







**DIFFICULTES DE RETENTION DES TRAVAILLEURS DES SECTEURS PUBLIC  
ET PRIVÉ, AU TOGO**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **KOUESSAN DAVID SEVI**

Août 2025



**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, UQAR**

**Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, UQAR**

**Ilda Ilse Burgunder, examinatrice externe, Université Louis et Marie Pasteur (France)**

Dépôt initial le 25 juin 2025

Dépôt final le 02 août 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



Dédié à ma famille pour leur sacrifice et mes amis de proche ou de loin qui ont toujours été présents.



## REMERCIEMENTS

Je tiens, avant toute chose, à exprimer ma reconnaissance la plus profonde à madame Nadia Lazzari Dodeler, ma directrice de mémoire. Sa bienveillance, sa rigueur intellectuelle, sa disponibilité constante et la justesse de ses conseils ont été des atouts inestimables tout au long de ce travail. Elle a su, par la qualité de son encadrement et la finesse de son regard, m'accompagner avec exigence et humanité, me permettant de mener à bien ce projet avec confiance et méthode. Je lui suis sincèrement reconnaissant(e) pour la générosité de son engagement et la confiance qu'elle m'a accordée.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du corps professoral, dont les enseignements riches et stimulants, l'engagement pédagogique et la passion communicative ont marqué mon parcours académique. Chaque cours, chaque échange, chaque lecture proposés ont contribué à forger ma réflexion et à nourrir ma curiosité intellectuelle.

J'exprime une gratitude toute particulière à mes deux tantes, Philomène et Gabine, pour leur présence inébranlable, leur soutien affectif et leur encouragement constant. Leur bienveillance et leur foi en moi ont été une source précieuse de réconfort et de motivation dans les moments d'effort et de remise en question. Elles incarnent, à mes yeux, la force discrète et le soutien indéfectible qui rendent possibles les plus beaux accomplissements.

Je rends hommage à ma mère, dont l'amour inconditionnel, les sacrifices silencieux et la force de caractère ont accompagné chacun de mes pas. Elle a su me transmettre des valeurs essentielles : la persévérance, le sens du devoir et la dignité dans l'épreuve. Ce mémoire lui revient en grande partie ; il est le reflet de son courage et de son abnégation.

À ma famille dans son ensemble, pour leur patience, leur affection et leur confiance, ainsi qu'à mes amis, toujours présents pour m'écouter, me soutenir et m'apporter des instants

de légèreté bienvenus, je tiens à dire merci. Leur présence a été une source essentielle d'équilibre et de joie au cours de ce parcours exigeant.

À toutes et à tous, je vous adresse un merci sincère et profondément ému. Votre soutien a été le socle de ma réussite, et ce mémoire vous est, à bien des égards, dédié.



## RÉSUMÉ

La rétention des employés constitue un enjeu majeur pour le développement des organisations togolaises, tant publiques que privées. Dans un contexte socio-économique en mutation, les départs précoces des salariés compromettent la stabilité et la performance des institutions. La littérature identifie des causes diverses à ces départs : Cotton et Tuttle (1986) soulignent la nature multifactorielle de la rotation, combinant des facteurs individuels (valeurs, aspirations, besoins personnels) et des éléments liés aux conditions de travail. Pourtant, Hayman (2005) remarque que peu d'études abordent ces deux dimensions de manière conjointe, ce qui limite la compréhension globale du phénomène.

Pour combler cette lacune, ce mémoire adopte une approche exploratoire en s'appuyant sur la méthode de l'autopraxéographie. Cette démarche qualitative repose sur un processus réflexif fondé sur l'expérience du chercheur en contexte professionnel. Elle permet de croiser vécu personnel et références théoriques, en apportant un éclairage unique sur des problématiques pratiques souvent négligées par la recherche classique (Albert et al., 2023). Inspirée du principe de falsifiabilité défendu par Popper (2014), cette méthode invite à constamment confronter l'expérience aux cadres théoriques, afin d'enrichir et de nuancer les connaissances produites.

L'étude révèle des dynamiques différenciées : dans le secteur public, les limites budgétaires, l'absence d'évolution de carrière et la reconnaissance symbolique limitée freinent la fidélisation. Dans le privé, les conditions de travail instables, la pression concurrentielle et le manque de dispositifs de soutien humain sont en cause. Les leviers de rétention identifiés incluent l'amélioration des conditions de travail, le soutien managérial, la reconnaissance, la formation continue, et une meilleure articulation entre sens au travail et bien-être.

En somme, cette recherche met en lumière la nécessité d'adapter les stratégies de fidélisation aux réalités spécifiques de chaque secteur, en intégrant des approches réflexives et expérientielles plus proches des enjeux du terrain.

Mots clés : Rétention, attraction, autopraxéographie, secteur privé togolais, secteur public togolais.



## ABSTRACT

Employee retention represents a major challenge for the development of Togolese organizations, both public and private. In a changing socio-economic context, the early departure of employees undermines the stability and performance of institutions. The literature identifies various causes of these departures: Cotton and Tuttle (1986) emphasize the multifactorial nature of turnover, combining individual factors (values, aspirations, personal needs) with elements related to working conditions. However, Hayman (2005) points out that few studies simultaneously address these two dimensions, which limits a comprehensive understanding of the phenomenon.

To fill this gap, this thesis adopts an exploratory approach based on the method of autopraxéography. This qualitative approach is grounded in a reflective process rooted in the researcher's professional experience. It allows for a cross-analysis of personal experience and theoretical frameworks, offering unique insights into practical issues often overlooked by traditional research (Albert et al., 2023). Inspired by the principle of falsifiability advocated by Popper (2014), this method encourages the constant confrontation of experience with theoretical models, in order to enrich and refine the knowledge produced.

The study reveals contrasting dynamics: in the public sector, budgetary constraints, lack of career development, and limited symbolic recognition hinder employee loyalty. In the private sector, unstable working conditions, competitive pressure, and the absence of human support systems are major barriers to retention. The key retention levers identified include improved working conditions, managerial support, recognition, continuous training, and better alignment between meaningful work and employee well-being.

In conclusion, this research highlights the need to adapt retention strategies to the specific realities of each sector by integrating reflective and experiential approaches that are closely aligned with on-the-ground challenges.

*Keywords:* Retention, attraction, autopraxeography, private sector, public sector in Togo,



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ix
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
TABLE DES MATIÈRES .....	xvi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
RÉSUMÉ.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	6
1.1 ATTRACTION ET RETENTION DE LA MAIN D’ŒUVRE.....	6
1.1.1 Définitions attraction et rétention .....	7
1.1.2 Attraction de la main d’œuvre .....	9
1.1.3 Rétention de la main d’œuvre .....	13
1.2 CAUSES, LES FACTEURS OU CONDITIONS DE TRAVAIL CONDUISANT AUX DEPARTS DES EMPLOYÉS DANS LES ENTREPRISES .....	18
1.2.1 Facteurs personnels.....	20
1.2.2 Facteurs liés aux conditions de travail.....	21
1.3 LE MARCHE DU TRAVAIL AU TOGO .....	30
1.4 DIFFÉRENTES MÉTHODES D’ATTRACTION ET DE RETENTION DES EMPLOYÉS .....	24
1.4.1 Méthodes d’attraction des employés.....	25
1.4.2 Méthodes de rétention des employés .....	26
CHAPITRE 2 : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	34
2.1 EPISTEMOLOGIE .....	34
2.2 PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE .....	35

2.2.1	Paradigmes constructivistes.....	36
2.3	LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE : LE PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE .....	38
2.4	APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE : ECRIRE ET REFLECHIR A LA PREMIERE PERSONNE.....	40
2.5	PROCESSUS.....	41
2.6	ETHIQUE DE LA RECHERCHE .....	43
CHAPITRE 3 : résultats .....		44
3.1	TEMOIGNAGE 1.....	44
3.2	TEMOIGNAGE 2.....	60
CHAPITRE 4 : analyse et discussion .....		74
4.1	ANALYSE.....	74
4.1.1	Les obstacles à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre .....	74
4.1.2	Les avantages qui permettent l'attraction et la rétention de la main d'œuvre.....	83
4.2	SYNTHESE DE DISCUSSION .....	88
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		91
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		93

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

PECP : Paradigmes Épistémologiques Constructivistes Pragmatiques

PSM : Public Service Motivation

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OIT : Organisation Internationale du Travail

INSEED : Institut National de la Statistique et des Études Économiques et Démographiques  
(Togo)

ERI-SI : Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement







## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La rétention de la main-d'œuvre représente un défi stratégique pour les organisations à l'échelle mondiale, dans un contexte où la mobilité des employés s'intensifie et où la concurrence entre employeurs se renforce. Selon Tarique et Schuler (2010a), la rétention constitue un levier essentiel de stabilité organisationnelle et de performance durable. Elle désigne l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre afin de maintenir les employés dans l'entreprise sur le long terme, tout en répondant à leurs aspirations professionnelles et personnelles.

Dans cette optique, Huselid (1995) met en évidence que la motivation, la satisfaction au travail et la reconnaissance des compétences sont des piliers fondamentaux de la fidélisation. Ces dimensions sont étroitement liées à la qualité du management, aux opportunités d'évolution et à la valorisation des contributions individuelles. Allen et Shanock (2013) ajoutent que la fidélisation passe également par la promotion d'une culture organisationnelle positive, une rémunération attractive et un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée.

Cependant, les déterminants de la rétention varient considérablement selon qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé. Nguyen et Springer (2023) rappellent que des éléments comme la rémunération, les perspectives de carrière et les conditions de travail influencent différemment les dynamiques de fidélisation selon les contextes institutionnels. Dans les deux cas, une gestion stratégique et adaptée de ces leviers permettrait de limiter les départs volontaires et d'accroître l'engagement des employés.

Par ailleurs, Finley et al. (2003) soulignent que les professionnels, souvent dotés d'un haut niveau de qualification, exercent des fonctions basées sur des connaissances structurées et encadrées par un code éthique strict. Leur rétention nécessite donc des dispositifs spécifiques, respectueux de leurs attentes en matière de reconnaissance, d'autonomie et de développement.

Enfin, selon (Podsakoff et al., 2009), il existe une corrélation négative entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Cela implique que des pratiques managériales favorisant l'engagement et le sentiment d'appartenance peuvent contribuer efficacement à limiter le turn-over.

Dans cette perspective, l'objectif de ce mémoire est d'analyser les facteurs influençant l'attraction et la rétention des employés au Togo, en s'intéressant aux particularités des secteurs public et privé, ainsi qu'aux défis structurels et humains auxquels les organisations sont confrontées.

Afin d'apporter une réponse pertinente à la problématique soulevée, cette étude repose sur une approche qualitative réflexive, et plus précisément sur la méthode autopraxéographique. Cette démarche consiste à analyser de manière critique et théorisée l'expérience professionnelle du chercheur (Albert et al., 2023), en mobilisant ses propres observations et vécus en tant qu'acteur engagé dans les secteurs public et privé au Togo. Selon Albert et Avenier (2011), l'autopraxéographie permet ainsi d'articuler le récit personnel à des cadres conceptuels issus de la littérature scientifique, en vue de produire un savoir ancré dans la pratique. La recherche s'inscrit donc dans un paradigme constructiviste-pragmatique, qui considère la connaissance comme le fruit d'une construction sociale fondée sur l'interaction entre théorie et expérience (Albert et Avenier, 2011). Cette méthodologie permet ainsi de dégager des éléments de compréhension riches et contextualisés, sans chercher à produire une vérité universelle, mais plutôt des pistes de réflexion utiles aux praticiens et aux organisations.

L'étude s'articule autour de quatre chapitres principaux. Le premier chapitre est dédié à une revue de littérature qui pose les fondements théoriques de la recherche. Il explore les concepts clés liés à la fidélisation du personnel, au turnover, aux spécificités des secteurs public et privé, ainsi qu'aux théories de l'engagement organisationnel. Le deuxième chapitre présente la méthodologie de recherche, en détaillant l'approche adoptée, le positionnement épistémologique et les étapes du processus réflexif. Le troisième chapitre expose deux récits d'expérience professionnelle issus du vécu du chercheur, respectivement dans le secteur

privé et dans le secteur public. Ces situations concrètes permettent d'illustrer les enjeux organisationnels et humains liés à la rétention. Enfin, le quatrième chapitre propose une analyse croisée des deux expériences à la lumière des apports théoriques, et formule des interprétations critiques ainsi que des recommandations pratiques pour renforcer la rétention des employés dans les contextes organisationnels au Togo.



# **CHAPITRE 1**

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **1.1 ATTRACTION ET RETENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE**

L'attraction et la rétention de la main d'œuvre sont des défis majeurs pour les organisations, tant dans le secteur public que privé. Dans un monde globalisé et hautement concurrentiel, les employeurs doivent mettre en place des stratégies efficaces pour attirer et fidéliser une main d'œuvre qualifiée (Tarique et Schuler, 2010b). L'enjeu est d'autant plus crucial que le capital humain est un facteur clé de performance organisationnelle (Lepak & Snell, 1999a). Cependant, ces stratégies diffèrent selon les contextes organisationnels et économiques propres à chaque secteur.

Le secteur public, malgré l'attrait qu'il représente en raison de sa mission sociétale, doit faire face à des contraintes budgétaires et à un turnover souvent élevé. Les motivations intrinsèques, conceptualisées par Perry et Wise (1990) sous le terme de Public Service Motivation (PSM), jouent un rôle clé dans l'engagement des employés. Toutefois, elles ne suffisent pas toujours à garantir leur fidélisation. Les incitations extrinsèques, telles que la rémunération et les avantages sociaux, restent des leviers indispensables pour retenir les employés dans ce secteur (Moynihan & Pandey, 2007a).

Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser les dynamiques de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre en tenant compte des défis et des leviers spécifiques à chaque secteur. Cette revue de littérature explore ces différentes dimensions en s'appuyant sur les recherches théoriques existantes afin de mieux comprendre les facteurs déterminants de ces phénomènes et les implications pour les organisations publiques et privées.

### **1.1.1 Définitions attraction et rétention**

Il demeure complexe de proposer une définition universelle des notions d'attraction et de rétention du personnel, tant ces concepts varient selon les contextes organisationnels, les dynamiques économiques et les aspirations changeantes des individus.

L'attraction de la main-d'œuvre renvoie globalement aux stratégies et pratiques que les organisations mobilisent afin d'attirer des candidats qualifiés vers des postes vacants (Breaugh et Starke, 2000). Dans cette perspective, Terjesen et al. (2007) précisent que l'attraction correspond au processus par lequel un individu choisit de postuler chez un employeur donné plutôt qu'un autre. De manière complémentaire, Rynes et Barber, (1990) soulignent que ce processus repose notamment sur la valorisation de la marque employeur et de la culture organisationnelle, éléments clés pour susciter l'intérêt des candidats potentiels.

L'attraction peut également être expliquée à la lumière de la théorie de l'adéquation personne-organisation (person-organization fit), selon laquelle elle est favorisée lorsque les valeurs de l'individu s'accordent avec celles de l'entreprise (Kristof, 1996 ; Chatman, 1989).

Dans une approche plus nuancée, Highhouse et al. (2003) distinguent deux dimensions de l'attraction : d'une part, l'attractivité globale perçue d'une organisation, qui reflète l'attitude générale positive envers celle-ci ; d'autre part, l'intention spécifique de postuler, mettant en lumière l'importance du passage de l'image perçue à l'action.

La notion de marque employeur, définie par Ambler et Barrow (1996), vient enrichir cette compréhension : elle regroupe l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques que l'organisation propose et qui influencent directement sa capacité à séduire de potentiels candidats.

Enfin, Turban et Greening (1997) introduisent le concept d'« attractivité organisationnelle », qu'ils définissent comme le niveau d'intérêt qu'un individu accorde à une organisation dans l'optique d'y travailler, marquant ainsi une synthèse entre image perçue et intention d'intégration professionnelle.

Quant à la rétention, elle désigne l'ensemble des efforts organisationnels visant à maintenir les employés au sein de l'entreprise sur une période prolongée (Hausknecht et al., 2009a) . Elle se définit également comme « le processus qui incite un employé à vouloir rester dans l'organisation où il travaille » (St-Onge et al., 2009, p. 83), soulignant ainsi l'importance de l'engagement volontaire du salarié dans cette dynamique. Selon Chaminade (2003), elle représente la capacité d'une organisation à conserver ses employés stratégiques, en mettant en œuvre des pratiques de gestion ciblées.

Cependant, la gestion de la rétention ne concerne pas l'ensemble du personnel, mais s'oriente principalement vers les employés dits « de talent », dont l'engagement organisationnel est perçu comme un levier de performance et de rentabilité (Boivin, 2010 ; Vandenberghe, 2004). Ainsi, elle ne se limite pas à une simple volonté de conservation, mais s'appuie sur des stratégies différenciées et ciblées.

Dans cette perspective, la rétention est influencée par divers facteurs que Nwahanye (2015) regroupe en trois grandes catégories : les facteurs individuels, liés aux caractéristiques personnelles du salarié ; les facteurs organisationnels, tels que les conditions de travail, le style de leadership ou les perspectives de carrière ; et les facteurs environnementaux, qui tiennent compte du contexte socioéconomique et du marché de l'emploi.

Mitchell et al. (2001) soulignent que la rétention dépend en grande partie du degré d'ancrage de l'employé dans son poste, notamment par ses liens sociaux, l'alignement entre ses valeurs et celles de l'organisation, ainsi que les coûts perçus d'un éventuel départ. Dans le même esprit, Allen et al. (2003) expliquent que la rétention est le résultat des perceptions positives que les employés développent à l'égard de leur environnement professionnel, en grande partie façonnées par le soutien organisationnel.

Par ailleurs, Bos-Nehles et al. (2021) mettent en lumière le rôle central des pratiques de reconnaissance et de récompense dans le processus de rétention. Pour eux, la capacité d'une organisation à fidéliser ses employés repose sur la qualité des dispositifs de valorisation

ainsi que sur la promotion d'une culture organisationnelle positive, créant un environnement propice à l'engagement à long terme.

### **1.1.2 Attraction de la main d'œuvre**

Les recherches récentes sur l'attraction de la main d'œuvre mettent en lumière plusieurs stratégies efficaces. Des auteurs ont mis l'accent sur la marque employeur, par exemple Viot et Benraïss-Noailles (2014), conceptualisent la marque employeur en mettant en évidence son rôle déterminant dans l'influence qu'elle exerce sur la perception des candidats et sur leur attirance envers l'organisation. De même, Edwards, (2010) approfondit l'impact de l'image de l'entreprise, en se concentrant sur les relations entre la marque employeur et les comportements organisationnels.

En plus de la marque employeur, les médias sociaux se révèlent être des outils essentiels dans l'attraction des employés, permettant aux entreprises d'accroître leur visibilité et d'interagir directement avec des candidats potentiels. Sivertzen et al. (2013a) abordent ce phénomène en montrant comment les plateformes sociales peuvent transformer le processus de recrutement et aider à diffuser l'image de marque employeur plus largement. En nous appuyant sur ces travaux des chercheurs, nous analysons les principales stratégies et pratiques qui influencent l'attraction et la rétention des employés. Backhaus et Tikoo (2004), ont travaillé sur la conceptualisation de la marque employeur, qui est considéré comme un outil stratégique pouvant attirer et retenir les employés. Ils soulignent dans leur recherche une importance capitale de mettre en place une image de marque forte et positive, qui communique clairement les valeurs, les avantages de l'organisation et la culture. Ils démontrent également dans leurs travaux que la marque employeur peut-être un avantage compétitif significatif, car elle influence les perceptions des candidats potentiels et leur décision de postuler. Theurer et al. (2018) dans leur étude sur la marque d'employeur, ont proposé une revue de littérature axé sur le concept de l'équité de la marque employeur. Ils identifient plusieurs dimensions essentielles, telles que la réputation de l'employeur,

l'attractivité de la marque et l'expérience candidat et soulignent la nécessité pour les organisations de mettre en place des stratégies de marque employeur cohérentes et authentiques pour attirer des employés. Selon Mosley (2014), la gestion de la marque employeur repose sur les meilleures pratiques des entreprises leaders, et trouve que la transparence, l'authenticité, et l'alignement entre les promesses de la marque et l'expérience réelle des employés sont essentielles. D'autres auteurs comme Sivertzen et al. (2013a) ; Cable et Turban, (2001) et Backhaus et Tikoo, (2004b), se sont intéressés à l'utilisation des médias sociaux comme une meilleure stratégie et pratique qui peut influencer les employés. Dans leurs études sur l'attractivité de l'employeur et l'utilisation des médias sociaux, Sivertzen et al. (2013b), montrent que les plateformes sociales permettent aux entreprises de communiquer de manière dynamique et interactive avec les candidats potentiels. Pour ces auteurs une utilisation efficace des médias sociaux améliore la visibilité de la marque employeur, ce qui attire un public large et engage les candidats de manière plus personnelle. De même pour Eger et al. (2018) dans leur étude sur l'importance de la cohérence entre l'image de marque véhiculée sur les plateformes et les valeurs organisationnelles réelles affirment que les candidats potentiels sont attirés par des organisations qui présentent des traits symboliques positifs, tels que l'innovation, la responsabilité sociale et un environnement de travail stimulant.

Edwards et Edwards (2013) ont examiné dans leur étude comment une acquisition multinationale affecte les employés. En suivant 251 employés pendant 12 mois, elle identifie les facteurs qui influencent leur sentiment d'appartenance à la nouvelle entreprise, leur envie de quitter et leur motivation. Les résultats montrent que si les employés perçoivent la nouvelle entreprise comme prestigieuse et fidèle à ses promesses de responsabilité sociales, ils s'identifieront davantage à elle après 12 mois. Ces perceptions affectent aussi leur motivation et leur intention de rester à long terme. De plus, les expériences professionnelles uniques offertes par l'entreprise influencent ces sentiments au fil du temps.

#### 1.1.2.1 Attraction de la main d'œuvre dans le secteur public

L'une des théories les plus influentes concernant, l'attraction de la main d'œuvre dans le secteur public est la Public Service Motivation (PSM), introduite par (Perry et Wise, 1990). Selon cette théorie, l'attrait pour le secteur public est alimenté par un désir intrinsèque de contribuer au bien-être de la société et de servir la collectivité. La PSM est donc un facteur crucial dans le choix des carrières publiques, car elle reflète l'engagement des individus envers des objectifs sociaux plutôt que personnels. Les personnes attirées par le secteur public sont souvent motivées par un sens du devoir et un engagement civique, ce qui les amène à privilégier des emplois où l'impact social est plus direct que dans le secteur privé. Des études plus récentes, comme celles de (Sulitzeanu-Kenan et al., 2025) ont montré que la motivation au secteur public n'est pas uniquement alimenté par un sens élevé du devoir, mais aussi par des valeurs personnelles et une identification aux objectifs de l'organisation. Cette identification renforce la satisfaction au travail et l'engagement des employés, créant ainsi un cercle vertueux de rétention. Selon Christensen et Wrigh (2011), les employés ayant une forte motivation au service public sont non seulement plus attirés par le secteur, mais y restent aussi plus longtemps, contribuant ainsi à une stabilité du personnel dans les organisations publiques.

D'autres auteurs ont touché du doigt le rôle des ressources humaines et des pratiques organisationnelles. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont également essentielles pour attirer et retenir des employés dans le secteur public. Des travaux comme ceux de Duan et al. (2021) ont montré que les politiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle majeur dans la réduction du turnover et l'amélioration de l'attractivité. Les organisations publiques, souvent perçues comme rigides et peu flexibles, doivent adopter des stratégies plus modernes en matière de gestion des talents pour répondre aux attentes des nouvelles générations de travailleurs (Adonon et al., 2024).

Les politiques de formation continue, de mobilité interne et de reconnaissance des compétences sont des éléments qui améliorent l'attractivité du secteur public (Asseraf et

Chassard, 2006). En offrant des possibilités de développement personnel et de progression de carrière, les institutions publiques peuvent contrer les perceptions négatives du secteur en matière de progression professionnelle (Ndayirata et al., 2018)

La motivation au sein du service public peut s'expliquer par un ensemble de facteurs fondamentaux, tels que le sens des responsabilités, l'attachement à l'intérêt général, la reconnaissance associée au statut de fonctionnaire et le besoin de sécurité dans l'emploi (Dahmani, 2015).

