de réciprocité peuvent être distingués :

La réciprocité du sens : La possibilité de trouver un environnement de travail compatible avec ses valeurs et ses centres d'intérêts, les humains cherchent un sens à leur vie et sont heureux de le trouver dans leur travail.

La réciprocité du système de gestion : La rémunération traduit l'appréciation que l'entreprise a de la personne, mais le système de rémunération n'est pas le seul moyen la valorisant : l'appréciation qualitative des performances et la gestion des carrières sont des modes importants de feedback pour les individus, en leur indiquant la manière dont l'entreprise les reconnaît. La formation et l'organisation du travail sont aussi des vecteurs de reconnaissance.

La réciprocité de la relation managériale : Il s'agit de la relation interpersonnelle du salarié avec son supérieur hiérarchique et les autres responsables dont dépend son travail. Ces relations constituent parfois l'aspect le plus sensible de l'expérience professionnelle.

1.8.3.3 L'appropriation :

L'appropriation est le résultat d'un personnel impliqué, elle est suscitée par le sentiment de maîtrise personnelle de la situation avec le possible soutien d'un manager. L'appropriation, au-delà du caractère personnel peut-être développée grâce à la participation du salarié aux résultats de l'entreprise. Celle-ci peut la susciter en présentant l'avenir qu'elle envisage, sa compréhension facilitera l'atteinte des résultats.

Une grande condition des politiques d'implication est que les personnes puissent s'approprier leur Entreprise. Elles ne le feront que si cette part de leur existence en vaut la peine : en les rassurant par sa cohérence et en leur apportant les motifs de satisfaction qu'elles en attendent.

2. Roulement de la main-d'œuvre (Turnover) :

2.1 Eléments de définition du concept de roulement de la main-d'œuvre :

Le terme "turnover", dont l'origine est anglo-saxonne, est souvent repris tel quel dans la littérature française ou, parfois traduit par "rotation de la main-d'œuvre".

Une revue de la littérature nous a permis de distinguer plusieurs définitions complémentaires qui sont les suivantes :

- Selon GALAMBAUD, le « turnover est la rupture du lien contractuel salarié-employeur »⁶⁸.
- Selon SEKIOU-BLONDIN, il s'agit de « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitives de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année ».⁶⁹
- Selon PRICE, « le turnover est le degré de mouvement individuel à travers les limites d'appartenance à un système social ».⁷⁰

⁶⁸ GALAMBAUD B., « des hommes à gérer », Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983

⁶⁹ SEKIOU L., BLONDIN L. et al, "gestion des ressources humaines", Bruxelles : De Boeck Université, 1998

⁷⁰ PRICE J.L., "the study of turnover", Ames : the Iowa State University Press, 1977

Le turnover constitue un phénomène qui touche toutes les organisations, il comporte deux dimensions ; une dimension intra organisationnelle et une dimension extra organisationnelle, illustrées dans la figure ci-dessous. La dimension intra organisationnelle réfère aux changements de poste ou emploi ou tâches au sein d'une même organisation. Pour ce qui est de la dimension extra organisationnelle du turnover, celle-ci réfère à l'entrée et à la sortie de travailleurs dans une organisation ou au «mouvement des membres au travers les frontières d'une organisation» ⁷¹. L'entrée de travailleurs fait référence aux mouvements d'employés actuels hors de l'organisation alors que la sortie réfère aux mouvements d'employés actuels hors de l'organisation.

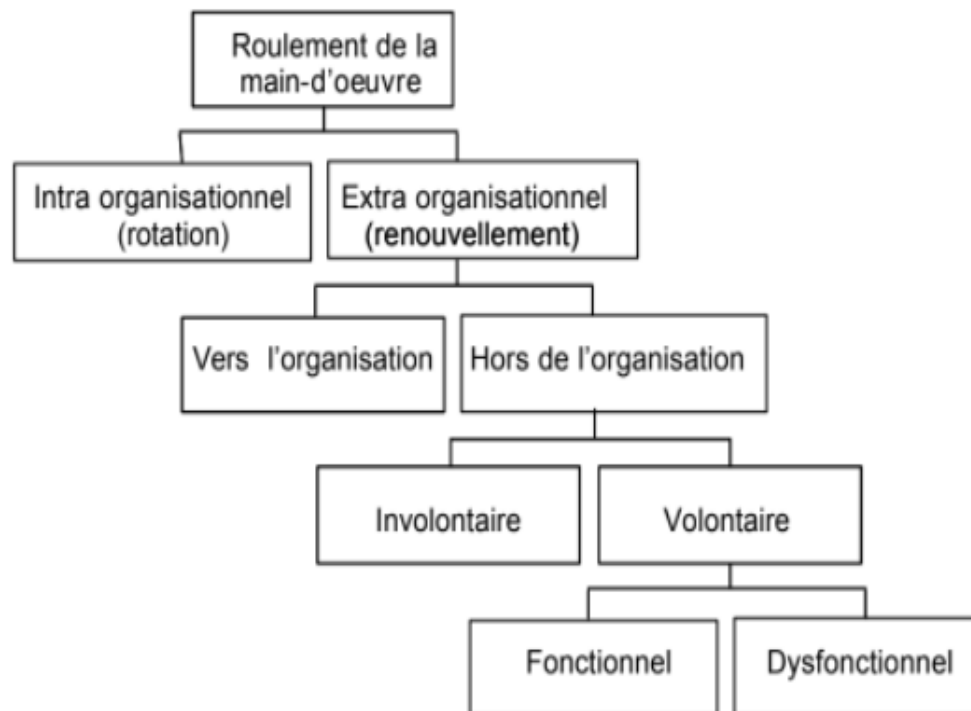
Si l'on se concentre sur la partie de la figure se situant sous la boîte « hors de l'organisation », on remarque que les mouvements de sortie ou départs peuvent à leur tour être divisés en deux catégories. En effet, plusieurs auteurs font une distinction entre les départs volontaires et les départs involontaires (e.g. Bluedorn, 1978; Dalton et al., 1981; Guthrie, 2000; Price, 1977; Price, 2001). Ces deux types de départs se distinguent selon si le départ quitter est initié ou non par l'employé. Dans le cas de départs involontaires, Price indique qu'ils résultent très souvent de mises à pied, congédiements, mises à la retraite, ou départs dus à la maladie et à des responsabilités familiales.⁷²résultante est la même : le travailleur est forcé de quitter l'organisation contre sa volonté. Au contraire, les départs volontaires sont initiés par les travailleurs de leur propre gré. Tel que le précisent Wagar et Rondeau «un départ volontaire arrive quand un employé décide de quitter l'organisation» ⁷³, ces personnes démissionnent donc d'une organisation. Par ailleurs, du point de vue de l'organisation, certains départs sont évitables alors que d'autres sont inévitables comme l'employé qui quitte une organisation pour suivre son conjoint dans une autre ville. Les départs volontaires peuvent aussi être fonctionnels ou dysfonctionnels pour l'organisation. Les départs fonctionnels sont ceux qui sont bénéfiques pour l'organisation (ex : départ d'un employé sous-performant absent régulièrement) alors que les dysfonctionnels sont néfastes (ex : départ d'un employé très performant ayant un large réseau de clients bien établis).⁷⁴

⁷¹ (Price, 2001, p. 600, traduction libre).

⁷² Price 2001

⁷³ Wagar et Rondeau (2006, p. 4) (traduction libre)

⁷⁴ (Dalton et al., 1981)



Source : Morin et Renaud,2009,p, 3.

Figure-4- Composantes du roulement de la main-d'oeuvre

Un des facteurs à prendre en considération lorsque l'on désire évaluer si le roulement volontaire est fonctionnel ou dysfonctionnel est le type de poste. En effet, il est en général plus coûteux pour l'organisation d'avoir un roulement élevé dans un poste clé qu'un poste non clé⁷⁵. Par ailleurs, il est aussi pertinent de mentionner que le roulement volontaire et involontaire étant différents, ils ont également des dynamiques différentes. Ainsi, les déterminants du roulement volontaire ne sont pas les mêmes que ceux du roulement involontaire. Il apparaît que la fidélisation, qui constitue un des concepts clé de notre étude, serait la résultante des efforts d'une organisation pour minimiser les départs volontaires dysfonctionnels. Elle ne serait donc pas simplement le contraire du roulement.

