

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.



Pôle Universitaire de KOLÉA

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master académique en Management des ressources humaines

**Le rôle de la qualité de vie au travail dans la rétention
des talents : CAS CONDOR ELECTRONICS**

Elaboré par :

Debiche Silia

Saoudi Mohamed Islam

Encadré par :

Mme. Chedri

Maamar Sara

RÉSUMÉ :

Cette recherche examine l'influence de la Qualité de Vie au Travail (QVT) sur la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor. Adoptant une méthodologie qualitative, l'étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès de deux groupes distincts : les talents et les cadres/responsables. Les entretiens avec les talents ont été analysés à l'aide du logiciel Nvivo, permettant d'identifier des thématiques récurrentes et les liens entre la QVT et la fidélisation. Parallèlement, les entretiens avec les cadres ont été traités manuellement pour approfondir la compréhension des pratiques managériales et des défis organisationnels. Les résultats révèlent que des facteurs tels que la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les opportunités de développement professionnel, sont perçus comme essentiels par les talents pour leur engagement et leur fidélité à l'entreprise. L'étude souligne également des divergences entre les attentes des talents et les perceptions des managers, mettant en évidence la nécessité d'une approche personnalisée de la QVT. Ces conclusions suggèrent que la QVT, lorsqu'elle est alignée sur les besoins spécifiques des collaborateurs, constitue un levier stratégique pour la rétention des talents et la performance durable de l'entreprise.

Mots clés : Qualité de Vie au Travail, rétention des talents, engagement des employés, management, Condor.

Abstract:

This study investigates the impact of Quality of Work Life (QWL) on talent retention within Condor. Employing a qualitative methodology, the research is based on semi-structured interviews conducted with two distinct groups: talents and managers. Interviews with talents were analyzed using NVivo software to identify recurring themes and the relationship between QWL and retention. Conversely, interviews with managers were manually analyzed to deepen the understanding of managerial practices and organizational challenges. Findings indicate that factors such as recognition, work-life balance, and professional development opportunities are deemed crucial by talents for their engagement and loyalty to the company. The study also highlights discrepancies between talents' expectations and managers' perceptions, emphasizing the need for a personalized approach to QWL. These insights suggest that when QWL is aligned with employees' specific needs, it serves as a strategic lever for talent retention and sustainable organizational performance.

Keywords: Quality of Work Life, talent retention, employee engagement, management, Condor.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الحياة في العمل (QVT) على الاحتفاظ بالكفاءات داخل شركة كوندور . اعتمدت المنهجية على مقارنة نوعية من خلال إجراء مقابلات شبه موجهة مع مجموعتين: الكفاءات والمديرين . تم تحليل مقابلات الكفاءات باستخدام برنامج Nvivo لتحديد المواضيع المتكررة والعلاقة بين QVT والاحتفاظ . أما مقابلات المديرين فقد تم تحليلها يدوياً لتعميق فهم الممارسات الإدارية والتحديات التنظيمية . أظهرت النتائج أن عوامل مثل التقدير، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وفرص التطوير المهني تعتبر أساسية من قبل الكفاءات لتعزيز التزامهم وولائهم للشركة . كما أبرزت الدراسة وجود تباينات بين توقعات الكفاءات وإدراك المديرين، مما يشير إلى ضرورة اعتماد نهج مخصص في تطبيق QVT. تشير هذه النتائج إلى أن QVT ، عندما تتماشى مع احتياجات الموظفين المحددة، تشكل رافعة استراتيجية للاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق أداء مستدام للمؤسسة

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة في العمل، الاحتفاظ بالكفاءات، التزام الموظفين، الإدارة، كوندور.

REMERCIEMENT :

Après des années d'études et de travail continu, le moment tant attendu est enfin arrivé. Avant toute chose Nous rendons grâce à Dieu Tout-Puissant., source de toute sagesse et de persévérance, qui nous a guidé tout au long de ce parcours

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à madame Chedri Maamar Sara, notre encadrante à l'École Nationale Supérieure de Management, pour son accompagnement précieux tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Sa disponibilité, sa bienveillance, ses conseils avisés et son exigence académique ont été un grand soutien et nous ont permis d'aboutir à ce travail dans les meilleures conditions. Nous remercions également les membres du jury pour l'intérêt porté à notre travail et pour leurs remarques constructives.

