



## Enjeux de la mobilité interne comme un levier déterminant de la fidélité des cadres de l'entreprise Algérienne : approche empirique

### *Internal mobility as a determining factor in the loyalty of managers in Algerian companies: an empirical approach*

**Phd. Imane BALI\***  
Laboratoire LARMHO,  
Université Abou Bekr Belkaid,  
Tlemcen, Algérie  
*imanebali83@gmail.com*

**Pr. Belkacem FEROUANI**  
Laboratoire LARMHO,  
Université Abou Bekr Belkaid,  
Tlemcen, Algérie  
*ferouani\_bel@yahoo.fr*

*Received:* 18/03/2024

*Accepted:* 14/05/2024

*Published:* 19/06/2024

#### **Résumé :**

Dans un environnement économique et social en constante évolution, la fidélité des cadres demeure un élément essentiel pour la stabilité et la performance des entreprises. L'objectif de cette recherche est d'explorer le rôle de la gestion de la mobilité interne dans l'influence de la fidélité des cadres au sein de l'entreprise Algérie Télécom à Tlemcen. Nous avons adopté une approche quantitative, utilisant des questionnaires comme outil d'investigation. Les résultats ont mis en évidence une influence significative modérée de la mobilité interne sur trois des quatre dimensions de la fidélité : l'attachement affectif, la performance dans la tâche et la performance contextuelle. Toutefois, la liste évoquée dans cette étude concernant le dispositif de mobilité interne n'est pas exhaustive, ce qui restreint la compréhension des facteurs influençant la fidélité des cadres.

**Mots Clés :** mobilité interne, fidélité organisationnelle, cadres, Algérie Télécom.

#### **Abstract :**

In a constantly evolving economic and social environment, executive loyalty remains a crucial element for the stability and performance of companies. The aim of this research is to explore the role of internal mobility management in influencing executive loyalty within Algérie Télécom company in Tlemcen. We adopted a quantitative approach, using questionnaires as an investigative tool. The results showed a significant moderate influence of internal mobility on three of the four dimensions of loyalty: affective attachment, task performance and contextual performance. However, the list mentioned in this study regarding the internal mobility management system is not exhaustive, which restricts the understanding of factors influencing executive loyalty.

**Key Words:** internal mobility, organisational loyalty, managers, Algérie Télécom

**JEL Classification :** M12, J24.

\*Auteur correspondant : Bali Imane (*imanebali83@gmail.com*).



## Introduction

Dans l'ère actuelle caractérisée par une dynamique économique et sociale en perpétuelle évolution, les organisations font face à des défis complexes, stimulés par la mondialisation, les avancées technologiques et les transformations du marché du travail.

Ce contexte dynamique a conduit, d'une part, à l'évolution des notions traditionnelles d'emploi à vie vers une réalité où la mobilité professionnelle est devenue la norme.

D'autre part, la fidélité des salariés émerge comme un élément crucial pour la stabilité et la performance des entreprises. En effet, depuis les années 2010, « la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser » (Giraud, 2015).

Ainsi, favoriser la fidélité des salariés offre des retombées positives significatives pour la performance globale de l'entreprise. Non seulement cela permet de diminuer les coûts associés aux rotations de personnel tels que le recrutement et la formation des remplaçants, mais cela assure également la pérennité et la continuité des savoir-faire, contribuant ainsi à maintenir un avantage concurrentiel durable (Couteret, 2018).

La mobilité interne, compris comme le déplacement des salariés au sein d'une même organisation, se présente comme une réponse stratégique à cette nouvelle donne. Les entreprises, y compris celles en Algérie, sont confrontées à la nécessité d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser l'engagement et la fidélité des employés dans un environnement où la mobilité professionnelle est de plus en plus valorisée.

Par ailleurs, d'après l'étude Robert Half de 2013, les entreprises mettent en œuvre diverses initiatives visant la fidélité des employés telles que des actions de développement professionnel (57%), une participation accrue dans la prise de décision (32%), ou encore des ajustements au niveau du système de rémunération (25%) (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

C'est pourquoi, la mobilité interne, offrant aux employés des opportunités de développement professionnel au sein de l'entreprise, crée un environnement propice à l'acquisition de compétences diversifiées. Cette croissance professionnelle, associée généralement à la reconnaissance de l'employeur renforce l'engagement des collaborateurs, favorisant et renforçant ainsi leur fidélité organisationnelle.

La mobilité interne est particulièrement pertinente pour la catégorie des cadres en raison de la nature stratégique de leurs rôles et de la nécessité constante d'actualiser leurs compétences. Néanmoins, le contexte spécifique des entreprises Algériennes, soulève des questions cruciales quant à l'efficacité de la mobilité interne en tant que levier de la fidélité organisationnelle. Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : Peut-on considérer la mobilité interne comme un dispositif favorisant la fidélité des cadres de l'entreprise Algérienne ?



Pour répondre à notre problématique, quatre hypothèses ont servi de support à notre travail de recherche :

- **H1**-les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être perçues comme un moyen d'affaiblir la proportion des cadres à rechercher un autre travail.
- **H2**-les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être interprétées comme des facteurs de développement de l'attachement affectif des cadres salariés.
- **H3**- les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance dans la tâche des cadres.
- **H4**- les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance contextuelle des cadres.

Afin d'aborder notre sujet, nous commencerons par exposer les concepts fondamentaux permettant d'explorer la mobilité interne et la fidélité des salariés. Cette première étape nous conduira ensuite à élaborer un modèle que nous soumettrons à un examen quantitatif, fondé sur des questionnaires auto-administrés. Enfin, dans la dernière phase, nous exposerons nos résultats et les discussions.

## **I. La mobilité interne**

Selon (Equeter & Catherine , 2016) ,la mobilité professionnelle se réfère aux transitions intra- et inters organisationnels au cours de la carrière de l'individu (Hall, 1996 ; Sullivan, 1999). La mobilité externe ou inter-organisationnelle fait référence aux changements d'emploi impliquant un changement d'employeur. En revanche, la mobilité interne ou intra-organisationnelle concerne le passage d'un emploi à un autre au sein d'une même organisation, que ce soit avec ou sans changement d'établissement ou de zone géographique (Abraham, 2003).

