

Processus de fidélisation des employés : Une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes



Communication présentée au 47e Congrès de
l'ACRI / Colloque international du CRIMT

16-18 juin 2010, Université Laval, Québec

Bruno Fabi
Richard Lacoursière
Louis Raymond



Les auteurs tiennent à remercier le programme des Chaires de recherche du Canada et le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada, dont les contributions financières ont rendu possible le lancement et la poursuite des travaux de recherche dont nous présentons ici certains résultats.

Transformation du marché du travail

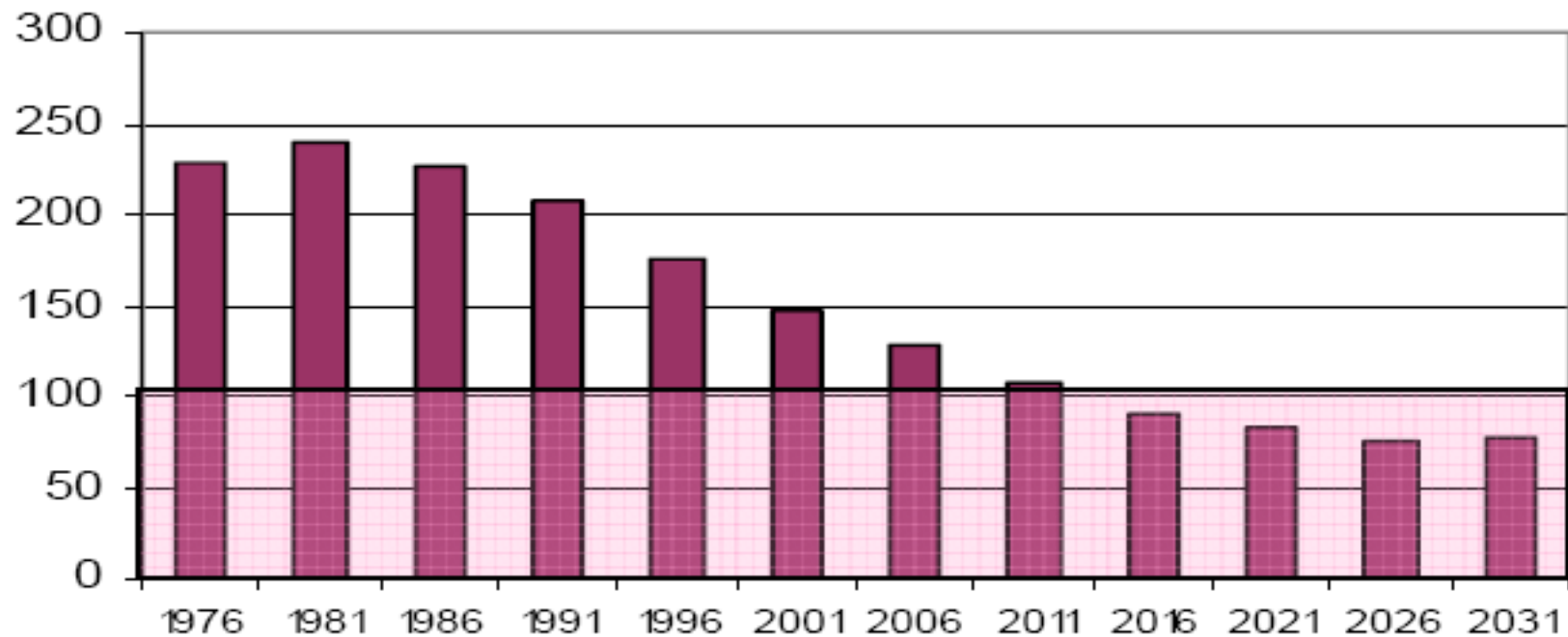
2

- Changements démographiques:
 - faible natalité
 - nombreux départs à la retraite
 - vieillissement de la main-d'œuvre
 - raréfaction de la main-d'œuvre
- Conséquences pour les entreprises:
difficultés d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre qualifiée

Transformation du marché du travail (suite)

3

**Indice de remplacement potentiel de la
main-d'oeuvre (20-29 ans/55-64 ans),
Québec**



Source: Roy, N., « La démographie et le marché du travail: le changement de régime québécois », présentation au Groupe de réassurance Munich, Centre d'études sur l'emploi et les technologies (CETECH), 2006.

Questions de recherche

4

- Certaines pratiques de GRH peuvent-elles améliorer la capacité d'attraction et de fidélisation de la main-d'oeuvre?
- Si oui, l'effet de ces pratiques est-il modéré par certaines caractéristiques individuelles (âge, scolarité, syndicalisation, etc.)?