Nos remerciements vont également à Madame Asmaa Chebiri, notre tutrice de stage au sein de l'entreprise, pour son accueil chaleureux, son accompagnement professionnel, ainsi que les moyens mis à notre disposition pour mener à bien notre étude. Nous exprimons également notre gratitude à l'ensemble de l'équipe du groupe Condor pour leur bienveillance, leur disponibilité et leur collaboration tout au long de notre stage.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, par leurs critiques constructives, leur appui ou leur inspiration.

Contents

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT :	IV
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ABREVIATIONS	X
INTRODUCTION	
Problématique :	3
Les objectifs de l'étude :	3
L'importance de l'étude :	4
Plan de la recherche :	4
Méthodologie :	5
Raisons du choix :	5
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	
Section 01 : Revue de littérature :	7
1. La Rétention des talents :	7
2. La qualité de vie a travail :	10
3. La relation entre la rétention des talents et la Qualité de vie au travail	12
Section 02 : Cadre conceptuel :	14
1. La rétention des talents	14
1.1 Définition et origine de la notion talent :	14
1.2 Définition de rétention :	19
1.3 Définition de rétention des talents :	20
1.4 Les théories relatives à la rétention des talents :	23
2. Qualité de vie au travail	28
2.1 Définition et évolution du concept de qualité de vie au travail :	28
2.2 La dimension de la qualité de vie au travail :	31
2.3 L'approche QVT selon L'ANACT :	33
2.4 Importance de la qualité de vie au travail :	35
3. La relation entre qualité de vie au travail et la rétention des talents	36
3.1 Revue de modèle théorique mobilisable :	36
CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE	
Section 01 : Contexte organisationnel :	43
1. Présentation de l'entreprise « Condor Electronics »	43
1.1 Fiche technique :	43

1.2	Historique :	44
2.	Organigramme de l'entreprise :	47
2.1	La Direction des ressources humaines :	48
3.	Le choix du terrain d'enquête :	49
Section 02 : Cadre méthodologique :		50
1.	Les paradigmes épistémologiques :	50
1.1	Le positionnement épistémologique choisi :	51
2.	Les méthodes de recherche :	51
3.	La population interviewée :	52
4.	Les méthodes de collecte des données :	53
4.1	La documentation :	53
4.2	L'observation :	54
4.3	Les entretiens :	55
5.	Les Outils d'analyse :	55
5.1	Logiciel Nvivo :	56
6.	Guide d'entretien :	56
6.1	Guide d'entretien 1 :	56
6.2	Guide d'entretien n°2 :	58
CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	
Section 01 : Résultats obtenues à partir des entretiens et d'observation :		61
1.	Résultats d'observation :	61
2.	Résultats des entretiens avec les cadres et les responsables :	62
	La QVT comme levier stratégique de rétention.....	62
3.	Les dimensions clés de la QVT influençant la rétention :	63
4.	Des Illustrations concrètes de l'impact de la QVT :	64
Section2 : Analyse des données qualitatives obtenues par le logiciel N vivo		66
1.	Analyse des caractéristiques de la population :	66
1.1	Répartition de l'échantillon par genre :	66
1.2	Répartition de l'échantillon par ancienneté :	67
1.3	Répartition de l'échantillon par poste occupé :	67
2.	Analyse du nuage de mot :	68
3.	L'analyse de Pourcentage de couverture :	72
4.	L'analyse de la matrice	76
4.1	Thème01: Organisation, contenu et réalisation du travail	76
4.2	Thème 02: Stratégie d'entreprise et management	77
4.3	Thème 03: Égalité au travail.....	79