Dans notre étude, nous allons examiner la mobilité interne, un concept introduit pour la première fois par Weber en 1964 dans ses travaux sur la bureaucratie. Weber soutient que l'entreprise doit réguler la mobilité en se basant sur le mérite et l'ancienneté, et que les opportunités de mobilité sont offertes par la direction et attribuées par les supérieurs hiérarchiques lors d'évaluations périodiques (Akoum, 2012).

C'est grâce à la théorie des marchés internes du travail, développée par Doeringer, et al.en 1971 que le rôle de la mobilité dans la gestion des ressources humaines a été mis en lumière. En effet selon cette théorie, les marchés internes se caractérisent par : (1) une relation stable entre employeurs et salariés, (2) une progression au sein de l'entreprise à travers des échelons hiérarchiques et des grilles de salaires prédéfinis, (3) l'acquisition de qualifications spécifiques à l'entreprise et (4) la transmission des connaissances par la formation sur le terrain. Par conséquent, les opportunités d'emploi au sein du marché interne sont généralement pourvues par des promotions ou des mobilité interne (Doeringer & Piore, 1971).



Selon Latack (1984), la mobilité interne se réfère aux : « transitions internes à une organisation qui ont lieu au cours de la vie professionnelle d'un individu ». Cependant, cette définition générale ne suffit pas à saisir pleinement la complexité de ce concept et les multiples dimensions qui peuvent être touchées lors d'une mobilité (Janand, 2015).

Selon la littérature, la mobilité interne présente un caractère polymorphe qui se décline en plusieurs typologies (Janand & Notais, 2017). La typologie proposée par Janand,(2015) nous offre une comparaison intéressante entre les différentes typologies de mobilité interne en fonction de ses principales caractéristiques.

La première typologie met l'accent sur *la dimension hiérarchique*. Schein(1971), pionnier dans le domaine de la gestion des carrières a identifié trois types de mobilité au sein d'une organisation. Selon ses travaux, les employés peuvent se déplacer selon trois dimensions : la dimension verticale (vers le haut de la hiérarchie), la dimension latérale (les mouvements vers les fonctions de l'entreprises) et la dimension radiale (rapprochement ou éloignement du centre décisionnel). Par ailleurs, les recherches de Champion et al. (1994) ainsi que de Sites-Doe (1996) limitent la mobilité interne à des mouvements de nature latérale au sein d'une organisation. Cette restriction est liée à l'aplatissement des structures organisationnelles.

La deuxième typologie se concentre sur *l'ampleur des transitions ou des changements impliqués dans la mobilité*. Les travaux de Latack (1984) ont introduit une échelle à douze points qui évalue le degré de changement, allant de transitions simples à des transitions complexe. Ces changements peuvent toucher le poste, le niveau, la fonction, le métier et le secteur .Dans la continuité de cette caractéristique, Feldman et Ng, 2007 ont établi une typologie qui distingue le changement de poste (responsabilités, niveau hiérarchique, titre de fonction), du changement de métier ou d'activité.

La troisième catégorie se penche sur *le type de changement* généré par la mobilité et la nature des nouvelles taches conférées aux individus. Gunz (1988) propose cinq types de mobilité interne : la transition continue (changement de titre sans changement de responsabilité) ; la transition cosmopolite (changement de contexte sans changement de responsabilités) ; la transition nouvelle (changement significatif) ; la transition itérative (retour à l'ancien poste) et la transition expansionniste (retour à l'ancien poste avec des responsabilités étendues).De leur côté De Vos et al. (2007) proposent trois types de mobilité non verticale : le changement de poste (sans augmentation de responsabilité, de statut, ou de salaire) ; l'enrichissement de poste (élargissement du contenu du poste) et les mouvements temporaire (participation à un projet transversal à court terme).

La dernière typologie se concentre sur *les compétences individuelles et la possibilité de transférer ces compétences* vers d'autres fonctions et métiers de l'entreprise. Dans ses travaux Mignonac (2001) identifie six types de mobilité :la mobilité vers le management ; la mobilité en « rupture » avec le métier ; la mobilité consistant en « un changement de spécialisation » ; la mobilité consistant en une



« adaptation » ; la mobilité vers les métiers de « contrôle » et la mobilité consistant en un « changement de finalité ».

Quel que soit le type de mobilité interne, les entreprises sont amenées à mettre en place des dispositifs comprenant différents outils afin d'assister et faciliter le changement induit par ces mouvements. Il convient de rappeler que les pratiques évoluent d'une entreprise à une autre, en fonction de leur caractéristiques (taille, technicité, organisation...) et du contexte économique. Dans notre étude, trois principales pratiques ont été retenues, fréquemment observées et considérées comme pertinentes pour la gestion de la mobilité interne au sein des entreprises. Cependant, pour que ces pratiques puissent réellement générer une valeur, il est impératif d'établir un système de communication interne efficace et transparent à tous les niveaux de l'organisation.

### **1-la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

Selon Plane (2000), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui consiste en un : « ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources aux besoins anticipés des entreprises » (Baruel-Bencherqui, et al, 2011).

La GPEC est considérée d'une part comme une gestion anticipative et préventive qui s'appuie sur un diagnostic interne et externe de l'entreprise et une définition des besoins actuels et future en ressources humaines.

D'autre part, c'est une démarche quantitative et qualitative qui permet l'analyse des écarts des besoins en emplois et en compétences, débouchant ainsi sur des plans d'action et des scénarios pour pallier à ces écarts (Baruel-Bencherqui, et al, 2011).

En conséquence de quoi, la démarche GPEC joue en rôle essentiel dans la mise en œuvre d'une mobilité interne planifiée et efficace ,comme le révèle une enquête réalisée en 2009 par l'Oasys Consultants et WK-RH WK-CE qui a constaté que « la GPEC facilite la mobilité interne par une plus grande souplesse de la gestion des RH » (Baruel-Bencherqui, et al, 2011). Pour Brillet & Janand, (2016) : « la mobilité interne est la clé de voûte des dispositifs d'anticipation ressources humaines,comme la GPEC ».