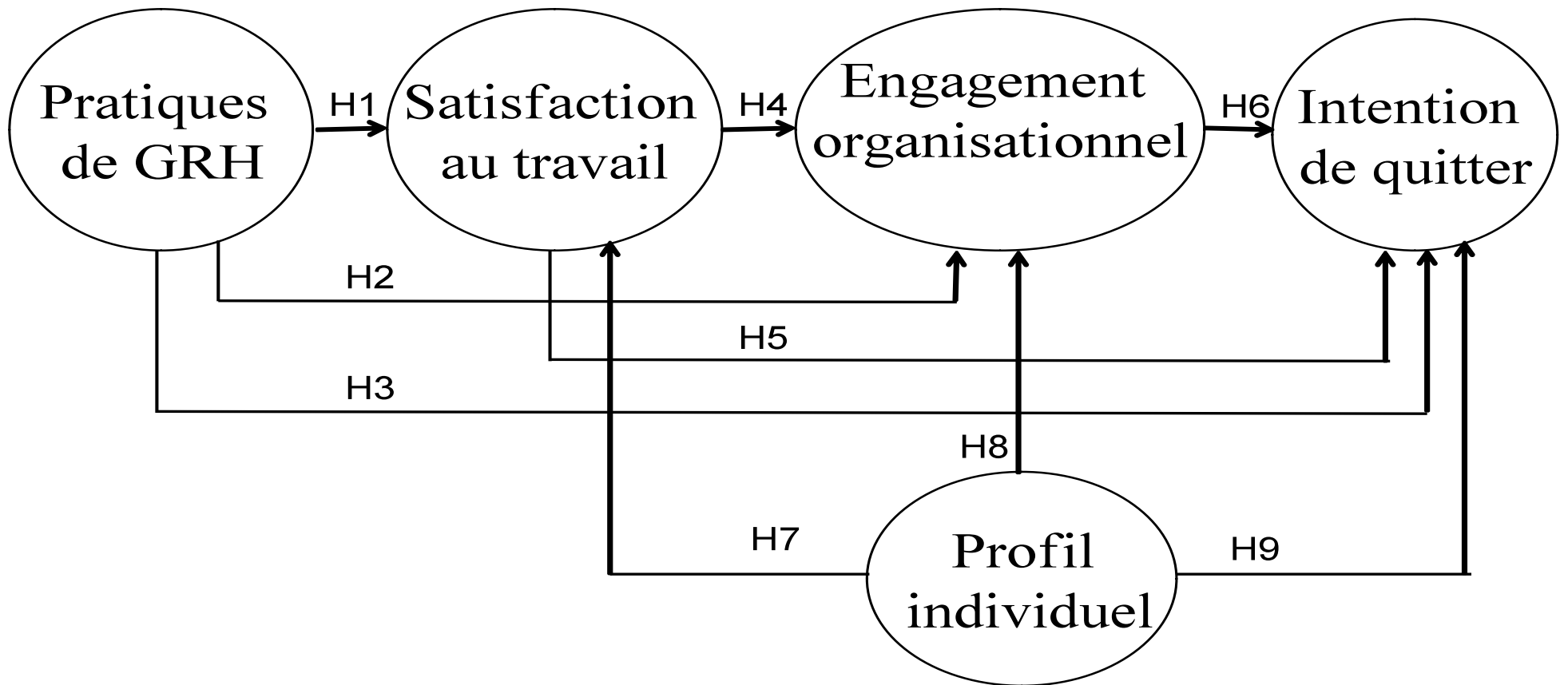
Cadre théorique

5

Pratiques	Études	Effets des pratiques
Leadership	DeConinck et Stillwell, 2004; Hult, 2005; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et Erez, 2001; Steijn, 2004; Young, Worchel et Woehr, 1998.	SATISFACTION AU TRAVAIL ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL INTENTION DE QUITTER
Communication et participation	Allen, Shore et Griffeth, 2003; Deery et Iverson, 2005; Guest, 2002; Mitchell et al., 2001.	
Évaluation de la performance	Anantharaman et Paul, 2004; Huang, 2001; Meyer et Smith, 2000; Naumann, 1993; Steijn,, 2004.	
Sélection	Fairris, 2004; Huang, 2001; Mitchell et al., 2001; Riordan, Weatherly, Vandenberg et Self, 2001.	
Accueil et intégration	Riordan et al., 2001.	
Formation et développement	Anantharaman et Paul, 2004; Huang, 2001; Fairris, 2004; Mitchell et al., 2001; Naumann, 1993.	
Rémunération	Batt et Valcour, 2003; Boselie et Van der Wiele, 2002; DeConinck et Stillwell, 2005; Delery et al., 2000; Huang, 2001; Mitchell et al., 2001	
Avantages sociaux	Fairris, 2004; Meyer et Smith, 2000; Mitchell et al., 2001.	

