



SADC Colloque Défi Ressources Humaines 2019

ATTRACTION - FIDÉLISATION COMPRENDRE LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LES FORCES D'ATTACHEMENT

© Professeur : Jamal BEN MANSOUR, M.Sc, Ph.D, CRHA

Courriel: jamal.ben.mansour@uqtr.ca

(819) 376-5011, poste 3146

Biographie en quelques mots ...

Pr Jamal Ben Mansour (M.Sc, Ph.D., CRHA) est professeur au département de GRH à l'École de gestion de l'UQTR et chercheur régulier à l'INRPME. Il a cumulé plus de huit ans d'expérience professionnelle comme consultant dans différents domaines (administration publique, secteur bancaire, PME) avant d'obtenir un doctorat interuniversitaire conjoint (UQAM, HEC, Concordia et McGill) en gestion des ressources humaines. Il enseigne aux trois cycles des cours en leadership, en gestion du capital humain, en analytique RH et en méthodologie de recherche, et possède également une expertise pointue en méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes particulièrement les devis longitudinaux. Pr Ben Mansour intervient sur des questions touchant la période d'entrée organisationnelle (la gestion des compétences, les processus d'engagement au travail, le changement des attitudes au cours du temps, la socialisation organisationnelle et professionnelle des nouvelles recrues, le leadership pluriel), ainsi que les pratiques hautement performantes en GRH. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans des ouvrages de vulgarisation scientifique (ex. Attirer, Retenir, et Fidéliser les Ressources Humaines ; L'entrée Organisationnelle des Jeunes Diplômés ; Les PME, d'Hier à Demain ; Comportement Organisationne V3), dans différentes revues savantes (ex. International Journal of Environmental Research and Public Health; Journal of Human Resources Management and Labor Studies), et communiqués dans plusieurs congrès nationaux et internationaux (ex. AIPTLF; ASAC; EAWOP, Conference on Commitment; Academy of Management Conference).

Question pour démarrer





Quels sont vos indicateurs de FIDÉLISATION des employés ?

- 1. La moyenne d'ancienneté.
- 2. Les taux de roulement ventilés.

Question pour démarrer

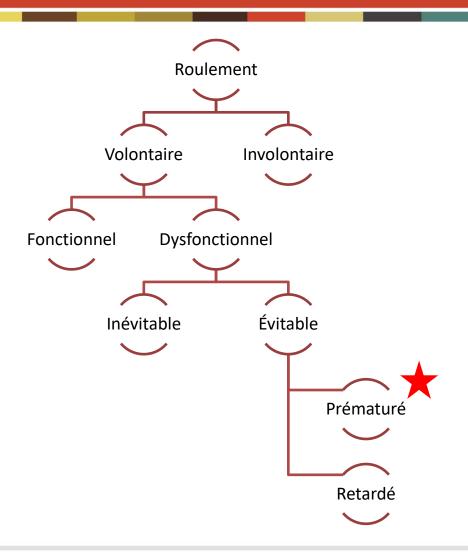




Quels sont vos indicateurs D'ATTRACTION des candidats?

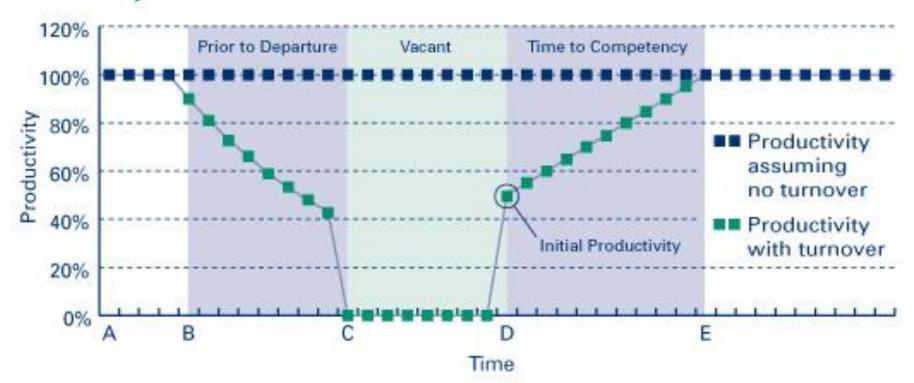
- 1. Le coût de recrutement par embauche
- 2. Le ratio affichage-CV
- 3. Les délais de vacance (Total des jours de vacance / Nombres de postes qui ont été vacants)
- 4. Les attributs organisationnels perçus
- 5. Les attributs perçus du poste