En outre la diversité et l'inclusion sont devenues des éléments cruciaux pour attirer de nouveaux employés dans le secteur public. Meyers et al. (2019) ont démontré que les organisations publiques qui mettent l'accent sur la diversité sont perçues comme plus modernes et inclusives, ce qui les rend plus attractives, notamment pour les jeunes générations. Ces dernières sont particulièrement sensibles aux initiatives qui visent à réduire les inégalités et à promouvoir un environnement de travail équitable. De plus, pour Selden et al. (2006), intégrer la diversité dans la fonction publique permet aux institutions de mieux répondre aux attentes sociales et de gagner en légitimité, renforçant ainsi leur attractivité auprès d'un public varié, notamment les jeunes et les minorités.

#### 1.1.2.2 Attraction de main d'œuvre dans le secteur privé

Dans cette dynamique d'attraction de la main d'œuvre dans le secteur privé, les tendances récentes montrent que le secteur privé met de plus en plus l'accent sur des valeurs telles que l'innovation, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la flexibilité, qui deviennent des facteurs déterminants dans l'attraction des employés (Getz et Carney, 2012).

La rémunération compétitive reste un facteur clé pour attirer les meilleurs employés dans le secteur privé. Gerhart et Rynes (2003) expliquent que les politiques de rémunération attractives, notamment les bonus de performance et les avantages sociaux (assurance maladie, régimes de retraite etc.) et la flexibilité, qui deviennent des facteurs déterminants

dans l'attraction des employés. Par ailleurs, Boxall & Purcell (2022) mettent en lumière l'importance des avantages indirects, tels que l'assurance santé et les plans de retraite, comme outils de fidélisation dans le secteur privé. Baruch et Peiperl (2000) soulignent que les parcours de carrière clairs et l'accompagnement dans l'évolution professionnelle sont des facteurs décisifs pour attirer et retenir les employés.

La rémunération compétitive demeure l'un des principaux facteurs d'attraction des employés dans le secteur privé. Gerhart et Rynes (2003) ont confirmé que les politiques de rémunération attractives, telles que les bonus, les avantages sociaux (assurance maladie, régimes de retraite) et les options d'actions sont des éléments essentiels pour attirer des employés qualifiés. Dans le contexte actuel, où la guerre des employés est exacerbée par la mondialisation et la numérisation des marchés du travail, les entreprises privées doivent constamment ajuster leurs offres salariales pour rester compétitives.

Certains auteurs ont également travaillé sur un autre facteur clé de l'attraction de la main-d'œuvre dans le secteur privé à savoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les candidats, en particulier les jeunes générations, recherchent de plus en plus des entreprises qui adoptent des pratiques éthiques et responsables. Selon Chowdhury et al. (2024), les entreprises qui s'engagent dans des initiatives de développement durable, qui favorisent des pratiques socialement responsables et qui soutiennent des causes sociales réussissent mieux à attirer des employés. Ces valeurs sont particulièrement importantes pour les jeunes travailleurs, qui cherchent à concilier leurs objectifs professionnels avec un engagement social et environnemental.

### **1.1.3 Rétention de la main d'œuvre**

Pour Hausknecht et al. (2009) c'est la capacité des organisations à maintenir leurs employés en raison d'une satisfaction élevée au travail et d'un engagement organisationnel renforcé. Cette approche de définition met l'accent sur le rôle de la satisfaction au travail et de

l'engagement dans la réduction du personnel, indiquant que des environnements de travail positifs et des opportunités de croissance professionnelle sont essentiels pour fidéliser les employés. Une satisfaction élevée au travail est souvent liée à la perception des employés de leur valeur au sein de l'organisation et à leur alignement avec les objectifs de l'entreprise. Lorsque les employés se sentent appréciés et voient des opportunités de développement personnel et professionnel, leur engagement et leur désir de rester augmentent significativement (Allen et al., 2003).

Quant à Marler et Boudreau (2017) ils considèrent la rétention comme l'usage d'outils analytiques fondés sur des données pour identifier et conserver les employés clés. Ils soulignent l'importance des technologies en ressource humaine pour anticiper les départs et mettre en place des actions préventives.

Plusieurs auteurs ont étudié le lien entre satisfaction au travail et rétention dans divers secteurs, mettant en évidence des facteurs clés. Ainsi, Price (2020) souligne que la satisfaction, un environnement favorable et des opportunités de développement sont essentiels pour fidéliser les employés. Hom et al. (2017) ont proposé un modèle intégratif de rétention des employés basé sur les politiques organisationnelles. Leur recherche identifie plusieurs politiques efficaces, telles que les rémunérations compétitives, les avantages sociaux et les programmes de reconnaissance des employés. Ils soulignent l'importance d'une approche holistique pour la rétention, intégrant à la fois des incitations financières et non financières.

Marler et Boudreau (2017) ont étudié l'impact des technologies de gestion des ressources humaines sur la rétention des employés et montrent que l'utilisation de technologies avancées, telles que les systèmes de gestion des employés et les plateformes d'engagement des employés, peut améliorer la satisfaction et la rétention des employés. Ils recommandent aux organisations d'adopter des solutions de technologies de gestion des ressources humaines pour mieux comprendre et répondre aux besoins des employés. L'utilisation de technologies innovantes en ressource humaine, telles que l'analyse des compétences et la gestion agile des carrières, optimise l'exploitation des données employés

pour élaborer des stratégies efficaces visant la gestion des talents, le bien-être au travail et la fidélisation durable (Tsisarotina et al., 2024). Les recherches montrent également que les employés qui se sentent en constante évolution sont moins susceptibles de ressentir un sentiment de stagnation ou d'insatisfaction, qui sont souvent des déclencheurs du turnover (Noe et al. 2014).

La culture organisationnelle est un autre facteur déterminant dans la rétention des employés. Tarique et Schuler, (2010), soulignent qu'une culture organisationnelle forte et positive peut améliorer la loyauté des employés et réduire le taux de rotation du personnel.

Pfeffer (2018) affirme dans ses travaux que les organisations qui investissent dans le bien-être de leurs employés, par exemple en proposant des programmes de santé mentale, des horaires de travail flexibles et des initiatives de bien-être physique, observent une diminution du turnover et une augmentation de la fidélité des employés. Les programmes de santé mentale, tels que les services de conseil et les ateliers sur la gestion du stress, aident les employés à gérer les défis personnels et professionnels, réduisant ainsi l'absentéisme et le stress au travail. Les initiatives de bien-être physique, telles que les abonnements à des salles de sport ou des programmes de santé préventive, contribuent également à un environnement de travail plus sain et plus satisfaisant comme le souligne Pfeffer (2018) que les organisations qui adoptent ces pratiques voient souvent une amélioration de la motivation et de la fidélité des employés.

Pour Djoum (2020), la littérature valorise davantage le cas des candidats pouvant se permettre de choisir les offres d'emploi qui leur semblent plus attractives au sein des environnements où le marché de l'emploi est plus favorable. En effet, selon Nwahanye (2015), l'application des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à un maximum de catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise, est un signal fort quant à l'intérêt que l'entreprise porte à son personnel en matière d'établissement d'une relation de long terme.

Ainsi, l'interprétation et l'appréciation des signaux peuvent soit réduire les départs volontaires soit augmenter le taux de départ volontaire dans les entreprises du secteur privé

ou public au Togo. En outre, les ressources humaines (RH) apparaissent comme un paramètre de première importance de compétitivité des organisations (Razouk et Bayad, 2010). Dans le même sens, Faridi et Latif (2017) ajoutent que les ressources humaines et leur mode de gestion, constituent un des facteurs clés de la performance. De son côté, Kpoghomou (2023) soutient que la gestion des ressources humaines crée un avantage concurrentiel recherché.

#### 1.1.3.1 Rétention de la main d'œuvre dans le secteur public

Les motivations intrinsèques jouent un rôle clé dans le choix des individus à travailler dans le secteur public. Les individus travaillant dans le secteur public sont souvent motivés par la mission sociétale de leurs fonctions. Perry et Wise (1990) ont développé le concept de public service motivation (PSM), un cadre qui explique comment l'attrait pour le bien commun influence les choix de carrière dans le secteur public, recherchant davantage des contributions sociales que des gains financiers. Cependant, il ne suffit pas de se fier uniquement à ces motivations altruistes. Vigoda-Gadot (2003) souligne que les opportunités de développement professionnel sont essentielles pour améliorer la satisfaction des employés. Les administrations qui investissent dans la formation et le perfectionnement de leurs équipes bénéficient d'un capital humain plus stable et productif (Pyatt, 1966). Plus récemment, Wright et Grant (2010) ont mis en avant l'importance du leadership transformationnel dans le maintien de la motivation et de l'engagement des employés publics.

Par ailleurs, l'environnement organisationnel constitue un levier déterminant pour la rétention des employés Moynihan et Pandey (2007b) ont exploré les liens entre la culture organisationnelle et l'engagement des employés dans le secteur public. Ils montrent que des environnements de travail soutenant, caractérisés par une communication claire et une reconnaissance des performances augmentent l'intention de rester. De plus les études de (Bright, 2008) soulignent que les opportunités de développement professionnel sont essentielles pour améliorer la satisfaction des employés. Plus récemment, Homberg et Vogel

(2016) ont renforcé ces résultats en montrant que la flexibilité du travail et les opportunités d'apprentissage influencent positivement la rétention dans le secteur public.

Néanmoins, les départs à la retraite représentent un défi important qui exige des politiques spécifiques. Selon Kearney et Hays (1994), les gouvernements doivent anticiper ces transitions en adoptant des politiques proactives de gestion des talents. Leurs travaux montrent que le manque de planification dans le remplacement des compétences peut entraîner une baisse significative organisationnelle.

Dans un contexte différent, les pays en développement font face à des contraintes budgétaires qui complexifient encore plus cette problématique. Les travaux de Christensen et Wright (2018) ont montré que les réformes administratives orientées vers une plus grande autonomie des employés publics pouvaient jouer un rôle clé dans leur engagement et leur maintien.

#### 1.1.3.2 Rétention de la main d'œuvre dans le secteur privé

Dans un contexte de forte concurrence pour attirer et retenir des employés, les entreprises du secteur privé, font face aux défis majeurs, d'autant plus que les employés recherchent des opportunités de développement, que ce soit par la formation continue, les parcours structurés ou le mentorat, lesquels favorisent leur fidélisation (Boxall et Purcell, 2011). De plus Kim et Kang (2020) ont souligné l'importance des formations en compétences numériques dans la fidélisation des employés dans un environnement de travail en mutation.

Les attentes des employés concernant l'équilibre travail-vie personnelle ont évolué avec le temps, notamment avec l'essor du travail flexible. Casper et al. (2007), dans leur article "Work-life policies and retention of professional employees" montrent que les politiques d'entreprise telles que le télétravail, les congés parentaux et les horaires flexibles réduisent le stress des employés et augmentent leur satisfaction professionnelle.

D'autres travaux, comme ceux de Beauregard et Henry (2009), mettent en avant le lien entre bien-être psychologique et performance organisationnelle. Ils soulignent que les employés bénéficiant de meilleures conditions de travail sont plus engagés et moins susceptibles de quitter leur entreprise. La récente étude de Deloitte (2022) a renforcé cette idée en montrant que les entreprises qui investissent dans le bien-être de leurs employés réduisent leur taux de départ de 40 %.

## **1.2 LES CAUSES, LES FACTEURS OU CONDITIONS DE TRAVAIL CONDUISANT AUX DEPARTS DES EMPLOYES DANS LES ENTREPRISES**

Lachance (2011, p.9) souligne que « 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 ». Les recherches montrent également que des pratiques RH efficaces, telles que la gestion des performances et de développement des compétences, contribuent à la rétention des employés et à l'amélioration de la performance organisationnelle (Buselid, 1995). Selon Mobley (1977), les départs sont influencés par des attitudes des employés et des conditions de travail.

Conscients des désillusions subies par les salariés qui avaient cru possible de faire carrière dans la même entreprise, les jeunes sont tentés de changer plusieurs fois d'employeurs au début de leur vie professionnelle de manière à développer leurs compétences et leur employabilité (Arnaud et Lauriol, 2002). Différentes recherches montrent que la satisfaction est un prédicteur significatif de la rotation du personnel (Mobley et al., 1979).

Ainsi la nature multifactorielle des raisons de départ, comme le soulignent Cotton et Tuttle (1986), nécessite de prendre en compte à la fois des facteurs personnels et des facteurs liés aux conditions de travail. Peu d'études ont pris en compte ces deux aspects simultanément pour expliquer les départs anticipés (Hayman, 2005). Au niveau personnel, des éléments tels que l'état de santé, la conciliation travail-famille, les trajets, le nombre de

personnes à charge, les ressources financières disponibles, et la correspondance du travail avec les intérêts personnels influencent l'intention de quitter un emploi (Schultz et al., 1998 ; Volkoff et Bardot, 2004). Ainsi cela porte à croire que l'humain par sa nature souhaiterait être en sécurité ou dans un état de non-inquiétude où il se sentirait mieux dans toute situation.

Deci et Ryan (1985), fondateurs de la théorie de l'autodétermination, postulent que l'être humain doit satisfaire trois besoins fondamentaux pour atteindre un fonctionnement psychologique optimal. Le besoin d'autonomie correspond au fait d'être soi-même l'agent de ses choix, celui de se sentir libre et celui de ne pas se sentir pressurisé par l'environnement. Aussi, il serait plus facile de renoncer à un emploi qui menace la santé mentale ou physique ou qui représente un facteur aliénant.

La rétention des employés est un défi majeur pour de nombreuses entreprises, influençant directement leur efficacité, leur performance et leur culture organisationnelle (Hausknecht et al., 2009 ; Hom et al., 2012). Comprendre les raisons pour lesquelles les employés quittent leur poste est crucial pour élaborer des stratégies de rétention efficaces. Les facteurs de départ des employés peuvent varier considérablement, incluant des aspects tels que les récompenses totales, l'environnement de travail, la culture organisationnelle, et d'autres éléments personnels et professionnels (Mitchell et al., 2001 ; Maertz et Griffeth, 2004) .

En outre d'une manière générale Hausknecht et al. (2009) montrent les raisons majeures que les employés ont pour rester dans une organisation sont : les opportunités de développement (65%), la reconnaissance (60%), suivie de l'équilibre travail-vie familiale (50%) et la rémunération (45%). Cela indique que les facteurs liés à la valorisation et à la progression professionnelle pèsent davantage que les aspects financiers dans la rétention du personnel.

La section qui suit vise à explorer en profondeur ces facteurs en s'appuyant sur des recherches récentes et des études de cas pour offrir une vue d'ensemble complète des raisons qui poussent les employés à quitter leur emploi. Nous allons considérer deux grandes

catégories de facteurs pouvant pousser les travailleurs à quitter leur fonction : les facteurs personnels et les facteurs liés aux conditions de travail pour expliquer les départs anticipés.

### **1.2.1 Facteurs personnels**

A titre personnel, de nombreux facteurs influencent l'intention de quitter un emploi. Parmi ces facteurs, on trouve l'état de santé, la conciliation travail-famille, les trajets domicile-travail, le nombre de personnes à charge, les ressources financières disponibles, la correspondance du travail avec les intérêts personnels, la perspective de s'occuper de ses enfants ou petits-enfants, de s'adonner pleinement à des activités de loisir, l'âge, et les conditions de départ à la retraite (Shultz et al. 1998; Szinovacz et DeViney, 2000; Volkoff & Bardot, 2004). L'interférence travail-famille a été largement étudiée en lien avec la rotation du personnel, révélant que plus les conflits entre travail et famille sont nombreux, plus l'intention de quitter augmente (Kossek et Ozeki, 1999 ; Greenhaus et al., 2003). Des recherches nord-américaines montrent que les organisations qui mettent en place des stratégies pour gérer les aspects personnels de leurs employés réussissent mieux à les retenir (Hayman, 2005b). En outre, les départs précoces à la retraite sont devenus courants, poussant les travailleurs âgés à planifier leur vie en conséquence (Guillemard, 1998).

Pour renforcer cette idée, il est important de noter que des études soulignent également l'importance de la reconnaissance au travail et du soutien social comme facteurs déterminants dans l'intention de rester ou de quitter un emploi (Ng et Sorensen, 2008; Brunetto et al., 2012). De plus, la qualité du leadership et les opportunités de développement professionnel sont des éléments cruciaux pour la rétention des employés (Eisenberger et al. 2002; Allen et al., 2003).

Selon le rapport de Work Institute (2024) l'âge des employés ou le stade de carrière, influence les raisons pour lesquelles ils choisissent de quitter leur emploi. Au début de leur carrière, les facteurs liés à la carrière, à la santé et à la famille, ainsi qu'à la relocalisation, sont particulièrement importants, mais leur importance diminue à mesure que les employés progressent dans leur carrière. En revanche, l'environnement de travail, la culture

organisationnelle, le travail lui-même et la gestion prennent de plus en plus d'importance pour les employés plus expérimentés. Hess et Jepsen (2009) affirment que les attentes en matière de rétention évoluent principalement selon le stade de carrière des employés, notamment au début de leur parcours professionnel, et non selon leur appartenance générationnelle.

Selon le Work Institute (2024), les résultats montrent que les besoins de rétention varient en fonction du stade de carrière des employés plutôt que de leur génération. Les données montrent que le pourcentage de travailleurs quittant leur emploi pour des raisons liées aux soins aux enfants ou aux personnes âgées a augmenté de manière significative, passant d'environ 22 % en 2019 à 27 % en 2023. En revanche, la proportion de ceux quittant pour d'autres raisons de santé et de famille a diminué de 38 % à 33 % sur la même période. Cette évolution peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont l'augmentation des coûts de la garde d'enfants, qui a grimpé de 32 % depuis 2019, surpassant l'augmentation de 20 % de l'indice des prix à la consommation. Les coûts des soins aux personnes âgées ont également augmenté, avec des projections indiquant une hausse moyenne de plus de 7 % par an jusqu'en 2030. Ces coûts incitent certains employés à quitter leur emploi pour s'occuper de leurs proches. En plus, les effets du Covid ont un impact notable sur la rétention des employés. Selon le Work Institute (2024), environ 16 millions d'Américains en âge de travailler sont atteints de Covid, et on estime que 2 à 4 millions de personnes sont sorties du marché du travail en raison de cette condition. Ces tendances soulignent l'importance de prendre en compte les facteurs de santé et de famille dans les stratégies de rétention des employés.

### **1.2.2 Facteurs liés aux conditions de travail**

Plusieurs caractéristiques du travail et de l'organisation influencent le départ volontaire des employés (Lee & Mowday, 1987; Griffeth et al., 2000).

Le contexte organisationnel global joue un rôle significatif dans la décision de partir. Les changements organisationnels ou conjoncturels actuels affectant les professions, ainsi que les nouvelles exigences en termes de flexibilité et d'adaptation aux technologies, peuvent

influencer la décision de rester ou de partir (Laville et Volkoff, 2004). Ces changements posent plus de défis aux travailleurs âgés (Mein et Ellison, 2006). De plus, la distribution des âges au sein de l'entreprise peut créer des dynamiques spécifiques dans l'organisation du travail. La sécurité de l'emploi est également un facteur clé, particulièrement pour les jeunes qui planifient leur carrière à long terme (Hardy et Quadagno, 1995). L'image de l'entreprise influence aussi l'intention de partir, surtout chez les employés plus âgés. L'identification à l'organisation, liée au respect perçu et aux opportunités de développement, joue un rôle crucial (Fuller et al. 2006). Les employés âgés, souvent victimes de discrimination, ressentent moins ce respect, ce qui affecte leur identification à l'entreprise.

D'autres chercheurs se sont intéressés aux risques psychosociaux liés au travail, souvent appelés « stressors de l'environnement de travail », peuvent déclencher la décision de quitter (Siegrist et al., 2007 ; Szubert et Sobala, 2005). Les travailleurs soumis à une forte charge psychosociale, à des conflits de rôle ou à des contraintes de travail élevées, combinées à des ressources limitées, sont plus enclins à partir. Les études montrent que les travailleurs âgés ne rencontrent pas nécessairement plus de difficultés que les jeunes, sauf si les conditions de travail exigent des efforts dépassant leurs capacités et leurs expertises (Droit et al., 1992 ; Hedge et al., 2006). Le climat de travail peut également être affecté par les stéréotypes des jeunes à l'égard des travailleurs âgés, entraînant des conflits intergénérationnels.

D'autre part, la reconnaissance et la valorisation de la profession influencent également la décision de quitter (Kosloski et al., 2001 ; Prothero et Beach, 1984 ; Mor-Barak, 1995). Une profession valorisante est essentielle pour la rétention des employés (Lin & Hsieh, 2001). Avec l'âge, les préférences pour les opportunités de développement augmentent, tandis que l'importance des exigences diminue (Warr, 2001). Les travailleurs âgés préfèrent plus de variété dans leur travail, en raison de leurs expériences et de leur position familiale. Le manque de possibilités de développement et d'implication peut conduire à un retrait prématuré du marché du travail (De Lange et al., 2005). Si l'apprentissage n'est pas possible, la proportion de ceux qui ne se sentent pas capables de rester augmente significativement.

Pour les jeunes, il est important de créer un environnement où le développement de carrière est encouragé. La rétention des employés, qu'ils soient jeunes ou âgés, nécessite un environnement permettant l'utilisation optimale des compétences.

Alhmoud et Rjoub (2019) affirment que l'ensemble des récompenses, qu'elles soient financières, non financières ou sociales, joue un rôle essentiel dans la rétention des employés. Selon certains auteurs bien que les récompenses totales soient importantes, elles ne sont pas la raison principale du turnover des employés par rapport à d'autres facteurs (Brown et Thompson, 2022). Nguyen et Adams (2022) ont observé que plus d'employés citent la relocation comme raison de départ par rapport aux récompenses totales. Les entreprises qui croient que l'augmentation des salaires suffira à retenir leurs employés risquent non seulement de gaspiller de l'argent, mais aussi de ne pas voir d'amélioration dans la rétention, comme le soulignent (Smith et Johnson, 2022).

D'autres chercheurs, comme Gupta et Shaw (2014), ont exploré les impacts à long terme des stratégies de rémunération sur la rétention des employés, concluant que des augmentations salariales peuvent temporairement améliorer la satisfaction, mais ne résolvent pas les problèmes sous-jacents qui poussent les employés à quitter leur emploi.

D'autres auteurs se sont intéressés à l'environnement de travail comme autre raison importante du départ des employés, incluant la culture organisationnelle, les relations avec les collègues, l'environnement physique, la mission et les valeurs de l'entreprise, ainsi que la sécurité et la diversité. Jamil et al. (2022) ont constaté que la culture organisationnelle, représentant les perceptions et expériences des employés concernant les valeurs, normes et pratiques au sein de leurs organisations respectives. Les interactions et relations avec les collègues, bien que fluctuantes, restent un facteur constant influençant la perception des employés de leur environnement de travail.

### **1.3 DIFFERENTES METHODES D'ATTRACTION ET DE RETENTION DES EMPLOYES**

Collings et Mellahi (2009) pensent que face à un environnement économique en perpétuelle mutation, les entreprises doivent attirer puis retenir les employés, en misant notamment sur l'innovation dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, un levier favorable à la motivation et à la fidélisation des employés (Lopez-Cabrales et Valle-Cabrera, 2020).

Assurer la stabilité et la compétence de la main-d'œuvre constitue un levier fondamental de la performance organisationnelle. Dans cette dynamique, les stratégies d'attraction et de rétention des employés s'avèrent déterminantes (Allen et al., 2010).

En effet, selon Hausknecht et al. (2009), les entreprises capables de fidéliser leurs employés et d'attirer des candidats de qualité bénéficient non seulement d'une meilleure productivité, mais aussi d'un niveau de satisfaction élevé chez les employés et d'un environnement de travail plus positif.

L'attraction et la rétention des employés constituent deux composantes étroitement liées de la gestion stratégique des ressources humaines. Collings et Mellahi (2009) soulignent que ces dimensions doivent être abordées de manière intégrée, chacune renforçant l'efficacité de l'autre. La rétention cherche à fidéliser les collaborateurs en poste en favorisant leur satisfaction, tandis que l'attraction vise à séduire de nouveaux candidats en mettant en avant les atouts et les perspectives offertes par l'organisation. Selon Allen et al. (2010), des stratégies de rétention efficaces reposent sur des approches fondées sur des données concrètes, centrées sur l'engagement et le bien-être des employés. De leur côté, Axelrod et al. (2001) rappellent que la performance organisationnelle dépend en grande partie de l'alignement stratégique entre ces deux leviers. Enfin, pour Filip Lievens (2007) la perception que les salariés ont de la marque employeur renforce positivement leur identification à l'organisation, en particulier en raison des symboles et valeurs que l'entreprise véhicule.

