

La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine: le cas de Onatel-SA au Burkina Faso

Ida Rachel OUEDRAOGO*¹, Désiré Boniface SOME¹

¹Centre de recherche et d'études en management (CREM), Université Aube Nouvelle, 06 BP9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso.

Résumé :

La fidélisation des Ressources Humaines est dans le contexte actuel de rude concurrence, un des objectifs prioritaires des organisations, la compétence des hommes étant à mesure de créer un avantage concurrentiel. Les générations présentes, outre la motivation salariale étant intéressée par la prise en compte des besoins psychologiques, cette étude nous a permis d'arriver à la conclusion que le développement de la dimension affective de l'implication organisationnelle est à même de contribuer à la rétention des compétences jugées stratégiques.

Mots clés : Fidélisation, Implication organisationnelle, Intention de quitter, Management des Ressources Humaines.

*Correspondance. Email : idarachelo@gmail.com

Accepté le, 23 décembre 2016

INTRODUCTION

Les Ressources Humaines constituent dans l'environnement économique actuel de rude concurrence, le socle sur lequel s'appuient les organisations pour la construction d'un avantage concurrentiel durable. Aussi mettent-elles en œuvre des politiques de fidélisation adaptées au contexte environnemental et visant à réduire au maximum les intentions de départs et les départs de salariés, surtout ceux détenant les compétences jugées stratégiques.

Pour la Lachance, (2011) « 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 ».

En effet, vu l'exacerbation de la concurrence, les organisations se valent du fait de la facilité de piratage technologique et de stratégies commerciales et marketing. Les compétences des Ressources Humaines se trouvent alors être une des principales richesses imparfaitement imitables et à même de créer un avantage concurrentiel durable.

De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation [Meyer et *al.* 2002b ; Mathieu et Zajac, 1990]. Ce qui nous laisse percevoir une alternative des effets de ce concept sur la fidélisation du personnel.

Cette étude qui est une des premières en Afrique de l'Ouest s'inscrit dans le développement des stratégies de rétention des compétences clés des organisations. Son objectif principal est de vérifier l'existence de liens entre la dimension de l'implication organisationnelle ressentie et le niveau de fidélisation du personnel. Ce qui pourrait constituer, dans la recherche en sciences sociales, une contribution en termes de stratégie de rétention des compétences clés des organisations dans cet environnement incertain auquel elles font face.

Tout d'abord l'approche théorique sera présentée à travers la problématique, les questions de recherche et les hypothèses et enfin la méthodologie et les résultats suivis de la discussion

APPROCHE THEORIQUE

I.1. La fidélisation des Ressources Humaines

La fidélisation des Ressources Humaines selon Paillé (2004) se définit comme « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Le salarié fidèle est celui qui présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »

La fidélité et la fidélisation sont pour Paillé, (2004) intimement liées, même si elles abordent le problème sous un angle différent. Alors que la fidélisation conduit l'entreprise à mobiliser ses

dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés, la fidélité concerne davantage les conduites individuelles en situation professionnelle (Paillé, 2004 a, page 5).

La définition que nous avons retenue de la fidélisation des Ressources Humaines pour les besoins de cette étude est celle de Peretti, (1999), pour qui le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

Plusieurs chercheurs ont abordé le thème de la fidélisation des Ressources Humaines sous divers angles. Pendant que certains comme Paillé, l'appréhendent comme le résultat d'un processus d'évaluation de l'environnement professionnel du salarié, à travers deux dimensions à savoir la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, d'autres sous l'inspiration taylorienne l'abordent sous l'angle de l'intéressement économique.

Pour ces derniers, la fidélisation du salarié est acquise à travers le niveau de compétitivité de la rémunération proposée par l'entreprise.

Des chercheurs comme Cotton et Tuttle (1986), Delery, Gupta, Shaw, Douglas, Jenkins et Ganster (2000), Fairiss (2004), Williams et Livingston (1994) rapportent tous une relation négative entre le niveau de rémunération fixe et le roulement.