⁷⁵ (Guthrie, 2001)

2.2 Déterminants du roulement de la main-d'œuvre :

Afin d'identifier les déterminants du turnover, une revue de la littérature est nécessaire. Celle-ci est basée principalement sur les analyses de Cotton et Tuttle, 1986 et Rubenstein, Eberly, Lee et Mitchell 2018. C'est à partir de ces dernières que nous avons regroupé et défini ces déterminants en trois catégories : les déterminants individuels, les déterminants organisationnels et les déterminants contextuels.

2.2.1 Déterminants individuels :

Les déterminants individuels sont des caractéristiques provenant de l'individu ou du travailleur dans l'organisation, selon la littérature les déterminants les plus fréquemment mentionnés sont les suivants : le genre, l'âge, l'ancienneté, l'état matrimonial, le nombre de personnes à charge, le niveau de scolarité, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et le stress au travail.⁷⁶

Le tableau 6 ci-dessous apporte des définitions aux différents déterminants individuels.

Déterminant individuel	Définition	Source
Genre	Les catégories biologiques du genre, soit :0=femme et 1=homme.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Age	Le nombre chronologique d'années qu'un individu a vécu.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Ancienneté	Le temps qu'un individu a passé dans son organisation (mesuré en années).	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
État matrimonial	Fait référence à l'état matrimonial de la personne, en tenant compte de l'union libre (les différentes catégories sont : marié et non séparé, l'union libre, séparé, divorce, veuf et célibataire.	Statistique Canada (2015)

⁷⁶ https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research

Nombre de personnes à charge	Le nombre d'enfants qu'un individu a ou le nombre d'enfants vivants à la maison.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Niveau de scolarité	Le niveau maximal d'éducation qu'atteint un individu.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Soutien organisationnel perçu	Le degré auquel un individu suppose qu'une organisation valorise ses contributions et priorise son bien-être.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Engagement organisationnel	Le degré auquel un individu s'investit entièrement dans son travail, son dévouement, sa vigueur envers son travail.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28
Stress au travail	Plusieurs variables reliées au bien-être, telles que : la pression reliée au travail, le surmenage, la tension reliée au travail et l'épuisement émotionnel.	Rubenstein et al. (2018) (traduction libre), p.28

Tableau -6- Définition des composantes individuels

2.2.2 Déterminants contextuels :

Les déterminants contextuels sont des caractéristiques de l'environnement externe à l'entreprise. Les différents éléments contextuels identifiés dans la littérature disponible sont le taux de chômage et la disponibilité d'emplois alternatifs.

L'analyse de Cotton et Tuttle indique qu'il existe une relation négative entre le taux de chômage et le turnover, Plus le chômage est élevé, moins le roulement est élevé. Contrairement à la disponibilité d'emplois alternatifs qui démontre avoir une relation positive avec le turnover.⁷⁷

Le tableau 7 ci-dessous apporte des définitions aux déterminants contextuels.

⁷⁷ https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research

Déterminants individuels	Définitions	Sources
Taux de chômage	« Pourcentage de la population en chômage par rapport à la population active. »	Statistique Canada (2009)
Disponibilité d'emplois alternatifs	« La disponibilité d'opportunités d'emplois, tant subjectives (les alternatives perçues) qu'objectives (reliées au taux de chômage). »	Rubenstein et al. (2018) (Traduction livre), P31

Tableau-7- Définition des composantes contextuelles

2.2.3 Déterminants organisationnels :

Les déterminants organisationnels sont des caractéristiques provenant de l'organisation elle-même. Les déterminants identifiés selon la littérature recensée sont les suivants : la syndicalisation, la taille de l'entreprise, le type d'industrie, la justice organisationnelle et plusieurs pratiques de ressources humaines, soit : la formation, la satisfaction au travail, le développement de carrière et la sécurité d'emploi. La justice organisationnelle est incluse avec les déterminants organisationnels puisqu'elle est propre à une organisation. Celle-ci fait référence à « la perception de justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation »⁷⁸

Cependant, la revue de littérature permet d'affirmer que les déterminants censés expliquer le mieux le roulement sont, en ordre d'importance, la satisfaction au travail, la syndicalisation, la formation et le développement de carrière.⁷⁹

Le tableau 8 ci-dessous définit en détail tous les déterminants organisationnels.

Déterminant Organisationnel	Définition	Source
Syndicalisation	Le pourcentage d'employés syndiqués correspond au pourcentage	Renaud, Morin et St-Onge (2017)

⁷⁸ (Renaud, Tremblay et Morin, 2014)

⁷⁹ https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research

	d'employés d'une organisation qui sont membres d'un syndicat.	(traduction libre), p.5
La taille de l'entreprise	Le nombre total d'employés dans une organisation.	Rubenstein et al. (2018) (Traduction livre), p30
Justice organisationnelle	Le niveau de justice que les individus expérimentent dans leur travail. Cela inclut toutes les facettes de la justice : distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle. Mesuré au niveau de l'organisation.	Rubenstein et al. (2018) (Traduction livre), p30
Type d'industrie	Le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise.	/
Développement de carrière	L'entreprise offre des opportunités de développement de carrière a ses employés. Les opportunités de développement de carrière correspondent entre autres a de la formation, des évaluations de performance et de leadership et a des promotions.	Kim (2015) (traduction libre), p145
Sécurité d'emploi	Le degré auquel un individu est confiant d'avoir une relation d'emploi stable, tant à court terme qu'à long terme.	Rubenstein et al. (2018) (Traduction livre), p29
Satisfaction au travail	Le degré auquel les individus sont satisfaits de leur travail, mesuré de façon globale ou par les facettes du travail (salaire, le travail lui-même, la relation avec les collègues, etc.) Mesuré au niveau de l'organisation.	Rubenstein et al. (2018) (Traduction livre), p29

Formation	L'organisation offre de la formation aux employés.	Pilar de Luis Carnier (2004) (traduction libre), p230
-----------	--	---

Tableau-8- Définition des composantes organisationnelles

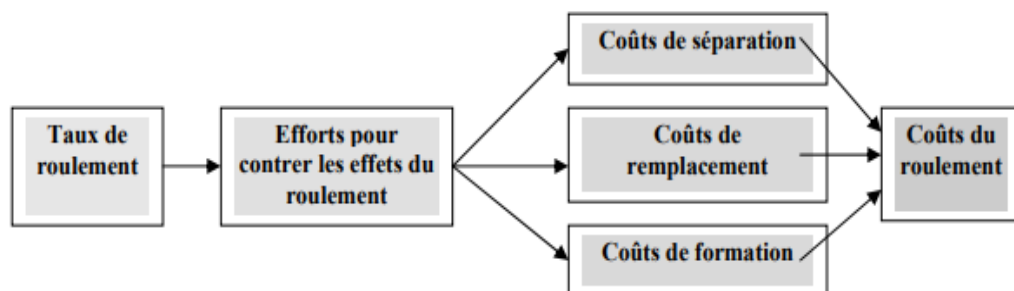
2.3 Conséquences du turnover :

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons les recherches portant sur les conséquences du roulement des employés afin d'en dégager les coûts et les bénéfices du roulement pour les organisations.

2.3.1 Coûts associés au turnover :

Une des principales conséquences associées au roulement des employés est sans contredit les coûts liés à celui-ci.

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux différents coûts directs et indirects découlant du départ d'un employé dans une entreprise. Tel que présenté à la figure-5- , Cascio (1991) a élaboré un modèle de mesure des coûts liés au roulement du personnel formé de trois catégories principales : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel. Selon l'auteur, l'ensemble de ces coûts résulte de l'effort pour contrer les effets du dysfonctionnement organisationnel dû au roulement des employés.