La section suivante sera subdivisée en deux grandes parties principales : dans un premier temps, nous allons présenter les différentes méthodes d'attraction et de rétention des employés, puis nous exposerons les diverses approches utilisées pour attirer les employés.

### **1.3.1 Méthodes d'attraction des employés**

L'attraction sera entendue comme la capacité stratégique d'une organisation à générer l'intérêt et à capter l'attention de candidats qualifiés, dont les compétences, les valeurs et les aspirations correspondent à ses besoins organisationnels (Marsan, 2008). La réalisation des objectifs organisationnels à court, moyen et long terme repose sur la capacité de l'entreprise à attirer un nombre suffisant de profils qualifiés en alignant la gestion des talents sur la stratégie globale, ce qui, selon Tarique et Schuler (2010), exige une approche systématique intégrant l'attraction, le développement et la rétention des employés pour préserver un avantage concurrentiel durable.

De nombreux auteurs se sont penchés sur les méthodes et stratégies permettant d'attirer les employés au sein des organisations, qu'elles relèvent du secteur public ou privé. Depuis plusieurs années, l'attraction du personnel est devenue un enjeu central pour les organisations de la province, attirant une attention croissante de la part des gestionnaires et des spécialistes en ressources humaines en raison des défis posés par la rareté de la main-d'œuvre et la concurrence accrue entre employeurs (Deschênes et al., 2018). De plus pour Fray et al. (2015), l'attractivité des organisations représente un levier stratégique essentiel dans les processus de recrutement externe, dans la mesure où elle conditionne la capacité de l'entreprise à capter l'attention de employés qualifiés, à se démarquer de la concurrence sur le marché de l'emploi, et à susciter l'adhésion des candidats potentiels à sa culture, ses valeurs et son projet organisationnel.

D'après certains auteurs, l'image de l'entreprise s'avère cruciale et importante. Il s'agit donc pour l'organisation de projeter une bonne image de ses pratiques d'organisation du travail

innovantes, de son ouverture à la négociation, de ses politiques de rémunération et de formation avantageuses et de l'objectivité de ses processus d'évaluation du rendement (Boivin, 2010). Cette approche permettrait à l'entreprise d'être plus visible. L'organisation qui désire miser sur son image pour attirer davantage devrait d'abord se questionner sur la personnalité de son organisation (St Onge et al., 2009). L'utilisation des nouvelles technologies permet de projeter la culture organisationnelle, son historique et sa mission en plus de donner une image de leader à l'organisation (Joos, 2008). En outre, les auteurs Greening et Turban (2000) ajoutent que les entreprises impliquées dans la responsabilité sociale (RSE) possèdent une meilleure image et sont plus attrayantes. L'utilisation des nouvelles technologies permet de projeter la culture organisationnelle, son historique et sa mission en plus de donner une image de leader à l'organisation (Joos, 2008).

Il est aussi à noter que le développement professionnel ne se limite pas à l'acquisition de compétences techniques, mais englobe aussi le renforcement des compétences transversales, l'adaptation aux changements du métier, l'intégration des innovations et le développement d'une posture réflexive. Eraut (2004) souligne que ce processus comprend à la fois des apprentissages formels et informels, ainsi que des compétences non techniques, telles que la pensée critique et la flexibilité, essentielles pour s'ajuster aux évolutions du milieu professionnel. Par ailleurs, Noe (2020) insiste sur l'importance de l'apprentissage continu et des « soft skills », qui favorisent à la fois l'adaptation aux innovations, l'employabilité et la motivation des individus. Ainsi, ce développement global soutient l'épanouissement professionnel tout en renforçant la performance durable des organisations.

### **1.3.2 Méthodes de rétention des employés**

De nombreuses organisations prennent désormais conscience de l'impact significatif que la rétention des employés de qualité peut avoir sur leurs résultats financiers. En effet, conserver des employés performants contribue non seulement à une augmentation de la productivité et à un moral plus élevé au sein de l'équipe, mais permet également de réduire les coûts

considérables associés au turnover (Mitchell & Lee, 2001). La diminution du turnover entraîne une baisse des dépenses liées au recrutement, à la formation et à l'intégration de nouveaux employés, ce qui a un effet positif sur les finances de l'entreprise (Huselid, 1995b).

#### 1.3.2.1 Engagement et communication ouverte

Les employés apprécient de savoir que leurs opinions sont valorisées au sein de leur entreprise. Ce phénomène souligne l'importance des mécanismes de communication et de feedback dans la gestion des ressources humaines (Robinson et al., 2004). Lorsqu'une organisation crée un environnement où les collaborateurs se sentent écoutés et où leurs idées sont considérées avec sérieux, elle contribue à un climat de travail et à une satisfaction accrue (Macey & Schneider, 2008).

Le fait d'engager les travailleurs dans des conversations ouvertes et actives, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction des employés (Bakker & Demerouti, 2007). Ce processus implique non seulement la création d'espaces formels tels que les réunions de feedback, mais aussi la promotion d'une culture de communication continue et interactive (Men, 2014). En offrant aux employés la possibilité de partager leurs idées, préoccupations et suggestions, les entreprises montrent qu'elles valorisent activement les contributions individuelles. Cette reconnaissance peut se manifester par des actions concrètes : les idées soumises peuvent être examinées et, lorsque cela est pertinent, mises en œuvre (Kahn, 1990). L'application des propositions formulées par les employés contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement organisationnel (Deci & Ryan, 2000). Lorsque les employés perçoivent que leurs efforts sont reconnus et que leurs contributions ont un impact sur les processus ou les décisions organisationnelles, leur satisfaction au travail s'en trouve significativement renforcée (Deci et Ryan, 1985). Ce sentiment de valorisation crée un environnement de travail plus gratifiant, où les employés se sentent non seulement comme des membres actifs de l'équipe, mais aussi comme des acteurs de leur propre réussite professionnelle. Par conséquent, ils sont plus enclins à rester dans l'entreprise, réduisant ainsi leur propension à quitter leur poste (Allen et Meyer, 1996).

Des études ont montré que les employés qui perçoivent leur voix comme ayant un impact réel sur la direction et les décisions de l'entreprise sont plus susceptibles de se sentir engagés et motivés (Saks, 2006). Ce sentiment d'implication et de reconnaissance joue un rôle crucial dans la rétention du personnel, car il crée un lien émotionnel et professionnel fort entre les employés et leur lieu de travail (May et al., 2004). Une telle approche favorise non seulement un climat de confiance et de respect mutuel mais aussi une fidélisation accrue des employés, essentielle pour maintenir la stabilité et la performance organisationnelle (Harter et al., 2002).

#### 1.3.2.2      Systèmes de feedback, les stratégies pour prévenir le turnover et les politiques de rémunérations

Le système de feedback est un outil essentiel dans la gestion des employés, leur permettant d'exprimer leurs préoccupations en temps réel (Aguinis et al., 2012). Ainsi, certaines entreprises, à travers les questionnaires, envoient des enquêtes pour évaluer la satisfaction des employés (Boswell & Boudreau, 2000). Ces enquêtes, envoyées par e-mail ou par courriel, fournissent aux responsables une perception précise des pressions, préoccupations et attitudes internes. Le système de feedback est aussi une forme de technologies de lancement d'alerte. Ce dernier est un programme de ligne d'assistance pour les lanceurs d'alerte et d'autres technologies permettent aux employés de signaler anonymement les violations éthiques. Les travailleurs peuvent signaler les menaces de fraude, de harcèlement et de violations de la politique via le téléphone ou internet, permettant ainsi aux entreprises de surveiller toute déviation (Boswell et Boudreau, 2000).

Le turnover, également connu sous le terme de « rotation du personnel » ou « taux de rotation », est défini comme le taux de rotation du personnel, peut être réduit grâce à plusieurs stratégies (Alphonse-Tilloy et al., 2020). La reconnaissance du rôle du manager est crucial, car les employés restent souvent dans une entreprise en raison de la qualité du leadership et du soutien managérial (Gentry et al., 2007).

Les programmes de bien-être et d'équilibre travail-vie personnelle sont également des outils efficaces pour améliorer la satisfaction et la rétention des employés (Kossek et al., 2011). En

outre, offrir des formations à la productivité permet aux employés de mieux gérer leur charge de travail et d'améliorer leur performance (Salas et al., 2012).

Les politiques de rémunération et d'avantages jouent un rôle capital dans la rétention des employés au sein d'une organisation. Elles permettent non seulement de motiver et de fidéliser les collaborateurs, mais également d'attirer de nouveaux employés (Gerhart et al., 1992). Une approche bien structurée en matière de rémunération et d'avantages peut créer un environnement de travail équitable et stimulant, renforçant ainsi la satisfaction et l'engagement des employés (Lazear, 1998). Les éléments clés de ces politiques incluent les plafonds de salaire, les plans de retraite progressifs et l'augmentation de salaire basé sur la performance. Chacune de ces stratégies vise à répondre aux besoins diversifiés des employés tout en alignant leurs objectifs personnels avec ceux de l'organisation. En adoptant des pratiques de rémunération réfléchies et équitables, les entreprises peuvent non seulement améliorer la rétention des employés, mais aussi renforcer leur compétitivité sur le marché du travail.

Le plafond de salaire consiste à structurer les niveaux de rémunération par catégories d'emploi pour éviter que les employés de longue date ne se retrouvent hors de prix par rapport à leur poste (Milkovich et Newman, 2008). Des plafonds de salaire correctement structurés empêchent cette situation en fixant un salaire maximum pour un emploi donné.

Ensuite, le plan de retraite progressive consiste à établir des plans de retraite qui ne sont pleinement acquis qu'après de nombreuses années dans l'entreprise encourage les employés à rester (Allen et al. 2003).

Enfin, l'augmentation de salaire basée sur la performance crée des programmes de planification et de révision des performances pour retenir les employés désirables (Heneman et al., 2002). Des évaluations fréquentes et un renforcement positif récompensent et encouragent les employés performants. Les employés moins performants peuvent être identifiés et aidés, puis récompensés lorsqu'ils s'améliorent (Heneman et al., 2002).

Selon Lepak & Snell (1999), il existe diverses pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à construire une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre. Toutes ces pratiques tendent vers un objectif central qui est : l'engagement organisationnel pour qu'un salarié soit autonome, il doit pouvoir donner des consignes à ses propres collaborateurs et disposer des moyens et des ressources appropriés pour atteindre les buts prévus par l'organisation (Meyer & Allen, 1991a). Ainsi l'autonomie de l'employé constitue une condition essentielle de son engagement et de sa satisfaction au travail (Deci et Ryan, 2000).

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle joue un rôle crucial dans l'augmentation de la capacité d'attraction d'une entreprise et dans la fidélisation de ses ressources humaines. La relation entre cet équilibre et l'attractivité organisationnelle, ainsi que la rétention du personnel, est largement soutenue par des données probantes (Greenhaus & Allen, 2011). De nombreuses recherches soulignent l'importance soutenue par des données probantes. De nombreuses recherches soulignent l'importance de cet aspect pour prévenir les départs volontaires. De plus, la relation entre les opportunités de formation offertes aux employés et leur intention de rester ou de quitter l'organisation est également bien établie (Tharenou et al., 2007). Ces constats invitent à explorer d'autres facteurs organisationnels influençant l'attraction et la rétention des employés, notamment dans le contexte togolais.

#### **1.4 LE MARCHE DU TRAVAIL AU TOGO**

Sur le plan administratif et économique, le Togo est historiquement divisé en cinq grandes régions : les Savanes, la Kara, la Centrale, les Plateaux et la Maritime (Kanda et al., 2013). Toutefois selon (Bindin, 2023), dans certaines classifications récentes, le pays est subdivisé en six entités régionales, incluant le Grand Lomé comme unité distincte à des fins de planification urbaine et statistique.

Cependant sur le plan démographique, le Togo, avec une population jeune près de 58,7% des moins de 25 ans (INSEED<sup>1</sup>, 2020), fait face à plusieurs défis structurels et économiques influençant la rétention de la main-d'œuvre, tant dans les secteurs publics que privé. Malgré une croissance démographique, passant de 6,2 millions d'habitants en 2011 à 8,1 millions en 2022, et un taux de croissance annuel de 5,7% entre 2010 et 2017, l'environnement de l'emploi reste marqué par de fortes inégalités. L'emploi informel reste prédominant, représentant 91,6% des emplois totaux selon l'ERI-SI<sup>2</sup> (2017), ce qui limite l'accès à des conditions de travail décentes et à des perspectives de développement professionnel. Ces dynamiques ont un impact direct sur la rétention des travailleurs, en particulier dans un contexte où les jeunes sont confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle et à une précarité élevée sur le marché du travail.

Dans le secteur public, les contraintes budgétaires et le manque de perspectives d'évolution professionnelle freinent souvent la capacité des administrations à fidéliser leurs employés. À titre d'exemple, les salaires relativement bas, couplés à des conditions de travail parfois précaires, poussent certains travailleurs vers des opportunités plus attractives dans le secteur privé ou à l'étranger (PNUD, 2020). À l'inverse, le secteur privé togolais, bien que dynamique, fait face à des défis liés à la compétitivité et à la fidélisation des employés qualifiés. Des études montrent que les entreprises privées doivent rivaliser pour retenir leurs employés face à des offres plus attractives provenant d'organisations internationales ou des pays voisins tels que le Ghana ou la Côte d'Ivoire (ILO, 2021). Ce phénomène s'explique par des écarts salariaux significatifs et des opportunités de développement professionnel limités.

En milieu rural, où le taux de chômage atteint 5,3% en moyenne, la vulnérabilité des emplois est accentuée par des conditions de travail précaires et une pénurie de terres fertiles dans la moitié nord du pays. Le taux de participation économique de la population en âge de travailler

---

<sup>1</sup> INSEED : Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques

<sup>2</sup> ERI-SI : Enquête Régionale Intégrée sur l'Emploi et le Secteur Informel

a également diminué, passant de 78,8% en 2011 à 76,8% en 2011, reflétant des difficultés structurelles dans l'insertion professionnelle. En particulier, les jeunes, souvent déscolarisés ou sans emploi, constituent 27% de la tranche des 15-24 ans.

Ces dynamiques socio-économiques exacerbent les défis de la rétention des travailleurs. Dans le secteur privé, la forte informalité (98%) limite les perspectives d'évolution professionnelle et d'accès à des conditions de travail décentes (ERI-SI, 2017). Quant au secteur public, bien qu'il offre des opportunités plus stables, il reste marqué par des disparités et une faible compétitivité salariale. Ces réalités contrastent fortement avec les attentes croissantes des travailleurs dans un marché en pleine mutation, où les employeurs sont de plus en plus confrontés à des pressions pour attirer et retenir une main d'œuvre qualifiée.

Les défis de la rétention des travailleurs ne sont pas propres au Togo. Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) et de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les économies avancées font également face à des pressions croissantes pour maintenir leur capital humain.

Au Canada, par exemple, d'après Statistique Canada (2023), la pénurie de main-d'œuvre a atteint 37% en 2022, avec une concentration des travailleurs dans les grandes agglomérations telles que Montréal et Québec, au détriment des régions périphériques. Cette dynamique, alimentée par la diversité croissante des opportunités d'emploi et la baisse du chômage (4,9% dans l'espace OCDE au deuxième trimestre 2024), incite les travailleurs à devenir de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs conditions de travail.

Dans ce contexte globalisé, les entreprises performantes, qu'elles soient dans les économies avancées ou émergentes, sont celles qui parviennent à allier innovation et rétention des employés (Teece, 2010). Ces principes s'appliquent également au Togo, bien que les indicateurs sous-jacents y diffèrent sensiblement

Ainsi, au Togo faire face aux défis de la rétention nécessite des politiques adaptées. Ces politiques devraient viser à améliorer la formalisation des emplois, offrir des

perspectives d'évolution et renforcer l'équilibre travail-vie personnelle afin de répondre aux attentes croissantes des travailleurs dans un marché en pleine mutation.

## **CHAPITRE 2: POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans ce deuxième chapitre, nous exposons la démarche méthodologique adoptée pour répondre à la question de recherche. Nous commençons par établir le cadre épistémologique, en précisant les fondements théoriques sur lesquels repose notre étude. Ensuite, nous présentons la méthodologie choisie c'est-à-dire l'autopraxéographie. Cette méthode, ancrée dans l'expérience personnelle de l'étudiant-chercheur, nous permet d'explorer le phénomène étudié à partir de notre propre pratique, tout en offrant une analyse réflexive et approfondie. Cela garantit une cohérence entre notre démarche et les objectifs de la recherche. La méthode autopraxéographique s'appuie sur l'expertise du praticien-chercheur comme point de départ pour produire un savoir générique. Cette élaboration repose sur un processus réflexif approfondi, permettant ainsi d'aborder des problématiques pertinentes pour les praticiens, souvent absentes des travaux scientifiques antérieurs (Albert et al., 2023). Inscrite dans une perspective épistémologique co-constructiviste et pragmatique, l'autopraxéographie implique donc une démarche de réflexion épistémique (Albert et Avenier, 2011).

### **2.1 EPISTEMOLOGIE**

Bachelard (1938), souligne que l'épistémologie joue un rôle fondamental dans l'évolution des sciences, en insistant sur l'idée que toute connaissance scientifique naît d'une rupture avec des savoirs antérieurs. Selon lui, cette rupture remet en cause les vérités établies, ce qui permet à la science de progresser par la critique des connaissances passées. Il ajoute que la connaissance scientifique se construit dans la confrontation avec les perceptions initiales et les préjugés, nécessitant une critique permanente. Popper (2014) développe une vision complémentaire en insistant sur le critère de falsifiabilité : pour lui, la connaissance scientifique doit toujours être testée et soumise à la possibilité d'être réfutée. Ce principe

permet à la science d'avancer de manière rigoureuse en rejetant les théories non corroborées par les faits. Morin (1986) quant à lui, propose une approche plus systémique de l'épistémologie, mettant en lumière la complexité inhérente à toute forme de connaissance. Il insiste sur la multi dimensionnalité des phénomènes et la nécessité de prendre en compte les interactions entre les différentes composantes du réel, tout en reconnaissant l'incertitude inhérente à tout processus de connaissance.

Selon Piaget (1967), l'épistémologie est comme l'étude des processus par lesquels des connaissances considérées comme valides sont établies. Cette réflexion dépasse les simples aspects méthodologiques pour s'intéresser à la nature de la connaissance et à sa valeur (Gavard-Perret et al., 2008). Les questions épistémologiques fondamentales « qu'est-ce que la connaissance ? comment est-elle élaborée ? quelle est sa valeur ? » Gavard-Perret et al. (2008, p.7) sont au cœur de toute réflexion sur la construction d'un projet de recherche. Ces différentes perspectives soulignent que l'épistémologie ne se limite pas à l'étude des méthodes, mais englobe aussi une réflexion sur la nature même de la connaissance scientifique, sa validité et son évolution. Cela permet au chercheur de situer son travail dans un cadre conceptuel plus large et de renforcer la rigueur de sa démarche scientifique.

## **2.2 PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE**

Le paradigme épistémologique peut être vu comme un cadre de référence, composé de croyances, de valeurs et de principes partagés par une communauté scientifique à un moment donné (Chalmers, 2013). Il guide la manière dont les chercheurs appréhendent la réalité, élaborent les questions de recherche et choisissent les méthodes d'investigation. En sciences sociales et en gestion, plusieurs courants épistémologiques coexistent, chacun offrant une perspective distincte sur la manière d'aborder la recherche (Cohen et al., 2002) .

Bien que d'autres courants épistémologiques tels que le positivisme ou le paradigme critique aient été largement étudiés (Denzin et Lincoln, 1996 ; Guba et Lincoln, 1994), notre

recherche s'inscrit résolument dans une approche constructiviste pragmatique. Le paradigme constructiviste, largement associé aux méthodes qualitatives, repose sur l'idée que la connaissance n'est pas objective ni universelle, mais qu'elle émerge de l'interaction entre les individus et leur environnement (Lincoln et al. 2011 ; Guba et Lincoln, 1994). Cette perspective reconnaît l'existence de multiples réalités, construites à travers les perceptions, les expériences vécues et les contextes culturels et sociaux des acteurs.

### **2.2.1 Paradigmes constructivistes**

Les paradigmes constructivistes adoptent l'idée que la réalité n'est pas une entité fixe, mais une construction dynamique façonnée par les perceptions humaines et susceptible de se modifier avec le temps et le contexte social (Berger et Luckmann, 2016; Fortin et Gagnon, 2016). Guba (1989) qui a largement contribué à la popularisation des paradigmes constructivistes en recherche sociale, affirme que la connaissance est coconstruite par le chercheur et les participants, rendant l'objectivité totale impossible. Les paradigmes constructivistes visent ainsi à transformer la compréhension des phénomènes en permettant une émancipation des acteurs concernés (Fortin et Gagnon, 2016). Le chercheur adopte une posture inductive, c'est-à-dire qu'il part de l'observation du terrain pour interpréter le phénomène sans formuler d'hypothèses prédéterminées avant la collecte des données (Charmaz, 2006; Fortin et Gagnon, 2016).

Avenier (2011) distingue deux paradigmes constructivistes majeurs dans la recherche en sciences de gestion : le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP, aussi inspiré des travaux de Piaget (1967), et le paradigme épistémologique constructiviste global et local (PECGL). Le PECGL met l'accent sur l'impossibilité de séparer l'observateur du phénomène observé, soulignant que toute connaissance est influencée par les perceptions et les idées préconçues du chercheur. De ce fait, il rejette l'idée d'une vérité universelle et

objective, affirmant que la connaissance est une construction contextuelle et subjective Avenier (2011).

D'autre part, le PECP, inspiré par les travaux de Piaget (1937,1967) sur les pensées conceptuelles et *l'intelligence sensori-motrice*, permet une plus grande flexibilité méthodologique. Contrairement au PECGL, qui se limite souvent à des méthodes interprétatives et qualitatives comme l'herméneutique, le PECP accepte une large gamme de méthodologies, y compris les approches dialectiques (Avenier, 2011). Bruner (1990) et Vygotsky (1978), en étudiant la manière dont les individus construisent leur réalité à travers l'interaction sociale et les processus cognitifs, ont également montré que la connaissance évolue dans des cadres sociaux et culturels spécifiques, renforçant ainsi la pertinence du paradigme constructiviste dans les études sur les organisations et les dynamiques humaines.

L'inséparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié dans le paradigme constructiviste, comme l'ont affirmé Albert et Avenier (2011), entraîne des conséquences tant sur le plan épistémologique que méthodologique. Alors que le PECGL se concentre principalement sur l'étude des phénomènes sociaux, limitant ainsi l'étendue des phénomènes à analyser, le PECP permet l'étude d'une plus grande diversité de phénomènes, qu'ils soient sociaux, techniques ou biologiques. Cette ouverture méthodologique et épistémologique du PECP le distingue nettement du PECGL, qui adopte une approche plus régionalisée des phénomènes sociaux, comme l'indique Avenier (2011).

Dans le cadre de notre recherche, nous mobilisons le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) pour explorer les facteurs complexes qui influencent l'attraction et la rétention des employés dans le secteur public et privé. Cette démarche permet de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes aux décisions de rester ou de quitter une organisation, en tenant compte à la fois des perspectives individuelles des travailleurs et des pratiques managériales. En nous appuyant sur des observations empiriques et sur une co-construction des savoirs entre le chercheur-praticien et les acteurs organisationnels, nous intégrons des éléments issus de disciplines telles que la psychologie du travail, la gestion des ressources humaines et la sociologie. Cette approche nous permet

d'analyser de manière approfondie les obstacles d'attractions et de la rétention des employés dans les secteurs public et privé au Togo, tout en proposant des pistes de réflexion pour attirer et retenir les employés.