Wagar et Rondeau (2006), indiquent que la présence de programmes de gain de productivité, de participation au capital action est positivement associée à la rétention. Ils préconisent donc la participation financière comme moyen de fidélisation des Ressources Humaines.

Des chercheurs comme Freeman et Medoff (1984) ont établi une relation entre la fidélisation des Ressources Humaines et la syndicalisation. Ils ont démontré que dans le secteur syndiqué les travailleurs sont plus enclins à exprimer leur mécontentement plutôt que de quitter comme c'est le cas dans les entreprises non syndiquées. En effet, les études de Batt et al. (2002), Cotton et Tuttle (1986), Williams et Livingston (1994) et de Huselid (1995) confirment que les travailleurs syndiqués ont un roulement plus bas.

Nous, nous allons au cours de cette étude, aborder la fidélisation des Ressources Humaines dans le secteur des télécommunications au Burkina Faso, sous l'angle de l'implication organisationnelle.

Le concept de fidélisation comporte deux dimensions à savoir l'intention de départ volontaire et l'intention de rester.

I.1.1. L'intention de départ volontaire

L'intention de départ met en avant l'intention qu'a un salarié de remettre en cause son adhésion comme membre au sein de l'organisation. Elle implique l'évaluation de l'utilité à quitter l'entreprise par opposition à celle de rester (Mueller, Wallace & Price, 1992).

Des travaux tentent d'analyser le processus qui conduit à la décision de départ de l'entreprise. Maertz et Campion (1998) font une synthèse de ces travaux et montrent que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont des déterminants de l'intention de départ. Mowday et al. (1982), Mueller et al. (1992) ainsi que Griffeth, Hom et Gaertner (2000) confirment ce résultat et considèrent la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle comme des variables explicatives de l'intention de départ.

I.1.2. L'intention de rester

L'intention de rester met l'accent sur l'intention qu'a l'employé de maintenir son adhésion comme membre au sein de l'organisation (Mueller, Wallace et Price, 1992 ; Price, 2001). Ainsi, elle implique l'évaluation instrumentale de l'utilité de rester dans l'organisation par opposition à celle de quitter (Mueller et al. 1992).

I.2. L'implication organisationnelle

La première conceptualisation de l'implication vient de Morrow en 1983 qui a construit une typologie de cinq domaines à savoir : l'orientation vers les valeurs au travail, l'orientation vers la carrière, l'orientation vers le travail, l'orientation vers l'organisation et enfin l'orientation vers le syndicat. Cette dernière orientation fut supprimée par la suite parce que non représentatif des salariés.

Pour les besoins de notre étude, c'est l'orientation vers l'organisation à savoir l'implication organisationnelle que nous allons examiner. La définition suivante de Durieux et Roussel (2002), a été retenue : « l'implication organisationnelle est une attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, en fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui rester fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout ». Le choix de cette définition nous est dicté par le fait qu'elle prenne en compte tous les paramètres de la tridimensionnalité de l'implication ; l'attachement affectif faisant référence à l'implication affective, le choix raisonné de lui rester fidèle s'apparentant à l'implication calculée et l'obligation morale à l'implication normative.

I.2.1. L'implication affective

Buchanan (1974) décrit l'implication comme « un attachement partisan et affectif aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ». Certains auteurs comme Sheldon (1971) ou Kanter (1968), considèrent que « l'implication est l'attachement du capital affectif et émotionnel d'un individu

au groupe ». Mowday, Steers et Porter (1979) aussi ils mettent l'accent sur l'orientation affective de l'implication.

I.2.2. L'implication Calculée

L'implication calculée concerne la dimension cognitive de l'attitude qui définit l'implication comme une dynamique rationnelle interne aux sujets (Commeiras, 1994). Selon Meyer et Allen (1991), l'implication calculée renvoie « à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991), c'est aussi « le niveau auquel les employés se sentent impliqués à l'organisation en raison des coûts qu'ils voient comme associés à leur départ » (Allen et Meyer, 1996).

I.2.3. L'implication normative

Cette composante de l'implication organisationnelle dans le modèle de Meyer et Allen a été inspirée par une multitude de travaux et principalement ceux de Marsh et Mannari (1977) et Wiener (1982).