Source : Cascio 1991

Figure-5- Modèle de mesure des coûts du roulement de la main-d'œuvre

Cascio recense différents coûts liés à la séparation : les coûts des entrevues de départs, les tâches administratives relatives à la cessation d'emploi et les indemnités de départs. En ce qui

concerne les coûts associés au remplacement, ils sont attribuables à l'augmentation des heures supplémentaires ou à la rémunération d'employés temporaires qui vont exécuter les tâches relatives au poste vacant.

La catégorie des coûts de remplacement réfère notamment aux coûts associés à la diffusion de l'information pour annoncer un poste libre, aux tâches administratives relatives à l'embauche, aux entrevues, aux tests préliminaires, aux frais de voyage ou de relocalisation, à l'accueil des nouveaux employés et aux examens médicaux. Finalement, les coûts de formation sont les suivants : le coût de la documentation, le coût de la formation en groupe, le coût de la formation individuelle. Cascio (1991) suggère également d'ajouter dans les coûts du roulement pour une organisation l'écart de performance, c'est-à-dire la différence entre la productivité de l'ancien et du nouvel employé.

Il est important de noter que Cascio (1991) présente uniquement les coûts tangibles. Les coûts intangibles sont tout aussi réels et souvent plus élevés que les coûts qu'il est possible de mesurer. Tel qu'illustré au tableau 9 ci-dessous, Mobley (1982) présente plusieurs conséquences négatives du roulement sur les employés (pour ceux qui quittent et pour ceux qui restent) sur l'organisation. Mentionnons, à titre d'exemples de coûts intangibles, la charge de travail accrue et non rémunérée qu'assument les autres employés lorsque des postes sont vacants, la pression et les tensions causées par les départs, la détérioration du moral des employés, la diminution de la productivité attribuable à la perte de la synergie du travail d'équipe. La réputation et l'image publique de l'entreprise peuvent également être ternies par un roulement élevé.⁸⁰

2.3.2 Bénéfices associés au roulement :

En général, les départs engendrent des coûts pour l'organisation, mais ils peuvent aussi engendrer des bénéfices. Toujours selon Mobley (1982), si les coûts liés aux heures supplémentaires ou à la rémunération d'employés temporaires sont inférieurs à la rémunération qu'aurait normalement reçue l'employé démissionnaire ou licencié, il en résulte une économie.

À production égale, si la performance du nouvel employé est supérieure à celle de l'ancien, on obtient aussi un résultat nettement positif. Certaines études confirment les travaux sur les conséquences positives de Mobley (1982), soit que le roulement volontaire peut améliorer une

⁸⁰ http://www.crimt.org/PDF_Theses_Memoires/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf

entreprise par le départ des mauvais employés⁸¹, par l'amélioration de l'innovation ainsi que la réduction de la stagnation⁸².

En effet, le départ du personnel favorise les opportunités de mobilité ou de promotion interne, ce qui pourrait motiver les employés qui restent dans l'organisation. Selon Staw (1980), le roulement du personnel peut entraîner des conséquences positives telles que la diminution des conflits récurrents, l'augmentation de la mobilité interne, du moral des employés, de l'innovation et de l'adaptation pour l'organisation. Tel qu'illustré dans le tableau 9 ci-dessous.

Conséquences	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Négatives	<ul style="list-style-type: none"> -Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation) -Perte de productivité (dû à la recherche d'un remplaçant et à sa formation) -Diminution de la satisfaction de ceux qui restent Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte 	<ul style="list-style-type: none"> -Perte d'ancienneté -Perturbation de la famille et du support social -Stresse lié à la transition 	<ul style="list-style-type: none"> -Perturbation sociale -Perte de la synergie entre collègues -Diminution de l'engagement -Augmentation de la charge de travail
Positives	<ul style="list-style-type: none"> -Départ des employés non performants 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de salaire -Meilleure conciliation vie 	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de la mobilité interne

⁸¹ (Dalton, Krackhardt, Porter, 1981; Hollenbeck et Williams, 1986)

⁸² (Abelson et Baysinger, 1984; Batt, Colvin et Keefe 2002)

	<ul style="list-style-type: none"> -Intégration de nouvelles connaissances et technologies -Stimulation du changement dans les politiques et pratiques -Augmentation de la flexibilité de la structure -Diminution des mauvais comportements -Opportunité de réduction des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> personnelle/vie professionnelle -Nouveaux défis relever pouvant être une source de motivation 	<ul style="list-style-type: none"> -Stimulation grâce aux nouveaux collègues -Augmentation de la satisfaction
--	--	--	---

Tableau-9- Conséquences négatives et positives du roulement de la main-d'œuvre

2.4 Analytics RH & turnover :

Une des préoccupations RH vitale pour les entreprises est la rotation et la fidélisation des employés car il y a des coûts monétaires et intangibles importants associés à la perte d'employés dévoués et très performants et des investissements doivent être faits pour rechercher, employer et former leurs remplaçants. Pour de nombreuses organisations, le roulement volontaire coûte des millions. Même une diminution relativement modeste du roulement du personnel peut représenter des économies importantes qui seront appréciées par toute direction d'entreprise. Chaque organisation est unique de sorte que certains facteurs de fidélisation sont probablement plus importants pour l'organisation et d'autres moins.

Ces informations sur l'importance relative des facteurs de fidélisation individuels sont alors essentielles pour la mise en place d'un plan de rétention qui contribue à la diminution de la rotation, et l'analytics RH peut être très utile à cet égard et représente l'un des premiers projet d'HRA avec lesquels l'entreprise peut commencer, le bon cadre d'HRA devrait donc aider l'entreprise à développer des solutions de rotation adaptées à son personnel et à sa culture.

Voici l'approche recommandée basée sur les données que nous avons trouvée pertinente⁸³ :

⁸³ <https://www.visier.com/clarity/reduce-employee-turnover-with-workforce-analytics/>

1. Identifier le problème de rotation : déterminez le taux de rotation et déterminer ce qui conduit à une rotation plus élevée en évaluant d'abord les dommages déjà causés.

Pour ce faire, le métrique/indicateur principalement calculé est les suivants :

- Le taux de rotation (Turnover Rate) : c'est un ratio qui permet d'appréhender dans une organisation, le rythme de renouvellement des effectifs. Il se calcule en faisant la division entre la moyenne des départs et des arrivées de salariés dans l'entreprise, par rapport à l'effectif présent en début de période. Généralement, il est calculé sur une base annuelle.

Taux de rotation = $[(\text{Nombre de départs au cours de l'année N} + \text{Nombre d'arrivées au cours de l'année N}) / 2] / \text{Effectif au 1er janvier de l'année N}$

(Pour obtenir un pourcentage il suffit de multiplier le résultat obtenu par 100)

2. Chercher la cause de la rotation : il s'agit d'examiner les facteurs de démission et les corrélés à d'autres facteurs tels que le sexe, l'âge, l'ancienneté...etc. Les organisations tentent de comprendre le comportement et l'expérience des employés en expérimentant la collecte de données de manière non conventionnelle. En utilisant les informations de l'analyse descriptive (chapitre 1), l'organisation peut tirer des conclusions sur la situation. Par exemple, l'organisation pourrait découvrir qu'un grand nombre de nouveaux employés quittent un service particulier au cours de leur période de lancement.⁸⁴

3. Créer, évaluer et déployer le bon modèle analytique : Le problème de rotation identifié auparavant détermine les outils d'exploration de données appropriés à prendre en compte. L'évaluation est faite par des algorithmes qui fournissent des prévisions précises et cohérentes sur les données.

L'entreprise peut utiliser cette analyse prédictive (Chapitre 1) pour identifier les problèmes et réfléchir à des solutions en utilisant les données comme facteur moteur.

4. Déterminer les employés à fidéliser : Les informations obtenues des étapes précédentes informeront sur les employés qui risquent de quitter l'organisation. C'est ici que vient l'analyse prédictive (Chapitre 1) donner une série d'instructions sur ce qu'il faut faire pour pallier au risque de rotation.