### **2.3 LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE : LE PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE**

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, comme le soutiennent des auteurs tels que Guba et Lincoln (1989), propose une approche où la connaissance est perçue comme une construction sociale influencée par les interactions humaines et les contextes spécifiques. Selon ces auteurs, la réalité est multiple et subjective, et ne peut être complètement dissociée des perspectives des individus qui l'observent et la vivent. Ainsi, le constructivisme met l'accent sur le fait que le chercheur ne peut être un observateur neutre : il coconstruit la connaissance avec les acteurs impliqués dans la recherche, en fonction des dynamiques sociales et des perceptions mutuelles (Lincoln et Guba, 2000).

De plus, le pragmatisme, tel que présenté par James (1907) et Dewey (1931), place l'accent sur l'utilité de la connaissance pour résoudre des problèmes concrets. Selon cette perspective, la vérité n'est pas absolue, mais relative à son efficacité dans un contexte donnée. Ce courant de pensée valorise l'expérimentation et l'adaptation des méthodes en fonction des résultats obtenus. C'est cette flexibilité qui fait du paradigme pragmatique un cadre épistémologique adapté aux recherches appliquées, notamment dans des environnements complexes comme celui des organisations et des relations de travail.

En combinant constructivisme et pragmatisme, le paradigme constructiviste pragmatique se veut donc à la fois théoriquement rigoureux et orienté vers l'action. Il permet au chercheur d'utiliser une variété de méthodes de recherche, qualitatives ou quantitatives, tout en maintenant un objectif pratique : résoudre des problèmes ou améliorer des situations observées (Johnson et Onwuegbuzie, 2004 ; Avenir, 2011 ). Avenir (2011) renforce cette idée en soulignant que le paradigme constructiviste pragmatique permet de dépasser la simple

quête de vérité pour proposer des solutions adaptées aux besoins du terrain. Cela est particulièrement pertinent pour des études en sciences sociales où les dynamiques humaines et organisationnelles sont en jeux.

Ce paradigme est particulièrement pertinent dans notre étude portant sur les difficultés d'attraction et de rétention des travailleurs dans les secteurs public et privé au Togo. En effet, une telle recherche requiert une compréhension fine et contextualisée des phénomènes en jeu, que ce soit en termes de motivation des employés, de gestion des ressources humaines ou de politiques institutionnelles.

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique permet non seulement de saisir la complexité des phénomènes sociaux, mais aussi de proposer des solutions pratiques et adaptées aux réalités du terrain, comme le soulignent des auteurs tels que (Guba et Lincoln, 1989 ; Dewey, 1931).

En recherche scientifique, la méthodologie constitue un pilier central qui détermine la crédibilité et la validité des résultats obtenus comme le souligne Gavard-Perret et al. (2008b), la méthodologie permet non seulement de structurer la démarche de recherche, mais elle garantit aussi la rigueur nécessaire pour produire des connaissances robustes et transférables. Cela implique une sélection réfléchie entre différentes approches méthodologiques qui dépendent des objectifs et de la nature des phénomènes étudiés.

Il existe deux grandes orientations méthodologiques à savoir la recherche quantitative et la recherche qualitative. Ces deux approches répondent à des objectifs différents, utilisent des méthodes distinctes et engendrent des types de résultats variés, comme l'indiquent (Fortin et Gagnon, 2016).

Fondée sur l'exploitation de données chiffrées, l'approche quantitative vise à décrire, expliquer ou modéliser des phénomènes sociaux en mesurant des variables et en analysant leurs relations par des tests statistiques, généralement sur de grands échantillons pour permettre la généralisation des résultats (De Leeuw, 2008). L'objectif est souvent de vérifier des hypothèses prédéfinies ou de tester la corrélation entre des variables.

À la différence de l'approche quantitative, la recherche qualitative vise une compréhension approfondie des phénomènes sociaux en s'appuyant sur les expériences subjectives des individus et le sens qu'ils donnent à leurs actions (Creswell et Poth, 2016). Selon Paillé et Mucchielli (2012), cette approche repose sur des données narratives qui sont issues d'entretien semi-dirigés, d'observations participantes, d'études de cas ou d'analyses documentaires. Le but n'est pas tant de mesurer ou de généraliser, mais d'interpréter.

La recherche qualitative est particulièrement utile pour étudier des phénomènes contextuels et dynamiques, où les dimensions sociales et culturelles jouent un rôle central. En ce sens, elle permet d'obtenir une compréhension nuancée de phénomènes que les approches quantitatives, plus normatives, pourraient négliger (Denzin et Lincoln, 2018). De plus, la flexibilité méthodologique propre à la recherche qualitative favorise une réflexivité continue du chercheur sur son rôle et ses interactions avec les participants, garantissant une approche plus participative et émancipatrice dans certains contextes (Denzin et Lincoln, 2018 ; Charmaz, 2006).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. En effet, nous cherchons à comprendre un phénomène complexe dans un contexte spécifique, soit les difficultés d'attraction et de rétentions des travailleurs dans les secteurs public et privé au Togo. Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes uniques et contextuels, permettant une interprétation enrichie par la théorie et la réflexion du chercheur-praticien (Albert et Perouma, 2017).

#### **2.4 APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE : ECRIRE ET REFLECHIR A LA PREMIERE PERSONNE**

L'autopraxéographie est une approche méthodologique réflexive qui se distingue par son caractère introspectif et sa capacité à intégrer l'expérience personnelle du chercheur dans l'analyse scientifique. Elle repose sur la construction des connaissances à travers la pratique, en tenant compte des actions et réflexions du chercheur au fur et à mesure de son

investigation. Ce terme dérive du mots auto (soi-même) et graphie (écriture), signifiant une autoréflexion écrite sur ses propres pratiques professionnelles (Larrivee, 2000).

Inspirée des travaux de Schön (2017) sur « le praticien qui réfléchit », cette méthode permet au chercheur de prendre du recul sur ses propres actions, non seulement pour améliorer sa pratique, mais aussi pour générer des connaissances. Elle se révèle particulièrement pertinente dans le cadre de recherches appliquées, où la distinction entre le chercheur et le praticien devient moins important. Cette méthode d'investigation s'applique parfaitement à mon étude sur les difficultés d'attractions et de rétention des travailleurs dans les secteurs public et privé au Togo. En tant que chercheur praticien, cette approche me permet d'analyser les décisions et les actions que j'ai prises ou observées sur le terrain, tout en les confrontant aux théories et concepts issus de la littérature.

## **2.5 PROCESSUS**

Selon Albert (2017), cette méthode repose sur la rédaction d'un ou plusieurs témoignages personnels ou professionnels, permettant de relater de manière détaillée une expérience vécue.

La méthode d'autopraxéographie, comme l'a dit Cunliffe (2003) intègre à la fois la réflexivité personnelle et la réflexivité critique. Selon cet auteur, cette méthode permet au chercheur de prendre du recul sur ses propres pratiques tout en interrogeant les logiques sociales, institutionnelles et professionnelles dans lesquelles celles-ci s'inscrivent. Dans cette approche, la réflexivité est en partie désincarnée, c'est-à-dire qu'elle dépasse l'introspection individuelle pour s'orienter vers une analyse plus distanciée et structurée des actions, des contextes et des interactions professionnelles.

La méthode d'autopraxéographie, telle que présentée par Albert et Michaud (2020), se révèle être un outil méthodologique puissant pour le praticien souhaitant transformer ses expériences professionnelles passées en connaissances pertinentes. Fondée sur une approche

réflexive rigoureuse, cette méthode permet de revisiter les situations vécues afin d'en extraire une compréhension plus approfondie et généralisable. Elle se déploie à travers un processus en trois temps : dans un premier moment, l'écriture spontanée vise à recueillir, sans filtre, les souvenirs, émotions et perceptions associés à l'expérience ; vient ensuite une phase de rédaction fondée sur le réalisme et l'honnêteté, enrichie par une analyse épistémique qui interroge les conditions mêmes dans lesquelles se construit le savoir ; enfin, cette exploration aboutit à l'élaboration de connaissances génériques, susceptibles d'éclairer d'autres contextes professionnels et de contribuer à une réflexion plus large sur les pratiques (Albert et Michaud, 2020).

Dans un contexte où les entreprises togolaises, tant publiques que privées, peinent à attirer et à fidéliser durablement leurs employés, il devient essentiel de s'interroger sur les leviers susceptibles de favoriser un engagement professionnel durable. La méthode de l'autopraxéographie, en tant qu'outil d'analyse des expériences vécues en milieu de travail, permet de porter un regard critique et structuré sur les réalités organisationnelles. En revisitant des situations professionnelles passées, elle offre l'opportunité de comprendre les dynamiques internes qui freinent la rétention des employés et d'identifier des pistes d'amélioration ancrées dans l'expérience concrète des acteurs de terrain.

Ainsi l'autopraxéographie permet de tirer parti de nos expériences professionnelles, notamment pour le stage que nous avons effectué dans le secteur public d'une direction financière et comptable, ainsi que dans un cabinet d'expertise comptable privé. Ces stages nous ont permis d'observer de près les dynamiques organisationnelles, d'attraction et de la rétention des employés dans ces deux contextes. Ces expériences diverses constituent une matière d'analyse précieuse pour approfondir notre compréhension des mécanismes d'attraction et de la rétention des employés dans les entreprises.

## 2.6 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce contexte, il est essentiel de tenir compte des principes éthiques fondamentaux définis dans l'Énoncé de politique des trois conseils, éthique de la recherche avec des êtres humains (Énoncé de politique des trois conseils, éthique de la recherche avec des êtres humains, 2018), notamment le respect des personnes, la préoccupation pour leur bien-être et la justice. Ces principes guident toute recherche impliquant des êtres humains, même lorsque celle-ci prend une forme réflexive comme l'autopraxéographie.

En nous appuyant sur ces principes, nous avons veillé à ce que les expériences mobilisées soient traitées dans le respect de la dignité des personnes concernées, sans révéler d'informations sensibles ni compromettantes (Instituts de recherche en santé du Canada, 2018). Cette rigueur éthique vise à assurer la transparence et à renforcer la confiance du public envers la recherche impliquant des participants humains ((Énoncé de politique des trois conseils, éthique de la recherche avec des êtres humains, 2018)).

L'autopraxéographie présente plusieurs avantages, notamment la possibilité de générer des connaissances profondes et contextualisées sur les phénomènes étudiés. Cependant, cette approche implique également des défis méthodologiques, notamment en ce qui concerne la gestion de la subjectivité. Il est essentiel, pour le chercheur-praticien, de rester conscient de ses propres biais et de faire preuve d'une grande rigueur dans l'analyse réflexive pour maintenir l'objectivité nécessaire à la validité des résultats.

## **CHAPITRE 3 : RESULTATS**

### **3.1 TEMOIGNAGE 1**

Dans le souci d'orienter ma carrière professionnelle, j'ai eu la chance d'effectuer des recherches approfondies sur les institutions financières publiques, ce qui m'a permis de mieux comprendre leur rôle, leur fonctionnement ainsi que leur impact socio-économique. Mon attention s'est particulièrement portée sur l'institution financière publique dans laquelle j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage. Cette expérience m'a non seulement permis de mettre en pratique mes connaissances théoriques, mais elle m'a également profondément marqué par les valeurs et les missions portées par l'institution, au point de me motiver à postuler à nouveau un stage en son sein.

Ce qui m'a toujours marqué dans cette institution, c'est l'importance qu'elle accorde au sport et à la culture. On voyait souvent des affiches pour des matchs de foot ou des compétitions de natation, et il y avait même des équipes sportives qui portaient les couleurs de la maison. C'était assez unique. On sentait qu'ils voulaient vraiment que les gens se sentent bien, qu'ils partagent des moments ensemble, et qu'ils puissent aussi s'épanouir en dehors du travail

Par ailleurs, au fil de mes recherches, j'ai découvert que cette institution adopte une approche responsable en matière de développement durable. Elle est notamment engagée dans la protection des écosystèmes marins, à travers des actions concrètes visant la préservation des eaux maritimes. Elle met également en œuvre des initiatives en faveur du bien-être des espèces aquatiques, et plus particulièrement des poissons, soulignant ainsi son attachement à la biodiversité et à la protection de l'environnement. Cet aspect m'a particulièrement sensibilisé et m'a beaucoup attiré, car il démontre que cette institution ne se limite pas à des objectifs purement financiers, mais intègre également des considérations sociales et environnementales dans ses politiques d'intervention.

Le premier jour de mon stage, je suis arrivé avec une certaine appréhension. C'était ma toute première expérience dans une institution publique, un environnement à la fois nouveau et impressionnant. Je ne savais pas exactement à quoi m'attendre, ni comment allait se dérouler cette immersion dans le monde professionnel. J'étais à la fois curieux et un peu nerveux, porté par le désir de bien faire mais freiné par l'inconnu. J'avais été affecté à la Direction Financière et Comptable, un département qui, comme son nom l'indique, évoquait pour moi un univers rigide, centré sur les chiffres, les budgets, les bilans, et les procédures strictes. Je m'imaginais un environnement austère, régi par des calculs froids et des décisions purement rationnelles, déconnectées de toute réalité humaine. Mais cette vision a rapidement été bousculée.

D'ici peu de temps, j'ai découvert une autre facette de cette direction. Derrière les tableaux Excel, les rapports budgétaires et les prévisions comptables, j'ai perçu une dynamique bien plus vivante et complexe. Chaque chiffre, chaque ligne budgétaire portait en réalité une histoire, traduisait des choix stratégiques, des arbitrages souvent délicats, des objectifs à atteindre, et parfois même des tensions à apaiser. Il y avait des projets concrets derrière ces montants : des initiatives à financer, des équipes à soutenir, des secteurs à développer. Les chiffres n'étaient plus seulement des données abstraites, mais les reflets d'engagements humains, de politiques publiques et de priorités institutionnelles.

Cette prise de conscience a profondément transformé ma perception du travail au sein de la Direction Financière. J'ai compris que la rigueur et la rationalité étaient indispensables, mais qu'elles s'inscrivaient dans un contexte plus large, fait de dialogue, de réflexion collective, et de choix porteurs de sens.

J'ai été accueilli par Monsieur Tchamba<sup>3</sup>, le responsable du service des budgets. C'était un homme d'une cinquantaine d'années, de stature solide, au visage marqué par l'expérience. Son regard, d'abord dur et scrutateur, laissait néanmoins entrevoir une certaine bienveillance,

---

<sup>3</sup> Le nom mentionné est fictif et ne fait référence à aucune personne réelle

dissimulée derrière une rigueur professionnelle évidente. Il avait cette manière de parler peu expressive, presque sèche, mais empreinte d'un sens clair du devoir.

Sans trop de préambules, il m'a introduit à mes premières tâches. « Ce n'est pas compliqué, tu vas voir », m'a-t-il dit en déposant devant moi une pile épaisse de documents budgétaires. D'un geste sûr, il m'en a tendu un. « Chaque chiffre ici doit être justifié. Tu dois t'assurer que chaque dépense est bien conforme aux budgets alloués. Pas d'erreurs, et surtout pas de précipitation. Chaque centime compte dans la gestion publique. »

Ses mots, simples mais chargés de sens, m'ont immédiatement ancré dans la réalité du travail qui m'attendait. Ce n'était pas un simple exercice comptable. C'était une mission de rigueur, de vigilance, et surtout, de responsabilité. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, gérer les finances d'une institution publique ne revenait pas à empiler des chiffres de manière mécanique. Il s'agissait de veiller à ce que les fonds publics soient utilisés à bon escient, dans le respect des règles, des objectifs fixés, et avec une conscience aigüe des conséquences possibles.

À travers ses premières consignes, Monsieur Tchamba m'a fait toucher du doigt une vérité essentielle : ici, chaque ligne budgétaire, chaque dépense validée, chaque justification apportée pouvait avoir un impact direct, parfois invisible mais réel, sur la vie des citoyens. Loin d'une abstraction comptable, j'entrais dans un monde où l'argent représentait des écoles à construire, des routes à entretenir, des salaires à verser, ou encore des services à améliorer. C'était un travail de l'ombre, certes, mais porteur de sens et de responsabilité collective.

En entrant dans le bâtiment ce matin-là, j'ai tout de suite été frappé par l'ambiance qui y régnait : un calme presque solennel, ponctué seulement par le cliquetis discret des claviers et le bruissement léger des feuilles que l'on manipule avec soin. L'atmosphère n'était ni froide ni chaleureuse, plutôt neutre, presque suspendue, comme si chaque geste avait son importance et que rien ne devait troubler l'ordre établi.

Je me suis dirigé vers le bureau qui m'avait été attribué. Il avait été soigneusement préparé pour moi : un ordinateur déjà configuré avec tous les logiciels nécessaires, quelques

fournitures de base, et surtout, une pile de dossiers posée bien en évidence. Tout semblait prêt, presque trop parfait. Pourtant, à la vue de cette pile de documents, un certain désenchantement s'est emparé de moi. Ce n'était pas ce que j'imaginais. Je m'attendais à être intégré à un projet innovant, à vivre une immersion dynamique où je pourrais contribuer avec des idées neuves. Mais ce que je découvrais, c'était une montagne de papier à trier, de chiffres à vérifier, de justificatifs à classer.

Ce contraste brutal entre mes attentes et la réalité m'a fortement déstabilisé. J'ai ressenti une certaine frustration, un découragement latent qui, au fil des heures, s'est transformé en un malaise plus profond. Psychologiquement, cela m'a bousculé. J'avais l'impression d'être englouti dans une mer de chiffres impersonnels, dans un univers où l'humain semblait s'effacer derrière les règles, les normes, et les procédures. La comptabilité publique me paraissait alors comme une ligne droite infinie, sans couleur, sans surprise, sans éclats.

Mais les jours passant, une autre lecture de ce monde administratif s'est peu à peu imposée à moi. J'ai commencé à en saisir les subtilités, à entrevoir les mécanismes précis, l'organisation méthodique, et la rigueur nécessaire à la bonne marche de l'institution. J'ai observé mes collègues, concentrés mais jamais indifférents, engagés dans leurs tâches avec sérieux et professionnalisme. Ils semblaient pleinement conscients que derrière les rapports et les chiffres se cachaient des enjeux bien réels pour le bon fonctionnement des services publics.

Et surtout, malgré la pression et la discipline qui rythmaient les journées, j'ai été surpris de découvrir une véritable camaraderie entre les membres de l'équipe. Il y avait des sourires échangés au détour d'un couloir, des plaisanteries discrètes entre deux réunions, un soutien mutuel lorsqu'un dossier devenait trop lourd à gérer. Cette humanité discrète, mais bien présente, a progressivement redonné du sens à mon travail et m'a permis de mieux vivre cette expérience.

Un matin, alors que je m’efforçais de résoudre une question complexe liée à un budget déséquilibré, je levai brièvement les yeux de mon écran, frustré par une ligne de chiffres qui refusait obstinément de s’aligner. C’est alors que j’ai surpris une conversation dans le bureau voisin, à travers la porte entrouverte. Madame Fadima<sup>4</sup>, la responsable des dépenses courantes, y discutait avec Monsieur Kossi<sup>5</sup>, un comptable senior réputé pour son calme légendaire et sa rigueur méthodique.

Le ton de Madame Fadima trahissait une certaine irritation. Elle tenait un dossier à la main, visiblement le même qui avait causé un remous discret dans le service depuis quelques jours. « Tu sais, M. Kossi, ce n’est pas la première fois que ça arrive. C’est toujours la même chose avec ce département ! » lança-t-elle, en désignant une somme mal répertoriée dans les comptes d’un ministère. Sa voix, bien que contenue, vibrait d’un agacement mêlé d’impuissance.

Monsieur Kossi, fidèle à lui-même, resta impassible. Il ajusta ses lunettes avant de répondre d’un ton posé, presque résigné : « Je sais bien, Fadima. Mais ce n’est pas à nous d’effectuer leur travail. On ne peut pas tout vérifier à leur place. Si les documents arrivent incomplets ou mal remplis, on ne peut que le signaler. Ce n’est pas notre rôle de deviner ce qu’ils ont voulu dire. ». Ce bref échange, anodin en apparence, m’a marqué. Il révélait les tensions sous-jacentes de la gestion publique, les difficultés de coordination entre les différents départements, et les limites parfois frustrantes de la chaîne administrative. Il mettait aussi en lumière le fardeau quotidien que portaient les agents du service budgétaire : celui de maintenir l’ordre, la clarté et la conformité dans un système où les erreurs, même mineures, peuvent entraîner des retards, des incompréhensions ou des blocages budgétaires affectant toute une chaîne de décisions.

Je compris à cet instant que dans ce monde de chiffres, il y avait aussi des frustrations humaines, des luttes discrètes pour faire respecter les règles, des compromis quotidiens entre

---

<sup>4</sup> Le nom mentionné est fictif et ne fait référence à aucune personne réelle

<sup>5</sup> Le nom mentionné est fictif et ne fait référence à aucune personne réelle

ce qui devrait être fait et ce qu'il est réellement possible de faire. Et derrière chaque dossier, il y avait des personnes qui, malgré les obstacles, tentaient de faire fonctionner une machine administrative complexe avec le plus de rigueur possible.

Le ton de la conversation entre Madame Fadima et Monsieur Kossi restait professionnel, mais une tension sous-jacente était palpable. Derrière les mots mesurés, on percevait une forme de lassitude, une frustration presque chronique qui semblait familière à ceux qui travaillaient depuis longtemps dans ces murs. Les services financiers et comptables représentaient souvent la dernière ligne de défense dans le fonctionnement d'une administration publique tentaculaire et parfois désorganisée. C'était à eux qu'incombait la lourde tâche de détecter les incohérences, de rectifier les erreurs et de garantir la conformité des opérations financières.

Chaque faute, même minime, pouvait entraîner un effet domino : un rapport à revoir, un budget à recalculer, une validation retardée. Et dans cette chaîne bien huilée, un seul maillon défaillant pouvait alourdir considérablement le travail des autres. Ainsi, un document mal rempli ou une dépense mal justifiée dans un ministère pouvait, en bout de course, mobiliser plusieurs heures de vérification, de relance et de corrections pour l'équipe comptable. Ce genre de surcharge, récurrente et pesante, n'était pas sans conséquences humaines.

Je me souviens d'un cas particulièrement marquant : un jeune employé, récemment recruté, avait quitté son poste après quelques mois seulement. La répétition des erreurs en amont, combinée au rythme exigeant du service, l'avait épuisé mentalement. Il n'était pas parti à cause d'un manque de compétence ou d'intérêt, mais parce qu'il ne parvenait plus à supporter la pression constante de devoir compenser les lacunes des autres. C'était un départ silencieux, presque prévisible, et pourtant profondément révélateur.

Très vite, j'ai compris que derrière les sourires polis, les échanges courtois et la rigueur apparente des procédures, se cachaient des réalités bien plus complexes. L'un des défis majeurs de ce service ne résidait pas uniquement dans la gestion des budgets, mais aussi dans

la gestion des hommes et des femmes qui les traitaient. La question de la rétention du personnel revenait souvent dans les discussions informelles, autour d'un café ou entre deux réunions. Les départs fréquents, parfois non remplacés, laissaient des vides que les équipes en place devaient combler au prix d'efforts supplémentaires.

Cette réalité humaine, souvent invisible pour ceux qui ne voient que les chiffres ou les décisions finales, m'a profondément marqué. Elle m'a montré que l'efficacité d'une administration ne dépend pas seulement des procédures en place, mais aussi et surtout de la capacité à préserver l'équilibre humain au sein des équipes qui la font vivre au quotidien.

Au fil des semaines, alors que je m'intégrais progressivement dans le quotidien de la Direction Financière et Comptable (DFC), les conversations informelles se sont révélées être une véritable fenêtre sur les réalités humaines du service. Ce n'était pas dans les réunions officielles ni à travers les rapports que j'ai compris la complexité du vécu des employés, mais plutôt autour d'un café, dans les couloirs ou lors de discussions à la sortie du bureau. C'est dans ces moments d'échange, souvent spontanés, que la façade professionnelle laissait place à des confidences sincères. Plusieurs collègues, pourtant discrets en journée, n'hésitaient pas à exprimer leurs frustrations, leurs doutes, et parfois même leur lassitude. Beaucoup évoquaient leur envie de quitter l'institution publique, non pas à cause d'un manque de compétence ou de volonté, mais parce qu'ils se sentaient enfermés dans un système figé, peu enclin à encourager l'initiative ou à valoriser les ambitions personnelles.