Selon Meyer et Allen, l'implication normative « reflète un sentiment d'obligation de continuer le travail. Les employés dotés d'un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils devraient rester dans l'organisation » (Meyer et Allen, 1991).

I.3. Liens entre la fidélisation et l'implication organisationnelle

Le lien entre ces deux concepts vient même de la définition de l'implication organisationnelle, surtout de celle de Meyer et Allen, (1991, P. 67) pour qui « l'implication organisationnelle est le reflet d'un état psychologique qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance ».

En effet, la nature de la relation entretenue entre l'individu et son organisation conditionne le degré d'attachement de celui-ci à son organisation et est déterminante dans la décision de rester ou de quitter cette organisation, donc traduit son niveau de fidélisation.

La définition de l'implication organisationnelle de Mowday et al. (1982) comme « un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre » nous laisse percevoir un lien entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ, et donc la fidélisation du personnel.

De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation (Meyer et al. 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, selon Wasti (2005), l'intention de partir de l'organisation est bien moins forte pour les salariés hautement impliqués et ceux dont le profil combine une forte implication affective et normative

que pour les autres profils d'implication. Selon Meyer et ses collègues (2002) toutes les formes d'implication organisationnelle sont fortement corrélées à l'intention de quitter l'organisation.

I.4. La problématique, la question de recherche et les hypothèses

I.4.1. La problématique et la question de recherche

Le capital humain de l'organisation apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables (Penrose, 1959, Barney 1991).

Cependant, le problème potentiel des Ressources Humaines, bien qu'elles remplissent les conditions d'une source d'avantage concurrentiel durable, est qu'elles peuvent du jour au lendemain, quitter l'entreprise et quelques fois, se mettre au service de la concurrence.

La plupart des dirigeants conçoivent la fidélisation du personnel sous le seul aspect rémunération, tout en perdant de vue le changement de centres d'intérêts des générations présentes, qui aspirent, outre la motivation salariale, à la satisfaction de besoins psychologiques à l'occurrence, l'identification à l'entreprise, à ses normes et valeurs et aux besoins de réalisation.

Susciter chez les salariés, une forte implication organisationnelle soutenue par des perceptions positives et bienveillantes ressenties à travers la qualité de la relation d'emploi pourrait à notre avis, constituer une alternative pour la fidélisation du personnel.

Cependant, les contraintes socio-économiques qui caractérisent le terrain africain nous amènent à nous interroger sur la manifestation des effets de ces deux concepts sur un terrain africain.

Pour Nkacleu (2006) traitant de l'implication dans un contexte africain, « il existerait des limites dans les théories qui analysent de manière exclusive les approches affectives et calculée de l'implication. Pour cet auteur, « la réalité comporte également des salariés qui s'impliquent dans l'entreprise au regard de leurs intérêts ainsi que du partage des buts et valeurs de l'organisation ».

En effet, l'agent pourrait tout en étant attaché à l'entreprise parce qu'elle lui permet de satisfaire ses besoins, en même temps ressentir envers elles un fort sentiment d'appartenance. Tout comme il peut bien qu'il soit attaché affectivement à l'entreprise, décider de la quitter tout de même parce qu'elle ne lui permettrait pas de faire face à ses multiples obligations sociales et familiales. Aussi, en Afrique, quel que soit le niveau d'attachement de l'agent à son entreprise, la satisfaction de ses obligations sociales et familiales peut être déterminante dans son choix de rester ou de quitter son entreprise.

La littérature spécialisée sur le concept d'implication et de fidélisation n'a pas à notre connaissance, aborder ces questions qui peuvent cependant traduire la spécificité du terrain africain.

Notre cadre d'étude est l'Office National des Télécommunications (ONATEL-SA), société burkinabé de téléphonie mobile, fixe et Internet. Il fait présentement face à un environnement concurrentiel très rude avec la venue dans le secteur de deux autres opérateurs de téléphonie. Cette société se doit donc de développer une flexibilité à même de lui conférer une capacité d'adaptation aux différentes situations imprévisibles.

