



**L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS
DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA**

**THE INFLUENCE OF CONTEXTUAL FACTORS ON THE LOYALTY OF EMPLOYEES: THE
CASE OF EMPLOYEES IN THE BANKING SECTOR IN THE WILAYA OF BEJAIA**

BOUDA Nabil^{1*}, HAMMOUTENE Ali², CHITTI Mohand³

1 Doctorant, École des Hautes Études Commerciales, Koléa, Algérie

2 Professeur, École de Hautes Études Commerciales, Koléa, Algérie

3 Maître de conférences-HDR, Université de Bejaia, Algérie

Date de Réception :21/01/2020 ; Date de révision :23/02/2020 ; Date d'acceptation : 20/04/2020

RÉSUMÉ

Cet article présente les résultats d'une étude portant sur l'influence des facteurs contextuels sur la fidélité et l'intention de départ volontaire des salariés. En effet, sur la base d'une approche qualitative, les données ont été recueillies au travers d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon de salariés du secteur bancaire. Les résultats obtenus montrent que le soutien organisationnel perçu des facteurs tels que l'environnement de travail et de certaines pratiques de GRH (formation, rémunération et gestion des carrières) sont liés à l'intention de départ volontaire des salariés dans ce secteur. Ces résultats montrent également les liens existants entre les opportunités externes d'emplois et l'intention de départ volontaire de ces derniers.

Mots clés : fidélité des salariés, intention de départ, soutien organisationnel perçu, facteurs contextuels

Classification JEL : M12, M54, O15, J24, J28

ABSTRACT

This paper presents the results of a study on the influence of contextual factors on employee loyalty and voluntary leaving intention. On the basis of a qualitative approach, the data were collected through interviews with a sample of employees in the banking sector. The results obtained show that the perceived organizational support of factors such as the work environment and certain HRM practices (training, remuneration and career management) are linked to the intention of employees to leave in this sector. These results also show the links between external employment opportunities and the intention to leave of employees.

Keywords: Employee loyalty, voluntary leaving intention, organizational perceived support, contextual factors.

JEL classification : M12, M54, O15, J24, J28

* BOUDA Nabil, email : boudanabil@gmail.com

INTRODUCTION

La question de la fidélité des salariés est devenue une préoccupation majeure pour les responsables des ressources humaines du secteur bancaire. En effet, depuis l'ouverture des premières banques et établissements financiers à la fin des années 1990¹, les besoins en ressources humaines n'ont cessé de croître, et cela en adéquation avec le nombre d'agences ouvertes sur le territoire national².

Les besoins en compétences expérimentées dans ce secteur font que les nouvelles agences recrutent au sein d'autres établissements bancaires, ce qui force ces derniers à essayer de comprendre les raisons qui poussent leurs salariés à partir et ce qu'il faudrait faire pour les fidéliser. Cette problématique n'est pas propre uniquement à ce secteur, mais elle prend de l'importance à chaque fois qu'il y a une intensification de la concurrence entre des entreprises.

Si cette décision de départ des salariés est considérée comme un processus complexe, elle est néanmoins considérée par Peretti (2005) comme étant un réel indicateur de la fidélité, qui est influencée par différents facteurs. Ces derniers peuvent être selon Cézanne et Guillon (2013)³ des facteurs personnels, contextuels ou relationnels.

PROBLÉMATIQUE

Afin de comprendre la fidélité des salariés dans ce secteur et de déterminer les antécédents de ce comportement, nous avons fixé comme objectif principal à cette recherche la réponse à la problématique suivante : *quels sont les facteurs contextuels qui influencent la décision de départ des salariés du secteur bancaire dans la wilaya de Bejaia ?*

Dans le but de répondre à cette problématique, nous avons choisi la théorie de l'échange social comme cadre théorique, qui est selon Paillé (2011) le meilleur cadre pour approcher cette problématique de fidélité des salariés.

En effet, dans cette recherche nous envisageons la fidélité comme étant un comportement échangé par les salariés contre le soutien organisationnel perçu de certains facteurs contextuels par les salariés.

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les récents travaux sur la question (Fabi et al., 2014 ; Höfle, 2011) suggèrent l'existence de liens entre plusieurs facteurs contextuels et la fidélité des salariés, ce qui nous oriente vers la proposition de deux principales hypothèses et qui sont comme suit :

H1 : Le soutien organisationnel perçu de l'environnement de travail influence l'intention de départ volontaire des salariés.

H2 : Le soutien organisationnel perçu des pratiques de GRH influence l'intention de départ volontaire des salariés.

IMPORTANCE DE L'ÉTUDE

La problématique étudiée n'est pas spécifique au seul secteur bancaire, mais elle est d'actualité dans chaque secteur où il y a concurrence entre les différents acteurs. Cette étude, en plus de déterminer les variables influençant ce comportement de départ volontaire des salariés, permet de faire des recommandations d'ordre managérial aux responsables du secteur pour une meilleure réponse à ce phénomène.

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les objectifs assignés à cette recherche sont, premièrement, de déterminer les antécédents contextuels de la fidélité des salariés, ainsi que de vérifier l'influence du soutien organisationnel perçu engendrés par ces

¹ Suite à la réforme du système bancaire et financier national introduite par la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit plusieurs banques privées (nationaux et étrangers) sont entrées dans le secteur bancaire algérien.

² Le nombre d'agences est passé de 1071 en 2000 à 1533 en 2017. (Banque d'Algérie, rapport annuel 2017).

antécédents contextuels sur cette dernière. Deuxièmement, sur la base des résultats obtenus, cette recherche aura comme objectif de formuler des recommandations pratiques aux responsables du secteur.

I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1- DÉFINITION DE LA FIDÉLITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

La fidélité des ressources humaines est considérée comme étant une notion complexe et difficile à définir (Dutot, 2004, p.129) et cela d'autant plus qu'elle est peu traitée dans les ouvrages de gestion des ressources humaines (Paillé, 2004).

Elle est définie par Dutot (2004, p.12) comme suit : « *la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait 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* ». Si pour cet auteur la fidélité est un comportement, pour d'autres auteurs elle est à la fois un comportement et une attitude.

En effet, Peretti et Swalhi (2007) ont une approche mixte de la fidélité et la définissent comme étant : « *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 et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation* ».