Je me souviens particulièrement de M. Adama, un jeune comptable récemment intégré à l'équipe. Il m'inspirait au départ une grande motivation, une envie manifeste d'apprendre et de s'impliquer. Mais lors d'une conversation en fin de journée, alors que nous étions seuls dans le couloir, il me confia d'un ton amer : « Tu sais, j'ai l'impression de stagner ici. On me donne des tâches répétitives, à peine formalisées, comme si je n'étais là que pour remplir des cases. Il n'y a pas de perspective d'évolution, pas de projet qui me pousse à me dépasser.

C'est frustrant. Et regarde les anciens... Ils ont peut-être l'expérience, mais beaucoup ne savent plus vraiment ce qu'il se passe sur le terrain. On dirait qu'ils sont restés coincés dans une autre époque. ».

Ses paroles, prononcées sans colère mais avec une forme de résignation, m'ont marqué. Elles traduisaient un malaise générationnel, une fracture entre les aspirations d'une jeunesse formée, ambitieuse, et une structure administrative perçue comme rigide, peu réceptive au changement. Ce sentiment d'être enfermé dans une routine, sans reconnaissance ni horizon clair, revenait dans plusieurs témoignages que j'ai entendus par la suite.

Au fond, ces échanges révélaient un enjeu bien plus large que celui du simple roulement de personnel : il s'agissait de la capacité des institutions publiques à se réinventer, à offrir non seulement un emploi stable, mais aussi un cadre épanouissant, capable de retenir les employés, de stimuler la créativité et de donner un sens au travail quotidien.

Cette sensation de stagnation professionnelle n'était pas un cas isolé. C'était un problème récurrent, presque structurel, que l'on retrouvait dans de nombreuses conversations entre collègues. Les opportunités d'évolution étaient rares, presque exceptionnelles. Les plans de carrière, lorsqu'ils existaient, manquaient de clarté, et l'idée même de progression semblait parfois relever davantage du mythe que de la réalité. Les promotions, quand elles survenaient, n'étaient que rarement le fruit d'une reconnaissance du mérite ou des compétences acquises, mais dépendaient plutôt d'une logique d'ancienneté, profondément ancrée dans le fonctionnement de l'institution.

Cette lenteur systémique freinait les ambitions, démotivait les plus investis, et nourrissait une forme de résignation progressive. J'ai souvent observé ce phénomène chez certains de mes collègues les plus expérimentés. M. Kossi, par exemple, comptable senior respecté et pilier du service, faisait partie de ceux dont les compétences n'étaient plus à prouver. Pourtant, malgré ses années d'expérience et sa rigueur exemplaire, il occupait le même poste depuis plus d'une décennie. Un jour, lors d'un échange un peu plus personnel que les autres, il m'a confié, en soupirant légèrement : « Nous sommes là depuis trop

longtemps. Ce n'est pas qu'on ne veut pas évoluer, mais les structures sont lentes à changer. Tout est verrouillé. ».

Il n'y avait ni colère ni plainte dans sa voix, mais une lassitude douce, presque fataliste. Il avait accepté, avec le temps, que son parcours n'irait probablement pas plus loin, malgré ses compétences. Et ce n'était pas faute d'avoir essayé. Cette inertie institutionnelle avait fini par éteindre chez lui le désir d'aspirer à autre chose. Mais ce n'était pas seulement les plus anciens qui en souffraient. Même les plus jeunes, pleins d'élan et d'idées neuves, se heurtaient rapidement à ce mur invisible, fait de lourdeurs administratives et de hiérarchies figées. Ils arrivaient avec enthousiasme, porteurs de projets, d'envies de moderniser les pratiques, et très vite, se retrouvaient confrontés à une forme d'indifférence ou de résistance passive. Ils comprenaient alors que, dans ce système, l'initiative personnelle n'était pas toujours récompensée, et que le chemin de la reconnaissance professionnelle était souvent long, sinueux, et semé d'obstacles non-dits. Cette situation créait un climat paradoxal : des compétences bien présentes, mais sous-exploitées ; des talents jeunes, mais bridés ; des carrières entières, parfois brillantes, qui s'enlisaient dans des fonctions inchangées. Une richesse humaine que l'institution, faute de réformes profondes, ne semblait pas savoir valoriser pleinement.

En parallèle, la question de la charge de travail revenait fréquemment dans les échanges entre collègues. C'était un sujet presque inévitable, surtout durant les périodes de clôture des comptes, où la pression atteignait son paroxysme. À ces moments-là, les journées devenaient plus longues, les délais plus serrés, et les marges d'erreur quasi nulles. Même si l'équipe faisait preuve d'une solidarité sincère, un certain essoufflement se faisait sentir. La fatigue n'était plus seulement physique ; elle était aussi morale. En tant que stagiaire, je n'étais pas préparé à ce rythme. Ce fut un véritable choc. Je me sentais submergé, parfois même dépassé par l'exigence et l'intensité de certaines journées. N'ayant jamais connu une telle cadence de travail, je vivais mal cette pression constante. Chaque soir, je rentrais vidé, avec l'esprit embrouillé, incapable de me détacher complètement de ce que j'avais laissé sur mon bureau. Je dormais mal, préoccupé par des chiffres, des tableaux, des vérifications. Une fatigue

chronique s'installait, accompagnée d'un sentiment de désorientation que je peinais à expliquer à mon entourage. Certaines tâches confiées, répétitives et peu valorisantes, contribuaient-elles aussi à nourrir une frustration latente. Elles donnaient l'impression de tourner en rond, de remplir des cases sans impact réel, comme si l'on avançait sur une route sans horizon. Une collègue, rencontrée lors d'une pause en fin de journée, m'a dit d'un ton amer, presque résigné : « On fait exactement le même travail chaque année, toujours sous pression, avec peu voire pas de reconnaissance. Et au lieu de nous soutenir, la hiérarchie semble nous en demander toujours plus. C'est comme s'ils oubliaient qu'on est des humains, pas des machines. ». Ces paroles m'ont profondément marqué. Elles exprimaient ce que beaucoup ressentait en silence : une perte de sens, une forme d'usure psychologique nourrie par un système où la reconnaissance, l'écoute et le bien-être au travail semblaient relégués au second plan. L'accumulation de cette fatigue, de ce stress non exprimé, et de ce manque de valorisation finissait par créer un environnement propice à un turn-over élevé. Certains services perdaient régulièrement leurs agents les plus jeunes ou les plus dynamiques, lassés par un quotidien devenu trop lourd à porter.

Ce climat général avait un effet contagieux : il sapait la motivation, érodait la cohésion d'équipe et rendait chaque nouvelle tâche plus pesante que la précédente. Il ne s'agissait pas simplement « d'effectuer son travail », mais de le faire dans un cadre où le manque de reconnaissance, les surcharges successives et l'absence de perspectives rendaient l'effort de plus en plus difficile à soutenir.

Au sein de la Direction Financière et Comptable, où il avait débuté il y a plus de vingt ans, M. Kossi incarnait cette génération d'agents publics qui, à leurs débuts, portaient en eux une véritable vocation. Il m'avait confié un jour qu'il avait rejoint l'administration avec le sentiment fort de participer à une mission collective : celle de servir l'intérêt général, de garantir une gestion rigoureuse des deniers publics et, pourquoi pas, d'apporter une touche d'ingéniosité dans les solutions financières. Il croyait, sincèrement, que la comptabilité publique pouvait être un levier de transformation et de justice, qu'elle jouait un rôle stratégique dans la construction d'un service public efficace et équitable. Mais avec le temps,

ce feu intérieur, cette passion du début, s'était peu à peu éteint. Ce n'était pas une rupture soudaine, mais un lent processus d'érosion, presque imperceptible au départ. La lenteur des procédures administratives, les couches de validation interminables, les circuits décisionnels opaques, avaient peu à peu étouffé son enthousiasme. L'angoisse liée à la question de la promotion toujours incertaine, parfois arbitraire avait fini par s'ajouter à la routine des tâches répétitives.

Il ne remettait pas en question la valeur de son travail. Il continuait à faire preuve de rigueur, d'une discipline professionnelle irréprochable. Mais dans ses gestes, dans sa manière de parler de son métier, quelque chose avait changé. Une forme de résignation s'était installée. Son poste, qui avait autrefois une signification presque militante, était devenu une fonction mécanique, rythmée par des échéances budgétaires, des audits récurrents, et des validations sans fin. Le travail, autrefois porteur de sens, s'était transformé en une suite d'obligations à remplir, sans perspective réelle de renouvellement ou de valorisation.

En l'observant, je comprenais mieux les risques de cette immobilité professionnelle. Ce n'était pas seulement l'absence de reconnaissance ou d'avancement qui pesait, mais la perte progressive de ce qui rend un métier vivant : l'impression d'apporter quelque chose de neuf, de contribuer, d'évoluer. Chez M. Kossi, cette flamme n'avait pas disparu, mais elle brillait désormais faiblement, consumée par les années passées à attendre un changement qui ne venait jamais.

« Au départ, c'était agréable », m'a confié M. Kossi un jour, alors que nous partagions un café dans le couloir tranquille menant à la salle de réunion. « Chaque projet représentait un défi stimulant, chaque dossier m'offrait une nouvelle opportunité d'apprendre, de me dépasser, de m'améliorer. Il y avait du mouvement, de la curiosité, une sorte d'élan. Mais ici... plus le temps passe, plus cet élan se fige. On finit par avoir l'impression d'avoir fait le tour. Les promotions ne se jouent pas sur la performance, mais sur l'ancienneté. Et quand on reste trop longtemps à faire la même chose, sans perspectives claires, on en vient à croire que plus rien ne changera. ».

Ces mots résonnaient comme un avertissement, un écho du futur que je pouvais moi-même connaître si je n'y prenais garde. Il ne me parlait pas avec amertume, ni même avec colère, mais avec une lucidité désarmante, presque douloureuse. Ce n'était pas qu'il n'avait plus de rêves ; c'était qu'il avait appris à ne plus trop en attendre. Je pris ces paroles comme un augure, une forme de témoignage silencieux sur ce que devient une carrière lorsqu'elle se heurte à l'inertie institutionnelle. M. Kossi ne semblait pas vouloir partir, ni même envisager d'autres horizons. Ce n'était pas de la résignation totale, mais une sorte de résilience mêlée à une fidélité contrainte. Son attachement au service n'avait rien de spectaculaire, mais il était profond, presque poignant. Il continuait à effectuer son travail avec sérieux, à transmettre son savoir aux plus jeunes, à maintenir le cap. Admirable, en un sens. Mais en creusant un peu, on percevait aussi ce que cette fidélité pouvait cacher : une absence d'alternatives tangibles, une peur du vide, une incertitude quant à ce que pourrait être "l'après". L'horizon s'était rétréci au fil des années, et ce rétrécissement, insidieux, avait fini par paraître normal. Il n'était pas seul dans ce cas : nombreux sont ceux, dans l'administration, qui poursuivent leur mission par loyauté ou par confort, parfois même par nécessité, alors qu'au fond d'eux, une petite voix murmure que cette trajectoire n'a plus grand-chose à offrir. Une croissance professionnelle stagnante, que l'on justifie, que l'on accepte, mais qui laisse derrière elle un goût d'inachevé. Ce jour-là, j'ai compris que la fidélité à une institution ne suffit pas à combler le besoin d'épanouissement. Qu'on peut être stable, respecté, compétent et malgré tout, se sentir enfermé. Que la loyauté, aussi noble soit-elle, peut parfois masquer un lent désespoir.

Les semaines passèrent, et peu à peu, je commençais à trouver ma place au sein de l'équipe. Ce processus d'intégration se fit naturellement, porté par une atmosphère de travail marquée par la solidarité entre collègues. À la Direction Financière et Comptable, au-delà de la rigueur du cadre administratif, une forme de fraternité professionnelle liait les membres du personnel. C'était un lien discret, mais solide, forgé dans la répétition des tâches, les échéances serrées, et les responsabilités partagées. Pendant les périodes de clôture des comptes ou de préparation des bilans, cette solidarité prenait tout son sens. Une tension palpable flottait alors dans l'air. Les bureaux, d'ordinaire calmes, devenaient des ruches

d'activité. Les écrans restaient allumés jusque tard, les papiers s'accumulaient, et les visages se tendaient. On voyait les agents concentrés, presque absorbés, ajuster les tableaux, recalculer des totaux, vérifier et revérifier chaque ligne de dépense. Il ne s'agissait pas seulement de remplir une obligation administrative, c'était une véritable course contre la montre, un effort collectif où chacun comptait. Cette pression, je l'ai ressentie dans tout mon corps. Elle s'est imposée à moi, m'enveloppant comme une seconde peau. J'étais novice, mais pas épargné. Un jour, lors d'une pause-café volée à cette atmosphère tendue, j'ai surpris une conversation entre M. Tchamba, le responsable du service des budgets, et M. Adama<sup>6</sup>, un jeune comptable récemment recruté. Adama semblait troublé, presque anxieux, en tenant quelques dossiers mal classés contre lui. « Monsieur Tchamba, je ne comprends pas... On me demande de justifier des dépenses avec des documents incomplets. Si quelqu'un tombe là-dessus, on peut être tenus responsables, non ? ».

M. Tchamba le regarda un instant, puis lui répondit d'un ton posé, presque paternel : « Adama, tu vas voir, la bureaucratie, c'est un monde à part. Ce n'est pas nous qui écrivons les règles, mais c'est à nous de faire avec. Il y a des zones grises, des incohérences. Quand tu as un doute, tu poses la question. Tu cherches la source. Et surtout, tu documentes tout. Garde une trace de chaque démarche, de chaque décision. Parce qu'un jour, ce sera cette trace qui te protégera. ».

Ces paroles, dites avec calme mais fermeté, m'ont marqué. Elles résumaient bien l'esprit de la maison : un mélange de lucidité face aux imperfections du système, et de prudence face aux responsabilités qu'on porte. M. Tchamba, malgré son air un peu bourru, montrait ici sa véritable expérience : celle d'un homme qui avait appris, au fil des ans, à naviguer dans les méandres administratifs, sans jamais perdre de vue l'essentiel protéger son équipe, respecter les règles, et maintenir l'équilibre, même fragile, entre conformité et efficacité.

---

<sup>6</sup> Le nom mentionné est fictif et ne fait référence à aucune personne réelle

Dans cette scène banale de la vie de bureau, j'ai saisi une leçon profonde sur le travail en milieu public : ce n'est pas seulement une affaire de chiffres ou de procédures, mais de vigilance, de transmission, et parfois, de courage discret.

C'était cela, au fond : un équilibre précaire entre le respect scrupuleux des règles et la navigation habile dans un système administratif où ces mêmes règles étaient parfois floues, incomplètes, voire contradictoires. Chacun avançait sur une ligne fine, en tentant de concilier rigueur et adaptation. Mais au fil des jours, un phénomène s'imposait avec de plus en plus d'évidence : l'épuisement progressif des employés.

Un matin, cet épuisement prit une autre dimension. Des rumeurs avaient commencé à circuler dès l'aube : un audit externe était imminent. Rien n'était encore officiel, mais l'information s'était propagée comme une traînée de poudre. L'atmosphère, d'habitude studieuse, devint subitement tendue, presque fébrile. Dans les couloirs, les conversations se faisaient à voix basse, les regards étaient fuyants. Chacun semblait anticiper le pire, comme si un verdict allait tomber sans prévenir. Les responsables se replièrent rapidement en salle de réunion, dans une tentative de coordination d'urgence. Les portes restaient closes plus longtemps que d'habitude, les visages qui en ressortaient étaient graves. L'ambiance était électrique. Mme Fadima, habituellement posée, montrait des signes clairs de nervosité. Elle allait et venait d'un bureau à l'autre, un dossier sous le bras, le front plissé, lançant des consignes à la volée : « Resserrez les boulons, vérifiez tout, ligne par ligne ! Pas de place pour l'approximation aujourd'hui. ».

Je n'avais jamais vu l'équipe dans un tel état d'alerte. Les écrans clignotaient de chiffres, les imprimantes ne s'arrêtaient plus, et les classeurs s'empilaient sur les tables comme des remparts face à l'imprévu. Les collègues se jetaient des regards complices ou inquiets, tentant de garder la tête froide malgré la pression grandissante. C'est à ce moment-là que Mme Fadima s'approcha de moi. Son regard, d'ordinaire vif et assuré, trahissait une certaine fatigue. Elle baissa légèrement la voix, comme si elle craignait d'être entendue : « Ça va être une journée difficile. Il faut que tout soit carré. Si on loupe une seule ligne, une seule... ça pourrait nous coûter très cher. ».

Je n'avais pas encore pleinement mesuré l'impact émotionnel de ce genre de moment dans une administration. Derrière l'apparente organisation, il y avait de la peur, du stress, une volonté farouche de ne pas faillir. Les documents devenaient des boucliers, les chiffres des batailles silencieuses. Chaque erreur potentielle prenait des proportions énormes, non pas à cause du chiffre lui-même, mais à cause de ce qu'il pouvait déclencher : des sanctions, des remontrances, une perte de confiance, voire un blâme. Et puis, comme souvent après la tempête, les choses finirent par se calmer. L'annonce officielle de l'audit n'arriva jamais ce jour-là. L'agitation retomba progressivement. Les souffles se relâchèrent, les conversations reprirent leur rythme habituel, et les couloirs retrouvèrent leur calme presque cérémoniel. Mais une chose avait changé. Ce jour-là, j'avais compris que la peur de l'erreur était presque aussi pesante que l'erreur elle-même. Que derrière l'efficacité visible d'une équipe bien rodée se cachait une tension sourde, faite de responsabilités, de silences, et parfois, d'une fatigue accumulée que seule une pause prolongée pourrait apaiser.

Une analyse de mon expérience au sein de la Direction Financière et Comptable (DFC) constitue un véritable exercice de mise en perspective, tant sur l'environnement de travail que sur l'impact du secteur public, sans oublier les enjeux humains et professionnels auxquels j'ai été directement confronté. Elle représente également une synthèse lucide des raisons profondes qui m'ont conduit à décliner une offre d'embauche, pourtant flatteuse en apparence. À mon arrivée, j'ai d'abord été frappé par la rigidité du système, l'austérité des lieux, et cette impression d'évoluer dans un monde presque mécanique, uniquement régi par les chiffres, les tableaux budgétaires, les normes comptables. Tout semblait calibré, standardisé, comme si chaque geste était guidé par un protocole implacable. Mais très vite, au-delà de cette façade, j'ai perçu des dynamiques plus complexes, plus humaines, parfois même conflictuelles.

Derrière la rigueur implacable imposée par les exigences de la comptabilité publique où l'intérêt général doit primer se dévoilaient des enjeux de pouvoir, des concurrences silencieuses entre les agents, et une tension diffuse, liée à la pression constante de la conformité. Il y avait là un paradoxe frappant : une structure fondée sur la stabilité, la

continuité, et la transparence, mais dans laquelle les trajectoires individuelles semblaient prisonnières de l'immobilisme.

L'un des éléments les plus marquants, et sans doute l'un des plus décisifs dans ma décision de ne pas m'inscrire dans la durée, a été l'absence d'opportunités concrètes d'évolution. Ce constat revenait régulièrement dans les discussions informelles avec mes collègues, en particulier parmi les plus jeunes. Beaucoup exprimaient un profond sentiment de stagnation. La progression semblait davantage dictée par l'ancienneté que par la compétence ou l'initiative. Le mérite, bien que valorisé en théorie, restait souvent relégué derrière les lourdeurs hiérarchiques et la lenteur des processus décisionnels.

Cette structure pyramidale, établie sur des logiques internes rigides, laissait peu de place à l'innovation ou à la prise d'initiative personnelle. Les tâches, souvent répétitives, perdaient rapidement de leur sens dès lors qu'elles n'étaient pas inscrites dans une perspective de renouvellement. Très vite, je me suis interrogé sur ma propre trajectoire professionnelle. Que pouvais-je espérer apprendre de nouveau dans un environnement où les défis semblaient toujours identiques, et où la temporalité administrative étirait indéfiniment les perspectives d'évolution ?

Ce questionnement a été d'autant plus vif que j'ai été le témoin de nombreuses tensions, particulièrement palpables lors des périodes de clôture budgétaire ou à l'approche d'audits. Dans ces moments, la pression devenait quasi palpable. Le moindre écart pouvait avoir de lourdes conséquences, et chacun en avait conscience. Ce stress, bien que partagé collectivement, finissait par peser sur les individus, fragilisant parfois les liens professionnels.

Cependant, malgré cette lourdeur, un élément a su préserver une certaine cohésion : l'esprit d'équipe. C'était peut-être là, paradoxalement, l'aspect le plus réconfortant de mon passage à la DFC. Dans l'adversité, les membres du service faisaient bloc. On se soutenait, on se relayait, on partageait les tâches, dans une solidarité discrète mais constante. Ce

sentiment d'appartenance, bien que fragile, constituait un facteur de résilience face à un système autrement contraignant.

En définitive, mon passage à la DFC m'a offert un aperçu précieux de ce que signifie travailler dans l'administration publique : un univers exigeant, structuré, porteur d'une mission noble, mais aussi traversé par des logiques de lenteur et de verrouillage qui peuvent, à la longue, étouffer l'élan et l'ambition des plus motivés. Refuser l'offre d'embauche n'a donc pas été un choix facile, mais il m'est apparu comme une nécessité pour préserver mon désir de progression, de découverte, et d'épanouissement professionnel.

### **3.2 TEMOIGNAGE 2**

Mon expérience dans un cabinet d'expertise comptable au Togo m'a plongé dans un environnement à la fois intense et exigeant, un contraste saisissant avec l'ambiance plus calme et stable que l'on retrouve dans une institution publique. Dès mon arrivée, j'ai été accueilli par un tourbillon de travail, où les missions se succédaient à un rythme effréné. Les délais étaient serrés, les attentes élevées, et chaque projet demandait une attention minutieuse aux moindres détails. L'intégration des nouveaux stagiaires, dont je faisais partie, se faisait rapidement, mais de manière assez autonome, avec une formation sur le terrain. On m'avait donné des instructions claires, mais sans supervision excessive, une approche qui, sur le moment, semblait offrir une grande liberté. Cependant, cette autonomie, si prisée, portait en elle une réalité bien plus pesante : la responsabilité. Chaque erreur, chaque retard, même mineur, entraînait des conséquences. Il ne s'agissait pas seulement de respecter les délais, mais de maintenir une rigueur et une précision absolues, dans un environnement où la moindre approximation pouvait entraîner des répercussions importantes pour les clients.

Loin des repères habituels d'une organisation plus hiérarchisée, ce contexte m'a forcé à développer une grande capacité d'adaptation et d'organisation. Chaque journée était une

occasion de se dépasser, de prendre des initiatives tout en veillant à ne jamais sacrifier la qualité du travail. Au fil des mois, j'ai compris que cette autonomie n'était pas une simple liberté : elle était une exigence de professionnalisme, une invitation à être constamment responsable de son propre travail, de ses choix et de leurs impacts. Cette expérience m'a permis de renforcer mes compétences techniques tout en affinant ma gestion du stress et ma capacité à travailler sous pression, des atouts qui me serviront dans toutes mes futures entreprises professionnelles.

Dès mes premiers pas dans l'entreprise, l'immersion a été immédiate. À peine le pied posé dans l'environnement professionnel, je me suis retrouvé plongé dans les dossiers clients. On m'a remis une fiche détaillant les missions et projets en cours, sans passer par un long discours théorique ni un parcours d'intégration traditionnel. Il n'y avait pas de place pour la théorie ou les explications interminables : j'ai été directement confronté à la réalité du terrain. Ce n'était pas un simple stage d'observation, mais une entrée en action immédiate. Très vite, j'ai dû m'adapter et m'approprier les outils et les procédures, devenant opérationnel en un temps record.

Cet accueil direct et pratique, bien qu'efficace, n'était pas dénué de pression. La demande était claire : il fallait se rendre sur le terrain sans délai, être prêt à prendre en charge des dossiers complexes et à faire face à des situations qui ne toléraient pas d'hésitation. L'intensité de ce premier contact a constitué une forme de défi, mais également un véritable accélérateur d'apprentissage. D'un côté, cette immersion rapide m'a permis de comprendre les enjeux concrets du métier, mais de l'autre, elle a imposé une pression constante, car il n'y avait ni marge de manœuvre ni période d'adaptation prolongée. La réussite de chaque mission dépendait de ma capacité à assimiler vite et à exécuter de manière irréprochable, tout en respectant les attentes élevées des clients. Ce climat de responsabilité immédiate, bien que stressant, m'a permis de développer une grande résilience et une capacité à travailler sous pression, des qualités essentielles pour évoluer dans un environnement aussi exigeant.