C'est dans ce contexte qu'il est constaté des départs volontaires, surtout de cadres dont certains qui occupaient des postes stratégiques au sein de la société se sont mis au service de la concurrence.

En Afrique, la stabilité des emplois surtout pour ce qui concerne les sociétés d'Etat privatisées et les sureffectifs hérités de l'ancien statut pourraient atténuer quelques peu la nécessité de développement de stratégies de rétention du personnel. En effet, l'intention de départ peut être réelle mais la peur de l'inconnu du fait du poids social que doivent supporter les salariés en Afrique pourrait freiner la transformation de ces intentions de départ en départ réel contrairement à ce qui est constaté dans les pays occidentaux.

Cependant, pour le cas de ONATEL-SA, le taux de roulement qui est de 3% est certes assez bas, mais les mouvements d'humeurs constatés, la turbulence du climat social ainsi que la fréquences des offres d'emplois de la concurrence nous laissent percevoir un risque sur la transformation des intentions de départs en départs réels préjudiciables à la stabilité de la société. Ce qui a éveillé notre intérêt sur la nécessité de mesurer le niveau de fidélisation du personnel de la société et d'étudier l'impact que pourrait avoir l'implication organisationnelle sur la mise en place d'une stratégie de rétention du personnel.

Notre étude mobilise le concept d'implication organisationnelle pour une fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA, notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail (Thévenet, 2004) et dont la négation avec le turnover est établie (Meyer et Allen, 1991 ; Vandenberghe et al. 2009).

Partant du postulat que l'implication organisationnelle joue un important rôle dans la fidélisation du personnel de ONATEL-SA, nous avons formulé la question de départ ci-après :

Quel est l'impact de l'implication organisationnelle sur la fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA ?

I.4.2. Les hypothèses

L'Hypothèse principale (H)

(H) Le degré d'implication organisationnelle détermine le niveau de fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA.

Les Hypothèses secondaires

(H1) le niveau d'intention de départ du personnel de l'ONATEL-SA est élevé pour une entreprise qui a deux concurrents directs au Burkina Faso.

(H2) La dimension calculée de l'implication organisationnelle est la plus représentative au niveau du personnel de l'ONATEL-SA

(H3) La dimension affective de l'implication organisationnelle influence positivement le niveau de fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA.

II/APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette étude, a été menée au sein de la société ONATEL-SA. Notre population d'enquête est constituée essentiellement des agents de l'ONATEL-SA dont l'effectif s'élève à 1048 agents au 31 décembre 2013. Notre échantillon est constitué de 10% de la population d'enquête soit 104 agents repartis dans les catégories professionnelles et dans les professions. La méthode d'échantillonnage par quota a été utilisée pour cette enquête en vue de pouvoir mieux faire ressortir le niveau d'implication et de fidélisation du personnel suivant les variables sexe, âge, catégories professionnelles et profession.

Nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage par quota en affectant 10% pour chaque catégorie professionnelle dont la répartition est la suivante :

- 10% des agents d'exécution, soit 41 agents
- 10% des cadres moyens, soit 50 agents
- 10% des cadres supérieurs soit 14 agents

Nous avons tenu à faire ressortir l'aspect genre en retenant 10% de l'effectif des femmes et 10% de celui des hommes soit 18 femmes et 87 hommes.

Pour ce qui est de la variable profession nous avons affecté :

- 40 % de l'échantillon aux techniciens soit 42 agents
- 35 % aux commerciaux soit 37 agents
- 25 % pour les administratifs soit 26.

Cette répartition a été faite en tenant compte de la fréquence des départs réels par profession. Les 105 agents enquêtés ont un âge variant entre 25 et 55 ans. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés à l'aide du logiciel EXCEL.

Pour l'élaboration du questionnaire nous nous sommes inspirés du modèle de Allen et Meyer (1990) que nous avons adapté au contexte. Ce modèle comporte dix-huit items (18) items, soit six (6) items pour chaque dimension de l'implication organisationnelle.