### **2-L'entretien annuel d'évaluation**

Selon Dany & Livian, (2002) ,l'entretien annuel d'évaluation (EAE) permet de faire le point sur les performance annuelles des employés .Cela inclut l'identification des forces et des faiblesses , les domaines de développement des compétences ainsi que des informations sur la carrière de l'employé et son souhait de mobilité interne.Toutes ces informations « doivent donc pouvoir aider les employeurs à y voir plus clair quant aux mobilités à envisager en interne ,aux formations à mettre en place ,mais aussi quant aux recrutements à venir , ou encore quant aux politiques de rémunération à prévoir. » (Dany & Livian, 2002).

En résumé, l'EAE joue un rôle clé dans la pratique de la mobilité interne en évaluant les compétences et les performances des employés , en leur permettant de faire exprimer le souhait de mobilité et de formation et en planifiant leur développement professionnel (Apec,2013 ; Brillet & Janand, 2016).



### 3-La formation

Les actions de formation engagées par l'entreprise peuvent être interprétées d'une part, comme une volonté d'accroître la promotion interne, d'autre part, comme un moyen pour l'entreprise de gérer le parcours professionnel des ses employés (Peretti, 2016). Cela laisse entendre que les besoins en formation identifiés lors des entretiens annuels, qui répondent aux objectifs de l'entreprise, sont pris en compte individuellement. Ainsi, la formation individuelle peut prendre plusieurs formes, sur la base d'un plan de formation individuelle, l'accès aux congés individuels de formation, les droits individuels de formation (DIF) (Zgoulli-Swalhi, 2014).

Dans le cadre d'une mobilité interne entraînant un changement de métier, la formation via des programmes qui visent le développement de nouvelles compétences ou attitudes peut être perçue comme un moyen explicite pour accroître l'apprentissage de type adaptation des employés (Janand & Notais, 2017)

Par ailleurs, selon certaines études, la formation permet à la fois de dynamiser les marchés internes du travail par accroissement des compétences des salariés, ce qui les motive à envisager une mobilité interne, mais également, l'investissement dans la formation développe l'employabilité des salariés ce qui génère un sentiment de reconnaissance envers leur entreprise et par conséquent, les risques de départ des collaborateurs sont réduits (Abraham, 2003).

### 4-L'information et la communication interne

D'après Baruel-Bencherqui (2005), une bonne communication interne sur les métiers, sur la stratégie de l'entreprise et sur ses perspectives envisagées contribue à la gestion des compétences des salariés et conséquemment à leur employabilité (Zgoulli-Swalhi, 2014).

D'un autre côté, la connaissance des opportunités de mobilités intra-organisationnelles est considérée par Mignonac (2001) comme un déterminant de la disposition des salariés envers la mobilité interne.

La qualité d'une politique de gestion de la mobilité dépend de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Les outils de gestion des carrières et de la mobilité visent à faciliter la circulation de l'information nécessaire pour articuler les aspirations des salariés, leurs compétences et leur potentiel avec les besoins des entreprises (Cadin & al., 2012).

De ce fait, Cadin & al. (2012) distinguent les outils de stimulation de l'initiative individuelle de ceux qui laissent l'initiative à l'organisation.

Les outils favorisant l'initiative individuelle visent à développer la motivation des salariés pour la mobilité comme : les bourses d'emploi, les cartes des métiers ou encore les forums métiers et les cellules d'orientation

Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation, en complément des précédents, sont spécifiquement conçus pour faciliter la prise de décision en offrant des démarches concrètes visant à organiser la mobilité tels que : les revues de personnel ou comités carrière, les organigrammes remplacement (ou plans de succession) ou les entretiens de démission.



En résumé, la transparence et la communication des outils qui facilitent la circulation des informations sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur les emplois, sont destinés à renforcer la gestion de la mobilité interne.

## II. La fidélité des salariés

La fidélité des salariés appelée aussi la fidélité organisationnelle (Peretti & Swalhi, 2007) est considérée par Galois & Lacoux, (2012) comme : « un état qui traduit l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise ». Pour Cézanne & Guillon, (2013), la fidélité est une : « disposition psychologique un « ressenti » du travailleur telle l'identification, l'attachement ou l'engagement vis-à-vis de l'organisation », elles ajoutent aussi que la fidélité des salariés peut être associée à des aspects émotionnels (Hajdin, 2005) ou moraux (Coughlan, 2005).

Cette première approche conceptuelle présente la fidélité comme une attitude (Cézanne & Guillon, 2013), qui est considérée principalement comme le reflet d'une relation affective avec l'organisation. De ce fait, Thévenet & Neveu (2002) expliquent que la mesure de la fidélité peut se faire à travers la dimension affective du concept d'implication organisationnelle. De leur côté, Meyer & Allen (1997) précisent que de nombreuses études démontrent que plus le salarié est attaché à l'entreprise, moins il est susceptible à la quitter (Galois & Lacoux, 2012).

Dans la deuxième approche, la fidélité est considérée comme un comportement qui se manifeste comme : « un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation » (Cézanne & Guillon, 2013). En effet, plusieurs comportements sont associés à la fidélité organisationnelle, tels que la performance contextuelle, la performance dans la tâche ou encore de citoyenneté organisationnelle (Peretti & Swalhi, 2007). Dans le même ordre d'idée, Paillé (2011) considère le maintien des efforts au travail, l'évitement des comportements déviants et des comportements de retrait comme des postures traduisant la perspective comportementale (Ndayirata, 2017). Au sens de Cézanne & Guillon, (2013), la fidélité organisationnelle peut se manifester à travers le fait de rester tard au travail (Sweetman, 2001), elle ajoute aussi que selon cette approche, de nombreux auteurs utilisent le modèle « EVLN »<sup>1</sup> pour mesurer la fidélité.

Cependant, le recours exclusive à une approche attitudinale s'avère fragile car les travaux empiriques s'accordent sur le fait qu'il est difficile de mesurer un ressenti (Cézanne & Guillon, 2013).