4.4	Thème 04: Dialogue social et professionnel	80
4.5	Thème 05 : Compétences et parcours professionnels	80
4.6	Thème 06 : Santé au travail et prévention	81
Section 03 : Discussion et résultats.....		82
1.	Résultats des entretiens :.....	82
2.	Comparaison entre la théorie et la pratique :	83
CONCLUSION :		
Bibliography		93
ANNEXES		
ANNEXE A.....		
(Guide d’entretien °01 : destiné aux talents)		
ANNEXE B		
(Guide d’entretien °02 : destiné aux cadres)		
ANNEXE C.....		
Grille d’observation		
ANNEXE D.....		
ANNEXE E.....		
Matrice condensée		
ANNEXE F		

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Compétence, talent et potentiel	17
Figure 2 : pyramide de Maslow	24
Figure 3 : Facteurs d'Herzberg versus besoins de Maslow	26
Figure 4 : Représentation schématique du modèle D-RT	28
Figure 5 : les six sujets Qualité de Vie et des conditions de travail	34
Figure 6 : l'organigramme de l'entreprise Condor Electronics	47
Figure 7 : L'organigramme DRH	48
Figure 8 : caractéristiques de la population	66
Figure 9 : Ancienneté des interviewés par poste	67
Figure 10 : les caractéristiques de la population : poste occupé	68
Figure 11 : Nuage de mots	68
Figure 13 : Le pourcentage de couverture du thème 1	73
Figure 14 : Le pourcentage de couverture du thème 2	73
Figure 15 : Le pourcentage de couverture du thème 3	74
Figure 16 : Le pourcentage de couverture du thème 4	75
Figure 17 : Le pourcentage de couverture du thème 5	75
Figure 18 : Le pourcentage de couverture du thème 6	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de la Rétention des Talents	20
Tableau 2 : les définitions de la QVT	30
Tableau 3 :Fiche technique de Condor Electronics	43
Tableau 4 : Informations sur les interviewés	53
Tableau 5 : tableau de fréquence des mots	71
Tableau 6 : Le pourcentage de couverture des interviewés	72

LISTE DES ABREVIATIONS

GRH	Gestion des Ressources Humaines
MRH	Management des Ressources Humaines
QVT	Qualité de Vie au Travail
RH	Ressources Humaines
KPI	Key Performance Indicator
EO	Engagement Organisationnel
EOA	Engagement Organisationnel Affectif
EOC	Engagement Organisationnel de Continuité ou Calculé
EON	Engagement Organisationnel Normatif
TCM	Modèle à Trois Composantes
D-RT	Modèle des Demandes et des Ressources au Travail
ANI	Accord National Interprofessionnel
TAD	Théorie de l'Auto Détermination
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
RD	Recherche et Développement
SPA	Société par Actions
SAP	Systems, Applications and Products in Data Processing
Power BI	Power Business Intelligence

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Aujourd'hui, dans un monde du travail de plus en plus compétitif, les entreprises ne cherchent plus seulement à recruter les meilleurs talents, mais surtout à les garder. La rétention des talents est devenue un vrai défi stratégique et une priorité essentielle pour les organisations. Elle englobe les stratégies et pratiques visant à fidéliser les employés qualifiés, tout en développant leurs compétences et capacités pour améliorer leurs performances. Cette démarche permet aussi de révéler des talents cachés dont les employés n'ont pas nécessairement conscience. (Shekhawat, 2018)

Surtout dans un contexte où les jeunes diplômés, comme les profils expérimentés, sont à la recherche de sens, de reconnaissance et d'un bon équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Face à ces attentes, les anciennes approches de gestion du personnel ne suffisent plus. Les entreprises doivent repenser leur manière de fonctionner et mettre l'accent sur l'humain. Et c'est là que la notion de qualité de vie au travail (QVT) entre en jeu.

La QVT ne se limite pas à offrir une salle de pause confortable ou à organiser des afterworks. La qualité de vie au travail regroupe l'ensemble des initiatives visant à optimiser simultanément les conditions de travail des employés et la performance générale des entreprises (VERZEA, 2021). Ils sont naturellement plus motivés, plus performants et surtout, moins enclins à quitter l'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'un simple "plus" ou d'un luxe, mais bien d'un levier essentiel de fidélisation.