Pour ce qui est de la fidélisation, nous avons eu recours à la mesure de « l'intention de quitter », qui est selon Fishbein & Ajzen, (1975), « le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel ». Afin de mesurer le niveau de fidélisation, nous nous sommes inspirés du modèle de Michel Cossette et Alain Gosselin, (2009), que nous avons adapté au contexte de l'étude.

III/ LES RESULTATS

III.1. La mesure du niveau de fidélisation

L'étude du niveau de fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA à travers la mesure de « l'intention de quitter » de notre population d'enquête nous a permis de constater que 24% éprouvent une intention de quitter l'entreprise. Ce niveau est de 25% chez les hommes et 17% chez les femmes.

Pour ce qui est de l'âge, le constat est que la tranche d'âge de 25 à 35, c'est-à-dire les plus jeunes, ont une plus forte intention de départ, soit 34%, suit la tranche des plus de 35 ans avec 21% et enfin 15% chez les plus de 45 ans.

En ce qui concerne **le niveau de fidélisation par catégorie professionnelle**, le constat est que la catégorie des cadres supérieurs enregistre 43% d'intention de quitter, suivie de la catégorie des cadres moyens avec 26% et enfin 15% pour les agents d'exécution.

Pour ce qui est de la variable profession, nous constatons que l'intention de départ est de 31%, chez les techniciens, 22% chez les commerciaux et enfin 15% chez les administratifs.

Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse secondaire **N°H1** selon laquelle, « le niveau d'intention de départ du personnel de ONATEL-SA est assez élevé pour une entreprise qui a deux concurrents sur le marché ».

III.2. La mesure du niveau d'implication par dimension

L'analyse du degré d'implication organisationnelle s'est faite dans cette étude, en déterminant pour chaque dimension, l'effectif de la population d'enquête qui s'identifie à cette dimension à savoir les impliqués « calculés » représentés par 51% de l'échantillon, les impliqués « normatifs » avec 19% et les impliqués « affectifs » 30%.

Pour ce qui est du niveau d'implication suivant le sexe, le constat est que les hommes sont plus affectivement impliqués que les femmes avec 33% contre 17% chez les femmes. L'implication normative est de 22% chez les femmes et 16% au niveau des hommes. Quant à l'implication calculée, les femmes sont majoritaires avec 61% contre 48% chez les hommes.

En ce qui concerne le niveau d'implication par tranche d'âge, cette étude nous révèle que l'implication affective est plus élevée soit 41% chez les plus de 45 ans et enregistre une baisse respective, soit 30% et 23 % chez les plus de 35 ans et chez les plus de 25 ans. L'implication normative elle, est relativement basse, soit 17% dans la première tranche et remonte progressivement à 19% et 22% au niveau des tranches supérieures. Quant à l'implication

calculée, elle est de 60% dans la première tranche et enregistre une baisse progressive, 51% et 37% dans les tranches supérieures.

L'étude du niveau d'implication suivant la catégorie professionnelle nous apprend que les agents d'exécution sont plus impliqués affectifs avec 37% contre 30% et 14% respectivement chez les CM et les CS, dont l'effectif d'impliqués calculés prédomine avec 64% pour les CS et 50% pour CM contre 46% pour les AE.

Enfin, l'étude du niveau d'implication par profession nous fait constater que les techniciens enregistrent un plus grand pourcentage pour ce qui est de la facette calculée avec 57% contre 46% pour les administratifs et 46% pour les commerciaux. Pour l'implication affective, les administratifs enregistrent le plus fort pourcentage avec 35% contre 32% pour les commerciaux et 26% pour techniciens.

Nous pouvons donc à l'issue de cette étude, en déduire que la facette d'implication calculée comporte le plus fort pourcentage soit 51%, contre 30% et 19% respectivement pour l'implication affective et l'implication normative. Ce qui confirme notre hypothèse secondaire **N°H2** selon laquelle, « l'implication calculée est la plus représentative au niveau du personnel de l'ONATEL-SA ».