Cette définition est plus complète, car elle explique la fidélité du salarié à travers trois facettes qui sont : le fort attachement du salarié fidèle à son organisation, la faible intention de départ du salarié et la contribution de ce dernier à la réussite de l'organisation.

La facette intention de départ, considérée par Mitchell et al. (2001) comme étant le meilleur prédicteur du départ effectif, est utilisée dans notre recherche comme indicateur de la fidélité des salariés du secteur bancaire.

1.2- LES DÉTERMINANTS DE LA FIDÉLITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Qu'on les appelle antécédents ou déterminants, ces facteurs qui influencent la fidélité des salariés sont nombreux et peuvent être classés en trois catégories : individuels, contextuels et relationnels (Cézanne et Guillon, 2013).

Les déterminants individuels sont les facteurs propres aux salariés. Ils font référence en même temps aux caractéristiques du salarié et aux acquis de ce dernier. Ces facteurs sont : l'âge du salarié (Steel et Lounsbury, 2009), la génération à laquelle appartient le salarié (Giraud, 2012), les traits de personnalité du salarié (Caughlan, 2005), la propension relationnelle de ce dernier à être fidèle à son organisation, la biographie professionnelle et l'étape de carrière du salarié.

Les déterminants contextuels sont les facteurs liés au contexte dans lequel s'exerce cette relation d'emploi entre le salarié et l'organisation. Ils peuvent être internes et dépendre de l'organisation, tels que les pratiques de gestion des ressources humaines (Ndayirata, 2018) et l'environnement de travail. Ils peuvent être externes, tels que les opportunités externes d'emplois.

Les déterminants relationnels sont l'ensemble des facteurs qui incitent le salarié au travail. Ces facteurs peuvent être le style de management au sein de l'organisation (Böckerman et al., 2012), les relations avec les supérieurs (Langevin et Mendoza, 2013) et aussi avec les autres salariés.

Il est à noter que dans le cadre de cette recherche et sur la base des recommandations de Paillé (2011) et de Ndayirata (2018), nous avons choisi de vérifier l'influence des facteurs contextuels sur l'intention de départ des salariés du secteur bancaire.

1.3- LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

Comme expliqué dans l'introduction, le cadre théorique de notre recherche est la théorie de l'échange social de Blau (1964) et, plus précisément, nous mobilisons le construit de soutien organisationnel perçu (SOP)

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

introduit par Eisenberger et al. (1986) pour expliquer l'influence des facteurs contextuels sur la décision de départ volontaire des salariés.

Le soutien organisationnel perçu est considéré comme étant un construit fondamental de la théorie de l'échange social, il est défini par Eisenberger et al. (1986, p.501) comme étant « *la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui, basée sur les croyances globales de l'employé concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être* ».

L'échange auquel nous faisons allusion dans notre recherche est que les salariés de banques développent un comportement de fidélité en échange du soutien organisationnel perçu de certains facteurs contextuels. En d'autres termes, le soutien organisationnel perçu joue le rôle de variable médiatrice dans la relation entre l'intention de départ volontaire des salariés des banques et les facteurs contextuels.

II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Dans le but de déterminer quels sont les facteurs qui ont une influence sur l'intention de départ volontaire des salariés du secteur bancaire, nous avons réalisé une étude qualitative auprès d'un échantillon de salariés. Ce type d'étude est considéré par Malhorta et al. (2007) comme étant le plus adéquat pour identifier les variables à inclure dans un modèle.

2.1- MÉTHODE DE RECUEIL DES DONNÉES

La méthode utilisée pour recueillir les données nécessaires pour répondre à notre problématique de départ est l'entretien semi-directif, qui est selon Colle (2006) la méthode la plus utilisée en GRH et en marketing. Nous nous sommes basés sur un guide d'entretien pour mener à bien notre étude. Ce dernier est structuré de telle façon que les salariés nous décrivent, dans un premier temps, les différents facteurs auxquels ils font face dans leur organisation et leur environnement de travail, et exprimer leurs perceptions de ces facteurs dans un deuxième temps. Au final, nous leur avons demandé si ce qu'ils nous ont dit sur les différents facteurs avait une influence sur leur relation avec leur organisation.

Ces entretiens, d'une durée d'une heure et trente minutes, ont été réalisés durant le mois de septembre 2019 et on fait l'objet d'enregistrement et de prise de notes pour faciliter leur retranscription. Cela a donné un corpus qui a été traité et étudié par une analyse thématique de contenu. La codification faite sur la base de la revue de la littérature a été améliorée au fur et à mesure de l'avancement du traitement des données réalisé avec le logiciel NVivo 11.

2.2- DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Notre échantillon est constitué de 23 salariés⁴, dont la moyenne d'âge est de 37,56 ans et d'une ancienneté moyenne de 10,3 ans. Travailleurs dans sept différentes banques, dont trois sont privées et quatre sont publiques, réparties sur trois villes : Akbou, El kseur et Bejaia. La classification des fonctions étant propre à chaque banque nous a poussés à classer les fonctions occupées par les salariés interrogés en termes de cadre et non-cadre. Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques de notre échantillon.

Tableau 1 : Les principales caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques de l'échantillon	Total	Pourcentage
Sexe	23	100%
Homme	12	52%
Femme	11	48%
Âge	23	100%
18 – 30 ans	6	26%

⁴ La taille de l'échantillon a été déterminée par la méthode de la saturation sémantique, préconisée pour les échantillons servant pour les études qualitatives (Jolibert et Jourdan, 2011).

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

31 – 40 ans	6	26%
41 – 50 ans	9	39%
51 et plus	2	9%
Ancienneté	23	100%
0 – 5 ans	5	22%
6 – 10 ans	6	26%
10 ans et plus	12	52%
Fonction	23	100%
Cadre	8	35%
Non-cadre	15	65%
Répartition géographique	23	100%
Akbou	7	30%
Bejaia	7	30%
El kseur	9	40%
Secteur d'activité	23	100%
Public	13	43,5%
Privé	10	57,5%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

III. RÉSULTATS

Sur la base du nombre de références recueillies et qui sont en rapport avec la codification des différents facteurs, les trois facteurs contextuels retenus sont l'environnement de travail, les pratiques de GRH et les opportunités externes.

3.1- LES REPRÉSENTATIONS DES FACTEURS CONTEXTUELS

Avant de vérifier les liens entre les différents facteurs contextuels et la fidélité des salariés, nous exposerons d'abord les représentations perçues de ces différents facteurs par les salariés.