Hypothèses

6



Méthodologie

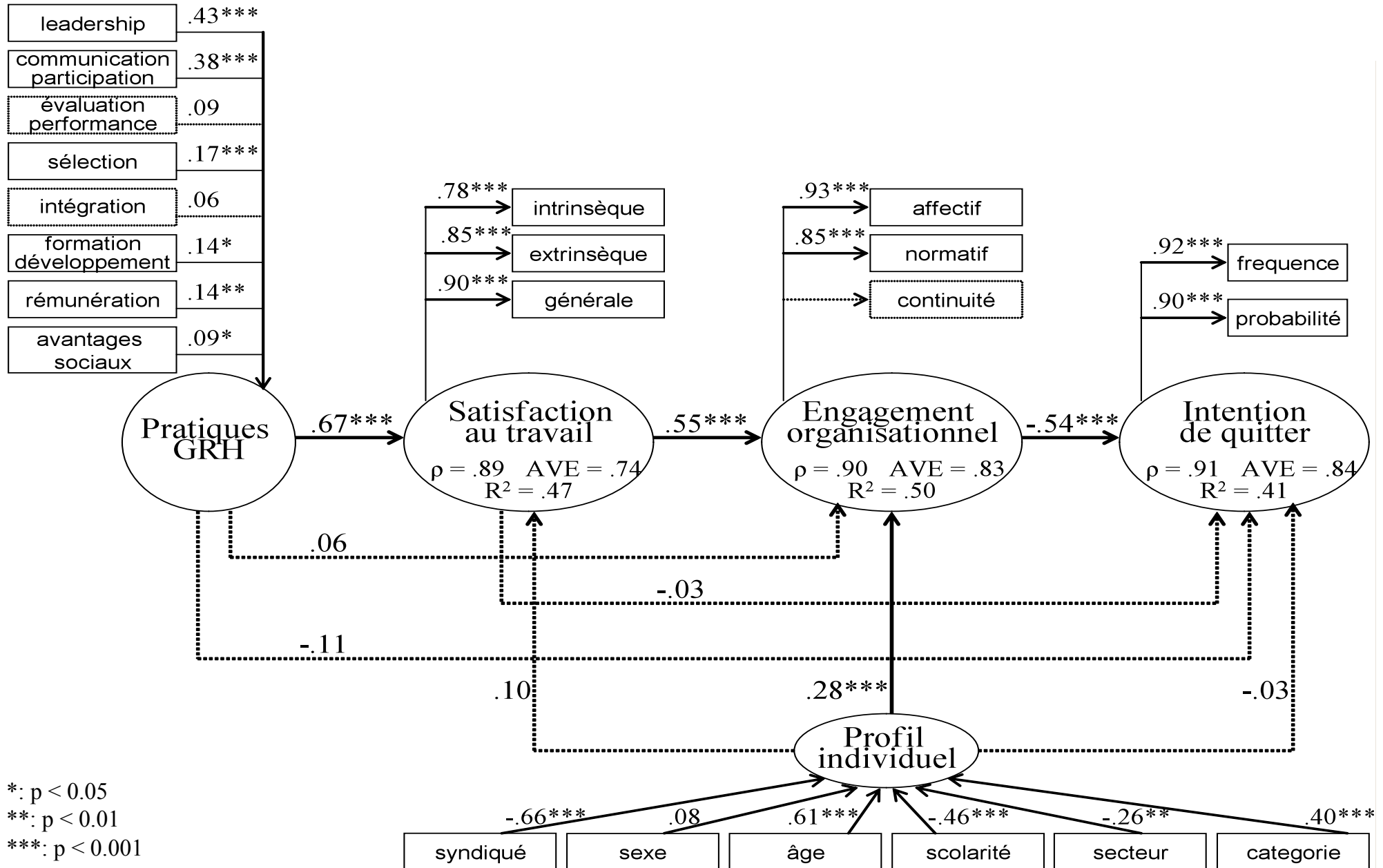
7

- Échantillon: 682 questionnaires provenant d'une dizaine d'organisations (petites et grandes, privées et publiques)
- Offre de pratiques de GRH: 57 pratiques regroupées à l'intérieur de 8 catégories
- Satisfaction au travail (MSQ¹, Weiss et al., 1967):
20 énoncés (échelle Likert 1 à 6)
- Engagement organisationnel (Meyer et al., 1993)
- Intention de quitter (MOAQ², Camman et al., 1969)
- Analyses statistiques: PLS (équation structurelle)

