

Louvain School of Management

Quelles sont les pratiques et comportements managériaux qui ont le plus d'influence sur la fidélisation du personnel, selon la perception des employés et des managers eux-mêmes ?

Auteur : Jean Auvartin

Année académique 2023-2024

Abstract

Ce mémoire explore le thème de la fidélisation des employés dans les organisations, un enjeu stratégique crucial dans le bon fonctionnement des entreprises.

La fidélisation peut être définie comme la capacité d'une organisation à maintenir ses employés actuels sur le long terme.

La revue de littérature met en évidence différents antécédents qui pourraient amener à la fidélisation, ainsi que plusieurs facteurs déterminants de la fidélisation.

Elle souligne également l'importance du rôle des managers tant au niveau individuel qu'au niveau collectif, dans la création d'un environnement propice à l'engagement et à la fidélisation des employés.

De manière individuelle, nous retrouvons la théorie de l'échange leader-membre qui insiste sur l'importance des relations interpersonnelles de qualité entre les managers et les employés, tandis que de façon collective, les travaux de Lencioni sur la cohésion d'équipe identifient les principaux dysfonctionnements qui peuvent entraver la performance d'une équipe, en proposant des solutions pour y remédier.

L'étude empirique est basée sur des entretiens semi-structurés avec des managers et des membres de leur équipe. Les résultats montrent que les pratiques managériales personnalisées, telles que la reconnaissance des contributions, la formation continue, et la promotion d'un bon environnement de travail, jouent un rôle crucial dans la fidélisation des employés.

Ce mémoire démontre que la fidélisation des employés nécessite une approche intégrée et multifacette. Les organisations doivent non seulement adopter des politiques de gestion des ressources humaines adaptées, mais aussi encourager les managers à développer des pratiques personnalisées qui répondent aux besoins et aux aspirations de leurs équipes, comme le démontre les interviews.

En investissant dans le bien-être et le développement de leurs équipes, les entreprises peuvent non seulement réduire le turnover mais aussi renforcer la cohésion, la productivité et la compétitivité à long terme.

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans le soutien et l'encouragement de nombreuses personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur de mémoire, Monsieur Gobert Patrice, pour son encadrement, ses précieux conseils et sa patience tout au long de la rédaction de ce mémoire. Son expertise a été déterminante pour mener à bien ce projet.

Je remercie également les membres du corps professoral de l'UCL et de la LSM pour leurs enseignements inspirants et leur soutien continu durant mes études : leurs connaissances ont été une source de motivation constante.

Un immense merci aux managers et à leurs collaborateurs qui ont accepté de se rendre disponibles et de participer aux entretiens. Leurs témoignages et leurs partages d'expériences ont été essentiels pour enrichir la partie empirique de ce mémoire.

Je suis reconnaissant envers mes camarades de promotion, notamment Tanguy et Kevin, pour leur camaraderie, leurs échanges constructifs et leur soutien tout au long de cette période. Leur amitié et leur présence ont été précieuses pour traverser les moments difficiles.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à ma famille pour leur amour inconditionnel, leur soutien constant : leur confiance en moi m'a donné la force de persévérer et d'atteindre mes objectifs.

Un remerciement spécial à ma femme Marie, pour son soutien indéfectible, sa compréhension et ses encouragements tout au long de ce parcours. Son amour et sa présence m'ont été d'un grand réconfort et ont joué un rôle crucial dans l'aboutissement de ce mémoire.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont cru en moi et m'ont soutenu dans cette aventure académique. Merci à chacun de vous pour votre contribution à ce travail.

1.	Introduction	6
2.	Problématique :	7
3.	Revue de littérature :	8
3.1.	Fidélisation :	8
3.1.1.	Qu'est-ce que c'est la fidélisation ?	8
3.1.2.	Qu'elles sont les antécédents de la fidélisation ?	9
3.2.	Le rôle du Manager	12
3.2.1.	Echange individuel	13
3.2.2.	Echange collectif	15
3.3.	Synthèse :	16
4.	Démarche méthodologie :	18
4.1.	Introduction à la méthodologie :	18
4.2.	Question de Recherche :	19
4.3.	Objectifs de Recherche :	19
4.4.	Type de Recherche :	19
4.5.	Méthodes de Collecte de Données :	20
4.6.	Instrument de recherche : les guides d'entretien qualitatif	21
4.6.1.	Échantillons :	21
4.6.2.	Guides managers et employés	21
4.6.3.	Plan d'analyse des données :	23
5.	Résultats et analyses :	27
5.1.	Description de l'échantillon :	27
5.2.	Résultats :	27
5.2.1.	Résultats des managers :	27
5.2.2.	Résultats des collaborateurs :	30
5.3.	Rapprochement entre la relation des managers et des collaborateurs :	32
5.4.	Analyses :	35
6.	Les limites de l'étude :	38
7.	Discussions et comparaisons entre la littérature et l'analyse :	40
8.	Conclusion :	43
9.	Bibliographie :	44
10.	Annexes :	47
10.1.	Annexes 1 : Entretien Qualitatif pour les Managers	47
10.2.	Annexes 2 : Guides pour entretien qualitatif pour les Employés/Managés	49

1. Introduction

Dans un contexte de mondialisation accélérée et de transformation numérique, les entreprises sont confrontées à des défis importants pour maintenir leur compétitivité.

Parmi ceux-ci, la fidélisation des employés émerge comme une priorité cruciale.

Le turnover élevé, souvent associé à des coûts de recrutement et de formation importants, ainsi qu'à une baisse de la productivité, peut compromettre sérieusement la performance d'une organisation. Il est essentiel que les entreprises et les managers adoptent des stratégies et des pratiques efficaces pour attirer, motiver et retenir les talents.

Ce mémoire se propose d'explorer les différentes pratiques que les managers peuvent mettre en œuvre pour fidéliser leurs collaborateurs.

L'objectif est de comprendre comment des actions spécifiques peuvent améliorer l'engagement et la satisfaction des employés, tout en réduisant le turnover. En examinant les pratiques de reconnaissance et de récompense, le développement professionnel, ainsi que l'importance de la communication et de l'environnement de travail, ce mémoire vise à offrir une étude exploratoire et à mieux comprendre l'enjeu de la fidélisation et sa perception auprès des managers et des membres de leurs équipes.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie mixte qui combine une revue approfondie de la littérature existante avec une étude exploratoire. Cette approche permet de saisir les théories et les pratiques actuelles en matière de fidélisation des employés. La revue de la littérature nous fournira les bases théoriques nécessaires, tandis que les entretiens nous offriront des insights sur la mise en œuvre pratique de ces théories.

Ce mémoire est structuré en plusieurs chapitres :

Le premier présente la revue de la littérature sur la fidélisation des employés,

Le deuxième se concentre sur la démarche méthodologique,

Le troisième explore les résultats, les analyses des entretiens qualitatifs et leur croisement avec la revue de littérature.

Enfin, dans la dernière partie, nous retrouverons les limites de l'étude, suivi de la conclusion.

2. Problématique :

Pour la réalisation de mon mémoire, j'ai choisi le thème "Les pratiques et comportements du manager dans la fidélisation du personnel" pour plusieurs raisons personnelles et professionnelles.

Premièrement, mon parcours professionnel m'a exposé à différentes situations où la gestion des ressources humaines, notamment la fidélisation du personnel, a joué un rôle crucial dans la réussite ou l'échec d'une entreprise. J'ai pu constater les effets positifs d'une équipe stable et engagée, ainsi que les défis rencontrés lorsque le taux de rotation du personnel est élevé.

Deuxièmement, en tant qu'étudiant en master, j'ai développé un intérêt particulier pour les questions liées au management et aux ressources humaines. Ce sujet me permet de combiner mes expériences professionnelles avec mes connaissances académiques, en explorant une thématique pertinente et actuelle. Je souhaite donc fusionner mes expériences professionnelles avec les connaissances acquises lors de mon cursus en master, tout en abordant une problématique pertinente rencontrée tant dans mon entreprise actuelle que dans d'autres organisations.

En outre, la fidélisation du personnel est un enjeu majeur pour de nombreuses entreprises dans un contexte où la concurrence pour attirer et retenir les talents dans leur société est de plus en plus intense. Comprendre le rôle du manager dans ce processus est donc essentiel pour les organisations cherchant à maintenir leur compétitivité et leur succès à long terme.

Mes premières recherches ont déjà mis en lumière l'impact significatif du rôle du manager dans la fidélisation du personnel. Un taux élevé de rotation du personnel peut entraîner des répercussions néfastes sur la productivité, la continuité des projets et la cohésion organisationnelle, ainsi que sur ses résultats.

Dans ce contexte, les managers jouent un rôle central dans la création d'un environnement de travail propice où les employés devraient se sentir valorisés, soutenus et engagés.

Enfin, je suis convaincu que cette recherche pourra apporter des contributions significatives à la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines et à l'amélioration des stratégies de fidélisation du personnel dans les entreprises.

3. Revue de littérature :

3.1. Fidélisation :

3.1.1. Qu'est-ce que c'est la fidélisation ?

A l'heure actuelle, la fidélisation de son personnel est un enjeu pour la grande majorité des entreprises. Elle l'est d'autant plus lorsqu'il s'agit de retenir les meilleurs éléments, surtout en période de crise économique.

La fidélisation peut être définie comme la capacité d'une organisation à maintenir ses employés sur le long terme.