Au lieu de passer par une formation structurée et approfondie, j'ai été plongé directement dans l'action, après qu'on m'a brièvement présenté les outils et les procédures à

suivre. Cette approche avait un attrait certain, car elle me permettait d'être rapidement immergé dans le cœur du métier, sur le terrain, sans passer par des étapes d'apprentissage classiques. Cependant, cette immersion précoce ne venait pas sans défis. L'ordre et la cadence étaient élevés, exigeant une capacité d'adaptation rapide et un effort constant pour assimiler les attentes et les spécificités de chaque mission. Bien qu'une certaine liberté m'ait été accordée pour explorer mes missions et définir mes méthodes de travail, cette liberté n'était pas sans contraintes. Elle s'accompagnait d'une responsabilité réelle vis-à-vis des résultats que je devais produire. L'autonomie qui m'était conférée n'était pas un simple privilège, mais un impératif de performance. En particulier, sur des dossiers complexes et stratégiques, où la précision et la réactivité étaient cruciales, il m'était essentiel de bien comprendre les besoins exprimés par le client avant de me lancer dans l'exécution. Cela nécessitait non seulement une écoute attentive, mais aussi une capacité à poser les bonnes questions, à anticiper les attentes, et à m'assurer que ma compréhension du projet était alignée avec les objectifs du client.

Dans ce cadre, l'autonomie n'était pas synonyme de liberté totale, mais d'une forme de responsabilisation intense : il m'appartenait de m'organiser, de prioriser mes tâches et d'assurer la qualité du travail rendu. Cette situation m'a poussé à développer une grande rigueur dans mon approche, et m'a appris à gérer l'incertitude et la pression de manière plus stratégique, afin d'atteindre des résultats satisfaisants dans un contexte dynamique et exigeant.

Tout au long de ma mission, j'ai dû constamment ajuster mes priorités face à des délais très courts et des attentes élevées. Dans cet environnement de travail, tout allait très vite : les missions se succédaient à un rythme effréné, chacune ayant ses propres exigences et nécessitant une gestion minutieuse du temps. Le rythme soutenu de travail, combiné à la diversité des projets à traiter, m'a rapidement appris à jongler entre les tâches tout en maintenant un haut niveau de qualité. Chaque projet, qu'il soit complexe ou relativement simple, exigeait une attention particulière, car la qualité du travail fourni était un impératif absolu. Face à cette cadence, il est devenu rapidement évident que la clé du succès résidait

dans une organisation rigoureuse et une gestion précise des délais. Chaque journée représentait un défi en termes de planification : il fallait être capable de prioriser efficacement, d'anticiper les obstacles potentiels et de rester flexible pour ajuster le tir en fonction des imprévus. Cela m'a conduit à développer des techniques d'auto-organisation avancées, où la rigueur et la méthode étaient primordiales. L'efficacité dans la gestion du temps est devenue une compétence indispensable, car chaque retard pouvait entraîner des répercussions non seulement sur le projet en cours, mais aussi sur l'ensemble des missions suivantes.

Dans ce contexte, l'autodiscipline a joué un rôle central, m'obligeant à être proactif, à identifier les tâches prioritaires et à garder une vision claire de l'objectif final. L'exigence de qualité, associée à la pression des délais, m'a incité à perfectionner mes méthodes de travail pour livrer des résultats à la hauteur des attentes tout en respectant les contraintes de temps imposées. Cette expérience m'a permis de comprendre l'importance de la gestion du temps dans des environnements de travail exigeants et m'a appris à maximiser mon efficacité sans compromettre la qualité.

Dès le premier mois, j'ai été plongé dans un travail qui exigeait non seulement des compétences techniques pointues, mais aussi une grande capacité à évoluer de manière autonome, entre les attentes parfois divergentes de mes superviseurs. Le cabinet fonctionnait sur un mode « apprendre en faisant », ce qui m'a permis de me confronter rapidement à la réalité du terrain. Cependant, bien que j'aie eu l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences sur le tas, je me suis vite rendu compte qu'il fallait également m'adapter à un environnement où le soutien des collègues n'était pas toujours immédiat. La dynamique de travail était telle que les membres de l'équipe, souvent absorbés par leurs propres missions urgentes, peinaient à offrir une supervision constante ou à répondre à mes interrogations dans les délais souhaités.

Cela a engendré des moments de frustration, particulièrement lors des périodes de rush où les horaires de travail s'allongeaient et où la pression devenait de plus en plus pesante. Je me souviens de ces journées particulièrement intenses, où, seul face à un dossier complexe,

je devais déchiffrer des éléments techniques et prendre des décisions cruciales en un temps record, sans savoir si j'étais réellement sur la bonne voie. La solitude dans ces moments-là était frappante, et l'incertitude m'accompagnait constamment, rendant chaque tâche encore plus exigeante. En parallèle, ces défis m'ont contraint à développer une grande résilience et une approche plus proactive. Je ne pouvais pas me permettre d'attendre des réponses ou des clarifications indéfiniment, car chaque minute comptait. Il m'a fallu apprendre à chercher les solutions par moi-même, à m'appuyer sur les ressources disponibles et à faire preuve d'une capacité d'adaptation rapide, tout en maintenant une rigueur professionnelle. Cette situation, bien que parfois éprouvante, m'a permis de renforcer mon autonomie et ma confiance en mes compétences, tout en affinant mes capacités à naviguer dans un environnement dynamique et souvent imprévisible.

À côté de cette tension permanente, une véritable culture de performance se mettait en place, où l'accent était mis sur la capacité à produire des résultats rapides et irréfutables, à fournir des chiffres impeccables dans des délais toujours plus courts, et surtout à s'adapter à un rythme effréné. L'apprentissage se faisait à une vitesse impressionnante, mais cette intensité était souvent contrebalancée par une forme d'épuisement tout aussi rapide. Le cabinet attendait des résultats sans relâche, et chaque tâche, chaque mission devenait une course contre la montre. Au début, cela semblait stimulant, un défi motivant, mais au fil du temps, la pression s'accumulait, et l'épuisement mental et physique commençait à se faire sentir.

Au fur et à mesure que les mois passaient, certains collègues, pourtant expérimentés et compétents, commençaient à montrer des signes de fatigue sous cette pression constante. Les discussions informelles dans les couloirs tournaient fréquemment autour du turnover, et de la difficulté croissante à conserver les employés dans un environnement aussi exigeant. Il était de plus en plus courant d'entendre des commentaires sur la difficulté de maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, d'autant plus que les horaires s'étiraient souvent bien au-delà des heures normales de travail.

Je me souviens d'un après-midi particulier, pendant une pause bien méritée, où un collègue m'a confié, d'un ton presque résigné : « Tu sais, après deux ans, tu as fait le tour. Et puis, quand tu commences à te poser des questions sur ton équilibre entre ta vie professionnelle et ta vie personnelle, c'est là que tu songes à partir. ». Ses mots m'ont marqué, car ils résumaient parfaitement le dilemme auquel beaucoup étaient confrontés : la carrière dans un environnement aussi exigeant promettait des opportunités intéressantes et une progression rapide, mais à quel prix ? L'aspiration à performer était omniprésente, mais elle se payait souvent au prix d'un sacrifice personnel. Cela m'a fait réfléchir profondément sur la notion de réussite et sur la manière de concilier ambition professionnelle et bien-être personnel.

L'un des aspects qui m'a le plus frappé dans ce cabinet était la difficulté réelle de retenir les employés. La rétention du personnel s'avérait être un véritable défi, et pour cause : le système de travail était extrêmement compétitif et l'ambiance, bien que dynamique, exigeait un engagement total. Les longues heures supplémentaires étaient fréquentes, et le rythme de travail imposé était difficilement soutenable sur le long terme. La pression était omniprésente, et chaque journée semblait marquée par un enchaînement de tâches à accomplir dans des délais serrés. Ceux qui parvenaient à s'adapter à cette cadence infernale pouvaient espérer des perspectives de croissance rapide, notamment des promotions attractives et des augmentations de salaire intéressantes. Le cabinet offrait donc de belles opportunités professionnelles à court terme, mais cette réussite se faisait au prix d'un investissement personnel considérable.

Cependant, pour la majorité des jeunes employés, ce modèle devenait rapidement insoutenable. Après quelques années d'expérience, nombreux étaient ceux qui se retrouvaient face à un dilemme : rester dans cet environnement stressant, avec ses exigences élevées et ses sacrifices personnels, ou partir à la recherche d'une stabilité plus grande, où ils pourraient enfin trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ce phénomène de rotation du personnel était donc particulièrement marqué. Il n'était pas rare que, après avoir acquis une solide expérience, plusieurs collègues choisissent de quitter le

cabinet pour explorer des opportunités ailleurs, souvent dans des environnements offrant des conditions de travail plus équilibrées, avec des horaires plus flexibles et moins de pression au quotidien.

Ce turnover élevé était un signe évident que, bien que le cabinet offrit des perspectives de carrière intéressantes à court terme, il peinait à maintenir une fidélité sur le long terme. Le manque de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle était une contrainte majeure qui poussait les talents à chercher d'autres horizons. En fin de compte, cette réalité m'a permis de prendre conscience de l'importance de l'équilibre entre ambition professionnelle et bien-être personnel, et m'a incité à réfléchir à la manière dont les entreprises pouvaient mieux prendre en compte les besoins de leurs employés afin de favoriser une rétention plus durable.

Dans l'institution publique où j'avais effectué un stage auparavant, les enjeux de rétention étaient nettement différents de ceux rencontrés dans le cabinet privé. Bien que la pression y fût plus modérée, la frustration des employés découlait principalement d'un manque de perspectives d'évolution claires et rapides. Cette lenteur et ce manque de dynamisme créaient un sentiment de frustration grandissant, particulièrement chez les jeunes employés, comme moi, qui aspiraient à des opportunités de croissance et à des défis plus stimulants.

Ce manque de mobilité interne alimentait un sentiment de découragement et d'immobilisme. La lenteur des processus décisionnels, couplée à une structure hiérarchique souvent rigide et bureaucratique, ne favorisait pas l'épanouissement des employés. Dans ce contexte, l'initiative personnelle était rarement récompensée, et l'innovation se trouvait souvent freinée par des protocoles et des démarches administratives complexes. Beaucoup de mes collègues, bien qu'ayant des idées novatrices et un fort potentiel, se retrouvaient contraints de fonctionner dans un cadre où le changement était souvent perçu comme une menace plutôt que comme une opportunité.

Cela conduisait à un phénomène de décrochage chez certains, qui se retrouvaient démotivés par l'absence de reconnaissance de leurs efforts ou de leurs compétences. L'idée de rester dans cette inertie pendant des années, sans possibilité de voir leur carrière évoluer, devenait pour moi comme un fardeau difficile à supporter. J'ai compris que ce contexte contrastait fortement avec l'effervescence et la compétitivité rencontrées dans le secteur privé, mais la frustration liée à l'absence de perspectives de développement était un défi à part entière pour ma carrière.

Lors d'une réunion sur Microsoft Teams, mon supérieur m'a laissé seul avec l'assistance de direction, la secrétaire générale et le directeur général de production de nos services. Nous étions réunis pour discuter d'une crise de non-productivité qui frappait sévèrement l'entreprise, malgré les lourdes dépenses et les salaires élevés alloués aux employés. L'entreprise, un acteur majeur dans le secteur de la production d'huile de tourteaux, l'élevage de porcs, l'agriculture, et même la vente de tracteurs, traversait une période de difficultés financières et opérationnelles. Il était devenu urgent de comprendre les raisons sous-jacentes de cette crise.

En amont, mon supérieur et moi avons réalisé un inventaire approfondi, analysant chaque aspect de la production et des processus internes. À la suite de cet audit, nous avons conçu un plan de suivi visant à rendre plus transparent le rôle de chaque employé au sein de l'entreprise, surtout en ce qui concerne la production dans les fermes. Il apparaissait clairement que, malgré des salaires généreux et des investissements conséquents, la non-productivité persistait, notamment dans les fermes, où l'on s'attendait à des rendements plus élevés. Le problème n'était donc pas lié à un manque de ressources financières, mais à une mauvaise gestion des attentes et des responsabilités de chaque employé.

Cette réunion stratégique était donc cruciale pour comprendre où se situaient les points de friction. Avec l'assistance de direction, nous avons abordé des questions fondamentales : Pourquoi, malgré des moyens conséquents, la productivité était-elle aussi faible ? ; les employés étaient-ils bien conscients de leurs responsabilités ? ; y avait-il un manque de formation ou un problème de gestion des ressources humaines ?

Le plan de suivi que nous avons mis en place devait permettre de mieux visualiser et ajuster les rôles de chacun, mais il fallait également identifier les facteurs humains, organisationnels et structurels qui pouvaient être à l'origine de cette baisse de performance.

Au fur et à mesure de la réunion, il est devenu évident que la répartition des tâches n'était pas aussi claire et fluide qu'elle aurait dû l'être, et que la gestion des performances laissait à désirer. Des lacunes dans la communication et un manque de suivi systématique des objectifs avaient conduit à cette situation. Malgré les efforts déployés pour motiver les équipes, il était nécessaire de revoir l'approche globale, de renforcer la responsabilisation et de proposer un suivi plus rigoureux pour redynamiser la productivité.

Pour donner suite à cette analyse approfondie et après une présentation détaillée des enjeux, on m'a demandé de proposer une solution concrète. Le défi qui m'était confié était de taille : comment redynamiser une entreprise d'une telle envergure, disposant de ressources conséquentes, mais qui peinait à atteindre des résultats satisfaisants, notamment sur le terrain, et plus particulièrement dans les fermes, où l'on constatait une baisse de rendement significative. L'entreprise possédait une infrastructure impressionnante et des moyens financiers substantiels, mais malgré cela, elle n'arrivait pas à convertir ces atouts en productivité tangible. Le problème, semblait-il, ne résidait pas dans le manque de moyens, mais dans l'incapacité à mobiliser et à exploiter pleinement ces ressources. La question essentielle était donc de comprendre pourquoi la structure, qui disposait pourtant de tout ce qu'il fallait pour réussir, échouait à optimiser ses opérations.

Dans les fermes, où les attentes étaient élevées, le rendement était bien en deçà des objectifs, et cette situation compromettait non seulement la rentabilité, mais aussi la compétitivité de l'entreprise. Le défi consistait à repenser l'organisation du travail, à améliorer la gestion des équipes et à instaurer des pratiques de suivi et d'évaluation plus rigoureuses. Mais il fallait également prendre en compte l'aspect humain : comment motiver des équipes déjà bien rémunérées, mais qui semblaient manquer d'implication ou de direction claire dans leurs tâches quotidiennes ? Comment pallier le manque de responsabilité individuelle et collective face aux objectifs à atteindre ?

Ma proposition devait donc inclure des solutions à la fois organisationnelles et humaines. Il était nécessaire d'introduire des mécanismes de suivi plus structurés, d'améliorer la communication entre les différents départements, et de rendre les objectifs de production plus transparents et accessibles à tous les niveaux. De plus, des formations ciblées et des sessions de coaching pouvaient être envisagées pour renforcer les compétences des employés et leur permettre de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités.

En parallèle, il était crucial d'instaurer un système de reconnaissance et de récompenses basé sur la performance, afin de motiver les employés à s'impliquer davantage et à s'investir dans les projets de l'entreprise. Il s'agissait également d'adapter les méthodes de gestion à la réalité du terrain, pour s'assurer que les équipes aient les moyens nécessaires pour réussir, tout en cultivant un environnement où la responsabilisation et l'autonomie seraient au cœur des préoccupations.

Je n'ai pas tardé à proposer une approche plus pragmatique, orientée sur l'action concrète et le terrain. J'ai suggéré que nous nous rendions directement sur les fermes pour comprendre, sur place, les raisons de cette crise de productivité. Il était essentiel de saisir les causes profondes de cette situation et de comprendre pourquoi le secteur agricole, malgré des investissements importants et des moyens humains conséquents, n'était pas productif. Ce n'était qu'en étant directement confrontés aux conditions réelles de travail et aux défis rencontrés par les équipes sur le terrain que nous pourrions réellement identifier les obstacles à la performance.

Mon supérieur m'a donné son aval sans hésiter, reconnaissant l'importance d'une approche de terrain. Ensemble, nous avons donc mis en place un plan de suivi détaillé pour mieux comprendre où, comment et pourquoi les choses ne fonctionnaient pas comme prévu. Ce plan avait pour objectif de clarifier les rôles et responsabilités de chaque employé, mais aussi de mettre en lumière les dysfonctionnements organisationnels et structurels. Nous savions que, malgré les salaires élevés et les ressources mises à disposition, le principal problème semblait être un manque de motivation et de responsabilisation parmi les employés.

Ce déficit d'engagement, couplé à une gestion parfois floue des tâches et des attentes, semblait être à l'origine de la baisse de productivité.

Le plan que nous avons conçu visait à établir une vision claire des rôles et des responsabilités, à mieux répartir les tâches en fonction des compétences et à introduire des mécanismes de suivi réguliers. L'objectif était de faire en sorte que chaque employé se sente non seulement responsable de ses actions, mais aussi impliqué dans la réussite globale de l'entreprise. Le manque de clarté dans la répartition des rôles et l'absence de réactivité face aux problèmes quotidiens étaient des points cruciaux à aborder, car sans une structure bien définie, la motivation des équipes restait faible.

En nous rendant sur le terrain, nous espérions instaurer un dialogue direct avec les employés et leur donner les moyens de mieux comprendre leurs objectifs et la vision de l'entreprise. Nous voulions créer un environnement dans lequel la responsabilisation individuelle et collective serait renforcée, tout en apportant des solutions concrètes aux difficultés rencontrées au quotidien. C'était une approche de terrain, mais aussi une démarche de changement culturel, visant à instaurer une nouvelle dynamique de travail au sein des équipes agricoles.

Une fois sur place, après avoir pris le temps d'analyser la situation avec une vision plus globale et d'examiner les divers aspects de la gestion des fermes, nous avons rapidement réalisé qu'un élément fondamental de l'équation nous avait échappé jusque-là : le rôle crucial du directeur de production dans la gestion des équipes. Ce poste, au cœur du fonctionnement opérationnel des fermes, était un maillon essentiel dans la chaîne de commandement, et son impact sur la productivité était indéniable. Nous ne pouvions ignorer cette dimension.

Nous avons donc entrepris plusieurs échanges approfondis avec lui pour mieux comprendre sa vision de la situation, ses défis et ses stratégies de gestion. Nous lui avons également demandé de nous fournir un bilan annuel détaillé de ses activités, afin d'évaluer de manière objective ses performances et de comprendre les raisons de l'inefficacité apparente. En analysant ses rapports, il est rapidement devenu évident qu'il ne remplissait

pas ses fonctions comme attendu. La gestion des équipes était clairement défaillante, avec des lacunes dans la supervision quotidienne, un manque de communication avec les employés et une absence de suivi rigoureux des objectifs de production. Il semblait y avoir une déconnexion entre les attentes de la direction et les actions concrètes mises en place sur le terrain.

Face à cette prise de conscience, la situation a pris une tournure décisive. Le directeur de production, conscient des écarts entre ses performances et les attentes de l'entreprise, a pris la décision de démissionner. Cette décision, bien qu'ayant un impact immédiat sur la structure de l'équipe, a également marqué un tournant dans la gestion de cette crise. Elle a ouvert la voie à une réorganisation nécessaire, permettant de replacer la productivité et la responsabilité au cœur de la gestion des fermes. Cette rupture, bien que difficile, a permis de clarifier les priorités et d'amorcer un processus de renouvellement dans les méthodes de gestion.

Le départ du directeur a non seulement mis en lumière la nécessité d'une nouvelle approche pour gérer les équipes, mais il a également souligné l'importance de la prise de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Cela nous a permis de nous concentrer sur la mise en place d'un nouveau leadership, capable de redynamiser les équipes, d'améliorer la communication et d'instaurer une culture de performance et de responsabilisation indispensable pour surmonter la crise de non-productivité. Ce fut un moment charnière dans le processus de redressement de l'entreprise.

Le départ du directeur de production a été un catalyseur pour relancer la dynamique de travail au sein de l'entreprise. Ce moment a marqué un tournant décisif, nous offrant l'opportunité de réorganiser les équipes et de repenser notre approche managériale de manière plus structurée et cohérente. En prenant du recul, nous avons pu établir des objectifs clairs et précis pour chaque employé, en alignant les attentes de la direction avec les missions quotidiennes sur le terrain. Ce processus de clarification a permis de renforcer la responsabilisation de chacun, en donnant à chaque membre de l'équipe une vision nette de ses rôles et des résultats attendus. En parallèle, nous avons mis en place des outils de suivi

plus efficaces et adaptés aux spécificités de la production agricole. L'introduction de systèmes de gestion des performances plus rigoureux a permis un suivi plus précis des tâches et des résultats, garantissant que chaque objectif soit suivi en temps réel. Cela a aussi favorisé une communication plus fluide entre les différents services, assurant ainsi une meilleure coordination et une plus grande réactivité face aux problèmes.

Progressivement, grâce à ces ajustements, l'entreprise a retrouvé son rythme de croisière. La productivité a commencé à augmenter de manière significative, avec des rendements qui se sont nettement améliorés, en particulier dans les fermes où les défis étaient les plus visibles. Le moral des équipes a également été reboosté, car chacun pouvait désormais mesurer concrètement ses progrès et voir les résultats tangibles de son travail. Cette nouvelle organisation a permis à l'entreprise de retrouver non seulement sa stabilité financière, mais aussi sa crédibilité en tant qu'acteur majeur dans son secteur. Le redressement n'a pas été instantané, mais les effets positifs sont devenus évidents au fil des mois. En ajustant la stratégie de management, en mettant l'accent sur la responsabilisation des employés et en optimisant les processus internes, nous avons permis à l'entreprise de surmonter la crise de non-productivité et de se redresser avec une base solide pour l'avenir.

Quant à moi, après la stabilisation de la situation de l'entreprise et quelques mois d'observation et d'analyse, j'ai ressenti une véritable inspiration pour le domaine de l'élevage, un secteur que j'avais découvert en profondeur au sein de l'entreprise. Cette prise de conscience, nourrie par mon expérience directe sur le terrain, m'a poussé à réfléchir à mon avenir professionnel d'une manière différente. J'ai alors pris la décision de démissionner, non par insatisfaction, mais plutôt parce que je sentais qu'une nouvelle voie s'ouvrait devant moi.

Mon choix s'est alors porté sur l'entrepreneuriat, avec l'ambition de me lancer dans l'élevage de volaille. Mon objectif était de répondre aux besoins croissants du marché tout en mettant en pratique les compétences en leadership et gestion que j'avais observées dans mon précédent poste. Ce désir de créer et de diriger un projet m'a permis de concrétiser une idée qui mijotait depuis un certain temps : expérimenter moi-même le type de leadership que j'avais vu fonctionner dans l'entreprise, mais sous un angle plus personnel et dynamique.

Au fil de mon expérience en tant qu'entrepreneur, il est devenu évident qu'un simple savoir-faire technique ne suffisait pas pour gérer une activité de manière optimale. J'ai rapidement compris que la gestion des personnes et des équipes dans un environnement de travail était essentielle pour réussir. Cela m'a incité à réfléchir sur mes propres compétences en gestion et à me rendre compte qu'il me fallait acquérir une formation spécifique en gestion des ressources humaines. Cette prise de conscience m'a donc conduit à poursuivre des études en gestion de personnes en milieu de travail, afin d'approfondir mes connaissances et d'acquérir les outils nécessaires pour être plus efficace dans mes responsabilités futures.

Cette démarche n'était pas seulement motivée par une volonté de développement personnel, mais également par un désir de m'outiller pour intervenir plus efficacement dans différents domaines de gestion d'équipes et d'entreprises. Je savais désormais que, pour mener à bien mes projets futurs et contribuer positivement au monde du travail, il me fallait une formation solide en management des ressources humaines. Cette nouvelle orientation m'a non seulement permis d'élargir mon champ de compétences, mais elle a également renforcé ma vision stratégique, me préparant à être plus utile et performant dans de nombreux autres secteurs d'activité.