Dans une époque où la "guerre des talents" est bien réelle, notamment dans certains secteurs comme la tech, le marketing ou la finance, une entreprise qui n'investit pas dans la QVT prend le risque de voir partir ses meilleurs éléments vers la concurrence. D'ailleurs, plusieurs études montrent qu'un bon salaire ne suffit plus à retenir un employé. Ce qui fait la différence aujourd'hui, c'est la qualité de l'expérience vécue au travail : est-ce que je me sens utile ? Est-ce que je peux évoluer ? Est-ce que je suis respecté ? Est-ce que mon entreprise se soucie de mon bien-être ? Toutes ces questions, les jeunes actifs se les posent, et ils n'hésitent plus à changer d'employeur si les réponses ne leur conviennent pas.

C'est pour cela que, dans le domaine du management des ressources humaines (MRH), on cherche de plus en plus à comprendre quels sont les vrais leviers de la rétention des talents, et comment la QVT peut y contribuer. Plusieurs théories issues de la psychologie, de la sociologie ou du management viennent appuyer cette réflexion, comme la théorie

INTRODUCTION

de l'échange social, celle des besoins de Maslow ou encore la théorie de l'autodétermination. Ces modèles permettent de mieux cerner les attentes des salariés et d'imaginer des politiques RH plus adaptées, plus humaines et plus efficaces.

Dans ce travail, nous allons donc explorer cette relation entre rétention des talents et qualité de vie au travail, en nous appuyant à la fois sur des fondements théoriques et sur des exemples concrets issus du monde professionnel. L'objectif est de comprendre comment une bonne QVT peut devenir un véritable outil stratégique pour fidéliser les collaborateurs, renforcer leur engagement et créer une culture d'entreprise durable.

Mots clé : rétention, qualité de vie au travail (QVT), engagement, fidélisation, management des ressources humaines (MRH)

Problématique :

Dans un contexte de « guerre des talents » de plus en plus marquée et face aux enjeux de fidélisation du capital humain, la qualité de vie au travail (QVT) est aujourd'hui perçue comme un levier stratégique permettant d'attirer et surtout de maintenir les talents. C'est ainsi que l'on peut se demander

Quel est le rôle de la qualité de vie au travail dans la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor ?

Pour répondre à cette problématique, il est utile d'apporter une réponse aux questions Suivantes :

- Quels sont les principaux leviers de la qualité de vie au travail mis en place chez Condor ?
- En quoi la qualité de vie au travail influence-t-elle la motivation et la fidélisation des employés de condor ?

Les objectifs de l'étude :

1. Identifier les facteurs clés de la QVT qui influencent le plus la fidélisation des talents
2. Déterminer la perception des talents quant à l'importance de la QVT pour leur engagement et leur fidélisation.
- 3 Analyser l'impact des différentes dimensions de la qualité de vie au travail (QVT) sur la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor.

INTRODUCTION

4. Proposer des recommandations pour optimiser les stratégies QVT afin de renforcer la rétention

L'importance de l'étude :

L'importance de cette étude réside dans l'analyse du rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents au sein des entreprises. En explorant les facteurs clés de la QVT, tels que l'équilibre travail-vie personnelle, les conditions de travail et la reconnaissance professionnelle, cette étude permet de mieux comprendre comment ces éléments influencent la fidélité des collaborateurs. En identifiant les aspects de la QVT qui impactent directement la rétention des talents, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies ciblées pour améliorer leur environnement de travail et, ainsi, réduire le turnover. Cette étude souligne également l'importance d'une gestion proactive de la QVT, souvent sous-estimée par rapport à d'autres leviers de gestion des ressources humaines, mais essentielle pour assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise à long terme.

Plan de la recherche :

Pour mener à bien notre étude sur le rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents, nous avons adopté une structuration en trois chapitres.