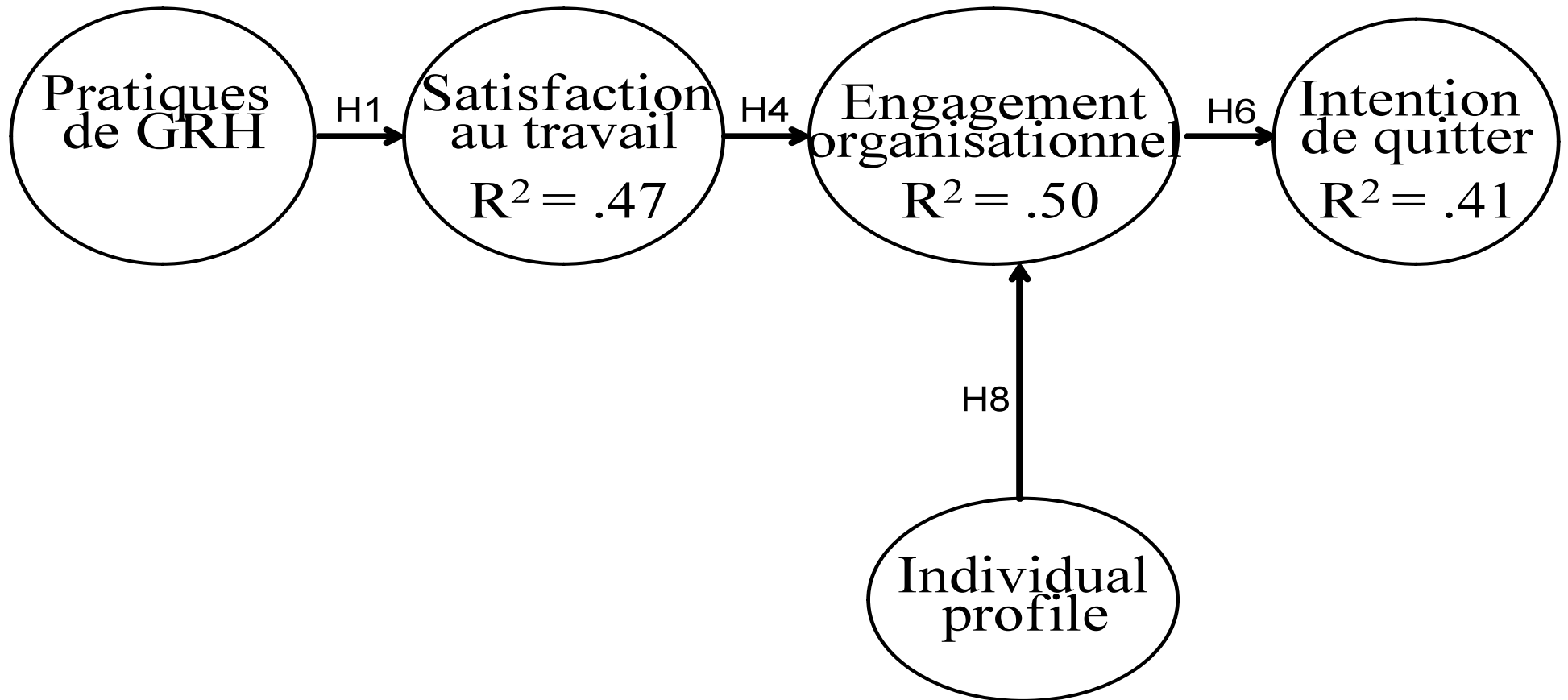
1: Minnesota Satisfaction Questionnaire

2: Michigan Organizational Assessment Questionnaire

Résultats (n = 586)



Principaux résultats



Résultats (suite)



- L'offre de pratiques de GRH contribue donc à expliquer une part importante de la variance observée au niveau de la satisfaction au travail ($R^2 = ,47$), laquelle explique l'engagement organisationnel ($R^2 = ,50$), qui, à son tour, explique l'intention de quitter ($R^2 = ,41$).
- Les pratiques de GRH liées au leadership et à la communication – participation semblent jouer un rôle prépondérant dans la capacité des organisations à fidéliser leurs employés.
- Certaines caractéristiques individuelles telles que l'âge, la scolarité et la syndicalisation contribuent elles aussi à expliquer l'engagement organisationnel.

Conclusion



- Les organisations désireuses d'améliorer leur capacité d'attraction et de fidélisation de ressources humaines qualifiées ont tout avantage à développer leurs pratiques de GRH. Celles-ci doivent être conçues et appliquées en tenant compte, notamment, des caractéristiques individuelles des employés.