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION**

### **4.1 ANALYSE**

Cette section met en lumière la façon dont les compétences mobilisées par le praticien-chercheur s'inscrivent en continuité avec les fondements théoriques présentés dans le chapitre 1, dédié à la revue de littérature. Elle vise à établir des correspondances claires entre les cadres conceptuels explorés et la mise en œuvre concrète de ces savoirs dans la pratique professionnelle, tout en soulignant la manière dont ces compétences façonnent et enrichissent la posture réflexive et méthodologique du chercheur issu de son expérience professionnelle, notamment dans une institution publique à la direction financière et comptable dans le secteur public et dans un cabinet d'expertise comptable dans secteur privé. Nous rappelons que dans les extraits ci-dessous, le témoignage 1 correspond au secteur public dans une institution financière et comptable et le témoigne 2 au secteur privé dans un cabinet d'expertise comptable.

#### **4.1.1 Les obstacles à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre**

Cette section met en lumière les principaux freins à l'attraction et à la rétention des employés, tels que des conditions de travail peu attractives, un manque de reconnaissance, l'absence de perspectives d'évolution ou un leadership défaillant. Selon Onah et Anikwe (2016), ces obstacles incluent également la fuite des talents, des salaires non compétitifs et une offre insuffisante en formation et développement professionnel

##### **4.1.1.1 Impact du manque de soutien organisationnel sur la rétention et l'attraction**

Cela a engendré des moments de frustration, particulièrement lors des périodes de rush où les horaires de travail s'allongeaient et où la pression devenait de plus en plus pesante. Je me souviens de ces journées particulièrement intenses, où, seul face à un dossier complexe, je devais déchiffrer des éléments techniques et prendre des décisions cruciales en un temps record, sans savoir si j'étais réellement sur la bonne voie. La solitude dans ces moments-là était frappante, et l'incertitude m'accompagnait constamment, rendant chaque tâche encore plus exigeante. (Extrait 1, témoignage 1)

L'extrait du témoignage 1 illustre le concept du manque de soutien organisationnel perçu, un concept défini par Eisenberger et al. (1986) comme la perception qu'ont les employés d'être reconnus par leur organisation et de l'attention portée à leur bien-être.

Baran et al. (2012) montrent que le soutien organisationnel qu'il soit émotionnel, matériel ou informationnel joue un rôle clé dans la manière dont les employés perçoivent le stress et élaborent leurs stratégies d'adaptation (Baran et al., 2012). De plus, les travaux d'Armeli et al. (1998) confirment qu'à défaut de ce soutien organisationnel, la capacité des employés à faire face efficacement aux exigences du travail est fortement compromise.

Ces constats mettent en lumière l'importance du soutien organisationnel perçu dans la prévention du mal-être au travail et, par extension, dans la rétention des employés. En effet, ce soutien agirait sur les symptômes dépressifs, l'anxiété et la fatigue professionnelle, en influençant la manière dont les salariés perçoivent les pertes ou l'absence de ressources que leur travail devrait normalement leur apporter (Althaus et al., 2013) .

Par ailleurs, l'extrait du témoignage 1 reflète également une dynamique de dépassement de soi, rejoignant l'analyse de Creusier (2013) selon laquelle le travail représente un domaine de vie central, porteur d'enjeux spécifiques et nécessitant un investissement personnel et temporel important. L'engagement manifeste dans des situations complexes et urgentes témoigne d'une volonté de maintenir la performance, même en l'absence de soutien explicite. Toutefois, comme le souligne Creusier (2013), un tel investissement peut empiéter sur les autres sphères de la vie personnelle, renforçant ainsi le sentiment de déséquilibre et de contrainte.

En outre, ce témoignage met en évidence les effets à long terme du manque de soutien organisationnel, à travers notamment la solitude professionnelle, la surcharge émotionnelle et l'incertitude décisionnelle face à des responsabilités complexes. Comme le rappellent Biétry et al. (2019), le bien-être au travail est influencé par un effet de mémoire : les expériences passées, positives ou négatives, modèlent durablement la perception qu'un salarié a de son environnement professionnel. Ainsi, des souvenirs liés à une absence de

reconnaissance ou de soutien peuvent affaiblir la motivation à rester dans l'organisation et nuire à son attractivité auprès des employés extérieurs.

Dans cette continuité, Nande et Commeiras (2020b) soulignent que la santé psychologique d'un employé dépend étroitement de l'interaction entre ses identités personnelle, professionnelle et sociale. Ce croisement théorique met en évidence l'importance stratégique d'un soutien organisationnel perçu comme authentique et constant, à la fois pour fidéliser les collaborateurs déjà en poste et pour attirer de nouveaux employés attachés à la qualité de vie au travail.

#### 4.1.1.2 Impact des tensions interservices et du manque de fluidité organisationnelle sur la motivation et la rétention des employés

Le ton de Madame Fadima trahissait une certaine irritation. Elle tenait un dossier à la main, visiblement le même qui avait causé un remous discret dans le service depuis quelques jours. « Tu sais, M. Kossi, ce n'est pas la première fois que ça arrive. C'est toujours la même chose avec ce département ! » lança-t-elle, en désignant une somme mal répertoriée dans les comptes d'un ministère. Sa voix, bien que contenue, vibrait d'un agacement mêlé d'impuissance (Extrait 2, témoignage 1).

Ce passage met en scène un moment de tension professionnelle révélateur d'un déséquilibre dans la charge de travail, souvent invisible mais pesant. À travers les gestes et le ton de Madame Fadima, le texte dévoile les effets psychologiques d'une surcharge chronique, liée non pas à un excès ponctuel de tâches, mais à la répétition de dysfonctionnements non traités (Maslach et al., 2001).

Le dossier évoqué est symbole d'un problème qui revient sans cesse, entraînant une perte d'énergie et de temps pour ceux qui doivent constamment rattraper ou corriger. Cela traduit un déséquilibre structurel : certains départements semblent déléguer leurs erreurs, tandis que d'autres (comme celui de Madame Fadima) en assument régulièrement les conséquences. Cela fausse la répartition équitable de la charge de travail.

L'irritation continue de Madame Fadima, son agacement mêlé d'impuissance, signalent une fatigue morale liée à un sentiment d'injustice professionnelle. Elle ne crie pas,

ne s'effondre pas mais tout dans son attitude montre que le poids des responsabilités non partagées finit par entamer la motivation. Plusieurs caractéristiques liées à l'organisation, du travail comme : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les conditions de travail ou encore la perception d'alternative d'emploi pourraient inciter Madame Fadima à quitter son travail, de manière volontaire (Lee et Mowday, 1987; Griffeth et al., 2000). D'autres chercheurs se sont intéressés aux risques psychosociaux liés au travail à l'exemple de (Lazarus, 1984) qui désigne ces risques psychologiques comme stressseurs de l'environnement de travail, et qui peuvent déclencher la décision de quitter (Siegrist et al., 2007).

Une charge raisonnable ne devrait pas entraîner un mal-être silencieux. La phrase « ce n'est pas la première fois » ancre le problème dans la durée. Ce manque de résolution structurelle renforce l'impression de stagnation et alourdit la charge, car il n'y a ni reconnaissance, ni solution, ni prévention. La répétition crée une forme d'usure mentale, incompatible avec un cadre de travail équilibré. Tout comme il est fait état dans l'extrait 2 du témoignage 1, le stress et la charge de travail sont étroitement liés et ne peuvent être appréhendés de manière isolée (Falzon et Sauvagnac, 2004). De plus, les modèles de stress professionnel mettent en lumière un déséquilibre potentiel entre les exigences, souvent élevées et complexes, imposées par l'environnement de travail, et les ressources, compétences ou capacités d'adaptation dont dispose l'individu pour y répondre de manière adéquate (Karasek Jr, 1979). Pour Cazabat et al. (2008) les modèles de stress professionnel mettent en évidence l'idée d'un décalage entre les exigences de la situation et les capacités de l'individu à y faire face. Ce décalage peut engendrer une tension psychologique significative, source de stress.

#### 4.1.1.3 Manque d'autonomie et de confiance

Dans ce cadre, l'autonomie n'était pas synonyme de liberté totale, mais d'une forme de responsabilisation intense : il m'appartenait de m'organiser, de prioriser mes tâches et d'assurer la qualité du travail rendu. Cette situation m'a poussé à développer une grande rigueur dans mon approche, et m'a appris à gérer l'incertitude et la pression de manière plus

stratégique, afin d'atteindre des résultats satisfaisants dans un contexte dynamique et exigeant. (Extrait 3, témoignage 2)

Ce témoignage met en lumière une forme d'autonomie professionnelle vécue non pas comme une liberté d'action pleine et entière, mais comme une exigence forte de responsabilité individuelle. Loin d'un espace de libre arbitre, l'autonomie apparaît ici comme un cadre structurant, parfois contraignant, dans lequel l'individu est sommé de s'organiser, de prendre des initiatives et de produire des résultats malgré l'incertitude. Cette conception correspond à celle développée par Cousin (2004), pour qui l'autonomie n'est pas « faire ce qu'on veut », mais implique une capacité à structurer son action, à faire face aux exigences du métier et à gérer des situations complexes en l'absence de directives précises. Dans ce sens, l'autonomie devient un levier de professionnalisation, mais elle peut aussi engendrer des tensions lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un soutien institutionnel ou collectif.

Selon Chanlat (2003), l'autonomie désigne la faculté pour un individu d'initier et de réguler ses propres actions, en s'ajustant aux contraintes et aux aléas de son environnement professionnel. Le témoignage illustre bien cette dynamique : l'individu développe des stratégies personnelles pour faire face aux exigences du poste, dans un contexte où les repères hiérarchiques semblent flous ou peu présents. L'autonomie se traduit alors par une auto-régulation poussée, qui suppose une grande maturité professionnelle mais peut aussi générer une forme d'isolement.

C'est précisément à ce niveau qu'intervient la réflexion de Lane et Bachmann (1996) qui souligne que l'autonomie ne favorise la performance que si elle s'appuie sur des conditions sociales adéquates ; autrement, elle risque de devenir une source de stress. Ils insistent notamment sur la nécessité d'un environnement de travail fondé sur la confiance, la transparence, la reconnaissance des compétences et la stabilité relationnelle. Sans ces garanties, l'autonomie peut vite se transformer en charge mentale excessive, en isolement ou en désengagement.

#### 4.1.1.4 Absence de perspective d'évolution

Je me souviens particulièrement de M. Adama, un jeune comptable récemment intégré à l'équipe. Il m'inspirait au départ une grande motivation, une envie manifeste d'apprendre et de s'impliquer. Mais lors d'une conversation en fin de journée, alors que nous étions seuls dans le couloir, il me confia d'un ton amer : « Tu sais, j'ai l'impression de stagner ici. On me donne des tâches répétitives, à peine formalisées, comme si je n'étais là que pour remplir des cases. Il n'y a pas de perspective d'évolution, pas de projet qui me pousse à me dépasser (Extrait 4, témoignage 1).

Le témoignage de M. Adama illustre parfaitement les tensions qui peuvent apparaître lorsqu'un salarié ne trouve ni sens, ni reconnaissance dans son activité professionnelle. Cette situation de stagnation ressentie, marquée par des tâches répétitives et l'absence de perspectives d'évolution, révèle un manque d'environnement stimulant et un défaut de valorisation du potentiel individuel.

Or, selon De Biran (2001), l'effort personnel conscient, lorsqu'il est reconnu, constitue une composante fondamentale de l'identité de l'individu. Dans le contexte professionnel, cet effort se traduit par l'investissement dans des tâches porteuses de sens et d'évolution. Lorsque cet effort est réduit à des actions mécaniques, sans reconnaissance ni perspective, il perd sa valeur identitaire, ce qui engendre une perte de motivation et de sens, comme en témoigne le ressenti d'Adama.

Cette lecture rejoint les propos de Verstraete (2001), qui alerte sur les risques de démobilisation lorsque les organisations ne parviennent pas à offrir un horizon de développement à leurs salariés. L'absence de valorisation du travail individuel ne nuit pas seulement à la motivation personnelle, mais affaiblit également les dynamiques collectives au sein de l'équipe. Le découragement devient ainsi un phénomène partagé, compromettant la cohésion et la performance globale. Par contraste, Fayolle (2017) défend la notion d'entrepreneuriat organisationnel, dans laquelle les entreprises encouragent l'esprit d'initiative, la prise de risque et la réactivité. Dans cette approche, les salariés doivent être placés dans un environnement propice à l'innovation personnelle et à l'engagement proactif.

Ce modèle va à l'encontre de ce que vit M. Adama, dont les tâches sont figées et sans perspective.

Enfin, Degeorge et Messeghem (2016) rappellent que l'environnement constitue une contrainte qui peut toutefois pousser à l'action et à la prise de décision, si elle est bien gérée. L'environnement de travail peut donc devenir une opportunité de développement ou un frein, selon qu'il encourage ou non l'initiative individuelle. Dans le cas d'Adama, on observe clairement que l'environnement est plutôt vécu comme une entrave, incapable de déclencher cette dynamique proactive.

#### 4.1.1.5 Le leadership passif

Le soutien des collègues n'était pas toujours immédiat. La dynamique de travail était telle que les membres de l'équipe, souvent absorbés par leurs propres missions urgentes, peinaient à offrir une supervision constante ou à répondre à mes interrogations dans les délais souhaités. Cela a engendré des moments de frustration. **(Extrait 5, Témoignage 2)**

Cette situation illustre plusieurs dimensions du leadership passif, en particulier ce que Bass et Stogdill (1990) nomment la gestion par exception (passive), un style dans lequel le leader (ou ici, l'environnement managérial) n'intervient que lorsque les problèmes sont signalés ou atteignent une intensité critique. Ce mode de gestion ne prévoit pas d'accompagnement proactif, de suivi régulier ou de feedback constructif.

Or, cette forme d'encadrement (ou son absence) engendre une insécurité professionnelle et un sentiment d'isolement, comme en témoigne ici l'extrait. Cela correspond exactement à ce que Howell et Avolio (1993) ont mis en évidence : une corrélation négative entre la gestion passive par exception et la performance. L'absence de réponses rapides ou d'encadrement mène à une démobilisation des collaborateurs, à une baisse de performance, et à une augmentation du stress, notamment chez les nouveaux entrants, qui dépendent d'un accompagnement pour s'intégrer efficacement.

De plus, cette posture managériale est étroitement liée au style laissez-faire, un type de leadership encore plus désengagé, où le manager évite la prise de décision et délègue sans suivi. Garman et al. (2003) soulignent que la gestion passive est positivement corrélée au laissez-faire, mais négativement associée au leadership transformationnel, qui, lui, repose sur l'engagement, la motivation proactive et l'accompagnement du développement des collaborateurs.

Or, le témoignage montre l'absence d'un leadership transformationnel, celui qui aurait impliqué un soutien actif, une communication régulière et une reconnaissance du besoin d'accompagnement, surtout dans un environnement exigeant.

Bass et Avolio (1994) vont plus loin en qualifiant la gestion passive par exception et le style laissez-faire d'inefficaces. L'expérience relatée par le stagiaire confirme cette analyse : l'inefficacité du modèle réside ici dans l'abandon de la fonction d'encadrement à un moment où elle est justement cruciale (intégration, montée en compétences, charge de travail).

Enfin, Chawla et Kevin Kelloway (2004) nuancent cette posture en notant que le leadership passif, bien que généralement perçu comme négatif, peut expliquer certains résultats managériaux au-delà de ce que le leadership transformationnel permet de prévoir. Dans ce cas, la frustration du stagiaire devient un indicateur pertinent pour analyser les dysfonctionnements structurels du cabinet.

#### 4.1.1.6 La gestion des carrières

Ce turnover élevé était un signe évident que, bien que le cabinet offrît des perspectives de carrière intéressantes à court terme, il peinait à maintenir une fidélité sur le long terme. Le manque de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle était une contrainte majeure qui poussait les talents à chercher d'autres horizons. En fin de compte, cette réalité m'a permis de prendre conscience de l'importance de l'équilibre entre ambition professionnelle et bien-être personnel, et m'a incité à réfléchir à la manière dont les

entreprises pouvaient mieux prendre en compte les besoins de leurs employés afin de favoriser une rétention plus durable. (Extrait 6, Témoignage 2)

Le passage analysé met en lumière un phénomène largement documenté dans la littérature en gestion des ressources humaines : un taux élevé de turnover malgré des perspectives de carrière attractives à court terme. L’auteur souligne que, bien que le cabinet offre des opportunités de progression rapides, il échouait à maintenir l’engagement et la fidélité des employés sur le long terme. Ce constat peut être interprété à la lumière du modèle d’engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991, 1997), selon lequel la fidélité durable repose notamment sur l’engagement affectif. En l’absence d’un lien émotionnel avec l’organisation, les collaborateurs ont peu de raisons de s’y projeter, même lorsque les incitatifs professionnels sont attractifs.

Cette problématique de fidélisation s’explique également par le manque de conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, un enjeu central dans les travaux de Lazzari Dodeler et Tremblay (2014). Les auteurs insistent sur l’importance d’intégrer la diversité des parcours de vie dans les stratégies de gestion des carrières. Dans des environnements professionnels trop rigides, où les exigences de performance l’emportent sur la prise en compte des besoins individuels, la rétention devient difficile. Tremblay et Lazzari Dodeler (2015) montrent d’ailleurs que les politiques de conciliation, comme les congés parentaux, influencent positivement l’engagement des salariés et contribuent à un meilleur équilibre entre ambitions professionnelles et réalités personnelles.

Ce que le témoignage évoque de manière intuitive, Ferrer et Garrido (2023) le démontrent de manière empirique : les organisations qui mettent en œuvre des politiques de conciliation efficaces obtiennent de meilleures performances et réduisent le turnover. Le déséquilibre évoqué dans le passage entre charge de travail élevée et absence de reconnaissance des besoins personnels reflète l’absence de ces dispositifs de soutien.

Ainsi, ce passage entre en résonance directe avec les travaux de recherche sur l’engagement, la conciliation travail-vie personnelle et la gestion des carrières.

#### **4.1.2 Les avantages qui permettent l'attraction et la rétention de la main d'œuvre**

Cette section explore les différents dispositifs et leviers mis en place par les organisations pour séduire les candidats potentiels et renforcer l'engagement des employés en poste.

##### **4.1.2.1 Le rôle du leadership participatif dans l'attraction et la fidélisation des employés**

Ce plan avait pour objectif de clarifier les rôles et responsabilités de chaque employé, mais aussi de mettre en lumière les dysfonctionnements organisationnels et structurels. (Extrait 7, Témoignage 2)

L'extrait 7 (Témoignage 2) met en évidence une démarche de leadership participatif, à travers la volonté de clarifier les rôles et responsabilités de chaque employé tout en identifiant les dysfonctionnements organisationnels. Cette initiative, orientée vers l'amélioration continue, traduit un leadership lucide, capable de questionner les structures en place pour redonner du sens au travail collectif.

Ce type de posture rejoint les principes du leadership participatif définis par Spreitzer (2007), qui implique une participation active des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques dans le processus décisionnel. Cette approche renforce la responsabilisation, stimule la cohésion d'équipe et favorise un climat de confiance, conditions essentielles à l'engagement durable des salariés.

Yukl (2010) souligne d'ailleurs que le leadership participatif améliore à la fois la qualité des décisions et la cohésion des équipes, en s'appuyant sur l'intelligence collective. En ce sens, il s'aligne avec les caractéristiques du leadership transformationnel, qui, selon Bass et Avolio (1994), repose sur la confiance, l'engagement et la motivation des collaborateurs pour impulser une dynamique de changement.

Par ailleurs, Day et Schoemaker (2006) rappellent que la responsabilisation permet aux employés de tisser des relations plus ouvertes avec leurs collègues et parties prenantes. Cette ouverture favorise non seulement des bénéfices moraux (autonomie, reconnaissance), mais aussi des avantages opérationnels pour l'entreprise, en termes d'efficacité, d'innovation et de performance. Toutefois, cela nécessite une évolution de la gestion des ressources humaines, passant d'un modèle instrumental à une gestion fondée sur les valeurs humaines partagées, où l'organisation fonctionne comme un système ouvert et collaboratif.

#### 4.1.2.2 Le rôle du leadership de proximité dans la motivation et la rétention des employés

Je me souviens particulièrement de M. Adama, un jeune comptable récemment intégré à l'équipe. Il m'inspirait au départ une grande motivation, une envie manifeste d'apprendre et de s'impliquer. Mais lors d'une conversation en fin de journée, alors que nous étions seuls dans le couloir, il me confia d'un ton amer : « Tu sais, j'ai l'impression de stagner ici. On me donne des tâches répétitives, à peine formalisées, comme si je n'étais là que pour remplir des cases. Il n'y a pas de perspective d'évolution, pas de projet qui me pousse à me dépasser. (Extrait 8, témoignage 1)

L'extrait 8 (Témoignage 1) met en lumière un enjeu central de la gestion des ressources humaines : la démotivation liée à l'absence de perspectives d'évolution et de valorisation des compétences. Le cas de M. Adama, jeune comptable nouvellement recruté, illustre un phénomène fréquent en entreprise : un décalage entre l'enthousiasme initial d'un salarié et la réalité de ses conditions de travail. Malgré une forte motivation et une envie manifeste de s'impliquer, il finit par ressentir une forme de stagnation, exprimée par des tâches répétitives, peu formalisées et sans réel projet mobilisateur.

Ce constat rejoint l'analyse de Noah (2017), qui rappelle que plusieurs facteurs sont nécessaires pour créer un sentiment de soutien dans l'organisation, au premier rang desquels figure le rôle du manager. En effet, le management de proximité, tel que défini par Scotto et Tiffon (2014), occupe une place stratégique dans la transmission des orientations de la direction et l'adaptation de ces dernières aux réalités du terrain. Ce manager est en mesure

de détecter les signaux de désengagement, d'identifier les leviers de motivation propres à chaque collaborateur, et de proposer des parcours personnalisés favorisant la reconnaissance et le développement professionnel.

Dans cette optique, le leadership transactionnel de proximité, décrit par Bass (1985), s'avère particulièrement pertinent. Ce style de leadership, basé sur la récompense contingente (valorisation de l'effort accompli) et la gestion par exception (intervention ciblée en cas de dysfonctionnement), permet de créer un cadre clair, structurant et interactif. Il renforce les relations interpersonnelles tout en donnant des repères concrets aux collaborateurs. En permettant aux employés de se sentir vus, entendus et valorisés, il contribue à réduire le sentiment d'isolement et à préserver l'engagement.

Par ailleurs, Dussault et al. (2017) soulignent l'importance de la stimulation intellectuelle et de la reconnaissance personnelle comme leviers essentiels du leadership de proximité. Ces éléments jouent un rôle déterminant dans le maintien du lien social et professionnel, particulièrement dans les premières phases d'intégration où les attentes de reconnaissance sont élevées. Leur absence, comme dans le cas de M. Adama, peut rapidement engendrer une perte de sens, une démotivation et, in fine, une remise en question de l'engagement envers l'organisation.

En somme, ce témoignage illustre la nécessité, pour les entreprises, de développer un leadership attentif et responsabilisant, capable d'offrir aux collaborateurs des perspectives claires, des retours constructifs et un environnement propice à l'épanouissement. Il confirme que la qualité du lien humain dans l'organisation constitue un levier fondamental de rétention, d'implication et de performance collective.

#### 4.1.2.3 Attachement institutionnel fondé sur les valeurs perçues : un levier d'attraction malgré un soutien organisationnel implicite

Mon attention s'est particulièrement portée sur l'institution financière publique dans laquelle j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage. Cette expérience m'a non seulement permis de mettre en pratique mes connaissances théoriques, mais elle m'a également profondément marqué par les valeurs et les missions portées par l'institution, au point de me motiver à postuler à nouveau un stage en son sein. (Extrait 9, témoignage 1)

Cet extrait 9 du témoignage 1 illustre un phénomène d'attachement organisationnel qui s'explique moins par le soutien explicite de l'institution que par une adhésion forte à ses valeurs perçues. Ce type de lien peut être compris à la lumière de plusieurs travaux complémentaires. Selon Meyer et Allen (1991), l'implication affective constitue l'une des trois formes d'engagement organisationnel, définie comme un attachement émotionnel à l'organisation fondé sur l'identification aux valeurs et à la mission de celle-ci. Le témoignage traduit très clairement cette forme d'engagement : ce n'est ni une obligation morale (implication normative) ni une dépendance matérielle (implication de continuation), mais bien une connexion émotionnelle et idéologique au rôle sociétal de l'institution. La volonté de renouveler l'expérience en son sein en est une expression concrète.