Cela implique non seulement de les attirer et de les embaucher, mais surtout de les fidéliser et de les engager de manière à ce qu'ils restent dans l'entreprise sur une période prolongée (Saks, 2006). Selon la théorie de Peretti, la problématique de la fidélisation des salariés dans un contexte où les attentes et les besoins des employés deviennent de plus en plus diversifiés. Il introduit le concept d'« entreprise à la carte », car, « un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort ». Peretti (1999). Le concept de l'entreprise à la carte se distingue par la capacité à offrir des options aux employés, leur permettant de choisir des avantages et des conditions de travail qui correspondent à leurs besoins individuels. Ce concept vise à améliorer la satisfaction et l'engagement des salariés.

Selon cette revue de littérature, il est intéressant de réaliser un focus sur le manager dans la conception de la fidélisation du personnel.

Cependant, avant cela, les organisations qui désirent fidéliser efficacement les employés doivent adopter diverses stratégies telles que la reconnaissance des contributions des employés, le développement professionnel, les opportunités d'avancement, les programmes de formation, les avantages sociaux attrayants, la délégation aux personnes de confiance travaillant sur des projets, un environnement de travail sain et inclusif, ainsi que des politiques de rémunération compétitives.

En investissant dans le bien-être et le développement de leurs employés, les organisations peuvent non seulement réduire le taux de rotation du personnel, mais aussi renforcer leur cohésion, leur productivité et leur compétitivité à long terme.

3.1.2. Qu'elles sont les antécédents de la fidélisation ?

Il y a différents antécédents mais pourquoi s'intéresser à la fidélisation du personnel ? Les entreprises et les managers cherchent à fidéliser leur équipe pour plusieurs raisons : Un taux de turnover élevé, (grande rotation des membres de l'organisation), peut provenir d'un manque de fidélisation, mais aussi coûteux pour une organisation en raison des dépenses liées au recrutement, à la formation et à la perte de productivité (Hom & Griffeth, 1995).

En fidélisant leur personnel, les entreprises peuvent réduire ces coûts et stabiliser leur effectif. De plus, des employés fidèles peuvent contribuer à la cohésion d'équipe, au partage des connaissances et à la culture d'entreprise, ce qui favorise un environnement de travail positif et productif (Allen et Meyer, 1990).

Mais alors, quels sont les facteurs qui poussent à la fidélisation du personnel et à diminuer le turnover ?

Plusieurs études ont identifié divers antécédents de ces phénomènes : tel que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les opportunités de carrière, le stress au travail et les conflits interpersonnels, l'engagement organisationnel, la qualité des relations au travail, les politiques de rémunération compétitives et les opportunités de développement professionnel sont cruciaux.

Des études mettent en évidence l'importance de la culture organisationnelle, du leadership et du soutien de la direction dans la fidélisation du personnel ainsi que des environnements de travail positifs et favorables, qui favorisent le bien-être des employés.

En comprenant les antécédents et en adoptant des pratiques de gestion efficace, les organisations peuvent maximiser leur capacité à retenir leurs meilleurs talents.

Nous pouvons sur base de la littérature, proposer une liste comprenant des risques de non-fidélisation d'une équipe :

1. Coûts de recrutement et de formation : Le roulement fréquent du personnel entraîne des coûts significatifs liés au recrutement de nouveaux employés et à leur formation (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010).

2. Baisse de la productivité : Les nouveaux employés ont souvent besoin de temps pour s'adapter à leur rôle et à leur environnement de travail, ce qui peut entraîner une baisse de la productivité pendant la période d'intégration (Blau, 1985).
3. Perte de connaissances et d'expertise : Chaque départ d'un membre de l'équipe entraîne la perte de connaissances et d'expertise accumulées par cet individu au fil du temps (Brockner et al., 1992). Cette perte de capital humain peut entraîner des répercussions négatives sur la capacité de l'équipe à atteindre ses objectifs et à innover.
4. Démotivation des employés restants : Le turnover peut affecter négativement la motivation et l'engagement des employés restants (Allen et al., 2010). La perception de l'instabilité au sein de l'équipe peut entraîner un sentiment d'insécurité et de méfiance, ce qui peut nuire à la cohésion d'équipe et à la performance collective.
5. L'image de l'entreprise : Peut avoir un impact négatif ou positif en tant qu'employeur attractif (Griffeth et al., 2000).
6. La perte de clientèle : Peut entraîner une instabilité dans la prestation des services ou dans la gestion des relations avec la clientèle, qui peut conduire à une perte de confiance et à une diminution de la satisfaction des clients. Une clientèle insatisfaite est plus susceptible de chercher des alternatives, ce qui peut avoir un impact négatif sur la réputation et les revenus de l'entreprise (Allen et al., 2010).
7. Une culture organisationnelle affaiblie : La constante rotation du personnel peut compromettre la cohérence et la stabilité de la culture organisationnelle. Les nouveaux employés peuvent avoir du mal à s'adapter à la culture de l'entreprise, et les valeurs et normes organisationnelles peuvent être diluées ou perdues au fil du temps. Une culture organisationnelle affaiblie peut affecter la motivation, l'engagement et l'identité des employés, ainsi que la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs à long terme (Cameron & Quinn, 2011).
8. La qualité des produits ou services : La rotation fréquente du personnel peut impacter la qualité des produits ou services fournis par l'entreprise. Les nouveaux employés peuvent ne pas avoir la même expertise ou la même expérience que leurs prédécesseurs, ce qui peut entraîner des erreurs, des retards ou une baisse de la qualité globale. Une qualité inférieure peut affecter la satisfaction des clients et la réputation de l'entreprise sur le marché (Allen et al., 2010).

9. Les défis en matière de planification stratégique : Les changements fréquents dans la composition des équipes peuvent entraîner des lacunes dans les compétences et l'expertise nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle. Cela peut retarder ou compromettre la réalisation des objectifs stratégiques ainsi que la croissance de l'entreprise à long terme (Rothwell & Kazanas, 2004).

Quelles sont les causes de départs au sein de l'équipe et de l'organisation ?

Les départs des employés peuvent être motivés par plusieurs facteurs :

L'insatisfaction au travail, telle que définie par Mobley (1977) : celle-ci se manifeste lorsque les employés éprouvent un mécontentement à l'égard de leur emploi, de leur environnement de travail ou de leurs conditions de travail.

Selon Griffeth et al. (2000), c'est le manque d'opportunités de carrière, qui renvoie à l'absence de perspectives d'avancement professionnel.

Les conflits interpersonnels, comme souligné par Meyer et Allen (1991), résultent de relations tendues avec les collègues ou les superviseurs, ce qui peut rendre l'environnement de travail désagréable.

Le rapport vie professionnelle – vie de famille (Parasuraman S. et Greenhaus J.H., 2002), peut créer une sensation de mal-être au sein de l'organisation.

Le stress au travail, tel qu'expliqué par Blau (1985), peut entraîner des répercussions négatives sur la santé mentale et physique des employés, les incitant à envisager de quitter leur poste.

Enfin, une rémunération jugée insatisfaisante, selon Allen et Meyer (1990), peut également conduire les employés à chercher des opportunités ailleurs.

3.2. Le rôle du Manager

La présence du terme "manager" dans la littérature remonte à plus d'un siècle, depuis les travaux fondateurs du management tels que ceux de Fayol ou Taylor.

Cependant, encore aujourd'hui, ce terme reste compliqué à définir.

Dans un contexte où l'on remet facilement en question des décisions et où l'on constate que les personnes sont à la recherche de « sens », nous constatons que les nouveaux managers se définissent comme des leaders.

Le rôle du manager dans les organisations est d'une importance cruciale pour garantir le succès et la performance à long terme de l'entreprise. Les recherches dans le domaine du management ont permis de mieux comprendre les différentes dimensions de ce rôle complexe et varié.

Une première contribution significative à la compréhension du rôle du manager provient des travaux de Mintzberg (1975), qui a étudié les activités quotidiennes des managers : il en a conclu que leur travail implique une combinaison de rôles interpersonnels, informatifs et décisionnels, soulignant ainsi la diversité des tâches et des responsabilités auxquelles les managers sont confrontés.

Par la suite, Drucker (1974) a mis en évidence l'importance des managers dans la coordination des ressources et des activités pour atteindre les objectifs organisationnels.

En effet, selon celui-ci, les managers sont responsables de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de leur équipe, jouant ainsi un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Plus récemment, Robbins, Coulter et DeCenzo (2017) ont identifié les compétences essentielles des managers, mettant en avant leur rôle dans la communication, la prise de décision et la gestion des ressources humaines. Ils ont également souligné l'importance du leadership, en tant que catalyseur du changement et de la motivation au sein de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, Lussier et Achua (2019) ont insisté sur l'importance de développer une vision stratégique et de promouvoir un environnement de travail collaboratif et inclusif,

soulignant ainsi la nécessité pour les managers d'adopter une approche axée sur le développement et l'engagement de leur équipe.

En ce qui concerne les théories du leadership, Yukl (2013) a mis en avant différentes approches, telles que le leadership transformationnel, transactionnel et charismatique, qui peuvent être adoptées pour influencer le comportement et la performance de leur équipe. Il souligne également l'importance d'adapter un style de leadership en fonction de la situation et des besoins de leur équipe.

Dans la littérature, nous trouvons des cas d'échange entre le manager et son équipe d'une manière individuelle avec la théorie LMX repris par Scandura et Graen (1986) ou Graen & Uhl-Bien (1995), ou d'une manière collective avec les travaux de Lencioni (2010).

3.2.1. Echange individuel

Un manager peut avoir des échanges avec ses collaborateurs de façon collective ou individuelle.

Dans notre première partie, nous nous consacrerons sur les échanges entre le manager et ses collaborateurs de façon individuelle.