Contrairement à une attitude, un comportement est palpable et facile à observer, toutefois, son interprétation ne reflète pas forcément le comportement de fidélité, Trinquécoste et al. (2010) soulignent en effet que « de nombreux chercheurs s'accordent à considérer que la simple étude du comportement ne suffit pas à appréhender complètement le concept de fidélité » (Giraud, 2015). En raison de la vulnérabilité de l'approche attitudinale et le manque de régularité de l'approche comportementale, plusieurs auteurs adoptent une approche mixte qui compose et combinent entre les attitudes et les comportements (Peretti & Swalhi, 2007). Selon cette approche, la fidélité est considérée par Dutot (2004) comme une « relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste



face à une offre d'emploi externe » (Cézanne & Guillon, 2013). De même, Peretti et Swalhi (2007) indiquent que la fidélité organisationnelle est « une faible propension à rechercher un travail ailleurs, un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (performance dans la tâche) et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle)» (Ndayirata, 2017), à travers cette définition, les auteurs mettent l'accent sur trois dimensions essentiels à l'évaluation de la fidélité à savoir : la faible proportion à rechercher un travail, l'attachement affectif et la performance au travail.

### **1-La faible proportion à rechercher du travail**

Selon Peretti & Swalhi (2007) plusieurs études ont conclu que la recherche d'un travail était un facteur prédominant dans la prédiction des démissions (Griffeth et al. 2005 ; Kanfer, 1985 ; Griffeth et al. 2000 ; Lee & Mowday, 1987 ; Cotton et Tuttle, 1986). En effet, dans la littérature, la faible proportion à rechercher du travail est associée à l'intention de départ volontaire (Colle, 2006 ; Ndayirata, 2017 ; Lendoye, 2020). Peretti & Swalhi (2007) précisent que les efforts et le temps consacrés par l'individu pour obtenir des informations de qualité et en quantité suffisante sur les offres d'emploi et le marché du travail (Soelberg, 1967 ; Blau 1993 ; Steel, 2002) s'inscrivent dans un processus décisionnel composé d'étapes successives dans le temps. Ce processus débute par une exploration passive du marché du travail et évolue vers la décision de l'individu de quitter (ou de rester dans) l'entreprise.

### **2-L'attachement affectif**

Cette dimension de la fidélité organisationnelle est abordée à travers les travaux d'Allen et Meyer (1990 ; 1991) sur l'engagement organisationnel. Selon ces deux auteurs l'engagement affectif renvoie à l'attachement affectif et émotionnel du salarié, cet attachement se manifeste à travers le désir de rester membre dans une organisation et oriente de manière positive les comportements des individus (Vandenberghe, 2009, p.279).

### **3-La performance au travail**

L'aspect comportementale de la fidélité se manifeste à travers la performance au travail. Elle est définie par Campbell et McHenry (1990) comme étant les actions et les comportements qui s'alignent sur les objectifs de l'organisation. Cette définition met en évidence l'importance fondamentale de l'individu dans l'efficacité de l'organisation (Moretti, 2018).

En se référant à la définition de Peretti & Swalhi (2007), la fidélité est associée à :

*la performance dans la tâche*, englobant ainsi les actions directement liées au travail qui exige des connaissances et des qualifications spécifiques à la fonction.

*La performance contextuelle*, quant à elle, se réfère à l'atruisme et aux actions qui ne sont pas directement liées au travail, mais qui contribuent à entretenir et enrichir le contexte organisationnel.

Par ailleurs, il convient de préciser, selon Paillé (2004, p.5) la distinction entre la fidélité qui : « insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle »



et la fidélisation qui :« amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ».Thévenet & Neveu (2002) précisent que « la fidélité du salarié est donc ce que les pratiques de fidélisation espèrent générer » (Giraud, 2015).Par conséquent, nous proposons d'étudier la mobilité interne comme une stratégie visant à favoriser la fidélité des salariés.

### **III. La mobilité interne : un levier pour la fidélité du personnel en entreprise :**

Dans son étude sur les défis et les limites de la mobilité interne, Jocelyne ABRAHAM (2003) a mis en évidence que l'enjeu structurel de la mobilité interne repose sur sa capacité à dynamiser son marché interne en vue de maintenir et de fidéliser ses collaborateurs. Selon une autre recherche et dans l'objectif d'évaluer l'écart de performance entre les recrutés en internes et ceux en externes et d'examiner si cet écart est lié à un recrutement interne qui vise la rétention des travailleurs les plus performants, Alan Benson et Ben A. Rissing (2020) ont constaté que les embauches interne affichent des performances initiales plus élevées et qui augmentent rapidement que celles des embauches externes, ensuite, la réduction du turnover parmi les employés performants est plus importante pour les recrutements internes que pour les recrutements externes (rétention positive). Sur ce, nous proposons l'hypothèse principale suivante **H : les dispositifs de la mobilité interne sont associés à une augmentation de la fidélité organisationnelle**

Les travaux de recherche réalisés par Gabriel MORIN et Anne JANAND (2019) dans le but de mieux comprendre le rôle de la mobilité interne dans la fabrique du leadership ont conclu que la mobilité était perçue comme un moyen de favoriser le développement du leadership au sein des grandes organisations. L'une des compétences clés que la mobilité interne cherche à développer pour façonner un leader est l'engagement organisationnel, qui est l'un des éléments constitutifs du concept de fidélité envers l'organisation, notamment sa composante affective.

La recherche menée par Badji OUYI (2018) visait à examiner l'impact de la mobilité interne sur la performance individuelle des cadres à la suite des réorganisations au sein de leur entreprise. Les résultats de l'analyse des données ont révélé une corrélation entre la mobilité interne et la performance individuelle des cadres, suggérant que cette relation pourrait être médiée par la mise en place de pratiques de motivation au travail.

En 2013, une synthèse de la littérature effectuée par Cécile CEZANE a permis de différencier les indicateurs de fidélité, leurs déterminants, et leurs impacts sur les organisations. Cette analyse a conclu que les origines de la fidélité pouvaient découler de facteurs individuels, contextuels ou relationnels. Plus spécifiquement, les opportunités d'emploi en interne, en tant que déterminants contextuels, ont été identifiées comme influençant l'intention de départ des salariés, et ce, en fonction des conditions régissant la relation d'emploi et de l'environnement organisationnel.