III.3. Impact des dimensions de l'implication organisationnelle sur le niveau de fidélisation

L'étude du niveau de fidélisation par dimension de l'implication organisationnelle nous renseigne sur la proportion de la population d'enquête suivant la dimension de l'implication, qui nourrit plus une intention de quitter que de rester dans l'entreprise.

Ce qui nous a permis de constater que le plus grand nombre d'intention de départ est enregistré chez les impliqués calculés avec 36%, contre 20% chez les impliqués normatifs et seulement 6% chez les impliqués affectifs.

Nous en déduisons alors que la dimension d'implication organisationnelle, qui influence le plus favorablement le niveau de fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA est la facette affective. Nous pouvons alors confirmer notre **hypothèse N°H3** pour qui « **L'implication affective influence positivement le niveau de fidélisation du personnel** ».

Nous pouvons ainsi constater que le plus fort pourcentage des intentions de départ se retrouve essentiellement dans la dimension calculée avec un taux très faible au niveau de la dimension affective et un taux modéré au niveau de l'implication normative.

En prenant pour exemple la variable âge qui enregistre 34% au niveau de la tranche des 25-35, soit le plus fort taux d'intentions de départ, elle enregistre également le plus fort pourcentage

d'impliqués calculés avec 60% et le plus faible taux d'impliqués affectifs avec 23%. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse principale (**H**) selon laquelle, « Le degré d'implication organisationnelle détermine le niveau de fidélisation du personnel de l'ONATEL-SA », mais en portant la précision que c'est surtout la facette affective de l'implication organisationnelle et celle normative dans une moindre mesure, qui impactent positivement et durablement le niveau de fidélisation du personnel.

IV/DISCUSSION DES RESULTATS

A l'issue de cette étude, nous constatons un fort pourcentage d'impliqués calculés soit 51% dont 36% nourrit une intention de quitter. Ces résultats pourront traduire quelque peu la spécificité du terrain africain où la satisfaction des obligations sociales, surtout sur le plan financier, prime sur toute autre considération d'ordre affectif envers son organisation.

L'étude du niveau de fidélisation nous a révélé pour ce qui est **de la variable âge**, que plus l'âge avance, plus « l'intention de quitter » diminue. Cette situation peut être due à la diminution des opportunités d'emploi chez les plus âgés ou le manque d'intérêt de changer d'entreprise au regard des avantages acquis par le biais de l'ancienneté. Pour le cas de ONATEL-SA, la politique de rémunération qui privilégie l'ancienneté peut constituer une des causes principales de la baisse de l'intention de quitter au niveau des plus âgées.

Au niveau de la catégorie professionnelle, le constat est que les catégories les plus élevées qui ont une employabilité plus élevée sur le marché de l'emploi, sont celles qui nourrissent le plus d'intention de quitter.

Pour ce qui est du **niveau de fidélisation par profession**, les techniciens ressentent plus une intention de quitter ensuite viennent les commerciaux et enfin les administratifs. Cette situation peut s'expliquer par la fréquence des offres d'emploi de techniciens en provenance de la concurrence et des avantages que ces derniers offrent. De plus, les techniciens ont plus de moyens de se réaliser par l'initiative privée. Ce qui explique aussi le fort taux d'intention de départ volontaires enregistré dans cette profession.

Aussi, l'analyse du niveau de fidélisation suivant les variables âge, profession et catégorie professionnelle nous permet de comprendre pourquoi au niveau des démissions, la majorité est constituée de jeunes, de techniciens et de cadres supérieurs. Ces derniers qui détiennent les compétences stratégiques de l'ONATEL-SA constituent par conséquent la cible privilégiée de la concurrence.

Le personnel de ONATEL-SA étant syndiqué à près de 80%, la présente étude confirme, bien que le niveau d'intention de quitter soit assez élevé, les études de Batt et al. (2002), Cotton et

Tuttle (1986), Williams et Livingston (1994) et de Huselid (1995) pour qui « les travailleurs syndiqués ont un roulement plus bas », le taux de départ réel étant de moins de 3% à ONATEL-SA au cours de l'année 2013.