La théorie de l'échange leader-membre (LMX) est une approche importante qui met l'accent sur les relations interpersonnelles entre les managers et leurs membres de leur équipe (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Selon cette théorie, les managers développent des relations de qualité différente avec chaque membre de leur équipe, ce qui influence leur accès aux ressources et leur satisfaction au travail. Cela suggère que les dirigeants n'interagissent pas de la même manière avec tous leurs subordonnés ; au lieu de cela, ils forment des relations d'échange uniques avec des abonnés individuels.

Plutôt que de se concentrer sur les caractéristiques d'un leader ou le contexte du leadership, cette théorie LMX met l'accent sur les aspects relationnels et réciproques du leadership. Cette approche suggère que les leaders et les collaborateurs ont la capacité de s'influencer les uns les autres.

Selon une définition proposée par Scandura et Graen (1986) : le LMX désigne « un système de “constituants” ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d’une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l’environnement, des valeurs et des cartes de “causalité” »

Dans cette théorie, nous retrouvons plusieurs concepts clé, la théorie LMX étant divisée en 6 points.

1. Traitement individuel : Les managers nouent des relations distinctes avec chaque collaborateur de son équipe.
2. En groupe et hors groupe : la théorie LMX mets en lumière deux types de relations.

Dans le groupe : les membres ont une relation de haute qualité et mutuellement bénéfiques avec leur leader. Il y a une grande confiance, une grande autonomie et un accès à plus de ressources.

En dehors du groupe : les membres sont plus formels et axés sur les tâches à effectuer.
3. La qualité des interactions : dans la théorie de LMX, plus la qualité des relations est bonne plus il y a un impact significatif sur les employés. Les membres du groupe ont tendance à ressentir une plus grande satisfaction et un meilleur engagement envers l’organisation. A contrario, les membres qui ne font pas partie du groupe peuvent ressentir un sentiment d’exclusion, être moins valorisés, ce qui peut conduire à une perte d’engagement et une satisfaction moindre.
4. L’impact sur le leadership : dans leur groupe, les dirigeant ont tendances à afficher des comportements de leadership différents, comme le Mentorat, l’autonomisation et la considération, alors qu’en dehors du groupe, leur style est plus transactionnel, basé sur les tâches.
5. Nature dynamique : Les relations autour de la théorie LMX peuvent changer et évoluer dans le temps en fonction des interactions et des performances.
6. Implication en matière de management : La théorie souligne l’importance pour les managers de reconnaître et de gérer ces relations professionnelles au sein de leur groupe afin de maximiser l’efficacité organisationnelle.

Dans une optique de gestion de son équipe avec une vision de management individuel, le leader peut faire appel à différentes formes de stratégie, telles que la reconnaissance, la formation, la récompense, la délégation, la rémunération, la gestion de projet, ...

Toutes les stratégies ne sont pas juste en lien entre le manager et son collaborateur mais peuvent être aidées par les ressources humaines, la politique de l'entreprise ou encore le(s) dirigeant(s) d'entreprise.

3.2.2. Echange collectif

Dans cette seconde partie, nous trouvons dans la littérature la vision Patrick Lencioni (2010) qui met fortement l'accent sur l'importance de la collaboration en équipe dans ses travaux.

Selon lui, le rôle du manager offre une perspective profonde sur les responsabilités et les défis des managers dans la création et le maintien d'équipes performantes.

Cette approche met en lumière cinq dysfonctionnements principaux qui peuvent entraver la cohésion et la performance d'une équipe, soulignant le rôle crucial du manager pour surmonter ces obstacles :

- ➔ Le manque de confiance – il faut créer un environnement de « confiance »
- ➔ Peur de la confrontation – il faut une communication ouverte
- ➔ Absence d'engagement – il faut de l'engagement au sein de l'équipe
- ➔ Evitement de la responsabilisation – il faut prendre sa responsabilité
- ➔ Inattention aux résultats – il faut prendre une orientation vers les résultats

Les managers sont encouragés et soutenus, agissant ainsi comme un catalyseur du changement et de la transformation au sein de l'équipe. Cela implique non seulement de fournir une orientation professionnelle et un soutien technique, mais aussi d'être présent et attentif aux besoins personnels et professionnels de chaque collaborateur.

En construisant une relation de confiance et de respect mutuel, le manager crée un environnement où les collaborateurs se sentent valorisés, soutenus et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

D'un autre côté, les collaborateurs individuels sont incités à s'engager activement dans la relation avec leur manager. Plutôt que de simplement exécuter des tâches assignées, ils sont encouragés à communiquer ouvertement, à solliciter des feedbacks et à partager leurs idées et leurs préoccupations.

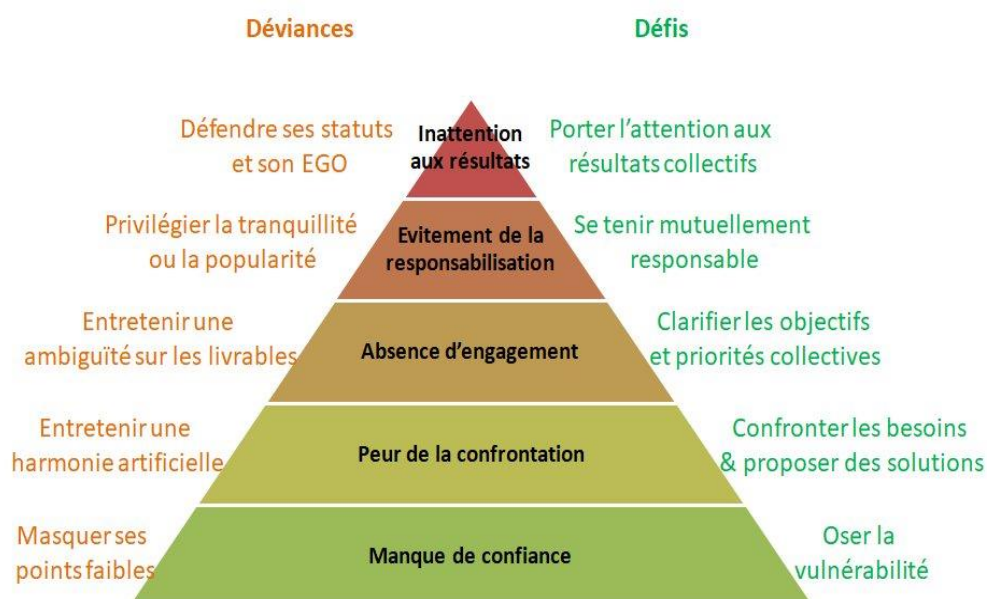
En adoptant une approche proactive et collaborative, les collaborateurs contribuent à renforcer la relation avec leur manager et à créer un climat de travail favorable à la réussite collective.

Ainsi, l'approche de Lencioni met en avant la symbiose entre le manager et le collaborateur individuel, soulignant l'importance de cette relation pour favoriser un leadership efficace, une communication ouverte et une culture organisationnelle positive. De plus, Lencioni met en avant le concept de "conflit constructif", où les désaccords sont considérés comme une opportunité de croissance et d'amélioration plutôt que comme une source de tension.

Il encourage les équipes à aborder les conflits de manière ouverte et à les résoudre de manière collaborative.

Enfin, Lencioni insiste sur l'importance pour les équipes d'avoir un objectif commun clair et partagé, ainsi que des normes de responsabilité collective pour atteindre cet objectif. Cela crée un sentiment d'engagement et de responsabilité mutuelle, ce qui renforce la cohésion de l'équipe et sa capacité à travailler efficacement ensemble.

Afin de résumer ce que nous venons d'énoncer, la pyramide de Lencioni est un outil précieux pour comprendre le rôle du manager dans la dynamique d'équipe. Cette pyramide met en avant les cinq dysfonctionnements principaux énoncés plus tôt qui peuvent entraver la performance d'une équipe :



3.3. Synthèse :

Il n'y a pas qu'une seule façon de fidéliser son personnel, ou son équipe, d'après Péretti (2001), la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Cette fidélisation fait partie d'objectifs de différentes organisations ou d'équipes, l'un des antécédents qui peut amener à rechercher à fidéliser est le management.

En effet, le manager peut fidéliser de manière individuelle et de manière collective.

Il est important de souligner l'échange entre le manager et ses collaborateurs, soit d'une façon individuelle liée aux travaux sur la théorie de LMX avec la définition qui est une approche importante qui met l'accent sur les relations interpersonnelles entre les managers et leurs membres de leur équipe (Graen & Uhl-Bien, 1995). Alors que Lencioni (2010) met l'accent sur la gestion d'équipe et sur une approche collective avec la pyramide des cinq dysfonctionnements d'une équipe.

La fidélisation des salariés est un défi complexe, influencé par des contraintes internes ou externes de l'organisation. Pour surmonter ces obstacles, les entreprises doivent adopter une approche proactive et stratégique.

Pour terminer cette revue de littérature, nous anticipons avec enthousiasme le croisement entre la théorie et la pratique dans la partie empirique de cette recherche.

Celle-ci adoptera une approche qualitative, mettant l'accent sur des entretiens semi-structurés avec des managers et des membres de leurs équipes.

En intégrant les perspectives théoriques, cette recherche vise à fournir des insights précieux sur le rôle du manager dans la rétention du personnel.

4. Démarche méthodologie :

4.1. Introduction à la méthodologie :

La méthodologie de cette recherche qualitative vise à explorer en profondeur le lien entre les pratiques managériales et la fidélisation du personnel au sein des organisations. Cette étude cherche à comprendre les interactions complexes entre les managers et les employés, en mettant l'accent sur les facteurs qui influencent la fidélité des employés à leur organisation.