⁸⁴ <https://www.linkedin.com/pulse/mitigating-employee-turnover-hr-analytics-aditi-rathor?articleId=6670711120992591872>

Une fois ces étapes mises en place, une approche basée sur les données apportera une plus grande transparence et un meilleur équilibre à la prise de décision relative à la rétention et à la fidélisation des employés. Les principales variables causales qui émergent aideront également l'entreprise à se concentrer sur des stratégies de rétention efficaces. En outre, la partie la plus difficile de l'analyse des données consiste à exécuter les modifications recommandées par les modèles, qui exigent que ces informations soient accompagnées de bonnes pratiques de gestion du changement.

Conclusion

L'entreprise a besoin de répondre à des questions telles que « Pourquoi les employés choisissent-ils de rester dans notre entreprise ? », c'est une nécessité car afin de mettre en place des pratiques de fidélisation, l'entreprise a besoin d'avoir une vision préalable de ce que recherche ses employés. Une entreprise peut utiliser l'analyse pour calculer ce que les employés apprécient le plus, puis créer un modèle qui stimulera le taux de rétention.

Les employés sont l'âme d'une organisation, le succès de toute organisation est lié à la productivité de ses employés. Les organisations qui aimeraient conserver des employés efficaces et réduire ainsi le roulement du personnel ont tout intérêt à exploiter les données qu'elles possèdent sur leurs employés pour en tirer des conclusions significatives, cela passe par l'examen des facteurs démographiques ayant une incidence sur le roulement.

Les prédicteurs : âge, éducation les qualifications et le nombre d'années dans une organisation ont une incidence sur le roulement du personnel. Le but de toute organisation doit être de retenir des employés qualifiés et efficaces, en phase avec ses valeurs et ses convictions, ainsi, conserver les employés au cœur du succès.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS

Introduction

Dans le but de répondre à notre problématique étant : **Comment le traitement et l'analyse des données RH peuvent optimiser la prise de décision relative à la rétention et à la fidélisation de la ressource humaine ?** Nous cherchons à travers ce chapitre à identifier des pratiques et des processus utilisés qui pourraient nous aider à trouver des éléments de réponse.

Suite aux recherches théoriques que nous avons présentées précédemment qui adressent notre thème et sur lesquelles nous allons nous baser pour déterminer notre cadre pratique, nous allons tenter de vérifier les hypothèses que nous avons formulées. Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats obtenus, les analyser et les discuter pour en dégager des recommandations.

1. Méthodologie :

La présente partie de ce chapitre a pour but de définir la méthodologie employée pour l'étude empirique. Dans le domaine de la recherche, la méthodologie « constitue la charnière entre la problématique retenue par le chercheur d'une part et son travail d'élucidation qui porte sur un domaine d'analyse forcément restreint et précis d'autre part ». Dans cette partie du mémoire, il est question de la description du terrain de recherche, la démarche suivie et la méthode de recherche privilégiée. Elle présente également toutes les étapes nécessaires pour l'obtention des données, l'échantillonnage, l'instrument de mesure, la validation et la collecte.

1.1 Description du terrain de recherche :

1.1.1 Historique de l'Algérienne des Assurance 2a (nouvellement gig Algeria) :

Créée le 09 Novembre 1998, l'Algérienne des Assurances est la première compagnie à capitaux 100% privés à voir le jour sur le marché Algérien, c'est également la première compagnie d'assurance à être certifiée ISO 9001 : 2000 le 16 Septembre 2004. Ainsi, la certification obtenue, grâce à l'engagement et l'implication de l'ensemble de son personnel direct et indirect dans l'amélioration continue du niveau de satisfaction des clients, a été maintenue et renouvelée périodiquement en passant vers la version 2008 de la norme ISO 9001 en Septembre 2010, puis à la version 2015 de cette même norme internationale en Septembre 2016.

Aujourd'hui, l'Algérienne des Assurances reste l'unique compagnie d'assurance sur le marché algérien à avoir mis en place un système de management de la qualité certifié ISO 9001.




Sise à Hussein Dey, Alger, L'Algérienne des Assurances compte plus de 240 employés qui travaillent afin d'assurer un service de proximité pour plus de 200 000 clients corporates et particuliers avec une présence sur tout le territoire national à travers un réseau commercial composé de 204 agences couvrant 44 wilayas sur le territoire national.

La structure de l'Algérienne des Assurances se compose d'une direction générale (avec à sa tête un directeur général ainsi qu'un directeur général adjoint) et de 08 délégations régionales se trouvant à Alger, Oran, Annaba, Constantine, Tlemcen, Bejaia, Sétif et Ghardaïa. Ces délégations ont pour mission d'assurer le bon fonctionnement du réseau commercial dans chaque région.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, l'Algérienne des Assurance a ouvert son capital en 2015 à Gulf Insurance Group "gig" leader incontesté dans le marché des assurances dans la région MENA avec une présence dans 13 pays, à savoir : l'Algérie, le Koweït, la Jordanie, les Emirats Arabes Unis, le Bahreïn, la Syrie, l'Irak, le Liban, l'Arabie Saoudite, l'Egypte, le Qatar, Oman et la Turquie. Cette dimension internationale du groupe gig est soutenue par ses deux principaux actionnaires d'envergure qui sont les groupes d'investissement Koweïtien KIPCO « Kuwait Projects Company » et le Canadien FAIRFAX « Financial Holdings Limited ».

En 2021, l'Algérienne des Assurances continue sa mue en affichant d'une manière officielle son appartenance au groupe gig, avec le changement de son identité visuelle intervenu le 02 Mars 2021, et devient « gig Algeria » à la place de « 2a ». La persévérance de 2a lui a permis au bout de 20 ans d'existence de se hisser au rang des meilleurs assureurs, avec un modèle de management et de gouvernance répondant à des normes et standards internationaux. Aujourd'hui gig Algeria veille au respect de ses valeurs qui sont le respect, la durabilité et la récompense qui donnent tout leur sens à la mission de la compagnie qui est d'investir dans des expériences enrichissantes pour les clients, fidéliser les employés, grandir dans l'excellence et l'expertise avec les actionnaires et servir la communauté en tant que citoyens responsables et engagés.

1.1.2 Fiche technique gig Algeria (Anciennement L'Algérienne des assurance) :

Nom de l'entreprise	Gulf Insurance Group Algeria		
Adresse	1, rue Tripoli, Hussein Dey, 16040, Alger, Algérie		
Site web	https://www.gig.dz/		
Secteur d'activité	Assurances		
Logo	Ancien Logo  الجزائرية للتأمينات L'Algérienne des Assurances	Nouveau Logo 	 gig Algeria مجموعة التأمين التأمين

1.1.3 Structure organisationnelle :

1.1.3.1 Définition de la structure organisationnelle :

Selon Mintzberg (1982), la structure correspond à « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Elle désigne donc l'architecture générale de l'entreprise, son ossature. Elle assure l'agencement et l'articulation entre les différents services et oriente les comportements des individus. Sa représentation graphique la plus courante est l'organigramme. Celui-ci met en évidence la séparation technique des domaines de compétences (division du travail en tâches distinctes), les responsabilités respectives, les relations entre les composants de la structure et le positionnement des membres sur l'échelle hiérarchique.

1.1.3.2 Description de la structure organisationnelle de l'entreprise :

La structure organisationnelle de gig Algérie est composée de plusieurs directions, dont la direction générale est l'organe régulateur et central. Le pouvoir est réparti entre le directeur général et le directeur général adjoint qui se partagent la gestion et le pilotage des différentes directions de l'entreprise. Le directeur général se trouve à la tête de l'ensemble des directions techniques et commerciales quant au directeur général adjoint, ce dernier chapeaute l'ensemble des directions de soutiens de l'entreprise. En ce qui concerne l'activité commerciale de l'entreprise, celle-ci se fait au niveau des 204 agences que compte gig Algérie à ce jour, ces agences sont réparties sur le territoire national, ce qui exige la présence de délégations régionales afin de contrôler l'activité et en rendre compte à la direction générale.

Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pu illustrer l'intégralité des directions et des fonctions, nous nous sommes contenté d'une description des différents types de métiers que l'on peut croiser dans l'organigramme qu'illustre la figure -6-.

1.1.3.3 Organigramme de la structure d'accueil :

Nous prenons soin d'établir l'organigramme de la direction d'accueil dans l'organigramme qu'illustre la figure -7- car c'est au sein de cette dernière que nous avons mis en pratique nos connaissances théoriques au cours de ce stage. Comme le montre l'organigramme de la direction des ressources humaines, celle-ci est divisée en 2 départements (Talent et Administration moyens généraux) avec à leur tête une directrice des ressources humaines. Le département Talent se charge du développement RH en l'occurrence du recrutement, de la gestion des carrières et de la formation. Quant au département Administration, ce dernier

s'occupe de délivrer des prestations de soutien efficaces pour l'organisation comme les moyens généraux et coordonne les activités servant à assurer le bon fonctionnement administratif de l'entreprise.

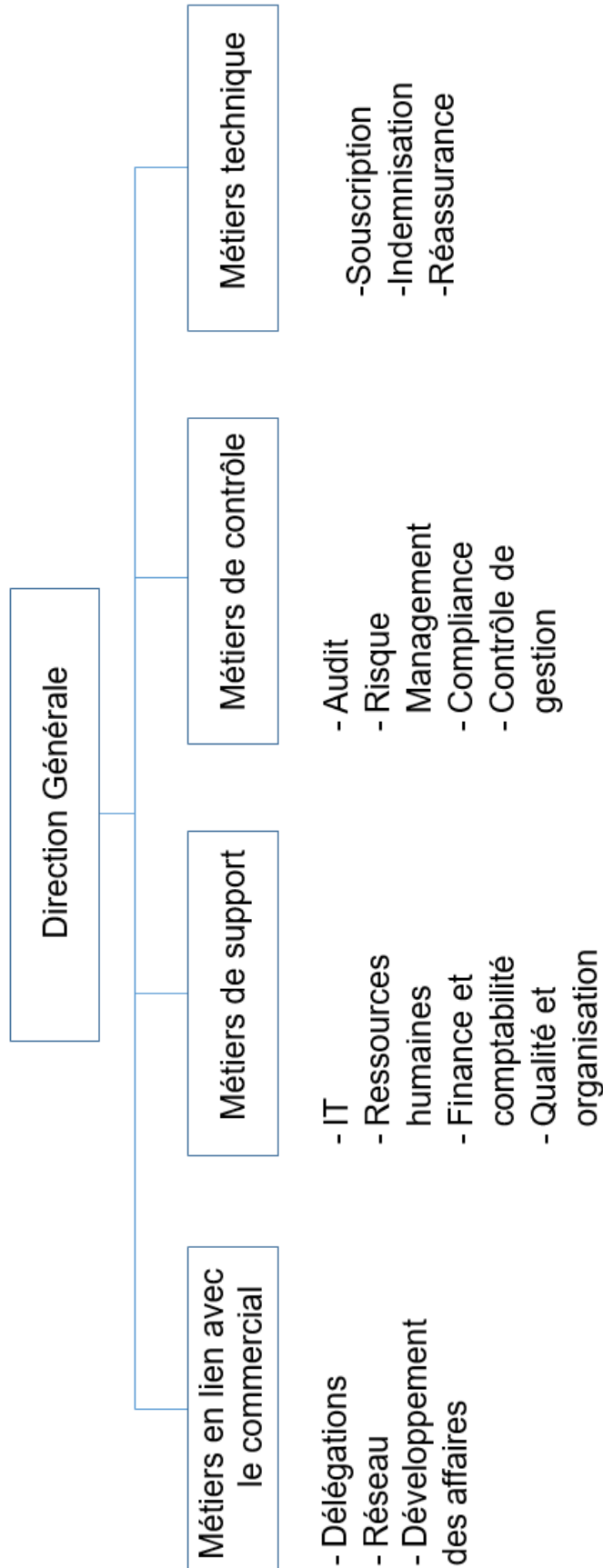


Figure -6- Structure organisationnelle de gig Algeria

Source : gig Algeria



Figure-7- Structure de la Direction des Ressources Humaines de gig Algeria
Source : gig Algeria

2. Démarche suivie :

Dans le cadre de ce mémoire, une série d'hypothèses a été créée à l'aide de fondements théoriques. Le but de celui-ci est donc de confirmer ou d'infirmer les hypothèses à l'aide de données collectées sur le terrain. Ce mode de fonctionnement s'inscrit dans le paradigme positiviste. Considérant l'objectif et le but de la recherche, ce mémoire est déductif et descriptif.

Dans le cadre de cette recherche, la méthode qualitative est de mise, cette dernière va nous apporter des explications et répondre à notre problématique. Le but est d'exploiter chaque réponse donnée, et de voir si certaines réponses convergent en fonction des fondements théoriques et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponses aux hypothèses émises au début de ce mémoire. Le but de cette démarche est de connaître l'étendue d'utilisation du HRA et à quel point influence-t-il la prise de décision au sein de l'entreprise.

Dans le cadre de ce mémoire, l'outil de recherche utilisé est le guide d'entretien, ce dernier est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser lors de l'entretien, il est structuré selon le type d'entretien mené (directif, semi-directif, non directif), dans le cas de notre étude l'entretien mené sera semi-directifs.

2.1 Description de l'échantillon :

La population sur laquelle porte notre étude étant constituée des directeurs des différentes directions qui constituent gig Algeria. Ces directeurs ont donc un rôle déterminant dans la réflexion de la stratégie de rétention de la ressource humaine. Pour notre étude, l'échantillon s'est naturellement constitué à partir de la direction des ressources humaines car cette dernière est la responsable de la mise en place et l'opérationnalisation des stratégies et des politiques de rétention, nous avons choisi de mener un entretien semi-directif avec la directrice des ressources humaines qui a accepté de répondre à nos questions au moment de l'étude. Notre échantillon est donc de convenance.

2.2 Instrument d'investigation : Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est un 'guide général visant à référencer les principales thématiques à aborder et les questions à poser aux acteurs'. Ce dernier vise regroupe les questions à poser ou

les thèmes à évoquer lors d'un entretien de recherche (directif, semi directif ou libre), il offre également un cadre général à l'entretien et permet de le structurer, son contenu est composé d'une introduction à l'étude menée, de renseignements sur la personne interrogée et d'une liste de question ou de thèmes à aborder lors de l'entretien, celui-ci prend la forme d'une liste de questions ou d'un tableau.

2.2.1 Description du guide d'entretien :

Le guide d'entretien relatif à notre étude est composé de 08 Items comme le démontre le tableau -10- ci-dessous, ces items sont des questions classées de manière à toucher la problématique et y répondre, elles sont inscrites dans un ordre logique et utiles pour mener un entretien semi-directif, les questions posées sont pour la plupart ouvertes de façon à pouvoir relancer la personne interrogée. Quant à l'administration des questions, cette dernière s'est faite de façon personnelle et individuelle.

Date	17/06/2021
Présentation de la recherche	Le sujet de notre mémoire est l'analytics RH. Le but de notre étude est de déterminer le rôle de l'analytics RH dans la prise de décision relative à la rétention et à la fidélisation des employés.
Interlocutrice	Lilia KHIDER, Directrice des Ressources Humaine chez gig Algeria
Thèmes	Questions
Perception sur les pratiques d'Analytics RH	1-Selon vous, pourquoi les entreprises accordent-elles de plus en plus d'importance à la fidélisation de leurs employés et font de leur mieux pour que l'expérience de de leurs collaborateurs soit la meilleure ? 2-Pensez-vous qu'aujourd'hui l'analytics RH a une place stratégique dans l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?