Roulement, proposition d'une nomenclature



Roulement et perte de performance ...

Productivity in a Position Over Time



Source: Maximizing the Return on Your Human Capital Investment: The 2005 Human Capital Index Report.

Entretien de départ ...

→ Qu'est-ce qu'un entretien de départ ?

 « Il s'agit d'un outil de collecte de données permettant aux employeur de cerner, comprendre et d'adresser les problèmes de rétention des employés »

≥ Les entretiens de départ, quelques principes

- Invariabilité
- 2. Standardisation
- Exhaustivité
- 4. Neutralité
- 5. Confidentialité

Source: D. Dubois et al. (2009)

Contenu d'un entretien de départ

L'expérience de travail et la formation

L'organ lie de départ

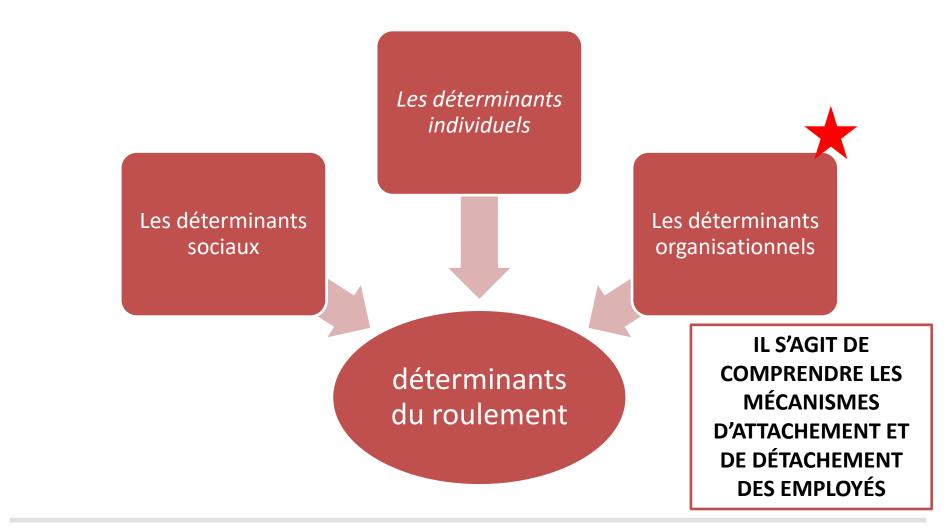
L'organisation comme lieu de travail

Le taux de roulement par industrie

Annual Voluntary Turnover (2013)	Industry Average %	100 Best %	Difference %
Manufacturing & Production	10.5	5.8	-4.7
Financial Services & Insurance	12.6	10.3	-2.3
Information Technology	16.2	8.0	-8.2
Healthcare	17.1	6.0	-11.1
Construction & Real Estate	19.4	8.7	-10.7
Professional Services & Consulting	25.9	10.4	-15.5
Hospitality	38.0	24.5	-13.5

Source: Great Place to Work® Institute (2013)

Les déterminants du roulement de la main-d'œuvre





L'ATTACHEMENT À L'ORGANISATION

QU'EST-CE QUE L'ATTACHEMENT?