Le premier chapitre établit un cadre théorique, combinant une revue approfondie de la littérature incluant articles scientifiques, thèses doctorales qui sont relatifs à notre thème, avec l'élaboration d'un cadre conceptuel clarifiant les définitions opérationnelles et les théories fondamentales. Ce chapitre propose également un schéma intégrateur des variables clés. Le deuxième chapitre porte sur le cadre organisationnel et méthodologique. Il commence par une présentation détaillée de l'entreprise d'accueil, mettant en lumière sa structure et ses principales activités. Ensuite, il expose la méthode de collecte des données, tout en justifiant le positionnement épistémologique adopté, en précisant l'approche retenue pour mener cette recherche. Enfin, le troisième chapitre se concentre sur l'analyse et la discussion des résultats, articulant une lecture statistique et qualitative des données collectées. Ces résultats sont confrontés à la littérature existante et donnent lieu à des recommandations pratiques visant à optimiser les politiques QVT et à renforcer la rétention des talents au sein de l'organisation étudiée.

INTRODUCTION

Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique sur le rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents, nous avons choisi une approche qualitative basée sur des entretiens semi-structurés. Cette méthode nous permettra de recueillir des perceptions et des expériences détaillées des employés et des managers concernant la QVT. Les données collectées seront analysées à l'aide du logiciel Nvivo, qui facilitera l'identification des thèmes récurrents et des relations entre la QVT et la rétention des talents. Cette analyse thématique nous permettra de proposer des recommandations concrètes pour améliorer la QVT et, par conséquent, renforcer la fidélisation des talents au sein des entreprises.

Raisons du choix :

- Ce sujet est d'actualité, en raison de l'évolution des attentes des travailleurs et des entreprises face aux défis du marché du travail actuel
- Il touche des aspects essentiels de la vie professionnelle des employés, notamment leur bien-être, leur épanouissement et leur engagement.
- Il existe un manque d'études approfondies sur l'impact de la Qualité de Vie au Travail (QVT) sur la rétention des talents, ce qui rend cette recherche particulièrement pertinente.
- Ce thème est également intéressant pour explorer les dimensions humaines et organisationnelles, permettant de mieux comprendre les facteurs qui influencent la Rétention des talents au sein des entreprises.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

À travers ce chapitre, nous allons présenter une revue de la littérature et une introduction à la rétention des talents et à la qualité de vie au travail (QVT). Il est divisé en deux sections, dans la première section, nous allons aborder les études antérieures les plus importantes qui ont traité le sujet

Ensuite dans la deuxième section, nous aborderons une introduction à la rétention des talents et à la qualité de vie au travail (QVT), présentant tous les concepts de base pertinents liés à notre sujet.

Section 01 : Revue de littérature :

Les études préliminaires touchant au domaine de recherche examiné, ou sur une thématique abordée sous un angle particulier, dans divers contextes environnementaux ; une publication de ces productions sous quelque forme que ce soit; impressions, conférences, discours diffusés uniquement par voie audio, ou à la fois audio et visuelle, ou encore avoir été présenté à une institution académique pour l'obtention d'un diplôme universitaire, *pourvu qu'elles apportent une contribution valide à la science.* (2020 صونيا, p. 808)

Pour élaborer notre revue de littérature et approfondir notre compréhension des concepts clés liés à notre travail, nous avons examiné plusieurs articles traitant des notions en lien avec notre thématique intitulée : « le rôle de la QVT dans la rétention des talents »

1. La Rétention des talents :

La première étude : Rôle of Talent Rétention in Reducing Employee Turnover

L'article : **Rôle of Talent Rétention in Reducing Employee Turnover**, écrit par Dr. Aditi R Khandelwal et Neha Shekhawat, (Shekhawat, 2018) a été publié en janvier. La problématique abordée concerne l'importance de la rétention des talents pour réduire le turnover des employés dans les organisations. La méthode de recherche est de nature descriptive, reposant sur l'analyse de dix articles académiques pour examiner les meilleures pratiques en matière de rétention des talents. Les résultats de cette recherche concluent que des stratégies de rétention bien mises en œuvre, comme l'amélioration de

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le renforcement de la satisfaction au travail et l'engagement des employés dans leur carrière, sont essentielles pour réduire le turnover et améliorer la performance globale de l'organisation.