La nature qualitative de cette recherche est justifiée par le besoin d'explorer les expériences, les perceptions et les attitudes des employés à l'égard de leurs managers, ainsi que les dynamiques relationnelles qui sous-tendent leur engagement et leur intention de rester au sein de l'organisation. Cette approche permettra de saisir les nuances et les subtilités de la relation manager-employé, en fournissant des perspectives riches et détaillées sur les facteurs qui contribuent à la rétention du personnel.

La méthodologie adoptée repose sur des entretiens semi-structurés avec les employés. Cette approche permettra de recueillir des données qualitatives riches et contextualisées, en donnant la parole aux employés pour exprimer leurs expériences et leurs perceptions directes.

Dans les sections suivantes, nous détaillerons les différentes composantes de notre méthodologie qualitative, y compris les méthodes de collecte de données, les techniques d'analyse des données, les considérations éthiques et les stratégies pour assurer la validité et la fiabilité des résultats. En adoptant une approche qualitative rigoureuse, cette recherche vise à approfondir notre compréhension des pratiques managériales efficaces pour favoriser la fidélisation du personnel et à fournir des recommandations pratiques pour les organisations.

4.2. Question de Recherche :

« Quelles sont les pratiques et comportement managériaux qui ont le plus d'influence sur la fidélisation du personnel, selon la perception des employés et des managers eux-mêmes ? »

4.3. Objectifs de Recherche :

- Analyser le lien entre les attitudes du manager et la fidélisation des employés.
- Examiner les compétences managériales liés à une meilleure fidélisation du personnel.
- Évaluer la reconnaissance du personnel liée aux formations.
- Investiguer les pratiques de développement professionnel proposées par les managers pour favoriser la fidélisation du personnel.
- Identifier les défis et les obstacles auxquels sont confrontés les managers dans leur rôle de maintien de la fidélité des employés.
- Proposer des recommandations pratiques pour les managers et les organisations afin d'améliorer la rétention du personnel à travers des stratégies de gestion efficaces.

4.4. Type de Recherche :

Cette étude repose sur une méthodologie qualitative pour explorer le rôle des managers dans la fidélisation du personnel. L'approche qualitative offre une flexibilité méthodologique qui permet une exploration en profondeur des expériences des managers et des managés, des perceptions et des pratiques des managers en matière de gestion des ressources humaines ainsi que le ressenti de leur collaborateur. En se concentrant sur les aspects qualitatifs, cette recherche vise à capturer la richesse et la complexité des interactions humaines au sein de l'organisation.

En adoptant une approche qualitative, cette étude cherche à explorer et comprendre les nuances

et les subtilités des processus de fidélisation du personnel. Les méthodes qualitatives, telles que les entretiens semi-structurés, seront utilisées pour recueillir des données riches et détaillées.

Les entretiens semi-structurés permettront d'explorer les perceptions, les attitudes et les expériences des managers ainsi que celle des managés en ce qui concerne la fidélisation du personnel ou la fidélité des collaborateurs.

En adoptant une approche qualitative, cette recherche vise à fournir une compréhension approfondie des facteurs organisationnels, comportementaux et relationnels qui influent sur la rétention du personnel. Elle offre également la possibilité de donner la parole aux managers et aux employés, ce qui peut enrichir la recherche de perspectives plurielles et diversifiées.

4.5. Méthode de Collecte de Données :

Pour obtenir des informations approfondies sur le rôle des managers dans la rétention du personnel, cette étude utilisera une combinaison de méthodes de collecte de données qualitatives. Ces méthodes sont choisies pour leur capacité à fournir des données riches et détaillées, permettant une exploration approfondie des expériences, des perceptions et des pratiques des managers.

Entretiens Semi-Structurés : Des entretiens semi-structurés seront menés avec des managers de différents niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation. Ces entretiens me permettront d'explorer en profondeur les attitudes, les croyances, les expériences et les pratiques des managers en matière de gestion des ressources humaines et de fidélisation du personnel. Les questions posées lors de ces entretiens seront ouvertes et flexibles, permettant aux participants d'exprimer librement leurs opinions et leurs expériences.

En utilisant une combinaison de ces méthodes de collecte de données, cette étude vise à recueillir des données variées et complémentaires, offrant ainsi une compréhension approfondie et nuancée du rôle des managers dans la fidélisation du personnel.

4.6. Instrument de recherche : les guides d'entretien qualitatif

4.6.1. Échantillons :

L'échantillon choisi pour cette étude est de 4 managers et 5 collaborateurs.

Entreprise	Statut	Type de société	Numéros de suivi	Lien
Entreprise A	Manager A	Transport	A	A supervise A1
Entreprise A	Collaborateur A1	Transport	A1	A1 collaborateur de A
Entreprise B	Manager B	Horeca	B	B Supervise B1
Entreprise B	Collaborateur B1	Horeca	B1	B1 collaborateur de B
Entreprise C	Manager C	Services de tatouage et de piercing	C	C Supervise C1
Entreprise C	Collaborateur C1	Services de tatouage et de piercing	C1	C1 collaborateur de C
Entreprise C	Collaborateur C2	Services de tatouage et de piercing	C2	C2 collaborateur et apprenti de C
Entreprise D	Collaborateur D1	Fabrication de ciment	D	D Supervise D1
Entreprise D	Collaborateur D1	Fabrication de ciment	D1	D1 collaborateur de D

4.6.2. Guides managers et employés

Les entretiens qualitatifs joueront un rôle essentiel dans la collecte de données approfondies sur la fidélisation du personnel, en mettant l'accent sur les perceptions, les expériences et les pratiques des managers et des employés. Deux guides d'entretien structurés de la façon suivante sont élaborés pour assurer la cohérence et la pertinence des questions posées lors des entretiens.

Vous pouvez retrouver le guide pour les managers en annexe 1 et le guide pour les employés en annexe 2. Ils sont établis comme ceci :

En premier, l'utilisation d'une introduction afin de présenter l'objectif et les raisons de cette interview.

Ensuite, les guides sont utilisés pour un entretien semi-dirigé avec les questions réparties en 5 sections différentes : Voici le modèle pour les managers :

- **Partie I : Éléments informatifs :**

Cette section a pour but de mieux connaître le manager.

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

Dans cette partie, l'objectif est de qualifier la relation avec son ou ses collaborateurs.

- **Partie III : Perception de la stabilité :**

A ce stade, les questions auront pour finalité de mieux comprendre les sentiments liés aux turnovers, à la satisfaction, à l'équipe, ...

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :**

Dans ces derniers points, nous retrouverons les éléments organisationnels comme le feedback, formation, reconnaissance, ...

Voici le modèle pour les collaborateurs :

- **Partie I : Éléments informatifs :**

Cette section a pour but de mieux connaître le collaborateur.

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

Dans cette partie, l'objectif est de qualifier la relation avec son manager direct.

- **Partie III : Perception de la stabilité :**

A ce stade, les questions auront pour finalité de mieux comprendre les sentiments liés aux turnovers, à la satisfaction, à l'équipe, à la gestion du manager, ...

- **Partie IV : Fidélité :**

Dans ce dernier point, nous retrouverons les éléments organisationnels qui peuvent amener le collaborateur à rester fidèle.

Pour conclure, ces guides d'entretien seront utilisés comme des outils souples pour guider la discussion tout en permettant une exploration approfondie des thèmes clés liés à la fidélisation. Les réponses seront enregistrées et analysées pour identifier les tendances, les motifs et les insights significatifs qui éclaireront la recherche sur ce sujet crucial.

4.6.3. Plan d'analyse des données :

L'analyse des données provenant des entretiens qualitatifs sera réalisée de manière méthodique, rigoureuse et basé sur l'interprétation des récits afin d'extraire des significations et des thèmes clés sur la fidélisation du personnel liée aux managers. Voici les étapes principales du plan d'analyse des données :

4.6.4. Plan de gestion des données :

Un plan de gestion des données est essentiel pour assurer la collecte, la gestion et l'utilisation appropriées des données dans le cadre de cette étude sur la fidélisation du personnel liée aux managers. Voici les principales composantes de ce plan :

- Collecte des données :

Les données seront collectées à l'aide d'entretiens qualitatifs semi-structurés menés avec les managers et les employés.

Les entretiens seront enregistrés avec le consentement des participants et des notes supplémentaires seront prises pour capturer les informations pertinentes.

- Transcription et traitement des données :

Les enregistrements des entretiens seront transcrits intégralement et de manière précise pour faciliter l'analyse.

- Stockage et Sécurité des Données :

Les données seront stockées de manière sécurisée.

- Anonymisation et Confidentialité :

Toutes les données personnelles seront anonymisées lors de l'analyse pour protéger l'identité des participants. Les données sensibles seront traitées avec un soin particulier pour garantir la confidentialité des participants.

4.6.4.1. Transcription des entretiens :

Tous les entretiens seront enregistrés avec l'accord des participants et seront intégralement retranscrits pour faciliter l'analyse des données et pour garder toutes les informations des interviews qualitatifs.

4.6.4.2. Analyse thématique :

Une analyse thématique sera menée pour identifier les thèmes centraux et les tendances récurrentes dans les données. Ces thèmes seront examinés à la fois au niveau des managers et des employés pour une compréhension globale de la fidélisation du personnel.

4.6.4.3. Rapprochement des données : Comparaisons des deux regards

Les données provenant de différents entretiens seront comparées entre les managers et après entre les employés. Ensuite, les informations seront croisées et confrontées entre les guides des managers ceux de leurs collaborateurs afin de vérifier la cohérence et la validité des résultats. Cette triangulation renforcera la crédibilité des conclusions tirées de l'analyse.