3.1.1- LES REPRÉSENTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Les différentes représentations de l'environnement de travail et le nombre de références obtenues sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Les différentes représentations associées à l'environnement de travail

Contenu	Entretien_Source	Références	%
Environnement de travail			
Conditions de travail	21	56	49,2%
Charge de travail	21	41	
Horaire de travail	8	10	
Autonomie au travail	3	5	
Reconnaissance au travail	19	54	47,3%
Reconnaissance des supérieurs	17	25	
Reconnaissance des clients	3	5	
Reconnaissance des collègues	3	4	
Participation à la prise de décision	16	20	
Espace et poste de travail	2	4	3,5%
Équipements de travail disponibles	2	3	
Configuration des bureaux	0	0	
Aménagement intérieur du lieu de travail	1	1	
Total	N=23	114	100%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

Les résultats obtenus permettent de classer les représentations de l'environnement de travail en deux catégories. Celles liées aux conditions de travail et celles liées à la reconnaissance. En effet, 49% des références

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

codées, issues du discours des salariés sur l'environnement de travail, portent sur les conditions de travail, alors que 47% des références portent sur la reconnaissance au travail.

Les salariés ont exprimé une insatisfaction concernant leurs conditions de travail. Cette insatisfaction est causée, premièrement, par la charge de travail qui est perçue comme étant excessive. Deuxièmement, elle est causée par les horaires de travail qui sont perçus comme étant trop rigides. On retrouve cette insatisfaction dans l'exemple de verbatim suivants : « *On travaille dans un environnement stressant et cela à cause du volume de travail qu'on est censé faire, ce qui fait que nos journées soient autant fatigantes* » (Entretien avec S13)

La deuxième catégorie des représentations de l'environnement de travail est associée à la reconnaissance au travail. Les salariés interrogés lient le facteur environnement au fait d'être reconnu ou pas. Plus précisément, pour les salariés, la reconnaissance par les supérieurs et la participation à la prise de décision sont liées à la qualité de l'environnement de travail.

3.1.2- LES REPRÉSENTATIONS DES PRATIQUES DE GRH

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux résultats obtenus concernant les pratiques de GRH :

Tableau 3 : Les différentes représentations associées aux pratiques GRH

Contenu	Entretien_Source	Références	%
Les pratiques de GRH			
Recrutement	3	4	2%
Sur la base des compétences	1	1	
Processus de recrutement pas assez clair	1	1	
Le processus n'est pas basé sur les besoins	2	2	
La formation	23	53	27.7%
Programme de formation est très faible	21	36	
Le programme de formation n'est pas clair est mal orientée	14	15	
La formation est de qualité	2	2	
La rémunération	23	57	30%
Les salaires sont bas par rapport aux efforts fournis	23	35	
Les primes ne sont pas versées selon le mérite	19	22	
La gestion des carrières	23	69	36.1%
Les étapes d'évolution ne sont pas claires	14	21	
Les opportunités de promotion en interne sont rares	17	36	
Système d'avancement inexistant	8	9	
La gestion des carrières est claire	3	3	
La communication	5	8	4.2%
Communication avec les supérieurs	3	3	
Communication avec les collègues	5	5	
Total	N=23	191	100%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

L'analyse thématique de contenu a fait ressortir trois pratiques principales de GRH. Ces pratiques qui ont recueilli le plus grand nombre de références citées dans le discours de salariés interrogés sont : la formation, la rémunération et la gestion des carrières.

Les salariés interrogés perçoivent les programmes de formation suivis dans leurs banques comme étant trop faibles, qu'ils manquent de clarté et mal orientés. En effet, ces salariés estiment qu'au vu des besoins en termes de connaissances requises pour maîtriser l'ensemble des produits et services offerts aux clients il faudrait des programmes de formation plus importants et il faudrait mieux orienter ces formations pour combler certaines faiblesses : « *Les formations ne sont pas fréquentes, et quand il y'a une formation elle est mal-*

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

orientée par rapport aux besoins. Plusieurs fois, les clients nous demandent des informations sur certains services et nous-mêmes nous n'avons pas toutes les informations nécessaires » (Entretien avec S9).

La deuxième pratique est la rémunération. Cette dernière est perçue au travers de deux représentations. La première représentation est que pour les salariés interrogés la rémunération au sein de leurs banques est faible et qu'elle n'est pas en adéquation avec les efforts fournis. La deuxième représentation est que pour ces deniers les primes offertes par les banques ne sont pas versées selon le mérite. « *Je reçois des primes qui ne reflètent pas réellement les efforts que je fournis pour atteindre les objectifs qui me sont assignés et ces primes sont versées collectivement à l'ensemble des salariés.* » (Entretien avec S11).

La troisième pratique de GRH, qui est la gestion des carrières, est perçue par les salariés au travers de deux représentations principales. Pour ces derniers, la gestion des carrières au sein des banques est caractérisée par le fait que les étapes d'évolution ne soient pas claires et par la rareté des opportunités de promotions en interne. « *Ça fait dix ans que je travaille dans cette banque et je ne sais pas comment je pourrai avancer dans ma carrière et prétendre à des postes de responsabilités. Je sais juste qu'avec l'ancienneté que j'aurais dans quelques années je serai sûrement promu à un moment ou un autre.* » (Entretien avec S19).

3.1.3- LES REPRÉSENTATIONS DES OPPORTUNITÉS EXTERNES

Le tableau suivant montre les principales représentations du facteur lié aux opportunités externes et le nombre de références obtenues :

Tableau 4 : Les différentes représentations des opportunités externes de travail

Contenu	Entretien_Source	Références	%
Les opportunités externes	17	27	100%
Offres d'emploi dans le même secteur d'activité	17	22	81,4 %
Changer de secteur d'activité	5	5	18,6 %
Total	N=17	30	100%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

Le troisième facteur contextuel le plus abordé par les salariés durant les entretiens est le facteur lié aux opportunités externes. Ce facteur important est perçu par les salariés au travers de deux représentations. La première représentation porte sur les offres d'emploi dans le même secteur d'activités, cette représentation a recueilli plus 81% des références portant sur ce facteur. La deuxième représentation porte sur le fait de changer de secteur d'activité et a recueilli plus de 18 % des références. Ces deux représentations montrent l'intérêt porté par les salariés interrogés aux opportunités d'emploi externes. « *À chaque ouverture d'une nouvelle agence, je reçois des propositions pour y aller travailler chez eux, et à chaque fois je me pose la question est-ce je ne devrais pas accepter l'offre qui m'est faite* » (Entretien avec S21).