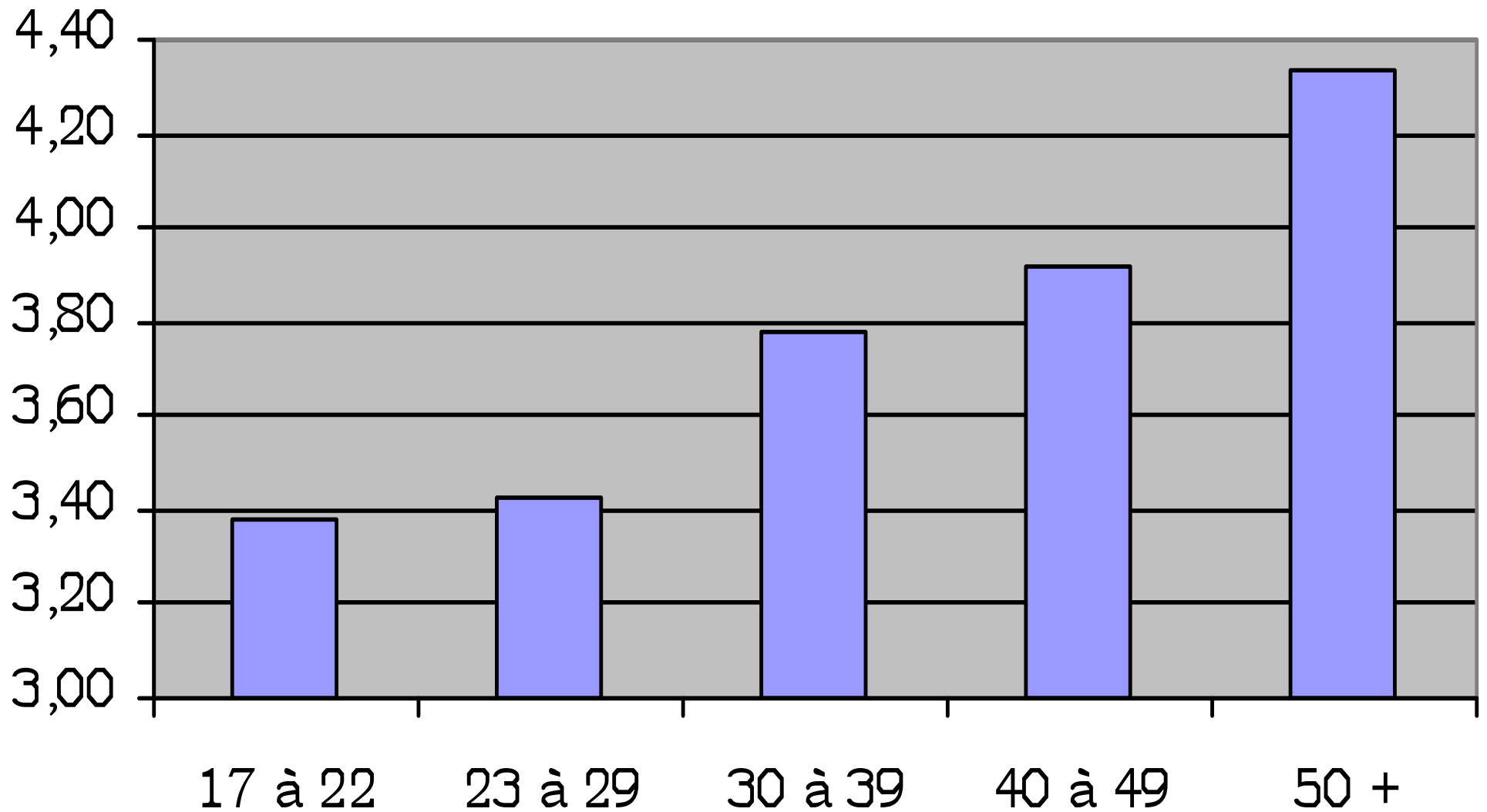
Résultats complémentaires



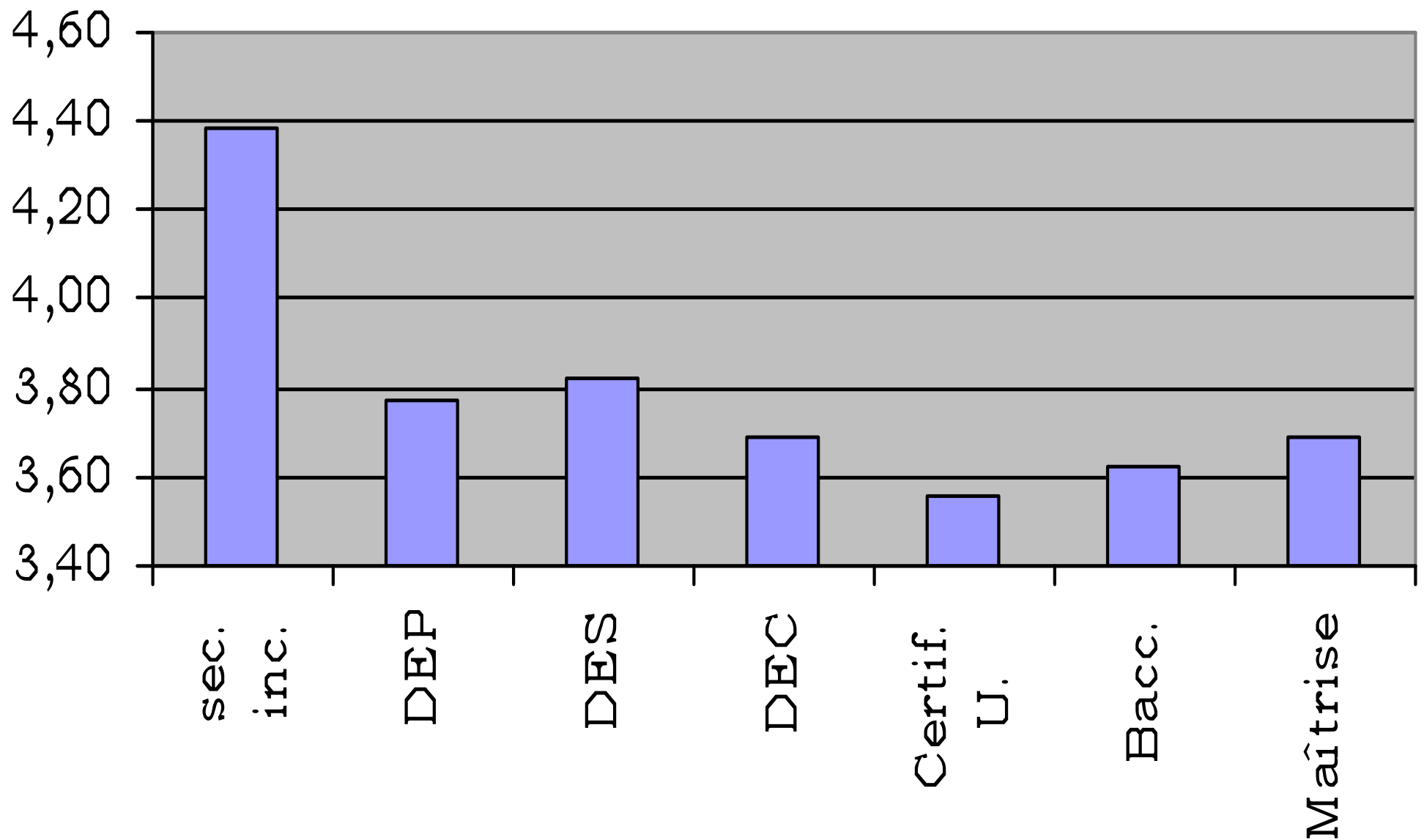
**Corrélations entre certaines
variables individuelles et