La deuxième étude : Management of Audit in Talents Acquisition and Réention

L'article intitulé : **Management of Audit in Talents Acquisition and Retention**, rédigé par le Professeur Alain Ndedi et Madame Hilde Marlyse Goufan A Eroume, (Biscene, 2021) se penche sur l'importance de l'audit interne pour optimiser la gestion des talents dans les entreprises. Il met en lumière trois défis principaux : attirer les talents, les garder et aligner les pratiques des RH avec la stratégie de l'entreprise. Cette étude s'appuie sur une analyse théorique des concepts clés et décrit les étapes d'un audit RH, en s'appuyant sur des exemples d'entreprises comme Accentuer. Les résultats montrent que pour retenir les talents, les entreprises doivent être proactives et soigner leur image de marque employeur. Pour fidéliser ces collaborateurs clés, il est crucial de mettre en place des stratégies telles que le développement professionnel, une rémunération attractive et un management de proximité. L'audit RH joue un rôle essentiel en identifiant les écarts entre les pratiques RH et les objectifs stratégiques, tout en proposant des recommandations pour diminuer le turnover et améliorer la performance sociale et économique. En somme, il se positionne comme un levier stratégique qui permet aux entreprises de passer d'une gestion des ressources humaines traditionnelle à une approche plus ciblée sur la gestion des talents, tout en intégrant les enjeux éthiques et sociaux liés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et au bien-être au travail.

La troisième étude : La capacité du leadership transformationnel à retenir les talents organisationnels.

L'article intitulé **La capacité du leadership transformationnel à retenir les talents organisationnels**. A été publié dans le Journal of Research in Law and Political Sciences le 30 juin 2024, par Blmari Khaled et Abbache Aicha. (aicha, 2024) Cet article examine comment le leadership transformationnel influence la rétention des talents au sein des organisations, un enjeu crucial dans un environnement de plus en plus compétitif. L'étude adopte une approche descriptive et analytique pour explorer le lien entre les différentes dimensions du leadership transformationnel, telles que l'inspiration motivationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, et la fidélisation des talents.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Trois hypothèses principales sont mises à l'épreuve : d'abord, L'importance du leadership transformationnel dans la gestion du changement et la motivation des défis et des obstacles dans un environnement compétitif pour les talents. Pour organiser la compétitivité de l'organisation. Ensuite, L'importance de retenir les talents. Enfin L'importance de renforcer la relation entre le leadership transformationnel et la rétention des talents au sein de l'organisation dans un contexte compétitif. Les résultats montrent clairement que l'adoption d'un leadership transformationnel est un levier stratégique pour attirer et conserver les talents, ce qui renforce la compétitivité des organisations.

La quatrième étude : thèse Fidélisation de talents dans un contexte de transformation digitale : cas du secteur bancaire en Côte d'Ivoire

La thèse intitulée **Fidélisation de talents dans un contexte de transformation digitale : cas du secteur bancaire en Côte d'Ivoire**, présentée par Kablan Nicanor Bley le 4 avril 2022 (Bley, 2022), se penche sur les défis que rencontre le secteur bancaire ivoirien pour identifier et retenir les talents en pleine transformation digitale. En adoptant une approche qualitative, l'étude, qui repose sur l'analyse de 15 banques et 130 entretiens semi-directifs, met en lumière que 73 % des banques ont mis en place une politique de fidélisation des talents, même si celle-ci est souvent informelle et ne concerne qu'une petite élite (10-20 % des employés). La transformation digitale modifie en profondeur les compétences nécessaires, touchant particulièrement les postes liés à la communication, à la monétique et à la gestion des transferts. Cependant, son impact sur les politiques de ressources humaines reste limité, et de nombreuses banques ont du mal à ajuster leurs stratégies face à la mobilité croissante des talents. Parmi les défis relevés, on note un manque de transparence dans les politiques de fidélisation, des tensions autour des compétences numériques, et un risque de perte de compétitivité pour les banques qui tardent à s'adapter. La thèse met donc en avant l'urgence de repenser les stratégies RH, en intégrant des outils appropriés, des formations digitales, et des opportunités de mobilité interne, afin de répondre aux exigences d'un secteur en pleine évolution.