3.2- LES RELATIONS ENTRE LES FACTEURS CONTEXTUELS, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

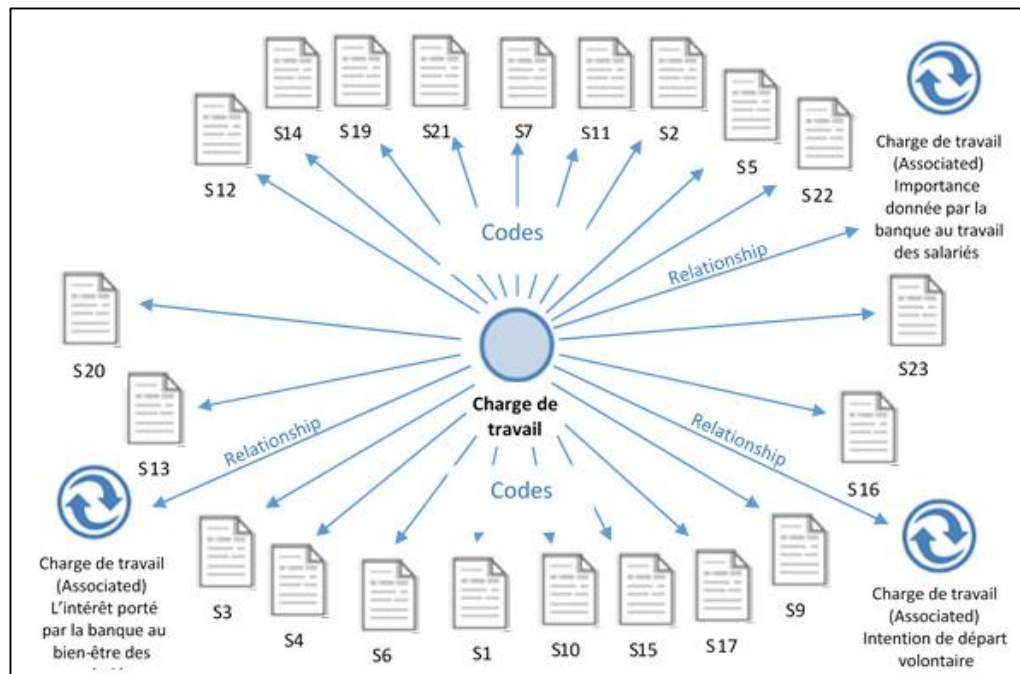
Sur la base de la grille de codage et des nœuds créés, nous allons analyser les différentes relations entre les facteurs étudiés, les items du soutien organisationnel perçu et l'intention de départ volontaire, que nous avons pris comme indicateur de la fidélité.

3.2.1- LES RELATIONS ENTRE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

La première représentation de l'environnement de travail se faisant au travers des conditions de travail est à l'origine d'une insatisfaction. Cette insatisfaction causée plus précisément par la charge de travail engendre une perception d'absence de soutien organisationnel auprès des salariés interrogés. En effet, la charge de travail excessive est perçue par les salariés comme étant un manque d'intérêt porté par la banque au bien-

être du salarié et aussi un manque de valorisation des contributions du salarié. Ces deux dernières phrases sont des items directement liés au soutien organisationnel.

Figure 1 : Les relations entre les conditions de travail, le SOP et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

La figure ci-dessous, en plus de montrer l'existence de liens entre la charge de travail et les items du soutien organisationnel perçu, elle montre aussi l'existence d'une relation avec l'intention de départ volontaire des salariés. On retrouve l'expression de cette relation dans l'exemple de verbatim suivant : « *Après 5ans de travail avec cette cadence infernale je pense sincèrement changer de banque pour ne plus à avoir à subir ça* » (Entretien avec S20)

L'environnement de travail est aussi perçu au travers de la reconnaissance au travail. Comme expliqué précédemment, cette reconnaissance est engendrée par la reconnaissance des supérieurs et par la participation à la prise des décisions. Si les résultats obtenus montrent bien l'existence de liens entre la reconnaissance du supérieur, la participation à la prise de décision et les items du soutien organisationnel perçu, il n'en demeure pas moins que ces derniers ne montrent pas l'existence de relation avec l'intention de départ volontaire. Ces résultats sont en concordance avec les résultats des travaux d'Allen et al. (2003) et ceux d'Eisenberger et Stinglhamber (2011).

En résumé, la charge de travail, jugée comme étant excessive par les salariés, dégrade les conditions de travail et engendre un manque de perception du soutien organisationnel, ce dernier fait augmenter l'intention de départ des salariés.

3.2.2- LES RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE GRH, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

Ayant retenu trois pratiques de GRH et cela sur la base du nombre de fréquences recueillies dans le discours des salariés interrogés, nous allons voir à présent les liens existants entre ces pratiques, le SOP et la fidélité.

LES RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE FORMATION, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