l'engagement organisationnel**

$n = 682$

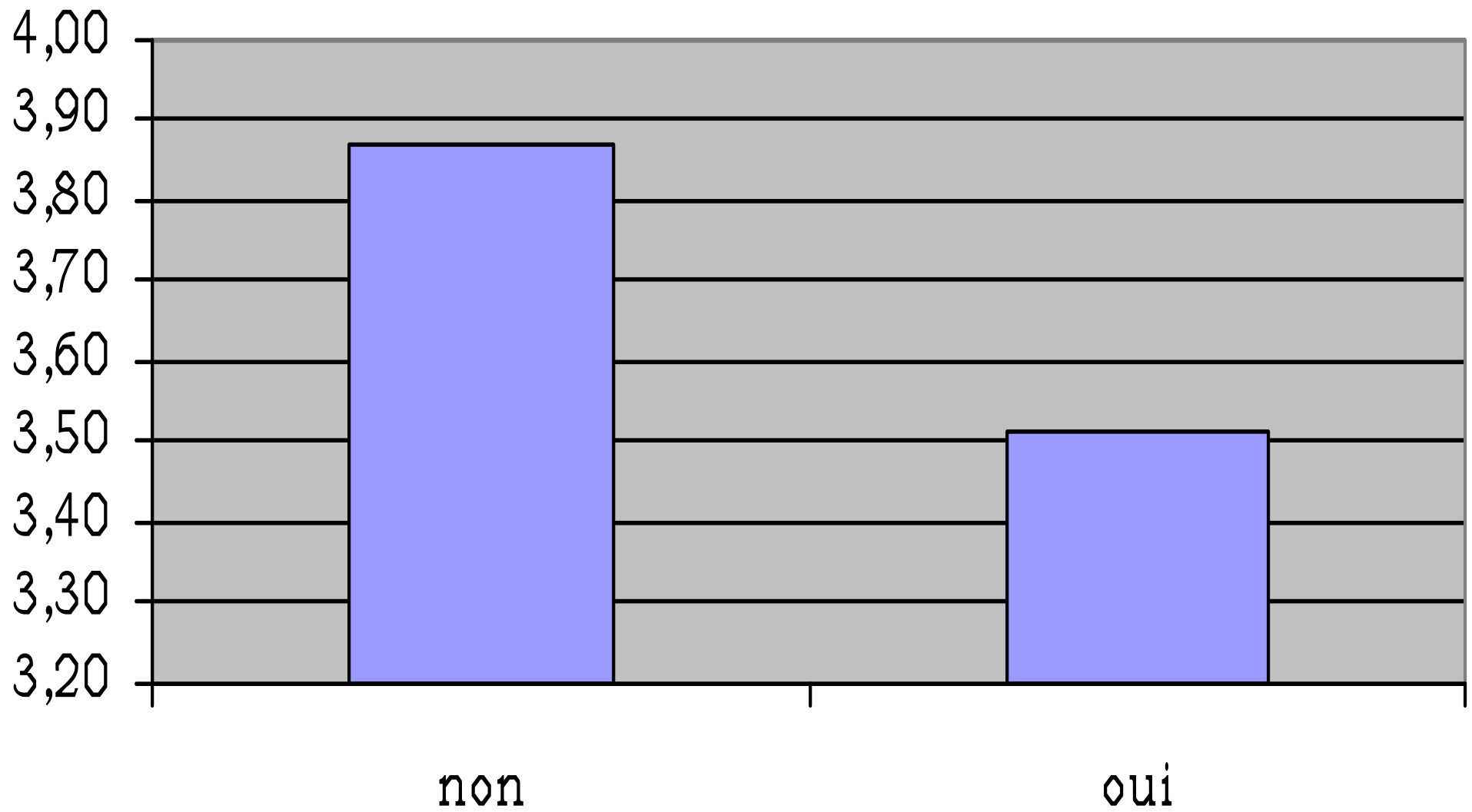
Engagement organisationnel selon l'âge (corrélations, $n = 682$)