4.6.4.4. Présentation des résultats :

Les résultats de l'analyse seront présentés de manière claire et organisée, accompagnés d'exemples de citations des entretiens pour étayer les conclusions. Eventuellement, des tableaux, des diagrammes ou d'autres visualisations pourraient être utilisés pour illustrer et démontrer les principaux résultats.

Ce plan d'analyse des données fournira une approche systématique et rigoureuse pour explorer les perceptions, les expériences et les pratiques liées à la fidélisation du personnel chez les

managers et les employés. L'objectif est de générer des insights riches et nuancés qui pourront éclairer les décisions et les stratégies en matière de gestion des ressources humaines.

4.6.4.5. Interprétation des résultats : inverser avec la présentation

Les résultats seront interprétés en relation avec le cadre théorique et les objectifs de recherche pour essayer de répondre à la question de recherche mais également aux objectifs de recherche.

4.6.4.6. Considérations éthiques :

Dans le cadre de cette étude sur la fidélisation du personnel liée aux managers, plusieurs considérations éthiques doivent être prises en compte pour garantir le respect des droits et du bien-être des participants. Voici quelques points clés à considérer :

- **Consentement Éclairé** : Avant de participer à l'étude, tous les participants doivent être pleinement informés de l'objectif de la recherche, des procédures impliquées et de leurs droits en tant que participants. Ils doivent donner leur consentement éclairé de manière volontaire et sans contrainte.
- **Confidentialité** : Les informations fournies par les participants doivent être traitées de manière confidentielle. Les données personnelles doivent être anonymisées lors de l'analyse et de la présentation des résultats pour protéger l'identité des participants.
- **Intégrité de la Recherche** : Toutes les données collectées doivent être gérées de manière éthique et transparente. L'objectif est d'éviter toute manipulation ou falsification des données, afin que l'étude soit menée de manière honnête et rigoureuse.
- **Bien-être des participants** : je devrais prendre en compte le bien-être des participants. Des sujets sensibles peuvent être abordés lors des entretiens, il est donc essentiel de fournir un soutien approprié et des ressources en cas de besoin.
- **Équité et respect** : je dois respecter la diversité des perspectives et des expériences des participants. Toutes les voix doivent être entendues et traitées avec équité, sans

discrimination basée sur des caractéristiques personnelles telles que le genre, l'âge, l'origine ethnique, etc.

En intégrant ces considérations éthiques dans la conception et la mise en œuvre de l'étude, il est possible de garantir une conduite responsable et éthique de la recherche. Cela contribue à protéger les droits des participants et à assurer l'intégrité et la crédibilité des résultats de l'étude.

5. Résultats et analyses :

5.1. Description de l'échantillon :

Les interviews ont été pertinentes et ont reçu un nombre suffisant de réponses. La collecte des données a été menée du 3 au 16 juillet 2024 auprès de 4 managers ou gérants d'entreprises et 5 de leurs collaborateurs. L'échantillon est composé de 4 femmes et 5 hommes, âgés de 26 ans à 65 ans. Les participants de cette étude ont été sélectionnés sur base de volontariat. Les entretiens se sont déroulés de manière individuelle et en présentiel.

5.2. Résultats :

Les résultats sont classifiés en deux catégories et quatre parties.

Commençons avec la première catégorie : les managers.

5.2.1. Résultats des managers :

- **Partie I : Eléments informatifs :**

Dans cette partie, nous retrouvons les portraits des managers et grâce à un échantillon varié, nous retrouvons différents types de profils avec des parcours différents.

- Secteurs d'activités : Transport, Service, Horeca et Fabrication de ciment.
- Types d'études : CESS à Ingénieur
- Expériences professionnelles : managers depuis 3 ans à 40 ans.
- Nombres de personnes dans leur équipe : de 4 à 15 personnes.
- Types de travail des collaborateurs : essentiellement similaire.
- Rôles et responsabilités en tant que manager : Leur rôle est compliqué. Être un manager est un défi de tous les jours : ils essaient d'avoir une bonne communication,

garder une bonne cohésion d'équipe, gérer les problèmes, défendre leurs collaborateurs si le besoin se fait sentir, respecter les deadlines, s'assurer que leurs collaborateurs réussissent leurs tâches et de manière la plus juste possible, tout en devant adapter leurs méthodes en fonction des différents profils de leurs collaborateurs.

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

Dans cette partie, l'objectif est de qualifier la relation avec son ou ses collaborateurs.

- Le management collectif : les managers font appel à des réunions de groupe avec un nombre de 4 à 12 par ans. L'objectif des réunions est de la communication générale, des feedbacks globaux, ainsi qu'une recherche sur l'amélioration de la cohésion d'équipe.
- Le management individuel : une réunion par an de façon formelle. Si besoin, appel à d'autres réunions ainsi que des échanges individuels moins formels avec échange plus amical entre le manager et le managé.
- Communications des objectifs : la communication des objectifs se fait par le biais des réunions collectives.
- Souhait de départ d'un membre de l'équipe : les managers veulent d'abord comprendre le souhait du collaborateur mais ne souhaitent pas les retenir contre leur gré.
- Réactions face aux performances ou comportements non conforme : d'après les managers, il est d'usage dans un premier temps de faire un échange individuel pour comprendre le problème. En cas de comportement trop grave, l'information est remontée au service RH et au dirigeant d'entreprise.
- Besoins et motivations : les managers utilisent les échanges collectifs et individuels afin d'identifier les besoins et les motivations de leurs collaborateurs, avec la précision que chacun des managers ayant répondu à l'interview était disponible si un membre de leur équipe avait des souhaits et des besoins précis.
- Reconnaissances et récompenses : les managers font appel à la reconnaissance dans les gestes du quotidien. Après de bons résultats ou une bonne prestation, il est d'usage que le manager remercie le collaborateur. Pour les récompenses, les managers sondés font appel à des team building si les conditions sont satisfaisantes. En cas de récompenses financières, ils doivent faire remonter l'information au service RH et le justifier sauf pour 2 des managers sondés, qui sont dirigeants d'entreprises.

- Stratégies personnelles sur la fidélisation : les stratégies reprises par les managers sont basées sur la confiance, une bonne cohésion au sein de l'équipe, la communication, rendre les collaborateurs autonomes, l'accès aux formations et le respect. Certains managers proposent des sorties en dehors du travail telles qu'une sortie au restaurant par exemple.

- **Partie III : Perception de la stabilité :**

A ce stade, les questions auront pour finalité de mieux comprendre les sentiments liés aux turnovers, à la satisfaction, à l'équipe, ...

- La stabilité : selon la moitié des différents managers consultés pendant l'étude, la stabilité de leur équipe est meilleure que le reste de l'entreprise. Pour l'autre moitié des managers consultés, elle est identique.
- Les pratiques RH : il existe différentes pratiques RH. Nous retrouvons la mise en place d'une réunion annuelle individuelle entre le manager et le collaborateur, et la mise en place de récompenses financières.
- Les pratiques personnelles pour fidéliser : les pratiques reprises par les managers sont la reconnaissance dans les gestes du quotidien, la confiance, la communication ouverte et l'encadrement et la formation des nouveaux arrivants dans l'équipe.
- Évolution du rôle de manager dans le contexte de la fidélisation : les managers ont pour objectif de vouloir maintenir leur équipe en place en continuant d'avoir une bonne communication, une bonne cohésion d'équipe, avec des échanges ouverts.

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :**

Dans cette dernière partie, nous retrouvons les facteurs clés qui influent sur la fidélité d'après les managers.

- Les facteurs clés qui influent sur la fidélité : Pour les managers, les facteurs clés les plus importants sont la confiance, la communication, la récompense, la reconnaissance et rendre leur équipe autonome et responsable.

5.2.2. Résultats des collaborateurs :

Voici maintenant la seconde catégorie des résultats : les collaborateurs.

- **Partie I : Eléments informatifs :**

- Secteurs d'activités : Transport, Service, Horeca et Fabrication de ciment.
- Types d'études : CESS à bachelier
- Expériences professionnelles : de 1 an à 9 ans au sein de la même équipe.
- Nombres de personnes dans la même équipe : de 4 à 15 personnes.
- Types de travail des collaborateurs : essentiellement similaire.
- Rôles et responsabilités en tant que membre de l'équipe : Leur rôle est de participer activement à leur tâche définie par le cadre du travail. Ils s'engagent dans l'équipe et l'entreprise, en communiquant, en collaborant avec leurs collègues et en assumant leurs responsabilités au sein de l'équipe et de leur poste.

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

- Le management collectif : les membres d'équipe sont conviés à des réunions de groupes de 4 à 12 fois par an. L'objectif est d'avoir une meilleure communication et une bonne cohésion au sein de l'équipe. Selon les membres d'équipe sondés, les managers s'occupent également de la communication des objectifs et des feedbacks globaux pendant les réunions collectives.
- Le management individuel : il est d'usage d'avoir une réunion par an de manière individuelle. Les collaborateurs sont conviés pour d'autres réunions individuelles en cas de problème au sein de l'équipe.
- Communications des objectifs : la communication des objectifs se fait par le biais des réunions collectives.
- Souhait de départ d'un membre de l'équipe : selon le ressenti des collaborateurs, en cas de souhait d'un départ de l'équipe, leur manager va faire un entretien individuel avec la personne ayant ce souhait pour comprendre la situation. Dans un seul des cas sondés, l'un des membres a quitté l'équipe sans en discuter avec le manager.