	3-Quel intérêt auriez-vous à intégrer des outils d'analytics RH dans vos pratiques au sein de l'entreprise ?
Importances concrètement accordée à l'analytics RH	4-Quels sont les outils d'analytics RH que nous utilisons concrètement au niveau des différents pôles de la DRH ? 5-Dans l'organigramme de l'entreprise, on remarque qu'il n'existe pas de poste d'analyste dédié au business analytics ou au analytics RH. Cela reflète-il un manque d'intérêt de la direction générale par rapport à l'exploitation des données dans le processus de prise de décision ? 6-Envisagez-vous d'ajouter le poste d'analyste RH à l'organigramme de l'entreprise ?
Outils d'analytics RH envisageables dans le futur	7-Pensez-vous que vos futurs usages d'analytics RH pourraient vous offrir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents de votre industrie ? 8-Quels sont les outils d'analyse que vous ne détenez pas actuellement, mais qui vous semblent indispensables à la fidélisation des employés ?
Clôture	Avez-vous quelque chose à ajouter à ce qui a été dit ?

Tableau-10- Guide d'entretien

2.2.2 Synthèse de l'entretien :

Suite à l'entretien effectué, nous avons pris soin de retranscrire ci-dessous les réponses données.

1-Selon vous, pourquoi les entreprises accordent-elles de plus en plus d'importance à la fidélisation de leurs employés et font de leur mieux pour que l'expérience de leurs collaborateurs soit la meilleure ?

Réponse : *‘ Avant de parler de fidélisation, il faudrait parler de recrutement, aujourd’hui les entreprises prennent énormément de temps à chercher les meilleurs collaborateurs, ceux qui ont du potentiel pour investir dans ces personnes. Par exemple chez gig Alegria, notre politique de recrutement est vraiment orientée vers le recrutement des collaborateurs qui ont moins de 25 ans, ces collaborateurs représentent un investissement complet et total de la part des anciens de l’entreprise pour les accompagner et les faire grandir au sein de l’entreprise, c’est pour cela que l’on a tout intérêt à les garder et à les fidéliser car ils sont imprégnés par nos façons de faire.’*

2-Pensez-vous qu’aujourd’hui l’analytics RH a une place stratégique dans l’entreprise ? Si oui, pourquoi ?

Réponse : *‘ Oui, beaucoup. Aujourd’hui il y’a une veille au niveau des entreprises mais aussi chez nous au niveau de gig Algeria. Nous avons intérêt à exploiter ces outils car ils permettent de suivre de près nos chiffres et nos couts. Par exemple, la masse salariale, les effectifs en détails c’est-à-dire le rapport femme/homme en terme de mixité, le nombre de personne en situation de handicap au niveau de l’entreprise, etc. Cela permet aussi d’identifier les action d’amélioration pour la DRH comme recruter plus de femmes quand il y’a un problème de mixité ou recruter plus de personnes en situation de handicap quand les chiffres nous disent que l’on n’est pas bon, ça nous permet aussi d’analyser de près notre turnover et comprendre pourquoi et qui de nos collaborateurs partent’*

3-Quel intérêt auriez-vous à intégrer des outils d’analytics RH dans vos pratiques au sein de l’entreprise ?

Réponse : *‘ Avant de parler d’intérêt, nous sommes au temps de la digitalisation, elle nous permet d’optimiser nos processus et de gagner en temps, en délais, et en qualité de données. Cela nous permet de nous focaliser sur des sujets en lien avec la gestion de carrière et le développement des collaborateurs, donc l’intérêt principale est de libérer du temps, mais également de développer le self-service c’est-à-dire que le collaborateur se sert tout seul lorsqu’il a besoin d’un document administratif ce qui libère le gestionnaire RH qui lui va être orienté sur d’autre aspects, c’est tout simplement la vision HRBP; le RH qui est proche du business et non pas juste un support au business. Il doit donc comprendre les différentes problématiques du métier à travers des données qualitatives mais aussi à travers des données chiffrées et ainsi être capable de prédire les comportements futurs des collaborateurs quelques*

soir le métier, pour ce faire nous sommes convaincus que la digitalisation et plus précisément les SIRH seront les outils les plus efficaces.

4-Quels sont les outils d'analytics RH que nous utilisez concrètement au niveau des différents pole de la DRH ?

Réponse : ' Nous avons un tableau de bord mensuel avec lequel nous analysons les effectifs, la masse salariale que l'on compare avec le budget, les chiffres en lien avec la formation ainsi que le recrutement, les deux en quantité et en cout, pour l'instant c'est tout ce que nous avons en place en plus du taux de turnover et d'absentéisme que nous suivons, mais nous pouvons faire beaucoup mieux'

5-Dans l'organigramme de l'entreprise, on remarque qu'il n'existe pas de poste d'analyste dédié au business analytics ou au analytics RH. Cela reflète-il un manque d'intérêt de la direction générale par rapport à l'exploitation des données dans le processus de prise de décision ?

Réponse : ' C'est vrai qu'il n'y a pas de poste dédié, mais nous avons un poste aujourd'hui qui fait cette analyse, c'est le contrôleur de gestion qui s'occupe aussi de faire des analyse RH au besoin. Indépendamment de cette position de contrôleur de gestion, au niveau de la DRH nous le faisons également à travers les tableaux de bord que nous mettons en place.'

6-Envisagez-vous d'ajouter le poste d'analyste RH a l'organigramme de l'entreprise ?

Réponse : 'Le besoin n'est pas encore là, du moins ce n'est pas une priorité.'

7-Pensez-vous que vos futures usages d'analytics RH pourraient vous offrir un avantage concurrentiel par rapport au concurrents de votre industrie ?

Réponse : 'Toute analyse à son avantage, nous sommes constamment en train de nous comparer au pratiques dans le secteur des assurances ou autre sur certaines positions particulières qui forment notre cœur de métiers dans le but de les améliorer en interne de façon à ce qu'elles soient en adéquation avec les besoins de nos collaborateurs pour ensuite en tirer l'avantage, en ajoutant que nous travaillant sur l'image de marque de l'entreprise pour qu'elle soit attractive'

8-Quels sont les outils d'analyse que vous ne détenez pas actuellement, mais qui vous semble indispensable à la fidélisation des employés ?

Réponse : *'Je pense qu'un outil sur la gestion de carrières que nous sommes en train de développer est indispensable, car il va permettre au collaborateur d'avoir une visibilité sur sa carrière et de souligner ses objectifs, cela permet de donner des perspectives au collaborateur au sein de l'entreprise. Du point de vu des manager ça les aidera à mieux identifier les axes d'amélioration de leurs équipes et d'identifier les besoins en formation mais aussi de distinguer les points forts de chacun et d'identifier les talents. Le collaborateur, dans ce sens pourra se projeter et réaliser son projet professionnel.'*

Clôture -Avez-vous quelques choses à ajouter à ce qui a été dit ?

Réponse : *'Ma vision est la suivante : Le RH d'hier n'est pas la RH d'aujourd'hui et la RH d'aujourd'hui ne sera pas la RH de demain. Il y'a des métiers dans la RH qui sont en train de disparaître et d'autre qui naissent notamment les métiers d'analyste RH et de marqueteur RH, il faut que l'on soit dans le wait and see, mais il ne faut pas à l'arrêt ou au retrait du changement.'*

2.2.3 Analyse de l'entretien :

Suite à cette étude qualitative et à l'entretien réalisé il est nécessaire d'identifier une méthode d'analyse permettant d'extraire les éléments fondamentaux. La méthode retenue est l'analyse de contenu qui s'avère la plus adaptée pour expliciter les éléments recueillis dans l'enquête qualitatives. Pour analyser au mieux le contenu nous effectuerons une analyse thématique de l'entretien sous forme de tableau.