Dans notre analyse, nous examinerons l'influence des pratiques mises en œuvre par l'entreprise sur la fidélité de ses employés, en mettant particulièrement l'accent sur la catégorie des cadres. Ce choix s'explique par le fait que, selon l'Association



Pour l'Emploi des Cadres APEC (2015), la mobilité interne concerne principalement les cadres travaillant au sein de grandes entreprises, où les opportunités internes sont plus fréquentes. Les études menées par Janand et Voynnet Fourboul (2015), Janand (2015), Blanchette et Oiry (2021), Brillet et Janand (2016) illustrent des exemples où la catégorie des cadres a été prise en considération. Par ailleurs, une enquête menée par l'APEC en 2021 sur les pratiques de recrutement des cadres a révélé que les difficultés à recruter des cadres se sont intensifiées. En effet, la durée moyenne d'un processus de recrutement pour un cadre est passée de 9 semaines en 2020 à 11 semaines en 2021.

Cela nous a conduits à tester les hypothèses suivantes :

**H1**-les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être perçues comme un moyen d'affaiblir la proportion des cadres à rechercher un autre travail.

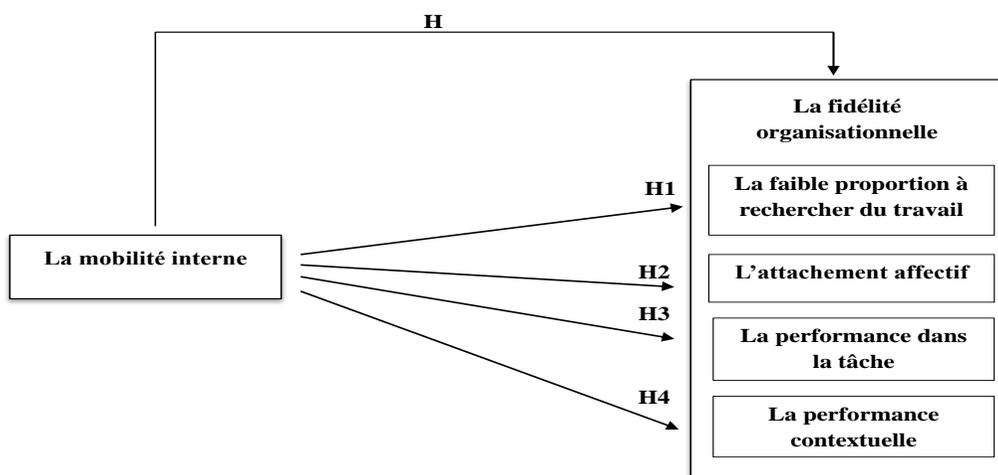
**H2**-les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être interprétées comme des facteurs de développement de l'attachement affectif des cadres salariés.

**H3**- les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance dans la tâche des cadres.

**H4**- les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance contextuelle des cadres.

Par conséquent, nous proposons le modèle suivant :

**Figure1 : Modèle proposé**



#### IV. Méthodologie :

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche descriptive et analytique. La collecte de données s'est effectuée au moyen d'un questionnaire, et l'analyse des données collectées a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS version 26.

##### 1-L'échantillon :

Notre étude réalisée en septembre 2023, s'est concentrée sur les cadres de la direction d'Algérie Télécom Tlemcen, renommée pour la diversité de ses agences réparties à travers tout le territoire national. Un questionnaire a été auto administrée



à l'ensemble des cadres, soit 49 au total, et nous avons reçu 48 réponses, dont 46 ont été prises en compte.

L'échantillon se compose de cadres supérieurs avec un pourcentage de 19.6% et de cadres moyens avec un pourcentage de 80.4%.

La répartition entre les genres est relativement équilibrée, avec une légère majorité masculine (54.3%) par rapport aux femmes (45.7%). La majorité des répondants ont entre 31 et 40 ans (47.8%). La quasi-totalité des répondants ont un niveau universitaire (97.8%), ce qui indique un haut niveau de formation au sein de l'échantillon.

Les répondants sont répartis de manière relativement équilibrée en termes d'ancienneté, avec une proportion significative ayant entre 10 et 20 ans d'expérience (50%). Enfin, La majorité des répondants sont mariés (80.4%).

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1 :

**Tableau 1 : « Caractéristiques de l'échantillon d'étude »**

Descripteurs	Modalités	Nombre	Pourcentage
<b>Genre</b>	Féminin	21	45.7%
	Masculin	25	54.3%
<b>Age</b>	(-) de 30ans	4	8.7%
	Entre 31 et 40ans	22	47.8%
	Entre 41ans et 50ans	14	30.4%
	(+) de 50ans	6	13%
<b>Niveau d'instruction</b>	Secondaire	1	2.2%
	Universitaire	45	97.8%
<b>Grade</b>	Cadre supérieur	9	19.6%
	Cadre moyen	37	80,4%
<b>Ancienneté</b>	(-) de 5ans	3	6.5%
	Entre 5 et 10ans	11	23.9%
	Entre 10et 20ans	23	50%
	(+) de 20ans	9	19.6%
<b>Situation familiale</b>	Célibataire	7	15.2%
	Marié(e)	37	80.4%
	Divorcé(e) /veuf (Ve)	2	4.3%
<b>Nombre total</b>		46	100%

Source : Etabli par les auteurs

## 2-Outils d'analyse

Le questionnaire utilisé pour la collecte de données est structuré en deux sections. Les répondants ont indiqué leur opinion sur une échelle de Likert allant de 1 « tout à fait d'accord » à 5 « pas du tout d'accord »:

La première section se concentre sur l'évaluation des pratiques liées à la mobilité interne, incluant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec 4 items, ainsi que l'Entretien Annuel d'Evaluation (EAE) avec 3 items, en utilisant l'échelle de mesure de Zgoulli-Swalhi (2014). Pour mesurer la formation, nous avons employé l'échelle de la logique compétences d'Igalens et



Scouarnec (2001), comprenant 3 items. En ce qui concerne la communication interne, nous avons utilisé l'échelle de Zgoulli-Swalhi (2014) avec 3 items en ajoutant 1 item sur la connaissance des opportunités de mobilité interne, inspiré des travaux de Mignonac (2001) portant sur les déterminants de la mobilité interne.