- Réactions face aux performances ou comportements non conformes : dans un premier temps, les managers vont prendre le membre en aparté afin de clarifier le problème. Dans le cas d'une situation trop critique, l'information est remontée plus haut.
 - Besoins et motivations : les managers utilisent les échanges collectifs et individuels afin d'identifier les besoins et les motivations de leurs collaborateurs, avec la précision que chacun des managers ayant répondu à l'interview était disponibles si un membre de leur équipe avait des souhaits et des besoins précis, mais les collaborateurs ne vont pas forcément vers leur manager en cas de besoin. Ils relèvent également faire appel au manager pour des demande d'augmentation salariale mais sans suite.
 - Reconnaissances et récompenses : les gestes du quotidien ont de l'importance. Les collaborateurs apprécient les remerciements après une période plus compliquée ou lors de tâches bien accomplies. Certains des collaborateurs relèvent également des comportements non égaux entre les membres d'une même équipe. Les managers utilisent par moment l'usage de récompenses avec des Team buildings plus attrayants que les autres années ou les autres équipes de l'organisation.
- **Partie III : Perception de la stabilité :**
 - La stabilité : selon les collaborateurs interrogés, la stabilité est bonne dans leur équipe, et est la meilleure de l'entreprise selon la majorité.
 - Les pratiques pour encourager la stabilité : il existe différentes pratiques. Nous retrouvons la mise en place d'une réunion annuelle individuelle entre le manager et le collaborateur et la mise en place de récompenses financières. Le sujet de l'augmentation est plus présent pour les collaborateurs que les managers.
 - Les pratiques du manager pour fidéliser : les pratiques reprisent par les managers sont les team buildings pour encourager la bonne cohésion, l'accès aux formations et aux développements des compétences, la reconnaissance en cas de travail bien fait, une bonne communication, les bonus si l'organisation le permet, un équilibre entre travail et vie privée et le bien-être au travail.
 - Évolution du rôle de manager dans le contexte de la fidélisation : les managers ont pour objectif de vouloir maintenir leur équipe en place en continuant d'avoir une bonne communication, une bonne cohésion d'équipe avec des échanges ouverts.

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :**

- Les facteurs clés qui influent sur la fidélité : pour les collaborateurs, les facteurs clés les plus importants sont la communication, le respect, la confiance, la récompense, la reconnaissance, le salaire, l'environnement de travail et l'équilibre entre travail et vie privée.

5.3. Vision croisée entre les managers et les collaborateurs :

- **Partie I : Éléments informatifs**

Les managers et les collaborateurs proviennent d'entreprises de secteurs variés tels que le transport, les services, l'Horeca et la fabrication de ciment. Les managers ont des niveaux d'études allant du CESS à ingénieur, tandis que leurs collaborateurs vont du CESS à bachelier. Les managers ont une expérience professionnelle allant de presque 3 ans à 40 ans en tant que manager de leur service ou entreprise, supervisant des équipes de 4 à 15 personnes actuellement. Leur expérience dans leurs rôles de manager varie considérablement, offrant un mélange de perspectives entre les managers moins expérimentés et les plus expérimentés. Les collaborateurs, quant à eux, ont une expérience allant de 1 à 9 ans au sein de la même équipe.

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

- **Management collectif :**

Les managers organisent des réunions de groupe de 4 à 12 fois par an pour la communication générale, pour fournir des feedbacks globaux et pour améliorer de la cohésion d'équipe. Les collaborateurs confirment que ces réunions améliorent la communication et la cohésion. Certains managers estiment même que les sorties en dehors du travail ont un effet bénéfique sur l'équipe, alors que pour les managés, cela n'est pas très concluant sur la bonne ambiance de l'équipe. En effet, les collaborateurs ne souhaitant pas s'investir dans l'équipe ne feront pas l'effort d'aller à des extras en dehors du boulot.

- Management individuel :

Les managers tiennent une réunion formelle individuelle par an et, si nécessaire, des réunions supplémentaires à la demande d'une des personnes de leur équipe. Les collaborateurs confirment ces réunions et les trouvent utiles en cas de problème mais également pour avoir des feedbacks et des discussions autour du salaire.

- Communications des objectifs :

Les objectifs sont communiqués principalement lors des réunions collectives, ce qui est reconnu par les collaborateurs.

- Souhait de départ d'un membre de l'équipe :

Les managers cherchent à comprendre les raisons du départ sans retenir le collaborateur contre son gré. Les collaborateurs confirment cette approche, bien qu'il y ait un cas où un membre a quitté son équipe sans en avertir son manager, ce qui laisse une déception et une incompréhension auprès de ce manager.

- Réactions face aux performances ou comportements non conformes :

Les managers préfèrent d'abord faire usage des échanges individuels pour comprendre le ou les problèmes, et si besoin, les managers font appel à l'intervention du service RH ou de la direction. Les collaborateurs reconnaissent cette méthode mais mentionnent des comportements inégaux dans certaines équipes, ce qui peut amener à une mauvaise ambiance à cause d'un certain « favoritisme ».

- Besoins et Motivations :

Les managers utilisent des échanges collectifs et individuels afin d'identifier les besoins et motivations des collaborateurs. Les collaborateurs notent cependant qu'ils ne se tournent pas forcément vers leur manager pour exprimer leurs besoins même si leurs supérieurs se disent disponibles et ouverts à la discussion. Lors des échanges, les collaborateurs vont aborder plus

facilement et plus rapidement les questions en matière d'augmentation salariale que les managers.

- Reconnaissances et récompenses :

Les managers utilisent la reconnaissance dans leur quotidien, avec des remerciements en cas de travail bien fait, ou encore en cas de service rendu. Il y a des team buildings pour récompenser les bonnes performances et également améliorer la cohésion de l'équipe et de l'organisation. Les collaborateurs apprécient les gestes de reconnaissance du quotidien.

- Stratégies personnelles sur la fidélisation :

Les managers misent sur la confiance, la cohésion d'équipe, la communication, l'autonomie, l'accès aux formations et le respect. Des sorties hors travail comme les restaurants sont également utilisées dans certaines équipes. Les collaborateurs apprécient ces efforts mais mettent davantage l'accent sur la récompense financière, le respect et la reconnaissance. Certains collaborateurs soulèvent que les sorties en dehors du travail sont peu probantes pour l'amélioration de la cohésion d'équipe. En effet, certains collaborateurs ont relevé le fait que des membres d'une équipe ne souhaitant pas s'investir ne participeront pas à un événement hors du cadre professionnel.

- Partie III : Perception de la stabilité :

- Stabilité :

Les managers perçoivent une stabilité meilleure ou identique à celle du reste de l'entreprise. Les collaborateurs sont majoritairement d'accord et estiment que la stabilité de leur équipe est la meilleure de l'entreprise.

- Pratiques RH :

Les réunions annuelles individuelles à la demande du service RH et les récompenses financières sont des stratégies efficaces selon les managers. Les collaborateurs sont particulièrement sensibles aux questions d'augmentation salariale.

- Pratiques personnelles pour fidéliser :

Les managers favorisent les team buildings, l'accès aux formations, la reconnaissance et les bonus. Les collaborateurs apprécient ces initiatives et soulignent l'importance d'un bon équilibre travail-vie privée et du bien-être au travail.

- Partie IV : Stratégies de fidélisation

- Facteurs clés qui influencent la fidélité :

Les managers identifient la confiance, la communication, les récompenses, la reconnaissance et l'autonomie comme essentiels. Les membres de leur équipe ajoutent l'importance du respect, du salaire, de l'environnement de travail et de l'équilibre entre travail et vie privée.

5.4. Analyses :

- Partie I : Éléments informatisés : la diversité des profils des managers et des secteurs d'activité des entreprises permet d'obtenir une vue d'ensemble des pratiques managériales et de leurs impacts sur la fidélité des collaborateurs. Les différences d'expérience et de formation des managers peuvent influencer leurs approches en matière de gestion et de fidélisation.
- Partie II : Perception de la relation managériale : il existe une cohérence globale entre les perceptions des managers et des collaborateurs concernant les pratiques managériales collectives et individuelles. Cependant, les collaborateurs ressentent parfois des inégalités dans la reconnaissance et les récompenses au sein de l'équipe, ce qui peut affecter leur sentiment de justice et de fidélité.
- Partie III : Perception de la stabilité : la perception d'une bonne stabilité au sein des équipes indique que les pratiques managériales en place sont efficaces. Cependant, les collaborateurs ont une attente sur la rémunération et les augmentations salariales plus importante que ce que les managers laissent imaginer lors des interviews.

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :** les deux groupes s'accordent sur plusieurs facteurs clés de fidélisation, notamment la communication et la reconnaissance. Cependant, les collaborateurs mettent davantage l'accent sur le salaire et l'équilibre travail-vie privée, soulignant la nécessité pour les managers d'adopter une approche plus holistique et personnalisée pour répondre à leurs attentes.

En conclusion, les perceptions des managers et des collaborateurs convergent sur plusieurs points clés, notamment l'importance de la communication, de la reconnaissance et de la cohésion d'équipe. Cependant, des divergences apparaissent dans la perception des récompenses financières et la manière dont les besoins et motivations sont exprimés et pris en compte. Les managers pourraient porter une plus grande attention aux égalités et aux besoins et aux motivations de leurs équipes, ce qui pourrait renforcer la fidélité de leurs employés et maintenir une équipe stable et engagée.

- **Pistes pour le futur :**

Selon l'analyse, il est intéressant de relever des recommandations qui pourraient améliorer la fidélisation ainsi que la motivation des employés.