La cinquième étude : Le rôle de la motivation dans la fidélisation des talents en institution – Étude exploratoire auprès des personnels de plusieurs administrations publiques

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

L'article intitulé **Le rôle de la motivation dans la fidélisation des talents en institution – Étude exploratoire auprès des personnels de plusieurs administrations publiques** écrit par Asri Cheikh et Mohamed Yagoub (Yagoub, 2021), publié en 2021, s'intéresse à l'impact des pratiques de motivation sur la capacité des administrations publiques à fidéliser leurs talents. La question centrale traitée est celle de savoir si les pratiques de motivation mises en œuvre à ce jour permettent réellement de fidéliser les talents au sein des structures publiques. Trois hypothèses principales sont examinées : Premièrement, la motivation est une composante essentielle des pratiques administratives au sein des administrations publiques étudiées. Deuxièmement, ces administrations cherchent activement à retenir les talents afin d'améliorer leur productivité et leur efficacité. Troisièmement, il existe une relation statistiquement significative entre les dimensions de la motivation et la rétention des talents au niveau de ces administrations publiques. À partir d'un traitement descriptif et analytique, l'étude s'appuie sur un questionnaire de 16 items répartis en 6 dimensions et analysé avec **SPSS V.22**. Les résultats ont mis en évidence trois facteurs déterminants de la rétention des talents : la rémunération, les possibilités de formation et les perspectives de carrière. Néanmoins, les chercheurs notent que ces facteurs demeurent insuffisamment instaurés dans les administrations étudiées et limitent leur capacité à conserver leurs meilleurs éléments. En revanche d'autres critères tels que l'autonomie et la reconnaissance semble avoir un moindre impact dans ce contexte.)Yagoub(2021 '.

2. La qualité de vie a travail :

La première étude : La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Étude de cas : La Sonelgaz –Batna.

L'article intitulé : **La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Étude de cas : La Sonelgaz –Batna.** Écrit par Sarra LARIBI et Mohamed BOUCHERIBA (Mohamed, 2020) a été publié le 30 décembre 2020. Il s'inscrit dans la thématique de la relation entre la qualité de vie au travail (QVT) et l'engagement organisationnel (EO) des employés. L'hypothèse centrale de recherche est qu'il existerait une relation positive entre ces deux concepts ou variables. Six hypothèses secondaires relatives aux différentes dimensions de la QVT qui touchent au bien-être général et aux conditions de travail ont également été posées. Une méthodologie de recherche a été mise en œuvre sur une approche quantitative par la distribution d'un questionnaire à 138 employés de SONELGAZ à Batna, dont les réponses ont été traitées

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

par le logiciel SPSS. Les résultats obtenus révèlent la présence une relation significative et positive entre la QVT et l'EO, confirmant ainsi l'hypothèse principale et une partie des hypothèses secondaires, tandis que le stress au travail est un aspect n'ayant pas dans notre étude trouvé une corrélation significative. En conséquence, ce travail met en exergue l'importance d'améliorer la qualité de vie au travail pour favoriser l'engagement organisationnel des employés dans les entreprises publiques algériennes.

La deuxième étude : L'impact de la qualité de vie dans l'entreprise sur l'engagement au travail des employés – Cas MEDIFIL.

L'article : **L'impact de la qualité de vie dans l'entreprise sur l'engagement au travail des employés – Cas MEDIFIL.** (Gacem Karim . Maabout Mohamed Zakaria &, 2021) Écrit par Gacem Karim, Maabout Mohamed Zakaria et Louzani Hassiba (ESC, Algérie) et publié en décembre 2021, traite de l'effet de la qualité de vie au travail sur l'engagement des employés du complexe Fil à coudre « MEDIFIL ». La question centrale qu'elle convoque est celle de l'influence de la qualité de vie au travail sur l'engagement des employés. Son approche est hypothético-déductive, consistant en un questionnaire administré à 100 employés de divers profils socioprofessionnels. Un total de trois hypothèses a été construit, suggérant l'existence de liens favorables entre la qualité de vie au travail, les variables sociodémographiques et l'engagement au travail. L'analyse montre, entre autres résultats, un rapport positif entre la qualité de vie au travail (conditions de travail, compensation, intégration sociale, etc.) et l'engagement des employés. Les outils statistiques utilisés, dont le modèle de régression linéaire, indiquent que la qualité de vie au travail constitue un facteur favorable à l'engagement des employés.