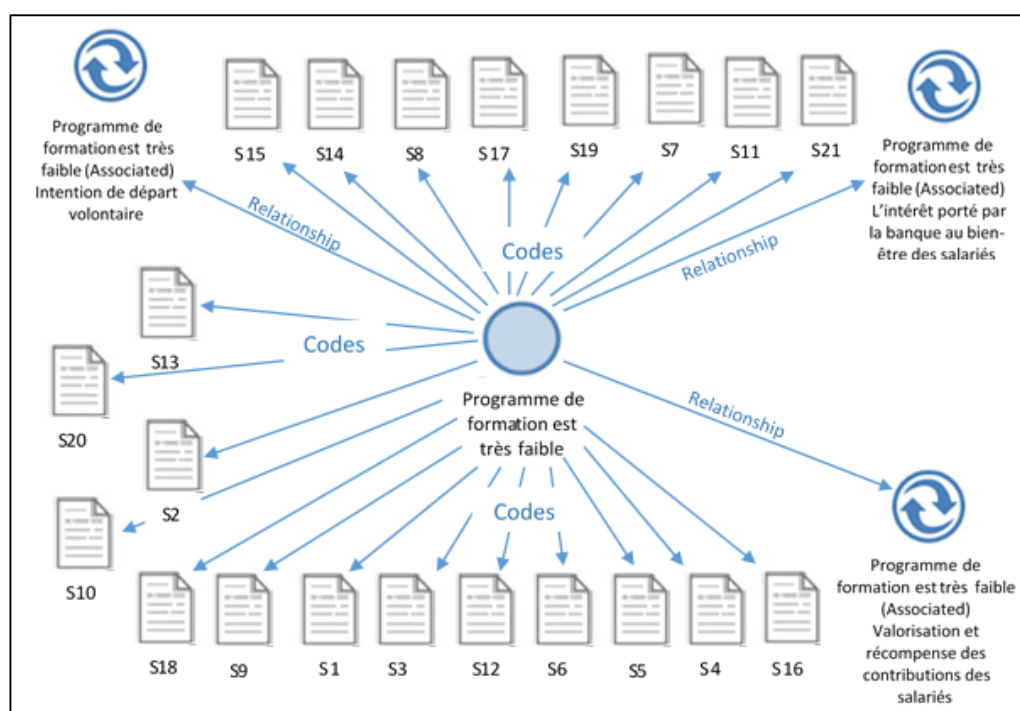
L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

Concernant cette pratique de formation, les salariés interrogés ont exprimé une insatisfaction à l'égard de cette dernière et cela en reprochant aux banques le fait que les programmes de formation soient faibles et le fait qu'ils manquent de clarté et qu'ils soient mal orientés.

Ces insuffisances en termes de formation sont perçues par les salariés comme étant un manque d'intérêt porté de la part de la banque envers leur bien-être, car c'est grâce aux formations que ces derniers pourraient ambitionner de meilleurs postes. Elles sont aussi perçues comme étant un manque d'importance et de valorisation de leurs contributions aux résultats de leur organisation.

Ces deux précédentes perceptions auxquelles les salariés relient les représentations de cette pratique sont des items du soutien organisationnel perçu.

Figure 2 : Les relations entre la formation, le SOP et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

La figure ci-dessus montre, premièrement, que la représentation la plus importante des pratiques de formation est en relation avec les items du soutien organisationnel perçu. Deuxièmement, elle montre l'existence d'une relation avec l'intention de départ volontaire. Cette dernière relation se retrouve aussi dans le verbatim suivant : « En six ans de carrière dans cette banque je n'ai jamais fait de formation, alors que pour avancer et accéder à d'autres responsabilités c'est primordial et je réfléchis sincèrement à partir à cause de ça. » (Entretien avec S4).

En d'autres termes, la faiblesse des programmes de formation au sein des banques engendre un manque de soutien organisationnel perçu qui, à son tour, crée une intention de départ auprès des salariés.

LES RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

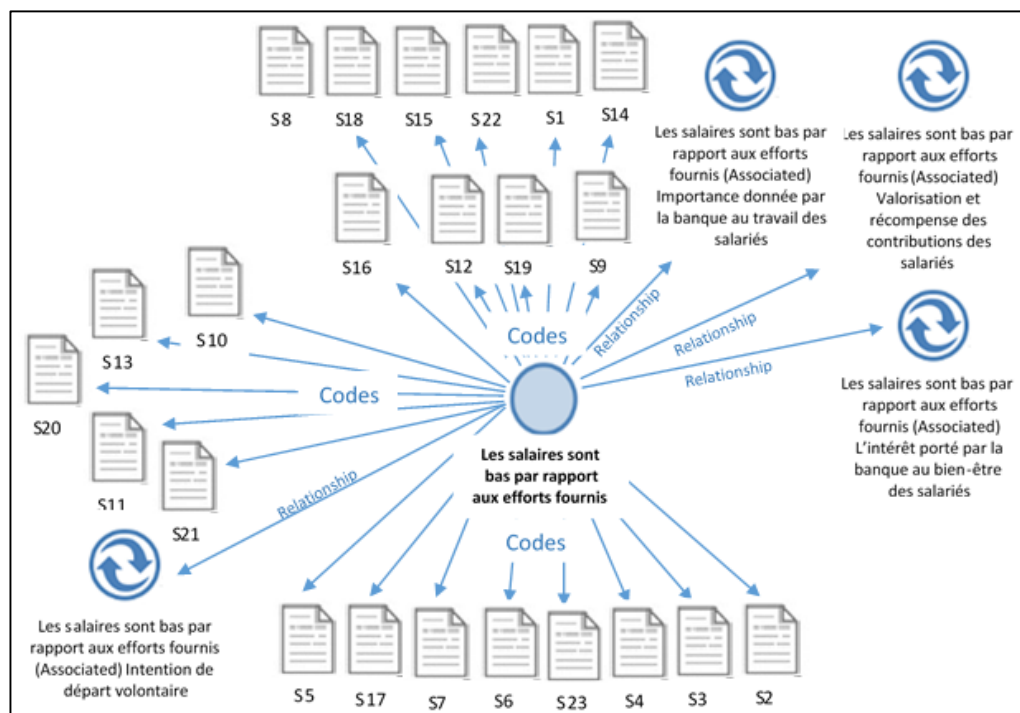
Les pratiques de rémunération étant perçues au travers de deux représentations, que sont : les salaires sont bas par rapport aux efforts fournis et les primes ne sont pas versées selon le mérite, expriment une insatisfaction à l'égard de ces pratiques.

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

Cette insatisfaction est ressentie par la plupart des salariés interrogés et relie cette faiblesse des salaires à un manque d'importance donnée par les banques à leur travail et aux efforts qu'ils fournissent. Le verbatim suivant illustre ce raisonnement : « *Franchement, ils savent bien que nos salaires sont faibles, mais ils pensent que nous ne méritons pas plus que ça.* » (Entretien avec S13).

Ces niveaux de salaire, perçus comme étant bas, sont reliés aussi à un manque de valorisation du travail des salariés de la part des banques, et peut être illustré par ce verbatim : « *Mon salaire ne me permet pas de joindre les deux bouts, sans parler de loisirs ou autres distractions, mais ici cela ne les préoccupe pas vraiment, l'essentiel c'est que le travail se fasse.* » (Entretien avec S 21)

Figure 3 : Les relations entre la rémunération, le SOP et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

Cette figure montre, premièrement, que la représentation principale des pratiques de rémunération est en relation avec les items du soutien organisationnel perçu. Deuxièmement, que cette représentation est aussi en relation avec l'intention volontaire de départ des salariés. Cette relation est décelable dans le discours des salariés : « *Vu le salaire que je touche, je pense sincèrement à changer de banque, ou carrément me mettre à mon compte* » (Entretien avec S15).