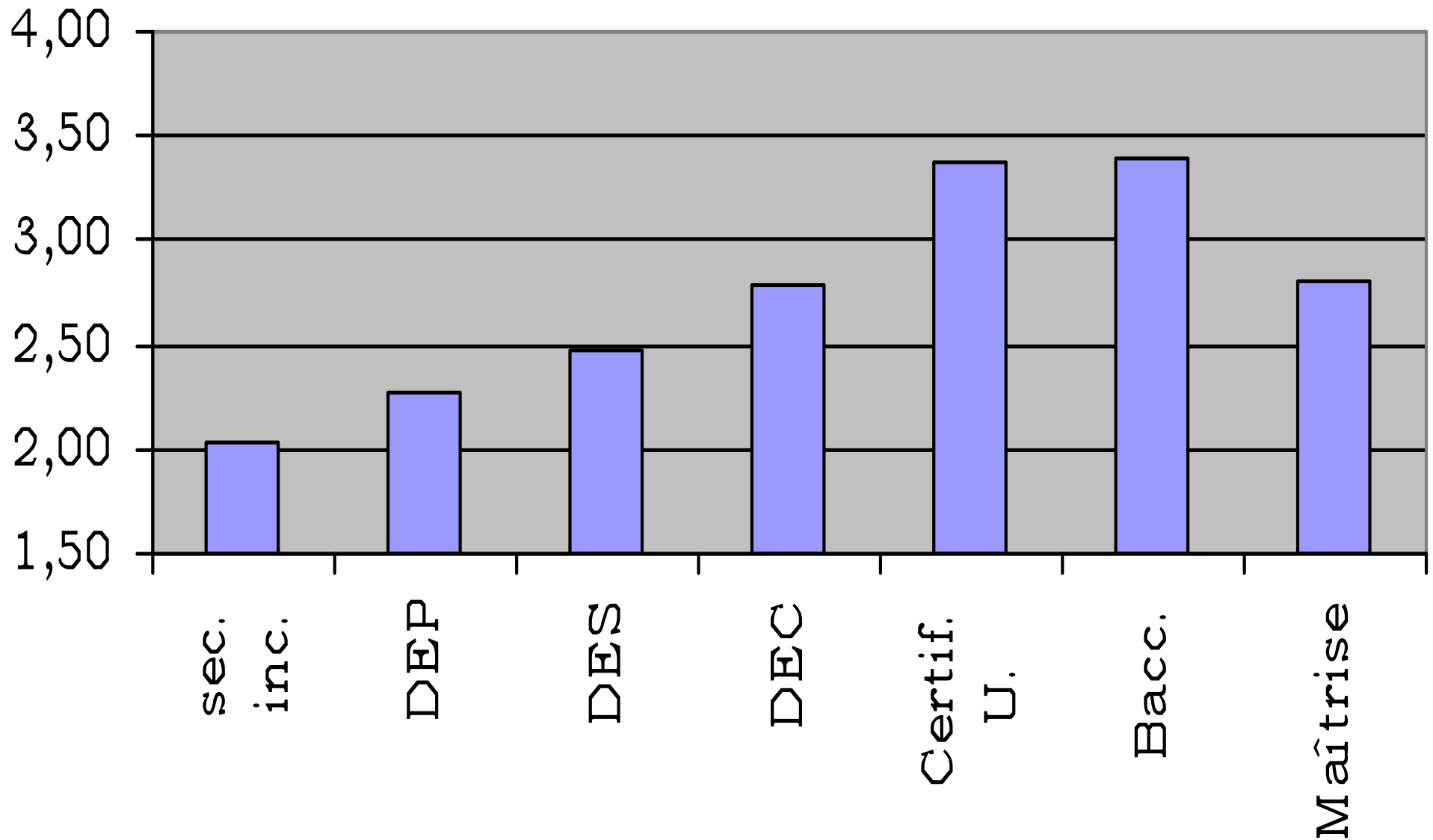
Engagement organisationnel selon la scolarité (corrélations, $n = 682$)