- ∠ [...] Une force relative d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation particulière (Mowday, Porter et Steers, 1982, p.27)
 - Croyance dans les valeurs
 - Volonté d'exercer un effort en faveur de l'organisation
 - Un désir fort de rester membre de l'organisation.
- ∠ [...] un état psychologique qui (i) caractérise la relation de l'employé à son organisation et (ii) a des effets sur la décision de rester ou de ne pas rester membre de organisation. (Meyer et Allen, 1991, p.67).
- ∠ [...] un état psychologique qui (i) caractérise la relation d'une personne à une entité et (ii) a des effets sur la décision de rester impliqué avec cette entité. (Meyer et Allen, 1997, p.93)

QU'EST-CE QUE L'ATTACHEMENT?

Un état psychologique

- qui caractérise la relation de l'employé à son organisation
- qui a des effets sur sa décision de rester ou de ne plus rester membre de l'organisation
- L'engagement comme une attitude, un lien et une force

Attachement affectif « affective orientation »

- Désigne une identification et un attachement émotionnel à l'organisation
- Attachement par identification,
- Attachement aux valeurs, c'est-à-dire une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs
- Un désir soutenu de maintenir une relation

- Attachement normatif « obligation or moral responsibility »
 - Représente une attitude de loyauté envers l'ORG
 - Obligation morale à l'égard de l'ORG
 - Besoin de réciprocité
 - Contrat psychologique (attentes, confiance, etc.)

- → Attachement par défaut ou de continuation « costbased »
 - Basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien avec l'ORG
 - Impact des investissements professionnels perdus
 - Sacrifice personnel
 - Faible alternative

- → Attachement affectif:
 - l'attachement émotif
 - > Je m'identifie à mon organisation
 - > Je sens que je fais partie de la famille
- → Attachement moral ou normatif
 - Dette morale qui m'oblige à rester
- Attachement raisonné ou calculé
 - · la protection des acquis
 - > J'ai trop à perdre en quittant cette poganisation
 - > Impossible de trouver un aussi bob emploi ailleurs

≥ En somme

- Attachement affectif: implication et identification aux valeurs de l'organisation
- Attachement normatif: sentiment d'obligation morale envers l'organisation
- Attachement de continuité : sentiment que ce serait coûteux de partir

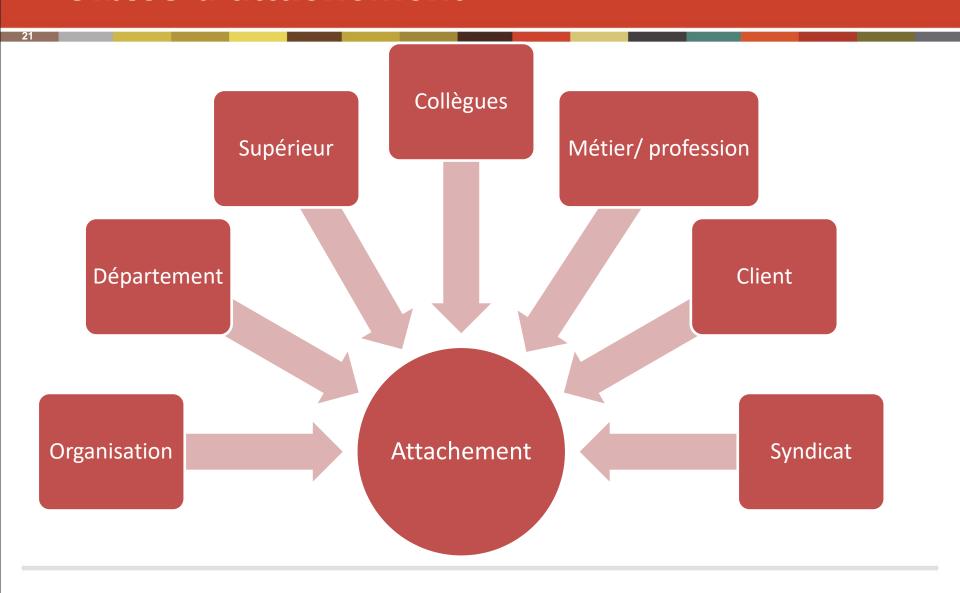
Attachement comme état global



La perspective multi cibles

- La perspective multi cibles de l'attachement
 - Attachement multi formes (AC, NC, CC) et multi cibles
 - Profils variés d'attachement
 - Bases de l'attachement
 - Compatibilité/conflit entre les cibles (distribution, intensité)
 - Cibles enchâssées