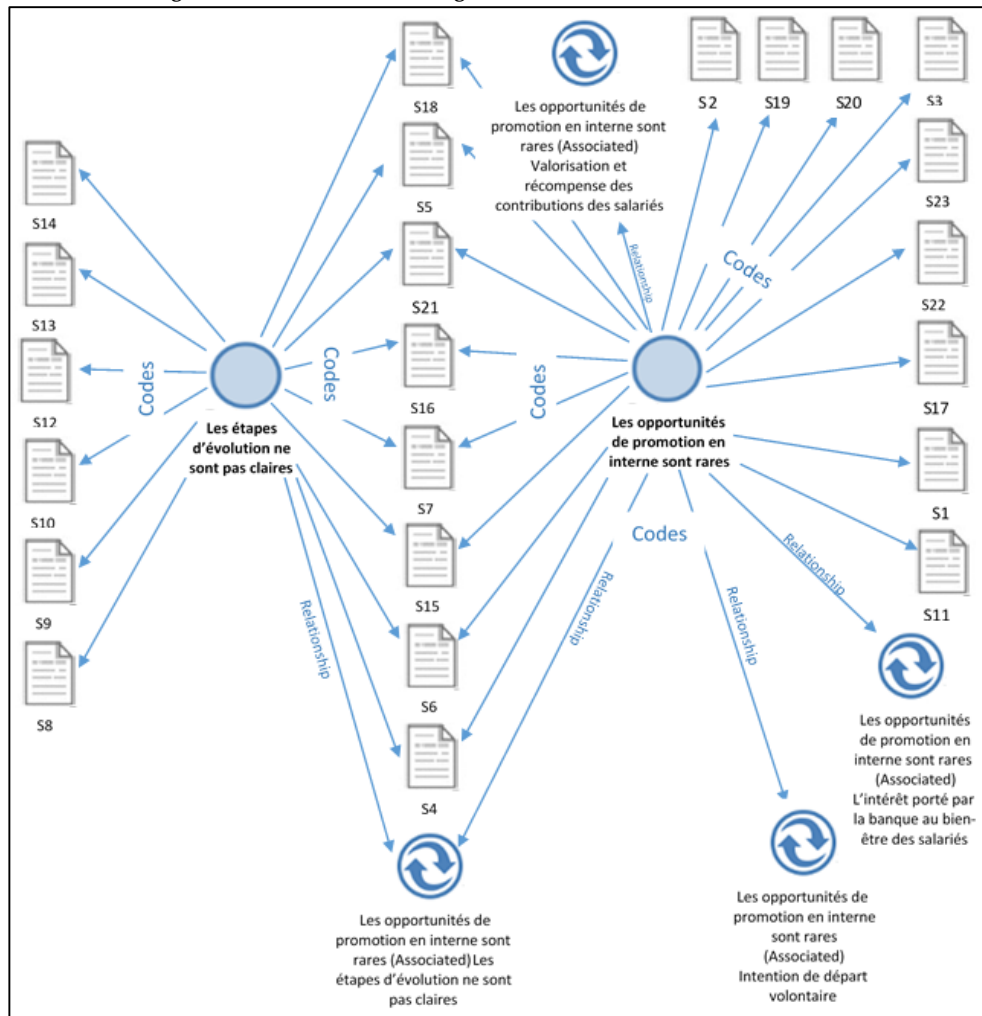
En résumé, l'insatisfaction à l'égard des pratiques de rémunération (salaire et primes) engendre un manque de perception de soutien organisationnel et alimente l'intention de départ des salariés.

LES RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES CARRIÈRES, LE SOP ET LA FIDÉLITÉ

La troisième pratique ayant recueilli le plus grand nombre de références lors des entretiens est en effet la gestion des carrières. Ces deux représentations, que sont : « *Les étapes d'évolution ne sont pas claires* » et « *Les opportunités de promotion en interne sont rares* » traduisent une forme d'insatisfaction envers ces pratiques de gestion des carrières.

En effet, les salariés interrogés estiment qu'ils ne connaissent pas exactement les étapes à franchir pour évoluer dans leurs carrières et que les occasions d'être promu à un poste à responsabilités sont très rares.

Figure 4 : Les relations entre la gestion des carrières, le SOP et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

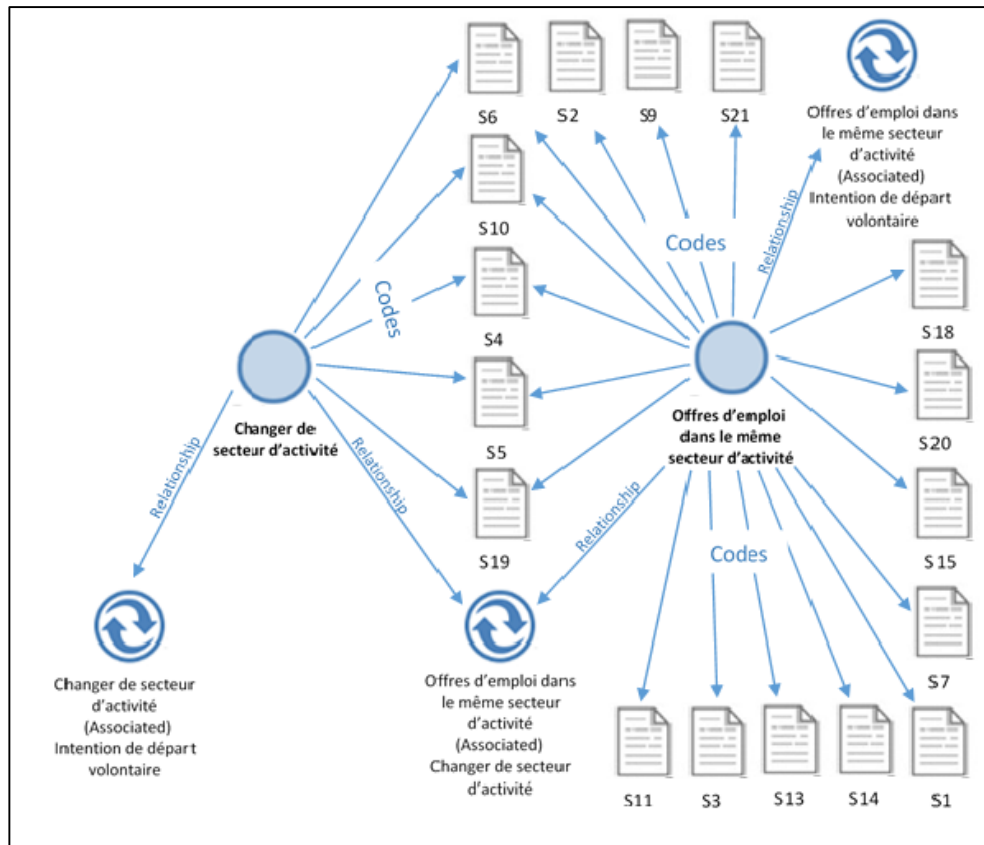
Cette insatisfaction à l'égard des pratiques de gestion des carrières est en relation avec le manque de soutien organisationnel perçu, car les salariés perçoivent cette absence d'opportunités d'évolution comme un manque de valorisation et un manque d'intérêt de la part des banques. Le verbatim qui suit illustre bien ce fait : « Ce que je pense, est que je ne suis pas prêt d'avoir une promotion, car les opportunités sont rares et vu l'intérêt qu'il porte au travail que je fais, ce n'est pas cette banque qui m'offrira un poste à responsabilités » (Entretien avec S3).