1. **Améliorer la communication et la transparence :** Cela permettra de renforcer les échanges réguliers et sincères pour aligner les attentes et les perceptions de chacun.
2. **Équité dans la reconnaissance :** Assurer une application plus juste et équitable des pratiques de reconnaissance et de récompenses au sein de leurs équipes.
3. **Répondre aux besoins financiers :** Prendre en compte les attentes des collaborateurs en matière de rémunérations et d'augmentations des salaires. En effet, d'après les interviews, lorsqu'un collaborateur parle d'augmentation à son supérieur, il n'a pas l'impression que sa demande est remontée auprès du service RH et ne sait pas ce qu'il en est de la demande. Faire des feedbacks permettra aux collaborateurs de se sentir plus écoutés et mieux considérés.
4. **L'équilibre travail-vie privée :** Mettre en place des politiques flexibles pour soutenir l'équilibre entre travail et vie personnelle.

En adoptant ces recommandations, les managers peuvent améliorer la fidélité et la satisfaction des collaborateurs, contribuant ainsi à une plus grande stabilité au sein de l'équipe et une meilleure motivation. Ceci devrait apporter un environnement de travail positif.

6. Les limites de l'étude :

Les limites de cette étude sur la fidélisation du personnel liée aux managers doivent être clairement identifiées afin de contextualiser les résultats et d'interpréter les conclusions de manière appropriée. Voici les limites potentielles à prendre en compte :

- Taille de l'échantillon : La taille limitée de l'échantillon peut limiter la généralisabilité des résultats. Les conclusions de l'étude peuvent ne pas être représentatives de l'ensemble de la population des managers et des employés dans les entreprises et les organisations.
- Biais de sélection : Les participants volontaires peuvent présenter un biais de sélection, car ils peuvent différer de ceux qui choisissent de ne pas participer à l'étude. Cela peut influencer la validité externe des résultats.
- Biais de mémoire et de désirabilité sociale : Les réponses des participants peuvent être sujettes à des biais de mémoire et de désirabilité sociale, ce qui peut affecter la fiabilité des données recueillies lors des entretiens qualitatifs.
- Contexte spécifique : Les résultats de l'étude peuvent être influencés par le contexte spécifique dans lequel elle est menée, y compris la culture organisationnelle, le secteur d'activité et les politiques de gestion des ressources humaines.
- Nature qualitative de l'étude : En raison de sa nature qualitative, cette étude peut manquer de généralisabilité statistique. Les conclusions peuvent être spécifiques aux contextes et aux expériences individuelles des participants.
- Subjectivité de l'interprétation : L'interprétation des données qualitatives peut être subjective et influencée par mes préjugés et mes perspectives, malgré mes efforts pour assurer la rigueur méthodologique.
- Effet Hawthorne : La conscience d'être observé ou étudié (effet Hawthorne) peut influencer le comportement des participants et conduire à des réponses biaisées.

- Limites temporelles : Les données recueillies peuvent être limitées dans le temps, ce qui peut ne pas refléter les changements ou les évolutions survenant après la période de collecte.

En reconnaissant ces limites, il est possible d'exercer un jugement éclairé lors de l'interprétation des résultats et souligner les implications de recherche ainsi que les recommandations pour des études futures.

7. Discussions et comparaisons entre la littérature et l'analyse :

Dans cette section, nous allons comparer les résultats de notre analyse avec les théories et les conclusions existantes dans la littérature sur la relation managériale et la fidélisation des collaborateurs. Cette comparaison nous permettra de situer nos résultats dans un cadre théorique plus large et d'identifier des points de convergence ou de divergence avec la revue de littérature.

1. Fidélisation du personnel :

- Littérature :

La revue de littérature souligne que la fidélisation du personnel est essentielle pour réduire les coûts associés au turnover, améliorer la productivité, et maintenir un niveau élevé de connaissances et d'expertise au sein de l'entreprise (Hom & Griffeth, 1995 ; Allen & Meyer, 1990). Les stratégies de fidélisation incluent la reconnaissance des contributions des employés, le développement professionnel, les opportunités d'avancement, les avantages sociaux, et un environnement de travail inclusif (Péretti, 1999, 2001; Saks, 2006).

- Analyse empirique :

Notre analyse empirique a révélé que les entreprises mettent effectivement en œuvre diverses stratégies pour fidéliser leurs employés, telles que des programmes de formation continue et des politiques de rémunération compétitives. Cependant, il a été noté que la mise en pratique de ces stratégies varie considérablement entre les entreprises et dépend fortement du style de leadership des managers. Certains employés ont exprimé une insatisfaction concernant le manque de reconnaissance et de possibilités de développement, confirmant ainsi les observations de Griffeth et al. (2000) sur l'importance de ces facteurs pour la fidélisation.

2. Antécédents de la fidélisation :

- Littérature :

Les antécédents de la fidélisation incluent la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les opportunités de carrière, et un environnement de travail positif (Allen & Meyer, 1990 ; Blau, 1985). La culture organisationnelle, le leadership, et le soutien de la direction sont également des facteurs cruciaux (Hom & Griffeth, 1995).

- Analyse empirique :

L'analyse empirique a corroboré ces antécédents, révélant que la satisfaction au travail et les opportunités de carrière sont les principaux facteurs de fidélisation pour les employés. Les interviews ont montré que les employés valorisent hautement un environnement de travail positif et le soutien de la direction. Des divergences ont été observées concernant la culture organisationnelle, certaines entreprises ayant une culture plus favorable à la fidélisation que d'autres.

3. Rôle du manager :

- Littérature :

Le rôle du manager est multiple, englobant des tâches de planification, d'organisation, de direction et de contrôle (Drucker, 1974 ; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017). Mintzberg (1975) a identifié des rôles interpersonnels, informatifs et décisionnels pour les managers. La théorie LMX (Leader-Member Exchange) de Graen & Uhl-Bien (1995) met l'accent sur les relations interpersonnelles, tandis que la pyramide de Lencioni (2010) met en avant la collaboration en équipe et la gestion des dysfonctionnements.

- Analyse empirique :

Les résultats empiriques montrent que les managers jouent un rôle crucial dans la fidélisation par leurs interactions individuelles (selon la théorie LMX) et collectives (selon Lencioni). Les employés ont indiqué que les relations de haute qualité avec leurs managers augmentaient leur satisfaction et leur engagement au travail. Toutefois, des problèmes de communication et de gestion des conflits ont été identifiés comme des obstacles à une fidélisation efficace, corroborant les observations de Lencioni (2010).

4. Comparaison et implications pratiques

La comparaison entre la revue de littérature et l'analyse empirique met en évidence plusieurs points clés :

- **Convergence** : La littérature et les résultats empiriques concordent sur l'importance des relations interpersonnelles de haute qualité entre les managers et leurs employés pour la fidélisation. Les stratégies de reconnaissance et de développement professionnel sont essentielles pour retenir les talents.
- **Divergence** : Alors que la littérature met en avant un cadre théorique robuste pour la fidélisation, l'analyse empirique révèle que la mise en œuvre de ces stratégies varie largement entre les entreprises. Les différences culturelles et les styles de leadership ont un impact significatif sur l'efficacité des pratiques de fidélisation.
- **Pratiques efficaces** : Les entreprises qui réussissent à fidéliser leurs employés adoptent une approche proactive en matière de communication ouverte, de reconnaissance et de développement des compétences. Les managers jouent un rôle crucial en tant que catalyseurs de ces initiatives.
- **Défis et obstacles** : Les principaux défis identifiés incluent un manque de reconnaissance, des opportunités de développement limitées, et des conflits interpersonnels non résolus. Ces facteurs peuvent nuire à la satisfaction au travail et augmenter le taux de turnover.

Cette comparaison souligne l'importance de la fidélisation, combinant des stratégies individuelles et collectives pour fidéliser les employés. Les managers doivent être formés et soutenus pour développer des relations de qualité avec leurs équipes, et les entreprises doivent créer un environnement de travail positif et inclusif. En alignant les pratiques de gestion avec les besoins et attentes des employés, les organisations peuvent améliorer leur capacité à fidéliser leurs talents et à maintenir une bonne performance sur le long terme.

8. Conclusion :

À l'issue de cette recherche, il est clair que la fidélisation des employés représente un enjeu stratégique majeur pour les organisations, particulièrement dans un contexte de forte concurrence. Cette étude a permis de démontrer que la fidélisation ne se limite pas à la simple rétention des talents, mais qu'elle implique une approche intégrée qui combine reconnaissance, développement professionnel, et un environnement de travail positif.

Les pratiques personnelles des managers jouent un rôle crucial dans la fidélisation des employés. Nous avons constaté que des actions telles que la reconnaissance des contributions individuelles, la création d'un environnement de travail collaboratif et inclusif sont essentielles pour maintenir l'engagement et la motivation des employés. Ces pratiques ne contribuent pas seulement à la réduction du turnover, mais elles favorisent également un climat de confiance et de loyauté, qui est vital pour la performance à long terme de l'organisation et d'une équipe.

Les résultats des entretiens ont confirmé que les pratiques personnalisées et l'attitude proactive des managers peuvent avoir un impact significatif sur la fidélisation de leurs collaborateurs. Les managers qui investissent dans la reconnaissance et le développement de leurs équipes, tout en maintenant une communication ouverte et un environnement de travail respectueux, réussissent à créer un climat de travail où les employés se sentent valorisés et engagés dans l'entreprise.

La fidélisation des employés est un processus complexe qui nécessite une approche multifacette. Les entreprises doivent non seulement adopter des politiques de gestion des ressources humaines adaptées, mais aussi encourager les managers à développer des pratiques personnalisées qui répondent aux besoins et aux aspirations de leurs équipes comme le démontre les interviews.