La deuxième section de notre enquête a fait appel à l'échelle de mesure de Peretti et Swalhi (2007) pour évaluer les trois dimensions de la fidélité organisationnelle : la propension à rechercher un autre emploi (4 items), l'attachement affectif (5 items), ainsi que la performance au travail, comprenant la performance dans la tâche (7 items) et la performance contextuelle (6 items).

Nous avons évalué la cohérence interne des échelles en utilisant l'indice Alpha de Cronbach, qui permet d'estimer l'homogénéité des éléments ou des items au sein d'une échelle de mesure. Les valeurs de cet indice varient entre 0 et 1, et une valeur de 0.7 ou plus est généralement considérée comme fiable. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le tableau 2.

**Tableau 2 : « Indice Alpha de Cronbach après purification de l'échelle »**

Les variables de l'étude		Nombre Items	Nombre Items après purification de l'échelle	Alpha de Cronbach
<b>La mobilité interne</b>		17	17	0.795
<b>La fidélité organisationnelle</b>	La faible proportion à rechercher du travail	4	4	0.723
	L'attachement affectif	5	4	0.767
	La performance dans la tâche	7	5	0.825
	La performance contextuelle	6	5	0.723
<b>TOTAL</b>		39	35	0.845

**Source :** Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Les résultats du tableau 2 montrent que les mesures de fiabilité sont satisfaisantes. Cependant, il est important de noter que l'item 24, qui appartient à la dimension de l'attachement affectif, a été exclu, de même que deux questions (Q :32, Q :33) de la dimension de la performance dans la tâche et une autre (Q37) de la dimension de la performance contextuelle. Ces exclusions peuvent être dues à des problèmes d'interprétation des questions ou à la nature sensible des questions elles-mêmes.

### 3-Méthodes d'analyse

Après avoir évalué la fiabilité des échelles de mesure, notre prochaine étape consistera à faire une analyse de régression linéaire pour vérifier la nature de la relation entre la mobilité interne et la fidélité organisationnelle, puis à tester les quatre hypothèses de l'étude.



### 3-1-La relation entre la mobilité interne et la fidélité organisationnelle

**Tableau 3 : « Impact de la mobilité sur la fidélité organisationnelle »**

Modèle		Coefficients standardisés	T	Sig.	R2
1		<b>Bêta</b>			
	<b>Mobilité interne</b>	,495	3,780	,000	,245

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Le tableau 3 indique que la mobilité interne a un effet significatif sur la variable dépendante dans le modèle de régression linéaire simple. La relation entre la mobilité interne et la variable dépendante est positive et modérée ( $\beta=,495$ ) et le modèle suggère que cette relation est statistiquement significative (Sig. = ,000). Ces résultats indiquent que la mobilité interne contribue à une augmentation de 24,5% de la fidélité des salariés ( $R^2= ,245$ ).

### 3-2- Test des hypothèses

**Tableau 4: « Impact de la mobilité sur la faible proportion à rechercher du travail »**

Modèle	Équation de la régression		Test de Fisher		R	R2
	B	Erreur standard	F	Sig.		
<b>Constante</b>	10 ,280	2,086	,759	,388 <sup>b</sup>	,130 <sup>a</sup>	,017
<b>Mobilité interne</b>	,041	,047				

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Les résultats du tableau 4 révèlent une relation légèrement positive entre la mobilité et la faible proportion à rechercher du travail ( $R=,130$ ). Le test de Fisher indique que le modèle dans son ensemble n'atteint pas un niveau de signification statistique ( $F=,759$  et  $\text{Sig}=,388$ ). La faible valeur de  $R^2$  ( $,017$ ) indique que seulement une petite proportion de la variance dans la faible proportion à rechercher du travail est expliquée par la mobilité interne. En résumé, la relation entre ces deux variables est jugée insignifiante.

**Tableau 5: « Impact de la mobilité sur l'attachement affectif »**

Modèle	Équation de la régression		Test de Fisher		R	R2
	B	Erreur standard	F	Sig.		
<b>Constante</b>	10 ,833	2,510	5,246	,027 <sup>b</sup>	,326 <sup>a</sup>	,107
<b>Mobilité interne</b>	,130	,057				

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Le tableau 5 met en évidence une relation positive modérée ( $R=0,326$ ) entre la mobilité interne et l'attachement affectif. Selon le test de Fisher, le modèle dans son ensemble présente une signification statistique (Sig. = 0,027), indiquant que la relation entre la mobilité interne et l'attachement affectif est globalement significative. En résumé, ces résultats suggèrent qu'il existe une relation notable entre la mobilité interne et l'attachement affectif, avec la mobilité interne expliquant environ 10,7% de la variance dans l'attachement affectif ( $R^2=0,107$ ). Ainsi, l'équation de cette relation peut être exprimée comme suit :



**Le degré d'impact de la mobilité sur l'attachement=10,833+0,130(mobilité interne)**

**Tableau 6: « Impact de la mobilité sur la performance dans la tâche »**

Modèle	Equation de la régression		Test de Fisher		R	R2
	B	Erreur standard	F	Sig.		
<b>Constante</b>	17 ,190	2,642	6,180	,017 <sup>b</sup>	,351 <sup>a</sup>	,123
<b>Mobilité interne</b>	,149	,060				

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Le tableau 6 indique une relation positive et modérée (R=351) entre la mobilité et la performance dans la tâche. Le test de Fisher suggère que le modèle dans son ensemble est statistiquement significatif (Sig. = 0,017). En résumé, ces résultats suggèrent qu'il existe une relation significative entre la mobilité interne et la performance dans la tâche, avec la mobilité interne expliquant environ 12,3% (R2= ,123) de la variance dans la performance dans la tâche. L'équation de la régression peut être présentée comme suit :