La figure ci-dessus montre l'existence de cette relation entre la gestion des carrières et le soutien organisationnel perçu, mais aussi l'existence d'une relation avec l'intention de départ volontaire des salariés. Cette relation peut être illustrée par les propos de ce salarié : « Je désire sincèrement rester dans cette banque pour plusieurs raisons, comme mes bonnes relations avec mes collègues, qui sont à vrai dire des amis, mais dans cinq ans si j'occupe toujours le même poste j'irais certainement voir ailleurs. » (Entretien avec S5).

3.2.3- LES RELATIONS ENTRE LES OPPORTUNITÉS EXTERNES DE TRAVAIL ET LA FIDÉLITÉ

Les opportunités externes de travail, qu'elles émanent de banques concurrentes ou qu'elles émanent d'un autre secteur d'activités, est un facteur qui ne dépend pas des banques. Ce qui veut dire que ce facteur ne peut être relié au soutien organisationnel perçu.

Figure 4 : Les relations entre les opportunités externes et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

La figure ci-dessous, si elle montre que les représentations du facteur opportunités externes ne sont pas en relation avec le soutien organisationnel perçu, elle montre cependant que ce facteur est en relation avec l'intention de départ volontaire des salariés. Ce qui veut que, les opportunités de travail externes que reçoivent les salariés engendrent auprès de ces derniers une intention de départ. Cette relation peut être illustrée par ce verbatim : « À chaque ouverture d'une nouvelle agence, je reçois des propositions pour y aller travailler chez eux, et à chaque fois je me pose la question est-ce je ne devrais pas accepter l'offre qui m'est faite » (Entretien avec S21).

3.3- DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse thématique de contenu a fait ressortir deux catégories de résultats. La première catégorie porte sur la perception qu'ont les salariés des facteurs contextuels et les liens existants entre ces facteurs et leur perception du soutien organisationnel des banques. En effet, premièrement, les salariés ressentent une insatisfaction par rapport à leur environnement de travail au sein de leurs banques et aussi une insatisfaction par rapport aux trois pratiques de GRH retenues (formation, rémunération et gestion des carrières). Ces derniers ont exprimé un fort intérêt pour les offres émanant des banques concurrentes. Deuxièmement, les deux premiers facteurs, que sont l'environnement de travail et les pratiques de GRH, sont associés à un manque de soutien organisationnel perçu.

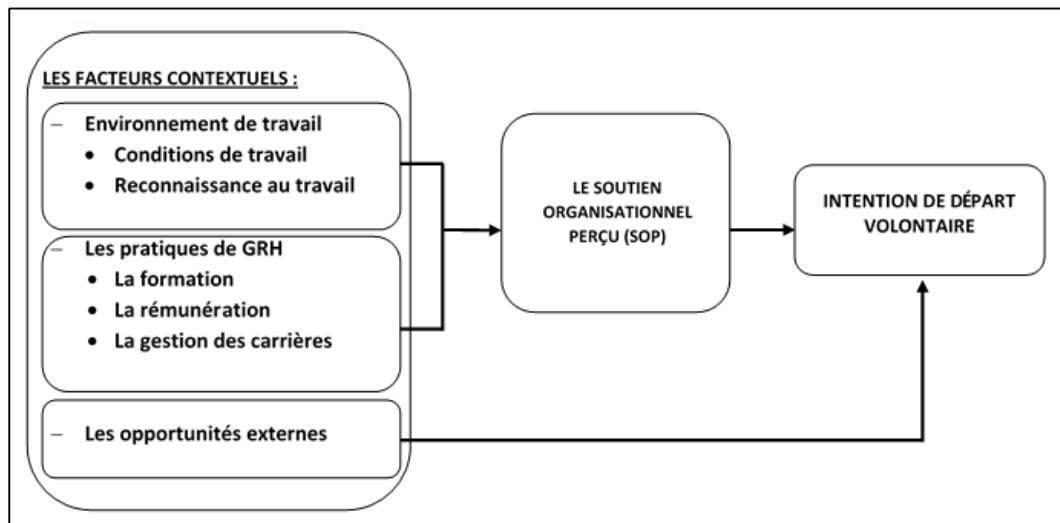
La deuxième catégorie de résultats porte, quant à elle, sur les liens existants entre ces facteurs et l'intention volontaire de départ des salariés. En effet, ces liens permettent de comprendre quels sont les facteurs contextuels qui exercent une influence sur l'intention de départ des salariés. Ces résultats montrent effectivement que les faiblesses et défaillances dans certains facteurs, tels que l'environnement de travail et les pratiques de GRH, engendrent un faible soutien organisationnel perçu, ce qui aura au final des conséquences sur les attitudes des salariés telles que l'intention de départ.