Thèmes	
Eléments de réponse	Perception sur les outils d'analytics RH
Item1 : Pourquoi fidéliser ?	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement en temps dans la recherche des collaborateurs - Investissement en cout de recrutement - Transmission des connaissance entre anciens et nouveaux

Item 2 : Place de l'analytics RH dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Place stratégique des outils d'analytics RH car ils permettent le suivi des indicateurs en liens avec le budget et les dépenses de l'entreprise ainsi que le suivi des chiffres en lien avec les effectifs
Item 3 : L'intérêt d'intégrer des outils d'analytics RH	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation et optimisation des processus - Focalisation et facilitation de la gestion de carrière - Développement de la vision HRBP - Développement des SIRH

Tableau -11- Analyse thématique 1

Thèmes	
Eléments de réponse	Importances concrètement accordée à l'analytics RH
Item 4 : Outils utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bords RH pour le suivi des recrutements, de la formation et de la masse salariale en plus du suivi de certains indicateurs comme le taux de turnover et le taux l'absentéisme.
Item 5 : Position du poste d'analyste Data dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Poste de contrôleur de gestion faisant office d'analyste en cas de besoins pour le reporting car le poste l'analyste est inexistant actuellement.
Item 6 : Ajout du poste d'analyste dans l'organigramme	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin non existant actuellement

Tableau -12- Analyse thématique 2

Thèmes	
Eléments de réponse	Outils d'analytics RH envisageables dans le futur

Item 7 : Avantage concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'image de marque de l'entreprise - Proposer des pratiques internes en adéquation avec les besoins des collaborateurs
Item 8 : Outils indispensables à la futur gestion RH	<ul style="list-style-type: none"> - Outils concernant la gestion de carrière

Tableau -13- Analyse thématique 3

2.2.4 Discussion :

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons mené une recherche d'ordre qualitative dans le but d'aborder le sujet de notre mémoire en l'occurrence l'analytics RH, sur le terrain pratique et voir l'étendue de son utilisation dans l'entreprise, spécifiquement son usage dans un but de fidélisation des employés de l'entreprise dans laquelle nous avons eu l'opportunité de faire notre stage de fin d'études.

Après notre interview avec la directrice des ressources humaines de gig Algeria qui nous a éclairée et répondu à nos questions sur les différentes thématiques du guide d'entretien que nous avons établi, voici les résultats que nous sortons des réponses données :

- La fidélisation des employés est une priorité pour l'entreprise de par les investissements en temps et en argent mis dans le recrutement (les annonces postées sur internet, le temps consacré au sourcing, à l'établissement des shortlists et aux entretiens avec les candidats). L'importance de fidéliser ses collaborateurs vient également du savoir qui est transmis des anciens au nouveaux qui représente une relève que l'entreprise ne peut absolument pas perdre afin d'assurer sa pérennité.
- L'usage des outils d'analytics RH est limite au reporting malgré leur importance stratégique que ne dénie pas la DRH de l'entreprise qui nous a expliqué que les usages étaient sous formes de tableaux de bord par lesquels un suivi de différents indicateurs et missions en cours, nous retenons tout de même de cette entretien l'importance aux yeux de la DRH du suivi du turnover d'une façon active visant à analyser ces raisons et ces tendances pour y remédie.

- Nous avons remarqué durant cet entretien l'engouement de la DRH pour l'optimisation des processus RH, d'où l'intérêt porté aux outils d'analytics dont le but est la facilitation des processus à travers la digitalisation entre autre de l'administration des employés qui n'est plus entièrement faite par des gestionnaire RH mais par des logiciels qui facilitent le self-service et autonomise l'administration des employés. Ce qui permet aux gestionnaires de se focaliser sur la partie développement de la ressource humaine ce qui a terme contribue grandement à la fidélisation de cette dernière car comme nous l'a été communiqué lors de cet entretien, les employés ne cherchent pas en premier lieu la rémunération mais le développement de leurs compétences, ce qui profite aussi à l'entreprise qui aura des employés plus satisfait et plus impliqués donc plus productifs.
- Nous retenons également un autre point pertinent qui est l'importance de l'image de marque qui est reflétée à travers tous ce que communique ou pas l'entreprise, cette image est positivement construite lorsque l'entreprise a une bonne compréhension des tendances du marché du travail et d'un suivi des besoins qui sont exprimés par ses employés et ses potentiels employés, ce suivi ce fait à travers des outils d'analytics business et RH, tout cela dans le but d'offrir la meilleur EVP possible.

2.2.5 Recommandations :

Suite à cette analyse, nos recommandations sont les suivantes :

- Approfondir les connaissances des gestionnaire RH de l'entreprise sur les outils d'analytics RH afin d'optimiser davantage les processus de faciliter leurs taches.
- Développer le SIRH de l'entreprise.
- Exploiter les outils existants et investir dans de outils prédictifs afin de développer l'EVP de l'entreprise ce qui lui permettra d'avoir une image de marque attractive sur le marché du travail et être compétitive face à ces concurrents directs dans son secteur.

Conclusion Générale

Le travail présenté dans ce mémoire et réalisé dans le cadre du stage de fin d'études au sein de l'entreprise gig Algeria a été le fruit d'une réflexion pendant laquelle il a fallu répondre à la problématique que nous avons posée au début de ce travail qui est : **Comment le traitement et l'analyse des données RH peuvent optimiser la prise de décision relative à la rétention et à la fidélisation de la ressource humaine ?**

Afin de répondre à notre problématique et en se basant sur les hypothèses émises nous avons mené des recherches théoriques et pratiques qui malgré leurs limites nous ont apporté des éléments de réponses à nos questions. Suite à notre étude pratique nous avons conclu que les outils d'analytics RH contribuent à la fidélisation des employés de plusieurs manières et non pas d'une, ces outils présentent un intérêt pour les employés ainsi que pour l'entreprise. D'une part les employés en tirent de la satisfaction car leurs besoins sont beaucoup plus mis en lumière et à terme satisfaits, d'une autre part ces outils profitent également à l'entreprise car certes ces dernières représentent un investissement technologique important mais à terme un gain de temps et d'argent car ces outils permettent une optimisation des processus RH. Nous pouvons donc affirmer nos hypothèses de départ qui sont :

H1 : L'intérêt de l'exploitation des données RH dans la prise de décision est la satisfaction et l'implication des employés.

H2 : L'intérêt de l'exploitation des données RH dans la prise de décision est la réduction des couts de l'entreprise.

Toutefois, nous avons conscience que certaines pratiques RH occidentales basées sur l'optimisation des processus ne sont pas encore la réalité des entreprise Algériennes et que le changement opère doucement au gré de la résistance qui le freine, nous savons maintenant que le changement ne viens pas d'un manque de volonté des responsables.

Bibliographie

Ouvrages :

- BHARTI, (A): Human resources analytics. South Asian journal of marketing and management research. PP 68-77
- BARNEY, (J), WRIGHT, (M): On Becoming a Strategic Partner : The role of human resources in gaining competitive advantage. P5
- MCIVER, (D), LENGNICK-HALL, (C): A Strategic approach to workforce analytics : integrating science and agility. business horizons
- LAWLER, (E), LEVENSON (A), Boudreau (J) : HR metrics and analytics : Use and impact University of southern California
- VAN DER TOGT, (J), RASMUSSEN (T) : Toward Evidence-Based. HR Journal of organizational effectiveness. 2017
- Variables mesurant ce que les employés disent, non ce qu'ils font.
- FREEMAN (B) : Job Satisfaction As An Economic Variable, NBER and Harvard University, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1737 Cambridge Street Cambridge, Massachusetts 02138 December 1977
- Becker, G. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press.
- Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28.
- Haines, V. Y., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. *Human Resource Management*, 47(3), 525-540.
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Hannula et Pirttimäki, 2003; Kapoor, 2010
- Watson & Wixom, 2007; Negash & Gray, 2008
- Beer, M. (2015). HRM at a Crossroads: Comments on "Evolution of Strategic HRM Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field". *Human Resource Management*, 54(3), 417-421.
- Roslender, R., & Dyson, J. R. (1992). Accounting for the worth of employees: a new look at an old problem. *The British Accounting Review*, 24(4), 311-329.
- Lawler III, E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *People and Strategy*, 27(4), 27
- Fitz-enz, J. (2009). Predicting people: From metrics to analytics. *Employment Relations Today*, 36(3), 1-11.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People and Strategy*, 34(2), 14.
- Falletta, S. (2014). In search of HR intelligence: evidence-based HR analytics practices in high performing companies. *People and Strategy*, 36(4), 28.
- Boudreau, 1998; Avolio, 2005; Lawler, 2005; Losey, Meisinger & Ulrich, 2005
- Rucci, 2008
- Fitz-enz et Mattox, 2014
- Davenport et al., 2010: 57
- Fitz-enz, 2010: 302
- McIver, D., Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*, 61(3), 397-407.
- Fitz-enz, J. & Mattox, J. 2014. Wiley and SAS Business Series: Predictive Analytics for Human Resources. Wiley; Hoboken, New Jersey
- Castellano, S. 2014. *Decision Science*. T+D. 68,7: 32-37