**Le degré d'impact sur la performance dans la tâche=17,190+0,149(mobilité interne)**

**Tableau 7« Impact de la mobilité sur la performance contextuelle »**

Modèle	Equation de la régression		Test de Fisher		R	R2
	B	Erreur standard	F	Sig.		
<b>Constante</b>	12 ,495	2,513	12,469	,001 <sup>b</sup>	,470 <sup>a</sup>	,221
<b>Mobilité interne</b>	,201	,057				

Source : Etabli par les auteurs sur la base des résultats de SPSS

Les résultats du tableau 7 indiquent une relation positive entre la mobilité et la performance contextuelle (R= ,470).Le test de Fisher suggère que le modèle dans son ensemble est statistiquement significatif (Sig. =,001).En résumé, ces résultats suggèrent qu'il existe une relation significative entre la mobilité interne et la performance contextuelle, avec la mobilité interne expliquant environ 22,1% (R= ,221) de la variance dans la performance contextuelle. L'équation de la régression peut être présentée comme suit :

**Le degré d'impact sur la performance contextuelle=12,495+0,201(mobilité interne)**



Tableau 8 « Synthèse des résultats »

Hypothèses	Résultats	Impact X sur Y
<b>H : Les dispositifs de la mobilité interne sont associés à une augmentation de la fidélité organisationnelle.</b>	<b>Validée</b>	<b>24,5%</b>
<b>H1 : Les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être perçues comme un moyen d'affaiblir la proportion des cadres à rechercher un autre travail</b>	<b>Non validée</b>	<b>1,7%</b>
<b>H2- Les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent être interprétées comme des facteurs de développement de l'attachement affectif des cadres.</b>	<b>Validée</b>	<b>10,7%</b>
<b>H3- Les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance dans la tâche.</b>	<b>Validée</b>	<b>12,3%</b>
<b>H4- Les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent constituer un facteur significatif de la performance contextuelle (l'altruisme).</b>	<b>Validée</b>	<b>22,1%</b>

X :la variable indépendante :la mobilité interne

Y :la variable dépendante : la fidélité organisationnelle

## V. Discussion

Les résultats de la démarche quantitative de ce travail confirment l'action positive de la mobilité interne sur la fidélité des cadres au sein de l'entreprise Algérie Télécom . En effet, en favorisant la mobilité interne, l'entreprise élargit le champ d'action de ses employés, ce qui renforce leurs compréhensions des processus interne et leur capacité à contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs organisationnels. Parallèlement, cette politique de mobilité interne permet aux employés de développer leurs compétences, les préparant ainsi à saisir les opportunités de promotion interne, ce qui offre des perspectives de développement professionnel et personnel. Ces avantages, conformément à la théorie de l'échange social (Arnold, 1990 ; Blau, 1964), sont perçues par les employés comme des incitations à rester fidèle à l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018,p.104).

L'hypothèse H1 qui stipule que les mesures de gestion de la mobilité interne peuvent amoindrir la proportion des cadres à rechercher un autre travail ou à quitter volontairement leur entreprise a été rejetée car même si la relation est positive ( $R=,130$ ) elle reste insignifiante ( $Sig=,388$ ). Ces résultats suggèrent que d'autres influences non examinées de la mobilité interne comme les dispositifs financiers peuvent jouer un rôle plus déterminant dans les intentions de départ des cadres. Une autre explication possible de ces résultats est liée à la nature délicate des questions posées car il est probable que les employés, en raison du contexte



hiérarchique de l'entreprise publique puissent hésiter à exprimer librement leur propension à rechercher un autre emploi, ce qui pourrait influencer les réponses recueillies.

Bien que la vérification de l'hypothèse H2, affirmant que les mesures de gestion de la mobilité interne jouent un rôle dans le développement de l'attachement affectif des cadres, soit confirmée elle reste soutenue par une relation relativement faible ( $R=0,326$ , Sig. =  $0,027$ ). Ces conclusions suggèrent que la mise en avant de la mobilité interne peut être interprétée par les cadres comme une reconnaissance de leurs compétences et un investissement dans leur progression professionnelle. En offrant des opportunités de croissance et de progression, l'entreprise peut créer un sentiment de confiance, contribuant plus au moins à forger un lien émotionnel solide et durable entre les cadres et l'entreprise.

La validation de l'hypothèse H3, indiquant que les mesures de gestion de la mobilité interne sont un facteur significatif de la performance dans la tâche, souligne une importance modérée de la mobilité interne dans le contexte de l'efficacité organisationnelle ( $R=0,351$ , Sig. =  $0,001$ ). Ces résultats suggèrent que la mobilité interne peut agir comme un catalyseur essentiel pour améliorer la performance individuelle dans les responsabilités assignées. Les individus ayant accès à ces opportunités de mobilité interne sont susceptibles d'afficher une plus grande motivation, engagement, et compétence dans l'exécution de leurs tâches, contribuant ainsi à une amélioration globale de la performance organisationnelle. Cette constatation souligne l'impact positif et significatif de la mobilité interne non seulement sur le plan individuel, mais également en tant que levier stratégique pour stimuler l'efficacité organisationnelle dans son ensemble.

La confirmation de l'hypothèse H4, révèle que la mobilité interne impacte significativement l'altruisme des cadres ( $R=0,470$ , Sig. =  $0,001$ ). Cette constatation suggère que la mise en œuvre efficace de mesures de mobilité interne favorise un environnement propice à la collaboration et à l'entraide. Les cadres qui bénéficient de ces opportunités montrent une disposition accrue à soutenir leurs collègues, allant au-delà de leurs responsabilités individuelles. L'altruisme dans ce contexte, peut contribuer à renforcer la cohésion d'équipe, à promouvoir un climat organisationnel collaboratif et solidaire, et à stimuler l'efficacité collective.