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

Ces résultats obtenus confirment, premièrement, l'hypothèse 1 formulée dans la section 2 de cet article et qui indiquait que le soutien organisationnel perçu de l'environnement de travail influence l'intention de départ volontaire des salariés. Deuxièmement, ils confirment l'hypothèse 2 et cela en apportant des précisions sur les pratiques de GRH qui influencent l'intention de départ volontaire des salariés et qui sont : la formation, la rémunération et la gestion des carrières.

La figure ci-dessous synthétise les résultats obtenus et schématise les différents liens existants entre les différentes variables.

Figure 5 : Synthèse des liens entre les facteurs contextuels, le SOP et la fidélité



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

CONCLUSION

Cette recherche, en plus d'avoir permis de déterminer les différents facteurs qui influencent l'intention de départ et la fidélité des salariés du secteur bancaire de la wilaya de Bejaia, et d'avoir précisé les liens existants entre ces différentes variables, elle présente différentes implications d'ordre managériales. Ces implications, qui portent sur ce que peuvent faire les banques pour fidéliser et réduire les départs de leurs salariés peuvent être résumées comme suit :

La première implication est en relation avec l'environnement de travail et la perception qu'on les salariés de la charge de travail, qu'ils jugent comme étant excessive. Les banques pourraient trouver des solutions et cela en revoyant les méthodes d'affectation de la charge et en procurant aux salariés un équipement de travail (ordinateurs, bureau et fauteuils ergonomiques) qui améliorerait leurs conditions de travail. Les salariés ont cité comme deuxième problème la rigidité des horaires de travail. Si cette question des horaires reste complexe, il n'en demeure pas moins que dans d'autres pays le télétravail permet d'être une solution à ce genre de problème et qui pourrait être utilisée dans ce secteur.

La deuxième implication est en relation avec les pratiques de GRH (formation, rémunération et gestion des carrières). En effet, l'insatisfaction des salariés à l'égard de ses pratiques est génératrice d'intentions de départ et de manque de perception du soutien organisationnel. Concernant la formation, il faudrait revoir les programmes de formation qui sont perçus comme étant mal orientés, et cela en les axant sur les besoins du moment, tels que la maîtrise des technologies informatiques liées aux e-paiement et e-banking.

En ce qui concerne la rémunération, bien que ce secteur est l'un de ceux qui rémunère le mieux ses salariés, il reste que ces derniers expriment toujours une insatisfaction à l'égard de ces pratiques, ce qui nous amène à conseiller aux banques un alignement des salaires entre banques publiques et banques privées et de revoir les critères d'attribution des primes.

Pour ce qui des pratiques de gestion des carrières, il paraît évident que le manque de clarté des plans de carrière des salariés doivent être revus, et cela en favorisant une meilleure disponibilité d'offres de promotions et d'information pour que le salarié sache exactement comment évoluera sa carrière dans le futur.

La troisième implication concerne les opportunités externes d'emploi. Si ce dernier facteur ne dépend pas complètement des banques, il n'en reste pas moins que ces dernières peuvent diminuer l'attrait qu'exercent ces offres externes sur leurs salariés. En effet, en améliorant leurs relations avec leurs salariés, en faisant participer les salariés à la prise des décisions, en améliorant la communication, l'attachement affectif des salariés à leurs organisations augmentera et réduira l'attrait des offres externes sur ces derniers.

BIBLIOGRAPHIE

1. Banque d'Algérie, (2017). *Rapport annuel*, p. 54. Online : <https://www.bank-of-algeria.dz/html/communicat2017.htm> (visité le : 26.01.2019).
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.
3. Böckerman, P., Bryson, A. et Ilmankunna, P. (2012). *Does high involvement management improve worker well-being?*, Journal of Economic Behavior & Organization, vol 84, p. 660-680.
4. Cézanne, C., et Guillon, O. (2013). *Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique*. Recherches en Sciences de Gestion, (4), 127-143.
5. 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 en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III.
6. Coughlan, R. (2005). *Employee loyalty as adherence to shared moral values*, Journal of Managerial Issues, vol 17, n°1, p. 43-57.
7. Dutot, C. (2004). *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse de doctorat, IAE de Poitiers, 2004.
8. Eisenberger R. et Stinglhamber F.(2011), *Perceived Organizational Support, Forecasting enthusiastic and productive employees*, American Psychological Association, Washington D.C
9. Eisenberger,R., Hungtington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
10. Fabi B.et al. (2014). *L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter*. In Paillé (dir), Attirer, retenir et fidéliser les ressources Humaines. , Laval, PUL, Québec p.117-133
11. Giraud, L. (2012). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié*, Thèse de doctorat, EM Lyon Business School.
12. Höfle, K. (2011). *La crise des ressources humaines dans les pays du Sud, un obstacle majeur à la lutte contre le VIH*. In Santé internationale (pp. 201-206). Presses de Sciences Po (PFNSP).
13. Jolibert A. et Philippe Jourdan P. (2011). *Marketing Reasarch – Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Paris, Dunod.
14. Langevin, P. et Mendoza, C. (2013). *How can management control system fairness reduce managers unethical behaviours?*, European Management Journal, vol 31, n°3, p. 209-222.
15. Malhotra, N. K. et Bouguerra, A. (2007). *Études marketing avec SPSS*. Paris : Pearson Education.
16. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., et Erez, M. (2001). *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. Academy of Management Journal, 44(6), 1102-1121.
17. Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S. et Briole, A. (2018). *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : cas des médecins du secteur public au Burundi*, Journal de gestion et d'économie médicale, Vol. 36, p. 61-83.
18. Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris, Economica.
19. Paillé, P. (2011), *La fidélisation des Ressources humaines. Les dimensions négligées*. In Paillé P. (dir), La fidélisation des Ressources Humaines : Approches conceptuelles et étude empiriques, Laval, PUL, Québec, p.119-136.
20. Peretti J. M. (2005), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert

L'INFLUENCE DES FACTEURS CONTEXTUELS SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS : CAS DES EMPLOYÉS DU SECTEUR BANCAIRE DE LA WILAYA DE BEJAIA (PP : 68-82)

21. Peretti, J. M., et Swalhi, A. (2007). *Définir et mesurer la fidélité organisationnelle*. Revue Sciences de Gestion, (64).
22. Steel, R.P. et Lounsbury, J.W. (2009). *Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature*, Human Resource Management Review, vol 19, p. 271-282.