Cibles d'attachement



Effets de l'attachement

	Attachement affectif	Attachement normatif	Attachement de continuité
PERFORMANCE	+++	+	-
ABSENCES		-	+
COOPÉRATION	+++	++	



L'ATTACHEMENT DURANT LA PHASE D'ENTRÉE ORGANISATIONNELLE



QUE PEUVENT FAIRE LES ORGANISATIONS ?

... durant le processus de sélection

- ≥ Éviter le processus de **séduction** organisationnelle
- ≥ Éviter les **promesses** qu'on ne peut pas tenir
- → Favoriser des entretiens d'embauche réalistes ou semi réaliste
 - Paradoxe dans un contexte de 'guerre des talents' ??
 ...Pas nécessairement: cohérence entre le discours et les actions est indispensable pour que s'établisse une marque d'employeur

...durant l'accueil des employés

■ Éviter les premières journées de travail décevantes !

- Le superviseur n'est pas là
- Le bureau/L'ordinateur n'est pas prêt
- Personne ne sait quelles tâches vous confier
- •

≥ Quelques chiffres :

- Dans un cas sur deux, aucune information écrite n'est remise à l'employé lors de son embauche.
- Au Canada, seuls 6,6 % des montants réservés aux activités de formation sont utilisés pour des programmes d'accueil des nouveaux employés.



Évaluation de votre profil d'attachement

Évaluation de l'attachement affectif ...

- Sur une échelle de 1 à 5, évaluer votre niveau d'accord ou de désaccord à chacune des affirmations suivantes :
 - 1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
 - 2. Mon organisation représente beaucoup pour moi
 - 3. Je suis fier d'appartenir à cette organisation
 - 4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation (-)
 - 5. Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille "dans mon organisation (-)
 - 6. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens

Évaluation de l'attachement normatif ...

Sur une échelle de 1 à 5, évaluer votre niveau d'accord ou de désaccord à chacune des affirmations suivantes :

- 1. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant
- 2. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage
- J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle
- 4. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle
- 5. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle
- 6. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent

Évaluation de l'attachement de continuité ...

Sur une échelle de 1 à 5, évaluer votre niveau d'accord ou de désaccord à chacune des affirmations suivantes :

- 1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre
- 2. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages
- 3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages
- 4. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle
- 5. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs
- J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle



LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

« La croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989, p. 123).

- L'échange ÉCONOMIQUE comme un échange dont la nature est spécifiée, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques.
- L'échange SOCIAL inclut des obligations non spécifiées, que Blau (1964, p. 93) définit comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur ».

Source: T. DULAC (2005)

L'évaluation du contrat psychologique

- La BRÈCHE du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison & Robinson, 1997).
- La VIOLATION du contrat psychologique reflète ces réponses émotionnelles et affectives, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison, conséquentes à l'interprétation de brèche.

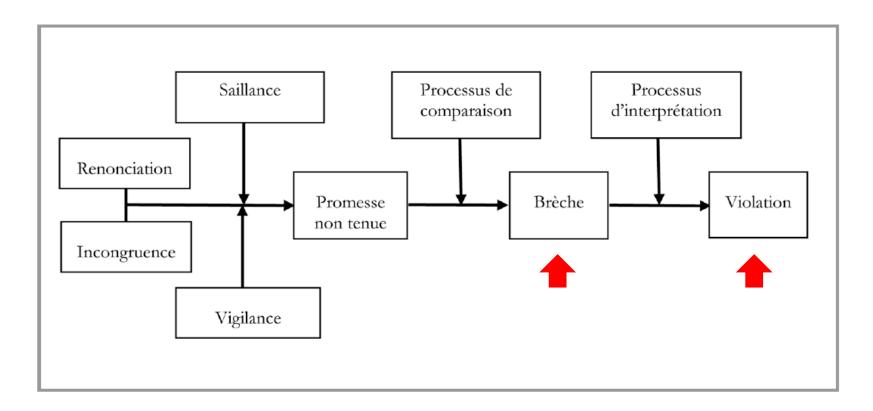
Source: T. DULAC (2005)