## Conclusion

Notre principal objectif dans cette étude a été d'examiner l'influence de la mobilité interne sur la fidélité organisationnelle chez les cadres d'Algérie Télécom à Tlemcen. Notre intérêt pour ce sujet a été renforcé par l'observation que la question de la mobilité interne, selon la perspective que nous avons adoptée, a été peu étudiée dans le contexte de l'entreprise Algérienne.

Les résultats de cette étude quantitative confirment l'impact positif et significatif de la mobilité interne sur la fidélité des cadres au sein d'Algérie Télécom à Tlemcen. En favorisant la mobilité interne, l'entreprise offre des perspectives de développement professionnel, alignées avec la théorie de l'échange social, incitant ainsi les employés à rester. L'hypothèse H1, liée à la réduction des intentions de départ, a été rejetée, suggérant que d'autres influences, telles que les dispositifs financiers, pourraient jouer un rôle plus déterminant. L'hypothèse H2, affirmant que la mobilité interne contribue à l'attachement affectif des cadres, est peu soutenue par des résultats significatifs, soulignant l'investissement dans leur progression professionnelle. L'hypothèse H3 valide l'importance moyenne de la mobilité interne pour l'efficacité organisationnelle, en améliorant la performance individuelle et en contribuant à l'efficacité globale. Enfin, la H4 indique que la mobilité interne impacte positivement l'altruisme des cadres, renforçant la collaboration, la cohésion d'équipe, et stimulant l'efficacité collective.

Ces résultats soulignent la pertinence stratégique de la mobilité interne pour fidéliser les cadres. Elles soutiennent l'idée que la mobilité interne n'est pas seulement bénéfique pour le développement professionnel des cadres, mais qu'elle a également un impact direct et positif sur leur comportement ainsi que la qualité de leur travail. Cet impact se traduit par une amélioration de la performance individuelle et collective au sein de l'entreprise.

Cependant, de nombreux chercheurs mettent en garde contre un encouragement excessif à la mobilité des employés, car cela pourrait produire des résultats opposés à l'intention initiale, tels que le stress des employés ou un plafonnement des carrières. Ainsi, il est impératif pour les entreprises de rechercher un équilibre dans leur approche de la gestion de la mobilité interne afin de tirer le meilleur parti des avantages tout en minimisant les inconvénients potentiels.

Enfin, Il est crucial de souligner que notre étude se concentre sur une population spécifique, celle des cadres de la société Algérie Télécom à Tlemcen. Par conséquent, elle ne peut prétendre à elle seule être généralisée et représentative de l'ensemble des autres entreprises algériennes. De même, afin de simplifier notre recherche, il est important de préciser que la liste des pratiques évoquées dans cette étude n'est pas exhaustive et peut changer d'une entreprise à une autre en raison de sa culture organisationnelle, de sa politique des ressources humaines, de sa stratégie ou encore de sa structure. Ainsi, il est essentiel de mettre en place un dispositif complet, équilibré et spécifique à chaque entreprise.

Toutefois, ce travail ouvre la voix à une réflexion pouvant être approfondie à travers des recherches complémentaires, en explorant d'autres champs



d'investigation susceptibles de renforcer ou de remettre en question les résultats de notre étude.

### Références bibliographiques :

- Abraham, J. (2003). Marché interne du travail Enjeux et limites de la mobilité. CERMAT – IAE de Tours Université François Rabelais.
- Akoum, R. (2012). Essai de modélisation des choix individuels de mobilité intra-organisationnelle. Thèse de doctorat Université François – Rabelais de Tours.
- Apec. (2013). Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises. Les études de l'emploi cadre de l'apec.
- Bencherqui, D. B., Le Flanchec, A., & Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 14-36.
- Brillet, F., & Janand, A. (2016). Pratique de la mobilité interne au sein de deux entreprises publiques : une relation dyadique entre fins et moyens. *Recherches en Sciences de Gestion*, 121-152.
- Cadin, & al., e. (2012). Gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 127 à 143.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation. *Recherche en Sciences de Gestion*, 97-119.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse De Doctorat ,Université Paul CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, France.
- Couteret, P. (2018). La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité. *Revue Internationale de Psychosocio et de gestion des Comportements Organisationnels*, 215-252.
- Dany, F., & Livian, Y.-F. (2002). La nouvelle gestion des cadres Employabilité, individualisation et vie au travail . Paris: 2ème éd, Vuibert.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* . Shape, Lexington, MA ,M.E. .
- Equeter, E., & Catherine , H. (2016). Déterminants personnels de l'intention de réaliser une mobilité inter- et intra-organisationnelle. *Canadian Journal of Behavioural Science*.
- Galois, I., & Lacroux, A. (2012). Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 50 à 65.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 58 à 86.



- Janand, A. (2015). Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages. *Revue de gestion des ressources humaines*, 42-59.
- Janand, A., & Notais, A. (2017). Apprendre en bougeant Enjeux d'apprentissage et types de mobilité. *Association de Gestion des Ressources Humaines*, 61 à 87.
- Lendoye, M. K. ( 2020). Fidéliser les cadres de la génération Y au sein des entreprises gabonaises : l'importance du duo ancrés-succès en carrière. thèse de doctorat Université Paul Valéry, Montpellier III.
- Mignonac, K. (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle :étude auprès d'une population d'ingénieurs. *Management*, 47-78.
- Moretti, R. (2018). L'impact de l'employabilité sur la fidélité des collaborateurs : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle. Le cas de la fonction publique territoriale. Thèse de doctorat -Université De Corse-Pascal Paoli.
- Ndayirata, S. (2017). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi. Montpellier 3, Thèse de Doctorat ,Lanquedoc-Roussillon, France.
- PAILLÉ, P. (2004). La fidélisation des Ressources Humaines. Paris: Economica.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. XVII congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. ( 2009). *Comportement Organisationnel ,théorie des organisations ,motivation au travail ,engagement Organisationnel*. Edition de boeck.
- Zgoulli-Swalhi, S. (2014). Employabilité et implication organisationnelle:quelles pratiques RH ? thèse de doctorat Université Montpellier 2.

#### Notes de fin :

<sup>1</sup>Exit Voice Loyalty and Neglect : selon ce modèle l'insatisfaction au travail peut être considéré comme antécédent de la fidélité.