- Perretti JM 1999, Dictionnaire des ressources humaines Edition Vuibert, Paris
 Chaminade 2004, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent
 Dutot, 2004
 Moulins (1998)
 Jacoby et Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeuilhe, 4 1997)
 VALLA,1995,P14
 Dutott, 2004,p12
 Paillé (2005), P 297
 Mobley1982, Dalton,Todor et krackhardt1982, Hellenbeck et williams 1986, staw 1980,
 Cascio 1991
 CHAMINADE B. Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Afnor 2003
 Russell, 2001)
 Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004
 Henda & Fronteau, 2006
- Roussel, P (1994), Mesure de l'efficacité des rémunération sur la motivation et la satisfaction
 au travail, These de Doctorat en sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de
 Toulouse.
- S.Paugam (2000), le salaire de la precarité, PUF, Paris
- Bussing (A), a dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in germany work and
 stress, 6(3) 239-259
 BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1970). « Absenteeism and its control ». Personnel Policies Forum. USA, Survey
 n°90, p1. Cité par BELANGER, L ; PETIT, A. et BERGERON, J.L. (1983).
- BURKE et WILCOX (1972) « Absenteeism and turnover among female telephone operator ». Personnel Psychology, vol
 25.p.636-648. cité par COPIN
- Tharenou (P), 1993, A test of reciprocal causality for absenteeism, journal of organizational behavior, 14(3), 269-287
- ALLEN et MEYER, 1990
 PAILLE et YANAT, 1999
- Becker H.S (1960), Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66 PP32-40
- CHARLES-PAUVERS1998
- AILLE et YANAT, 1999) L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des
 salariés, actes du 10ème congrès de l'AGRH,P779-789
- GALAMBAUD B., « des hommes à gérer », Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1983
- SEKIOU L., BLONDIN L. et al, "gestion des ressources humaines", Bruxelles : De Boeck
 Université, 1998
- PRICE J.L., "the study of turnover", Ames : the Iowa State University Press, 1977
- Price, 2001, p. 600, traduction libre
- Wagar et Rondeau (2006, p. 4) (traduction libre)
- Dalton et al., 1981

Sites web :

- https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research
https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research
 Renaud, Tremblay et Morin, 2014)
https://www.researchgate.net/publication/211384381_Employee_Turnover_A_Meta-Analysis_and_Review_With_Implications_for_Research

http://www.crimt.org/PDF_Theses_Memoires/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf
<https://www.visier.com/clarity/reduce-employee-turnover-with-workforce-analytics/>
<https://www.linkedin.com/pulse/mitigating-employee-turnover-hr-analytics-aditi-rathor?articleId=6670711120992591872>
<http://doi.org/gdjpsk>
<https://semji.com/fr/blog/hr-analytics-une-revolution-pour-les-ressources-humaines/>
<https://www.kudos.com/resource/blog/hr-analytics-and-employee-engagement-what-you-need-to-know>
<https://www.analyticsinhr.com/blog/compensation-analysis/>
<https://www.visier.com/clarity/reduce-employee-turnover-with-workforce-analytics/>
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765130/document#:~:text=Selon%20P%20%89RETTI%2C%20la%20fid%C3%A9lisation%20des,les%20d%C3%A9parts%20volontaires%20des%20salari%C3%A9s%20%20C2%BB.&text=Tout%20l'enjeu%20de%20ce,l'entreprise%20que%20des%20salari%C3%A9s>
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008guerfelhenda-guilbert.pdf>

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : Analytics RH : De quoi parle-t-on ?.....	5
Introduction.....	5
1. Emergence et évolution.....	6
1.1 Business Intelligence.....	6
1.2 Business Analytics	7
1.3 Analytics RH.....	7
2. Définition de l’analytics RH	8
3. Niveaux de l’analytics RH	10
4. Types d’analytics RH.....	11
5. Processus de l’analytics RH.....	14
6. Usages pratiques et possibilités de l’analytics RH.....	18
6.1 Usages pratiques.....	18
6.1.1 Recrutement	18
6.1.2 Formation et développement des compétences	18
6.1.3 Engagement des employés	19
6.1.4 Rémunération (Compensation and benefits)	19
6.1.5 Rétention	20
7. Défis liés à l’analytics RH.....	21
Conclusion.....	24
CHAPITRE 2 : THÉORIES DE LA FIDÉLISATION	25
Introduction.....	25
1. Théorie de la fidélisation :.....	26
1.1 Eléments de définition de la fidélisation des employés.....	26
1.2 Formes de fidélité au travail.....	28
1.2.1 La fidélité réelle	28
1.2.3 La fidélité de façade	28
1.3 Objectifs de la fidélisation des employés.....	28
1.3.1 Réduction du turn-over.....	28
1.4 Enjeux de la fidélisation des employés	29
1.4.1 Enjeu économique	29
1.4.2 Enjeu démographique.....	30
1.4.3 Enjeu Social.....	30
1.4.4 Enjeu Organisationnel	31

1.5 Choix de la population à fidéliser.....	31
1.6 Comment fidéliser ?	32
1.7 Théorie de la satisfaction au travail.....	34
1.7.1 Définition de la satisfaction au travail.....	34
1.7.2 Origines de la satisfaction	34
1.7.2.1 L'homo faber.....	35
1.7.2.2 L'homo economicus	35
1.7.2.3 L'homo sociologicus	35
1.7.3 Les comportements d'insatisfaction.....	36
1.7.3.1 L'absentéisme	36
1.7.3.2 Le roulement des effectifs	37
1.8 Théorie de l'implication.....	37
1.8.2.1 Approche affective	38
1.8.2.2 Approche instrumentale (calculée).....	39
1.8.2.3 Approche normative	39
1.8.3.1 La cohérence	40
1.8.3.2 La réciprocité.....	40
1.8.3.3 L'appropriation.....	41
2. Roulement de la main-d'œuvre (Turnover).....	41
2.1 Eléments de définition du concept de roulement de la main-d'œuvre	41
2.2 Déterminants du roulement de la main-d'œuvre	44
2.2.1 Déterminants individuels.....	44
2.2.2 Déterminants contextuels	45
2.2.3 Déterminants organisationnels	46
2.3 Conséquences du turnover	48
2.3.1 Coûts associés au turnover	48
2.4 Analytics RH & turnover	51
Conclusion.....	53
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS	54
Introduction	54
1. Méthodologie	55
1.1 Description du terrain de recherche.....	55
1.1.1 Historique de l'Algérienne des Assurance 2a (nouvellement gig Algeria).....	55
1.1.2 Fiche technique gig Algeria (Anciennement L'Algérienne des assurance)	56
1.1.3 Structure organisationnelle.....	57
1.1.3.1 Définition de la structure organisationnelle	57

1.1.3.2 Description de la structure organisationnelle de l'entreprise	57
1.1.3.3 Organigramme de la structure d'accueil	57
2. Démarche suivie :	60
2.1 Description de l'échantillon	60
2.2 Instrument d'investigation : Le guide d'entretien	60
2.2.1 Description du guide d'entretien :	61
2.2.2 Synthèse de l'entretien	62
2.2.3 Analyse de l'entretien.....	65
2.2.4 Discussion	67
2.2.5 Recommandations	68
Conclusion Générale	69
Bibliographie.....	70