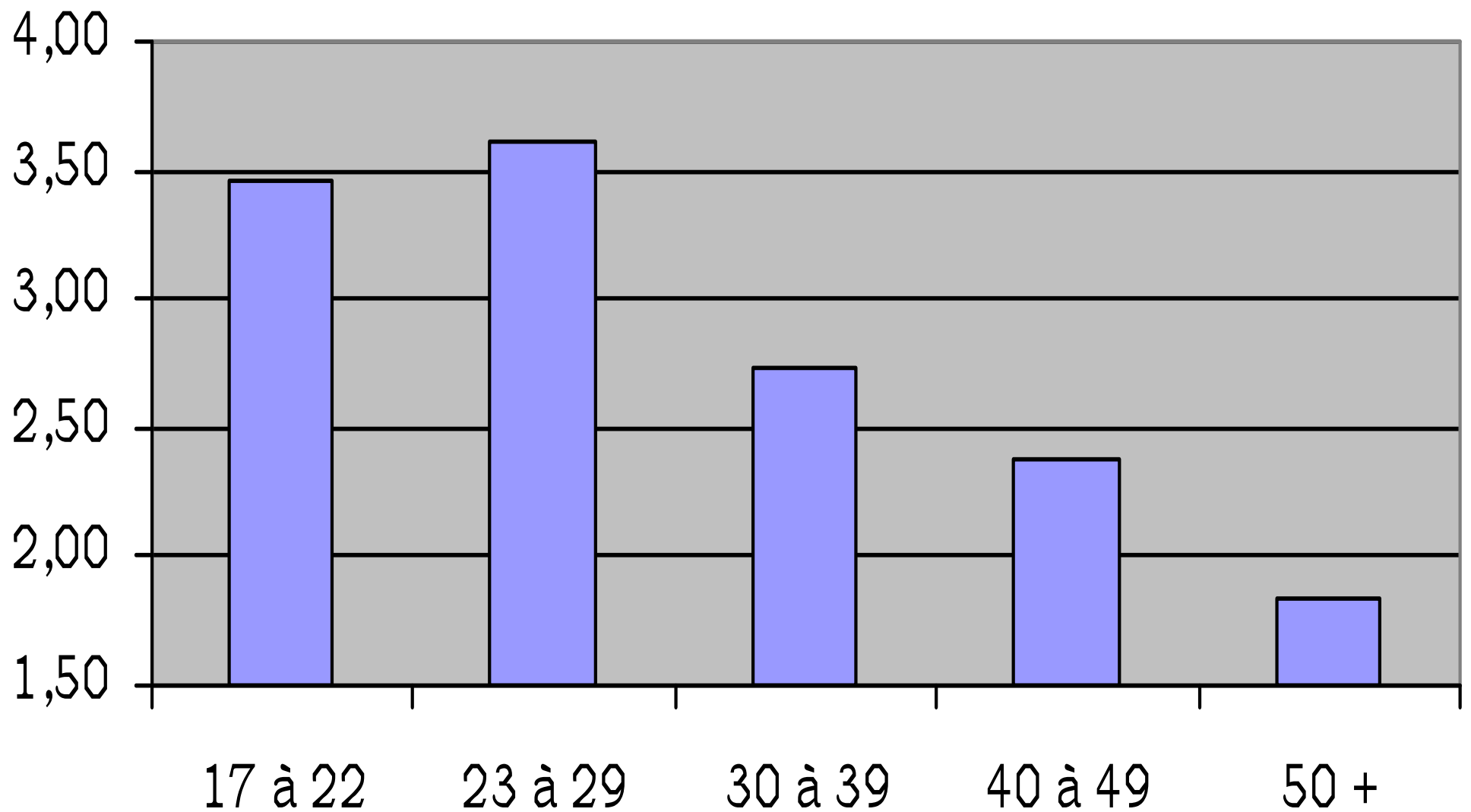
Engagement organisationnel et syndicalisation (corrélations, $n = 682$)



Probabilité de quitter selon la scolarité



Probabilité de quitter selon l'âge



Probabilité de quitter selon la taille de l'organisation