Pour ce qui est de l'implication organisationnelle, cette étude nous révèle qu'elle est fonction de l'**âge**, les plus anciens étant plus impliqués affectifs que les plus jeunes. Cela confirme les résultats des recherches de Meyer et Allen (1984) qui révèlent que plus les salariés sont âgés, plus ils ressentent une implication affective.

Pour ce qui est de la catégorie professionnelle, plus la catégorie est élevée, plus le niveau d'implication affective baisse et plus le niveau d'implication calculée augmente. Cette situation pourrait s'expliquer par les besoins de réalisation éprouvés par les cadres contrairement aux agents d'exécution qui eux, aspirent généralement à la satisfaction de besoins physiologiques et de sécurité.

S'agissant de la profession, les administratifs sont plus affectivement impliqués, ensuite viennent les commerciaux et enfin les techniciens en dernière position. A ce niveau également le constat est que les techniciens sont la profession qui ressent le moins un attachement affectif envers la société. Ce qui pourrait expliquer leur niveau assez élevé d'intention de quitter. Les résultats susmentionnés, confirment qu'il existe un impact positif de l'implication organisationnelle sur la fidélisation du personnel mais plus particulièrement au niveau de la dimension affective de l'implication organisationnelle.

En effet, les variables mesurées au niveau de la fidélisation trouvent leur reflet dans la mesure de l'implication organisationnelle du fait que celles enregistrant un fort taux d'impliqués calculés sont les mêmes qui enregistrent un fort taux d'intention de quitter alors que celles ayant un fort taux d'impliqués affectifs ont un faible taux d'intention de départ.

V/CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous sommes parvenus à l'évidence que dans ce contexte de rude concurrence et de développement technologique fulgurant, une des alternatives pour les organisations de développer une certaine flexibilité est le développement de ses compétences. Pour mieux fidéliser son personnel et relever le défi de la compétitivité, le premier opérateur de téléphonie au Burkina Faso, l'ONATEL-SA, se doit de sauvegarder tous les atouts en sa possession, dont un des plus importants est la compétence de ses hommes.

Ce qui nécessite un management stratégique des Ressources Humaines qui consistera à une planification du personnel à travers un repositionnement et une redéfinition pointue des emplois clés en adéquation avec les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise suivi d'une mobilité horizontale. Toute chose à même de satisfaire par la même occasion, les besoins d'évolution et de réalisation du personnel.

Au terme de la présente recherche, notre question principale qui concerne l'impact de l'implication organisationnelle sur la fidélisation du personnel de ONATEL-SA a trouvé les réponses adéquates, nos hypothèses de recherches ayant été confirmées. Nous avons donc pu mesurer le niveau de fidélisation du personnel, le degré d'implication organisationnelle et identifier la dimension de l'implication affective comme la dimension ayant un impact direct sur la fidélisation du personnel.

Comme perspectives d'études, nous nous pencherons sur « l'impact de la confiance et du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle » qui nous semble d'actualité dans le contexte de dynamique environnemental auquel ONATEL-SA fait face.