Cette recherche souligne l'importance de poursuivre les efforts pour affiner les stratégies de fidélisation et d'adapter les pratiques managériales aux réalités du marché du travail. En restant attentif aux besoins des employés et en mettant en œuvre des pratiques de gestion efficaces, les organisations pourront non seulement réduire leur taux de turnover, mais aussi construire une culture d'entreprise solide.

9. Bibliographie :

- A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium—Rodger W. Griffeth, Peter W. Hom, Stefan Gaertner, 2000.* (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600305>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives, The, 24*, 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414-435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Lee Dewitt, R. (1992). LAYOFFS, JOB INSECURITY, AND SURVIVORS' WORK EFFORT: EVIDENCE OF AN INVERTED-U RELATIONSHIP. *Academy of Management Journal, 35*(2), 413-425. <https://doi.org/10.2307/256380>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco Jossey-Bass. - References—Scientific Research Publishing.* (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1871430>
- Drucker, P. F. (1974). Tasks, responsibilities, practices. New Yorks Row, 121-122.* (s. d.).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>. (s. d.).

Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610690169/full/html>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. SAGE Publications.

Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique | Cairn.info. (s. d.-a). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-127.htm>

Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : Une grille de lecture critique | Cairn.info. (s. d.-b). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2013-4-page-127.htm>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mintzberg, H. (1990, mars 1). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>

Parasuraman S. et Greenhaus J.H. (2002), *Toward reducing critical gaps in work-family research*, *Human Resource Management Review*, 12 (2002).

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management: Management myths debunked*. Pearson.

<https://thuviensso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/11265>

The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse <https://psycnet.apa.org/record/2005-15687-001>

The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, 20th Anniversary Edition—Patrick M. Lencioni—Google Livres. (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=iC->

[NUBtuGeQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=related:0kBQPy7nTsJ:scholar.google.com/&ots=mppgT8LbVN&sig=HVSNyq92TMZm_aCt_xfgfuOgsJk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=iC-NUBtuGeQC&oi=fnd&pg=PR5&dq=related:0kBQPy7nTsJ:scholar.google.com/&ots=mppgT8LbVN&sig=HVSNyq92TMZm_aCt_xfgfuOgsJk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success—Lauren R. Farahnak, Mark G. Ehrhart, Elisa M.

Torres, Gregory A. Aarons, 2020. (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1548051818824529>

The measurement and prediction of career commitment. (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à

l'adresse <https://psycnet.apa.org/record/1986-20842-001>

The measurement and prediction of career commitment—BLAU - 1985—Journal of

Occupational Psychology—Wiley Online Library. (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à

l'adresse <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044->

8325.1985.tb00201.x

Utilisation de projets Web dans un cours de conception et de développement de systèmes :

Journal of Computer Information Systems : Vol 40, No 3. (s. d.). Consulté 29 mars

2024, à l'adresse

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2000.11647459>

Work and motivation. (s. d.). Consulté 29 mars 2024, à l'adresse

<https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000>

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations, 8th edition.

10. Annexes :

10.1. Annexes 1 : Entretien Qualitatif pour les Managers

- **Introduction :**

Présentation de l'objectif de l'entretien et du chercheur :

Cet entretien a pour but d'alimenter mon mémoire pour mon master en Science de gestion, de ce fait, j'ai choisi comme thème « Les pratique et comportement managériaux dans la fidélisation du personnel ». L'objectif est de comprendre le rôle du manager dans ce processus qui est essentiel pour les organisations cherchant à maintenir leur compétitivité et leur succès à long terme.

Cependant, pour cet entretien, il est impératif que j'aie votre consentement éclairé pour la participation à cet entretien et votre consentement pour enregistrer notre échange dans un but de retranscription les données en gardant votre anonymat.

- **Partie I : éléments informatifs :**

1. Qu'elle est votre profession ?
2. Quelle étude avez-vous faites ?
3. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
4. Depuis combien de temps avez-vous cette équipe ?
5. Combien de personnes composent votre équipe ?
6. Est-ce que leur travail est similaire ou complémentaire ?
7. Pouvez-vous décrire votre rôle et vos responsabilités en tant que manager d'équipe ?

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

8. Faites-vous des réunions collectives ou des feedbacks individuels dans votre équipe ?
9. Que faites-vous pour managés vos collaborateurs de manière individuelle ?
10. Que faites-vous pour les fidéliser de manière individuelle ?
11. Que faites-vous pour managés vos collaborateurs de manière collective ?
12. Que faites-vous pour les fidéliser de manière collective ?
13. Que faites-vous si l'un de vos collaborateurs émet le désir de quitter votre équipe ?
14. Comment communiquez-vous les objectifs de l'organisation et assurez-vous que votre équipe les comprends et s'engage à les atteindre ?

15. Comment réagissez-vous aux performances insatisfaisantes ou aux comportements non conformes dans votre équipe ?
16. Comment identifiez-vous les besoins et les motivations individuels de vos employés et adaptez-vous votre approche en conséquence ?
17. Comment favorisez-vous la reconnaissance et la récompense des performances au sein de votre équipe ?
18. Est-ce que vous utilisez le feedback et si oui, à quelle fréquence fournissez-vous des feedbacks à vos collaborateurs ?
19. Quelles sont les stratégies personnelles que vous mettez en œuvre pour favoriser la fidélisation et l'engagement de vos employés ?

- **Partie III : Perception de la stabilité :**

20. Quels sont, les principaux facteurs qui contribuent à la stabilité de votre équipe ?
21. A quel point est la stabilité dans l'entreprise ?
22. A quel point est la stabilité dans votre équipe ?
23. Quelles pratiques RH existe pour encourager la stabilité de vos collaborateurs ?
24. Quels sont vos pratiques personnels pour fidéliser votre équipe ?
25. Comment envisagez-vous l'évolution de votre rôle de manager dans le contexte de la fidélisation et de l'engagement des employés ?

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :**

26. Quels sont, les facteurs clés qui influent sur la fidélité et l'engagement des employés dans votre équipe ?

- **Conclusion :**

Ce guide d'entretien sera utilisé comme un outil souple pour guider la discussion tout en permettant une exploration approfondie des thèmes clés liés à la rétention du personnel. Les réponses seront enregistrées et analysées pour identifier les tendances, les motifs et les insights significatifs qui éclaireront la recherche sur ce sujet crucial.

10.2. Annexes 2 : Guides pour entretien qualitatif pour les Employés/Managés

- **Introduction :**

Présentation de l'objectif de l'entretien et du chercheur :

Cet entretien a pour but d'alimenter mon mémoire pour mon master en Science de gestion, de ce fait, j'ai choisi comme thème « Les pratique et comportement managériaux dans la fidélisation du personnel ». L'objectif est de comprendre le rôle du manager dans ce processus qui est essentiel pour les organisations cherchant à maintenir leur compétitivité et leur succès à long terme.

Cependant, pour cet entretien, il est impératif que j'aie votre consentement éclairé pour la participation à cet entretien et votre consentement pour enregistrer notre échange dans un but de retranscription les données en gardant votre anonymat.

- **Partie I : éléments informatifs :**

1. Qu'elle est votre profession ?
2. Quelle étude avez-vous faites ?
3. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
4. Depuis combien de temps êtes-vous dans cette équipe ?
5. Combien de personnes sont dans la même équipe que vous ?
6. Est-ce que votre travail est similaire ou complémentaire que vos collègues ?
7. Pouvez-vous décrire votre rôle et vos responsabilités dans cette équipe et dans cette organisation ?

- **Partie II : Perception de la relation managériale :**

8. Avez-vous des réunions avec votre équipe ou individuels avec votre manager ?
9. Que fais votre manager de manière individuelle pour vous donner des feedbacks et des améliorations ?
10. Que fais votre manager pour vous fidélisez de manière individuelle ?
11. Que fais votre manager pour vous fidélisez de manière collective ?
12. Y a-t-il des discussions ouvertes et de confiances dans votre équipe ?

13. Que fais votre manager si vous ou un de vos collègues émet un désir de quitter votre équipe ?
14. Quelles sont les stratégies de votre manager pour favoriser votre fidélisation et votre engagement de vos employés ?
15. Comment votre manager communique les objectifs de l'organisation et assure que votre équipe les comprends et s'engage à les atteindre ?
16. Comment votre manager réagit face aux performances insatisfaisantes ou aux comportements non conformes dans votre équipe ?
17. Comment votre manager identifie vos besoins et vos motivations individuels ?
18. Est-ce que votre manager favorise la reconnaissance et la récompense des performances au sein de votre équipe ?
19. Est-ce que votre manager utilise du feedback et si oui, à quelle fréquence avez-vous des feedbacks ?

- **Partie III : Perception de la stabilité :**

20. Quels sont, les principaux facteurs qui contribuent à la stabilité de votre équipe ?
21. A quel point est la stabilité dans l'entreprise ?
22. A quel point est la stabilité dans votre équipe ?
23. Quelles pratiques existent pour encourager la stabilité dans votre équipe ?
24. Quels sont les pratiques de votre manager pour fidéliser votre équipe ?
25. Comment envisagez-vous l'évolution de votre rôle dans le contexte de la fidélisation et de l'engagement des employés ?

- **Partie IV : Stratégies de fidélisation :**

26. Quels sont, les facteurs clés qui influent sur votre fidélité et votre engagement dans votre équipe ?

- **Conclusion :**

Ce guide d'entretien sera utilisé comme un outil souple pour guider la discussion tout en permettant une exploration approfondie des thèmes clés liés à la rétention du personnel. Les réponses seront enregistrées et analysées pour identifier les tendances, les motifs et les insights significatifs qui éclaireront la recherche sur ce sujet crucial.