≥ Le développement de la brèche et de la violation

- La RENONCIATION se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté.
- L'INCONGRUENCE, quant à elle, se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes du contrat psychologique

Source: T. DULAC (2005)

≥ Le développement de la brèche et de la violation



Source: Morrison et Robinson (1997)

Évaluation de la brèche du contrat psychologique ...

凶 MÉTHODE 1 :

- Sur la base de ma propre expérience, j'ai le sentiment que ...
 - Je n'ai pas reçu tout ce qui m'a été promis en échange de mes contributions au travail
 - 2. Mon employeur a rompu bon nombre de ses promesses même si j'ai respecté mes obligations au travail
 - 3. Mon employeur a bien rempli les promesses qu'il m'a faites lors de l'embauche
- MÉTHODE 2 : écart entre les attentes anticipées et l'expérience vécues (voir plus loin)



- 1. Culture de l'entreprise
- 2. Possibilité d'avancement
- 3. Contenu du travail (ex. défis)
- 4. Formation offerte
- 5. Arrangements au travail (ex. flexibilité, conciliation)
- 6. Compensation monétaire
- Avantages sociaux
- 8. Localisation
- 9. Temps des vacances
- 10. Sécurité d'emploi

- 11. Taille de l'entreprise
- 12. Réputation de l'entreprise
- 13. Adéquation compétences emploi
- 14. Relation de coopération avec les collègues
- 15. Développement de relations solides au travail (ex. amitié)
- 16. Développement de nouvelles habilités et connaissances au travail
- 17. Défis présents au travail
- 18. Opportunité d'inventer et explorer de nouvelles façons d'accomplir le travail
- 19. Implication dans la prise de décision
- 20. Habilitation psychologique (empoewrment)

- 21. Communication haut-bas et bas-haut
- 22. Compensation basée sur la performance
- 23. Travail stimulant
- 24. Sécurité d'emploi à long terme
- 25. Maintien de ses habilité
- 26. Employabilité
- 27. Initiative des employés
- 28. Responsabilité partagée quant au succès de l'entreprise
- 29. Travailler au sein d'une équipe non-volante
- 30. Opportunité d'apprentissage

- 31. Variété d'activités
- 32. Collègues compétents, sociables et chaleureux
- 33. Opportunité d'avancement rapide
- 34. Autonomie
- 35. Titre du poste
- 36. Opportunité de voyager
- 37. Responsabilité sociale de l'entreprise
- 38. Soutien du supérieur immédiat

Lien entre critères de choix d'un employeur et la fidélisation des nouvelles recrues ...

➤ Résultats d'une étude longitudinale sur trois années :

- Globalement, les nouvelles recrues vivent les déceptions les plus importantes au niveau de leurs attentes les plus importantes
- L'attachement à l'organisation augmente significativement chez les nouvelles recrues qui ne vivent pas de déception au regard de leurs attentes.
- L'attachement à l'organisation décline significativement chez les nouvelles recrues qui vivent plus de déception au regard de leurs attentes



Implanter un programme de fidélisation en 4 étapes

Pratiques de fidélisation ...



- ÉTAPE 1 : ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL
- ÉTAPE 3 : IMPLANTER LE
 PROGRAMME



MERCI POUR VOTRE LECTURE !!! Contactez-moi pour toute collaboration ou complément d'information

© Professeur : Jamal BEN MANSOUR, M.Sc, Ph.D, CRHA

Courriel: jamal.ben.mansour@ugtr.ca

(819) 376-5011, poste 3146