VI/REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN N.J., MEYER J.P., (1990), « La mesure des antécédents de l'implication affective et normative envers l'Organisation », *Revue psychologique*, Vol. 63, p. 1-18
- BARNEY, J. B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 99–120.
- BATT R., COLIN J. K (2002) « Employee voice, human resource practices and quit rates: evidence from the telecommunication industry ». *Industrial and labor relations review*, 2002
- BECKER H.S. (1960), «Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- BUCHANAN B. (1974), « Building organizational commitment, the socialization of managers in work organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol, 19, p. 533-546
- COMMEIRAS, N., (1994), «La mesure de l'implication organisationnelle : existe t – il un outil adéquat ? » *Annales du Managements*, Vol. 1, p.649-673
- COSSETTE M. GOSSELIN A. (2009) «Quitter ou rester» ? : analyse des profils d'intention de départ des agents en centre de contact clients
- COTTON J.L. et TUTTLE J. (1986) « Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research » – *academy of management review*
- DELERY J.E., GUPTA N. SHAW J.D., JENKINS G.D. GANSTER J.R. M. (2000) « Industrial relations » *A journal of economy and society* vol. 39, Issue 4 p. 625 – 645
- DURRIEU F. et ROUSSEL P., (2002) « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°44, 2ème trimestre
- FAIRRISS D. (2004) « International Labor Markets and worker quits » – *Industrial relations – A Journal of economy and society* vol. 43 Iss
- FISCHBEIN M. et AJZEN I. (1975) « Belief attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research reading»: *Adisson – Wesley*
- GRIFFETH R. W. GAERTNER P.W. (2000) « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update moderator tests, and research implication for the next millemium » *Journal of management*
- HUSELID M. A. (1995) « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance » *Academy of management journal*
- KANTER R.M., (1968) « Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities », *American Sociological Review*, Vol. 33, N°4, p. 499-517,
- LACHANCE R. (2011) : « le rôle de la marque employeur comme agent de fidélisation des ressources humaines », Paillé, P (ED). *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques* (P.9-25). Québec. Les Presses de l'Université Laval

- MAERTZ C. P., CAMPION M. A. (2004) « Profiles in quitting: integrating process and content turnover » theory vol 47 p. 566-582
- MAERTZ C. P., CAMPION M. A. (1998) « Turnover: Reflexions on the determinants » international review of industrial
- MARSH R.M. et MANNARI H. (1977), « Organizational commitment and turnover: a prediction study », *Administrative Science Quarterly*, vol.22, mars
- MATHIEU J.E. et ZAJAC D.M. (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment » *Psychological Bulletin*, n°108
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1984), « Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, p.372-378
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1991), « A three-component conceptualisation of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1
- MEYER et ALLEN (1984) « Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- MEYER J.P., STANLEY D. J., HERSCOVITCH L. TOPOLNYTSKY (2002) « Affective, Continuance and normative commitment to the organization: a Meta – analysis of antecedent, correlates and consequences ». *Journal of vocational Behavior*, vol. 6, N°1 p. 20-52
- MORROW P.C. (1983), « Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, 8
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982), « Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover », New-York, Academic Press
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1979) « The measurement of organizational commitment » *Journal of vocational Behavior* vol. 14, Issue 2, p. 224-247
- MUELLER C. W., WALLACE J.E., PRICE J.L. (1992) « Employee commitment resolving some issues » – *Work and occupation* p. 211-236
- NEVEU J.P. (1994), « A propos de l'intention de démission » *Revue de Gestion des Ressources Humaines* N°2 p. 27-38
- NKAKLEU, R. (2006) La tontine d'entreprise en tant que communauté de pratique, levier d'implication en situation interculturelle : une étude de cas longitudinale, XVIIe Congrès de l'AGRH, Lille et Reims management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
- PAILLE, P., 2004a, « La fidélisation des Ressources Humaines », Edition Economica, 2004, page 5
- PENROSE E. T. (1959). « The Theory of the Growth of the Firm ». *New York: John Wiley*.
- PERETTI J.M. (1999), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.

- PRICE J. L. (2001) « Reflexions on the determinant of voluntary turnover », *International Journal of manpower*, vol. 22 issue 7, pp.600-624
- SHELDON M.E., (1971), « investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, p. 143-150
- THEVENET M. (2004), « Le plaisir de travailler favoriser l'implication des personnes », Paris, Edition d'Organisation, collection de l'Institut Manpower
- WAGAR T.H., RONDEAU K. (2006) « Retaining employee in small and medium sized firms: examining the link with Human Resource management ». *Journal of applied management and entrepreneurship* vol. 11.2 p.3-16
- WASTI S.A. (2005) « Combinations of organizational commitment forms and job outcomes » *Journal of vocational Behavior*, vol. 67, Issue 2 P. 290-308
- WIENER Y. (1982), « Commitment in organizations: a normative view », *Academy of Management Review*, vol.7
- WILLIAMS C. R. LIVINGSTON L.P. (1994) « Another look at the relationship between performance and voluntary turnover » *Academy of management journal*