En écho à cela, Eisenberger et al. (1986) introduisent le concept de soutien organisationnel perçu (POS), qui renvoie à la manière dont les individus perçoivent que leur organisation valorise leur présence et leurs efforts. Bien qu'aucun soutien explicite ne soit mentionné dans le témoignage, la reconnaissance implicite des contributions et l'identification à la mission institutionnelle sont perçues comme des formes de validation symbolique. Ainsi, l'organisation semble offrir un soutien non verbalisé mais ressenti, capable de renforcer l'engagement. Vandenberghe et Peiro (1999) viennent approfondir cette lecture en soulignant que l'alignement entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles constitue un facteur déterminant de l'implication affective. Ici, le stagiaire se sent en phase avec les principes que porte l'institution, ce qui alimente un engagement sincère et durable, même en l'absence de dispositifs incitatifs ou relationnels directs. Le

sentiment de cohérence identitaire entre l'individu et l'organisation agit donc comme un levier motivationnel majeur.

Par ailleurs, Suchman (1995) propose le concept de légitimité morale comme une forme de reconnaissance fondée sur l'adhésion aux normes sociales partagées. Le stagiaire développe un attachement non pas en raison de bénéfices directs ou d'un management engageant, mais parce qu'il perçoit l'institution comme éthiquement légitime, porteuse de valeurs sociétales qu'il juge importantes. La légitimité perçue devient alors un moteur d'attachement, renforçant la loyauté malgré une éventuelle distance organisationnelle ou bureaucratique.

Enfin, cette dynamique rejoint la perspective de Terjesen et al. (2007), pour qui l'attraction organisationnelle se manifeste lorsqu'un individu choisit volontairement de postuler chez un employeur spécifique, motivé par ses représentations et convictions. Ici, l'élément déclencheur du désir de retour n'est pas le confort des conditions de travail ni la perspective de carrière, mais bien l'image porteuse de sens que projette l'institution. Cela montre que l'attractivité peut reposer sur une base valeur-identitaire, plutôt qu'utilitaire.

#### 4.1.2.4 L'implication institutionnelle au service du bien-être collectif

Ce qui m'a toujours marqué dans cette institution, c'est l'importance qu'elle accorde au sport et à la culture. On voyait souvent des affiches pour des matchs de foot ou des compétitions de natation, et il y avait même des équipes sportives qui portaient les couleurs de la maison. C'était assez unique. On sentait qu'ils voulaient vraiment que les gens se sentent bien, qu'ils partagent des moments ensemble, et qu'ils puissent aussi s'épanouir en dehors du travail (Extrait 10, témoignage 1).

L'extrait 10 témoignage 1, illustre une conception de l'organisation qui dépasse la seule logique de travail pour intégrer des dimensions de bien-être, de lien social et d'épanouissement personnel. Cette approche correspond à ce que plusieurs auteurs identifient comme un levier stratégique d'engagement et de performance. Selon Derenne et Chilaru (2020), la pratique du sport en entreprise favorise à la fois le bien-être psychologique

des salariés et leur implication organisationnelle. Le témoignage révèle cet effet lorsque l'auteur évoque une atmosphère conviviale créée par des activités qui encouragent la cohésion. Par ailleurs Massiera (2007) considère également le sport comme un outil managérial de renforcement des liens sociaux. Le fait que les activités sportives soient conçues pour rassembler et faire "se sentir bien" les collaborateurs illustre une stratégie d'inclusion organisationnelle par l'activité collective.

Dans une lecture plus large, Renaud et Morin (2019) placent ce type d'initiative dans une logique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les pratiques favorisant le bien-être en entreprise constituent, selon eux, un levier d'attractivité puissant, capable de véhiculer une image sociale, humaine et responsable. Le témoignage donne à voir cette image, intériorisée par les collaborateurs.

Enfin, Lachmann et al. (2010) affirment que faire du bien-être un objectif institutionnel n'est pas seulement un enjeu moral : c'est un facteur de performance globale et de fidélisation durable. Le fait que l'institution cherche à favoriser l'épanouissement en dehors du travail, tout en restant dans le cadre professionnel, en est une preuve concrète.

## **4.2 SYNTHÈSE DE DISCUSSION**

La problématique de la rétention des travailleurs dans les secteurs public et privé au Togo s'inscrit dans une littérature abondante, qui met en évidence la complexité multifactorielle de la fidélisation des employés. Selon Cotton et Tuttle (1986), les départs volontaires s'expliquent par un ensemble de causes combinant des facteurs individuels (valeurs, besoins, aspirations) et organisationnels (conditions de travail, reconnaissance, perspectives). Toutefois, comme le soulignent Mitchell et al. (2001) peu d'études intègrent ces dimensions de façon conjointe, ce qui limite la compréhension globale des dynamiques de rétention.

Mon travail comble cette lacune en adoptant une démarche autopraxéographique, permettant de croiser mon expérience professionnelle concrète avec des cadres théoriques éprouvés.

Cette méthode m'a permis d'apporter une lecture incarnée, contextuelle et réflexive de la rétention, ancrée dans la réalité des organisations togolaises.

D'un point de vue sectoriel, l'analyse rejoint les travaux de Perry et Wise (1990) et Moynihan et Pandey (2007) en montrant que dans le secteur public togolais, la rétention est freinée par des contraintes structurelles telles que le manque d'opportunités d'évolution, la faible reconnaissance symbolique et les limites budgétaires. À l'inverse, dans le secteur privé, les résultats convergent avec ceux de Boxall et Purcell (2022) et Baruch et Peiperl (2000) en montrant que l'instabilité contractuelle, la pression concurrentielle et l'absence de soutien humain limitent la fidélisation.

Face à cela, la littérature suggère des leviers multiples : amélioration des conditions de travail Huselid (1995), reconnaissance Bos-Nehles et al. (2021), équilibre travail-vie personnelle (Casper et al., 2007), culture organisationnelle inclusive Pfeffer (2018) et soutien à la santé mentale. Mon apport a été d'enrichir cette vision avec une lecture endogène du terrain togolais, où des facteurs tels que l'informalité de l'emploi (91,6 % selon l'ERI-SI) ou la migration vers les pays voisins redéfinissent les enjeux traditionnels de fidélisation.

Par ailleurs, nous avons intégré à l'analyse une approche critique de la rémunération. Là où Gerhart et Rynes (2003) et Coyle et Nguyen (2023) suggèrent que la rémunération n'est pas toujours un facteur déterminant, mon expérience montre qu'au Togo, l'absence de sécurité salariale reste un facteur structurant de l'insécurité professionnelle, notamment pour les jeunes.

Enfin, l'usage de la méthodologie auto-praxéographie, encore peu mobilisé dans les recherches africaines en gestion, constitue un apport innovant. Inspirée par Albert et al. (2023) et Popper (2014), cette posture permet de faire émerger un savoir situé, qui éclaire les enjeux de rétention sous un angle pragmatique et personnel. Elle ouvre la voie à une science plus dialogique et contextualisée, capable de répondre aux réalités de terrain souvent ignorées par les approches quantitatives classiques.

Ce mémoire contribue à la littérature en articulant des approches théoriques globales à une analyse de terrain ancrée dans les réalités togolaises, en proposant une lecture sectorielle différenciée des dynamiques de rétention entre les secteurs public et privé, et en introduisant la méthode d'autopraxéographie comme levier de production de savoirs expérientiels au service de l'action en ressources humaines et des politiques publiques.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le développement des entreprises togolaises, tant dans le secteur public que privé, se heurte à des défis réels, parmi lesquels la rétention des employés demeure une problématique centrale. Face à cette réalité, les employeurs sont contraints de concevoir des stratégies attractives pour fidéliser leurs collaborateurs. Les transformations socio-culturelles, technologiques, sécuritaires, professionnelles et sanitaires affectent directement le paysage économique togolais, rendant la tâche des dirigeants encore plus complexe et fragilisant ainsi le développement durable des organisations.

Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique d'analyse en explorant les différents facteurs influençant la rétention des employés au Togo, en mettant en lumière les spécificités propres aux secteurs public et privé. L'objectif principal a été d'identifier les obstacles et les leviers de fidélisation des salariés dans ces deux contextes distincts. Les résultats de l'étude révèlent que, dans le secteur public togolais, les contraintes budgétaires et l'absence de perspectives d'évolution professionnelle freinent la motivation et la stabilité des employés. À l'inverse, dans le secteur privé, la pression concurrentielle des entreprises internationales, les conditions de travail parfois précaires et les difficultés économiques constituent des freins majeurs à la rétention.

Les témoignages recueillis ont permis de doter cette recherche d'une portée concrète et pragmatique. L'étude éclaire les décideurs politiques et les gestionnaires d'entreprises sur les leviers spécifiques à activer pour améliorer la fidélisation et la rétention des employés. Elle propose des pistes concrètes telles que l'amélioration des conditions de travail, la création de véritables perspectives d'évolution, et la mise en place de politiques de rémunération plus incitatives. En soulignant les différences entre les deux secteurs, cette recherche pose les bases d'une approche différenciée et ciblée.

Dans le secteur public, la sécurité de l'emploi, les avantages sociaux et les opportunités de carrière sont des éléments attractifs, bien que la reconnaissance de l'ancienneté reste perfectible. Le secteur privé, quant à lui, offre un environnement dynamique propice à l'acquisition rapide de compétences, mais nécessite une meilleure gestion du stress et une plus grande flexibilité organisationnelle. Dans les deux cas, l'épanouissement des employés passe par des pratiques de leadership favorables, une hiérarchie souple dans le public, et un accompagnement plus humain dans le privé.

Néanmoins, cette étude présente certaines limites. La méthodologie qualitative adoptée ne permet pas de capturer toute la diversité des expériences vécues, et l'échantillon restreint réduit la portée généralisable des résultats. Par ailleurs, les perceptions recueillies peuvent évoluer avec le temps, justifiant l'intérêt d'une recherche longitudinale pour suivre ces dynamiques sur le long terme.

Dans une perspective future, il serait pertinent de prolonger cette étude par la mise en œuvre de recommandations concrètes : instaurer des environnements de travail plus attrayants dans les deux secteurs à travers des investissements ciblés sur le bien-être, la sécurité et les infrastructures ; encourager l'évolution professionnelle grâce à des programmes de formation adaptés ; renforcer l'attractivité du secteur privé en proposant des packages de rémunération compétitifs et des bénéfices annexes tels que les primes de performance ou des horaires flexibles ; et enfin, soutenir l'emploi local par des politiques d'appui économique, notamment dans les zones rurales.

En somme, cette recherche souligne l'importance d'adapter les stratégies de rétention et d'attraction des employés aux réalités propres de chaque secteur, dans le but de construire un environnement de travail plus équilibré, plus motivant et plus durable pour les employés au Togo.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback : The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 16(1), 69-86.
- Albert, M.-N., & Avenier, M.-J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30(2), 22. <https://doi.org/10.7202/1084829ar>
- Albert, M.-N., Lazzari Dodeler, N., Couture, M.-M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences, Vol 11-Thinking...*(Domaine 1 :...), 10387. <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions.

- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE open*, 9(2), 2158244019840118.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent : Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Alphonse-Tilloy, I., Scoyez-Van Poppel, S., Lacroux, A., Dupont, C., & Ferrauge, P. (2020). Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME: Une approche par les microfondations. *@ GRH*, 34(1), 9-36.
- Althaus, V., Kop, J.-L., & Grosjean, V. (2013). Critical review of theoretical models linking work environment, stress and health : Towards a meta-model. *Le travail humain*, 76(2), 81-103.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4, 185-206.

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance : The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Asseraf, G., & Chassard, Y. (2006). Promouvoir la mobilité sur le marché du travail: *Horizons stratégiques*, n° 2(2), 76-85. <https://doi.org/10.3917/hori.002.0076>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? 1. *Revue Management et Avenir*, 3, 372-391.
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9.
- Bachelard, G. (1938). La formation de l'esprit scientifique seizième tirage. *Paris, Librairie Philosophique J. Vrin*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004a). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004b). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model : State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices : An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2016). The social construction of reality. In *Social theory re-wired* (p. 110-122). Routledge.
- Biétry, F., Creusier, J., & Lemarie-Quillerier, S. (2019). Souvenirs, souvenirs : Une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif–bien-être actuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113(3), 3-21.
- Bindin, A. I. (2023). *Planification territoriale au Togo : Analyse de la gouvernance et de la participation*.
- Bloom, M. (2008). A century of compensation research. *The Sage handbook of organisational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 300-318.
- Bos-Nehles, A., Conway, E., & Fox, G. (2021a). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment : Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal*, 31(2), 493-513.
- Bos-Nehles, A., Conway, E., & Fox, G. (2021b). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment : Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal*, 31(2), 493-513.

- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers : The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022a). *Human resource management and job quality*.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022b). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment : So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *The American review of public administration*, 38(2), 149-166.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning : Four lectures on mind and culture* (Vol. 3). Harvard university press.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing outlook*, 60(1), 7-15.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (p. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- Cazabat, S., Barthe, B., & Cascino, N. (2008). Charge de travail et stress professionnel : Deux facettes d'une même réalité ? : Étude exploratoire dans un service de gérontologie. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10-1. <https://doi.org/10.4000/pistes.2159>

- Chalmers, A. F. (2013). *What is this thing called science?* Hackett Publishing.
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor.
- Chanlat, J.-F. (2003). Émotions, organisation et management : Une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, 9(1), 113-132.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory : A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management proceedings*, 1989(1), 199-203.
- Chawla, A., & Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Chowdhury, M. S., Moniruzzaman, H. M., Lipy, N. S., & Kang, D. (2024). Modeling corporate social responsibility and organizational attractiveness : The underlying mechanism of organizational trust. *South Asian Journal of Business Studies*, 13(4), 545-562.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions : Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, 21(4), 723-743.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2018). Public service motivation and ethical behavior : Evidence from three experiments. *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1).
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. routledge.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986a). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986b). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Cousin, O. (2004). *Travail et autonomie*.
- Coyle, D., & Nguyen, D. (2023). Free digital products and aggregate economic measurement. *Economie et Statistique/Economics and Statistics*, 7, 27-50.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Creusier, J. (2013). *Clarification conceptuelle du bien-être au travail*.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research : Questions and possibilities. *Human relations*, 56(8), 983-1003.
- Dahmani, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution : Vers un contrat psychologique renouvelé ? *Revue Française de Gestion*, 41(251), 131-147. <https://doi.org/10.3166/RFG.251.131-147>
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2006). Leading the vigilant organization. *Strategy & Leadership*, 34(5), 4-10.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2005). Different mechanisms to explain the reversed effects of mental health on work characteristics. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 3-14.
- de Biran, M. (2001). *Luvres VII essai sur les fondements de la psychologie*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Degeorge, J.-M., & Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*, 19-2.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1996). Handbook of qualitative research. *Journal of Leisure Research*, 28(2), 132.
- Derenne, J., & Chilaru, C. (2020). « Transactions » et restrictions verticales : La "bonne affaire" ou le "bon droit"? *Observateur de Bruxelles*, 120.
- Deschênes, A.-A., Beaudry, C., Laflamme, J., & Aguir, M. (2018). La mesure de l'attraction dans les organisations situées en région périphérique : Vers un modèle de l'attraction régionale des travailleurs du savoir: *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 291-292(3), 13-22. <https://doi.org/10.3917/rsg.291.0013>
- Dewey, J. (1931a). Context and Thought. *University of California Publications in Philosophy*, 12(3), 203ff.
- Dewey, J. (1931b). The development of American pragmatism. (No Title).
- Dodeler, N. L., & Tremblay, D.-G. (2014). Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Question (s) de management*, 6(2), 91-110.
- Dussault, M., Frenette, E., Loye, A. S., & Deschênes, A.-A. (2017). Leadership transformationnel du superviseur et solitude professionnelle des employés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(3), 187-196. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.01.009>

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition : A longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54.
- Eger, L., Mičík, M., & Řehoř, P. (2018). *Employer branding on social media and recruitment websites : Symbolic traits of an ideal employer*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986a). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986b). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Énoncé de politique des trois conseils, éthique de la recherche avec des êtres humains*. (2018). Santé Canada = Health Canada.
- Eraut\*, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273.
- Falzon, P., & Sauvagnac, C. (2004). 11. Charge de travail et stress. In *Ergonomie* (p. 175-190). Presses Universitaires de France; Cairn.info.  
<https://doi.org/10.3917/puf.falzo.2004.01.0175>

- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat-3e éd. : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre*. Dunod.
- Ferrer, J. M. B., & Garrido, J. A. M. (2023). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *arXiv preprint arXiv:2311.14358*.
- Finley, A. P., Mueller, C. W., & Gurney, C. A. (2003). Organizational and professional commitment in professional and non-professional organizations : The case of nurse doctorates. *Research in social stratification and mobility*, 20, 325-358.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Fray, A.-M., Morin, L., & Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste: *Gestion 2000, Volume 32*(1), 117-132. <https://doi.org/10.3917/g2000.321.0117>
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, 59(6), 815-846.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 803-812.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008a). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008b). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., & Page, E. E. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention : A multilevel analysis. *Journal of Management Development*, 26(10), 1005-1022.
- Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). *Pay, performance, and participation*.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003a). *Compensation : Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.
- Gerhart, B., & Rynes, S. (2003b). *Compensation : Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance : A review and extension of the literature*.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guba, E. G. (1989). *Fourth generation evaluation* (Vol. 294). Sage.
- Guba, E. G. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research/Sage*.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Guillemard, A. M. (1998). Gestion des fins de carrière : Enjeux pour les politiques publiques et les entreprises en Europe. *Revue économique et sociale*, 2, 83-93.
- Hardy, M. A., & Quadagno, J. (1995). Satisfaction with early retirement : Making choices in the auto industry. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 50(4), S217-S228.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009a). Targeted employee retention : Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009b). Targeted employee retention : Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009c). Targeted employee retention : Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying.

- Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009d). Targeted employee retention : Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hayman, J. (2005a). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
- Hayman, J. (2005b). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
- Heneman, R. L., Ledford Jr, G. E., & Gresham, M. T. (2002). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. *Strategic reward management: Design, implementation, and evaluation*, 35-73.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career development international*, 14(3), 261-283.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.
- Homberg, F., & Vogel, R. (2016). Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM) Where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746-763.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Huselid, M. A. (1995a). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (1995b). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (1995c). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- James, W. (1907). Pragmatism's Conception of Truth. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 4(6), 141-155. <https://doi.org/10.2307/2012189>

- Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Adnan, S. (2022). The mediation role of organizational culture between employee turnover intention and job satisfaction. *Inter-national Journal of Teaching, Learning and Education*, 1(4), 24-35.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research : A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanda, M., Djaneye-Boundjou, G., Wala, K., Gnandi, K., Batawila, K., Sanni, A., & Akpagana, K. (2013). Application des pesticides en agriculture maraichère au Togo. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 13(1).
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kearney, R. C., & Hays, S. W. (1994). Labor-management relations and participative decision making : Toward a new paradigm. *Public Administration Review*, 44-51.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap : A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict : A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). – *10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* –.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany. *Organization studies*, 17(3), 365-395.
- Larrivee, B. (2000). Transforming teaching practice: Becoming the critically reflective teacher. *Reflective practice*, 1(3), 293-307.
- Laville, A., & Volkoff, S. (2004). Vieillesse et travail. *Ergonomie*, 145-158.
- Lazarus, R. S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (Vol. 464). Springer.
- Lazear, E. P. (1998). *Personnel economics for managers*. Wiley New York.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999a). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999b). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lin, T.-C., & Hsieh, A.-T. (2001). *Impact of job stress on early retirement intention*.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(2), 97-128.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover : A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Marsan, B. (2008). *COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *no. February*.

- Massiera, B. (2007). Culture d'entreprise, l'échec d'un concept. *Communication. Information médias théories pratiques*, 25(2), 131-147.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mein, G., & Ellison, G. T. (2006). The impact of early retirement on perceptions of life at work and at home : Qualitative analyses of British civil servants participating in the Whitehall II Retirement Study. *The International Journal of Aging and Human Development*, 63(3), 187-216.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication : Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of public relations research*, 26(3), 256-279.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Sage.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001a). Why people stay : Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001b). Why people stay : Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness : Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Morin, E. (1986). Ce qui a changé dans la vie intellectuelle française. *Le débat*, 3, 72-84.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management : Practical lessons from the world's leading employers*. John Wiley & Sons.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007a). Finding workable levers over work motivation : Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007b). Finding workable levers over work motivation : Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007c). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Nande, F., & Commeiras, N. (2020). Stratégies identitaires en réponse aux signaux de l'environnement : Proposition d'une typologie et effets sur le bien-être au travail. @ *GRH*, 35(2), 73-102.

- Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2018). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : Cas des médecins du secteur public au Burundi: *Journal de gestion et d'économie médicales*, Vol. 36(1), 61-83. <https://doi.org/10.3917/jgem.181.0061>
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes : A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Nguyen, T. D., & Springer, M. G. (2023). A conceptual framework of teacher turnover : A systematic review of the empirical international literature and insights from the employee turnover literature. *Educational Review*, 75(5), 993-1028.
- Noah, C. (2017). DANS LE SECTEUR PUBLIC CAMEROUNAIS : *REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 245-275.
- Onah, F. O., & Anikwe, O. S. (2016). The task of attraction and retention of academic staff in Nigeria universities. *Journal of Management and Strategy*, 7(2), 9-20.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pfeffer, J. (2018a). *Dying for a paycheck : How modern management harms employee health and company performance—And what we can do about it*.

- Pfeffer, J. (2018b). *Dying for a paycheck : How modern management harms employee health and company performance—And what we can do about it.*
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique.*
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors : A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Popper, K. (2014a). *Conjectures and refutations : The growth of scientific knowledge.* routledge.
- Popper, K. (2014b). *Conjectures and refutations : The growth of scientific knowledge.* routledge.
- Price, V. L. (2020). *Strategies Used by Nonprofit Social Service Business Leaders to Retain Employees.* Walden University.
- Pyatt, G. (1966). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education the residual factor and economic growth econometric models of education.* Oxford University Press Oxford, UK.
- Renaud, S., & Morin, L. (2019). L’impact de la RSE sur l’attractivité organisationnelle et le rôle médiateur de l’engagement affectif anticipé: *Management & Sciences Sociales*, N° 26(1), 60-71. <https://doi.org/10.3917/mss.026.0060>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. (*No Title*).
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies : An organizational perspective. *Academy of management review*, 15(2), 286-310.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations : What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Schön, D. A. (2017). *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315237473>
- Scotto, M. J., & Tiffon, H. (2014). *Le rôle du manager de proximité dans l'innovation sociétale*.
- Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J. (2006). *Across sectors, collaboration and other interorganizational structures have been consistently heralded as the way to find new solutions to complex problems*.
- Shultz, K. S., Morton, K. R., & Weckerle, J. R. (1998). The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment. *Journal of vocational behavior*, 53(1), 45-57.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013a). Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013b). Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.

- Spreitzer, G. (2007). Giving peace a chance : Organizational leadership, empowerment, and peace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1077-1095.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Sulitzeanu-Kenan, R., Tepe, M. S., Alon Barkat, S., Erlbruch, F., Yair, O., Jankowski, M., & Prokop, C. (2025). Public sector culture does not increase honest behavior : Evidence from RCTs in five countries. *Available at SSRN 5141592*.
- Szinovacz, M. E., & DeViney, S. (2000). Marital characteristics and retirement decisions. *Research on aging*, 22(5), 470-498.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010a). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010b). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010c). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates : Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career development international*, 12(6), 504-522.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human resource management review*, 17(3), 251-273.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding : A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Tremblay, D.-G., & Dodeler, N. L. (2015). *Les pères et la prise du congé parental ou de paternité : Une nouvelle réalité*. PUQ.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values : Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.
- Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 1(1), 5-23.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). Developments in organizational politics : How political dynamics affect employee performance in modern work sites. In *Developments in Organizational Politics*. Edward Elgar Publishing.

- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité? *Management international*, 18(3), 60-81.
- Volkoff, S., & Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs : À quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires? *Gérontologie et société*, 27111(4), 71-94.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. *International review of industrial and organizational psychology*, 16, 1-36.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation : Designing research to address key issues of emergence and effects. *Public administration review*, 70(5), 691-700.