La troisième étude : Qualité de vie au travail telle que perçue par les travailleurs de l'entreprise Mediterranean Float Glass à Blida.

L'article : **Qualité de vie au travail telle que perçue par les travailleurs de l'entreprise Mediterranean Float Glass à Blida**, élaboré par Isma Ben Moumen et Hassan Adad (Hassan, 2019) de l'Université Mouloud Mameri de Tizi Ouzou et paru en décembre 2019, étudie la perception de la qualité de vie au travail (QVT) des travailleurs de MFG à Blida. Une hypothèse principale a été proposée : les employés de l'entreprise Mediterranean Float Class ont un niveau élevé de perception de la qualité de vie au travail. En effet, cette recherche repose sur une enquête conduite sur un échantillon de 80 travailleurs à partir

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

d'un questionnaire établi à partir de l'échelle de Sirgy et al. (2015) et d'une analyse statistique sous SPSS. Selon les résultats, 80 % des du personnel jugent leur niveau de QVT élevé et ce, à travers divers indicateurs tels que la sécurité et la santé, la stabilité économique, la convivialité, la valorisation des compétences, la possibilité de perfectionnement, etc. De même, le fait de contribuer à la prise de décision, la présence de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, du cadre de travail sécurisé contribuent aussi à la façon de percevoir positivement la QVT au sein de cette entreprise. Cette recherche a pour conclusion que la satisfaction des travailleurs chez MFG à travers une QVT élevée facilite leurs motivations, leur santé mentale et par conséquent, la productivité de l'entreprise tout en validant la théorie de Sirgy et al. (2015) sur l'importance de la satisfaction des besoins au travail dans le bien-être des êtres humains.

La quatrième étude : Qualité de vie au travail : Enjeux, mesures et perspectives.

Dans cet article intitulé : **Qualité de vie au travail : Enjeux, mesures et perspectives.** (Brunault, 2020). L'auteur Paul Brunault, Fouquereau Evelyne et Nicolas Gillet évoquent les enjeux de la qualité de vie au travail et proposent des pistes pour la faire progresser. La question problématique posée est : comment mesurer et travailler la qualité de vie au travail afin de soutenir le bien-être des salariés et la performance des organisations. En effet, comme le soulignent les résultats, des conditions de travail optimisées, un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle et un soutien organisationnel peuvent être des éléments contribuant à une meilleure qualité de vie au travail. L'article propose des approches et des outils pour évaluer la QVT et esquisse des perspectives de mise en œuvre d'améliorations des pratiques managériales.

3. La relation entre la rétention des talents et la Qualité de vie au travail

La première étude : Challenges of Talent Retention : A Review of Literature

Dans l'article intitulé **Challenges of Talent Retention : A Review of Literature.** Rédigé par Mohd Rafiq Mohamad Mazlan et Manimekalai Jambulingam (Mazlan, 2023) et publié en 2023, il s'agit d'un article dans lequel les auteurs s'intéressent aux difficultés de fidélisation des talents dans les organisations. La question posée est la suivante : quels obstacles principaux pèsent sur la capacité des organisations à retenir des salariés qualifiés ? Les résultats montrent que les entreprises doivent proposer des modalités d'organisation du travail plus en phase avec les nouvelles attentes des salariés, à savoir

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

des perspectives de développement de carrière, un environnement de travail sain et une politique de rémunération attractive, afin d'améliorer leur capacité à garder leurs talents.

La deuxième étude : *Fostering organisational commitment: a resilience framework for private-sector organisations in South Africa*

L'article : ***Fostering organisational commitment: a resilience framework for private-sector organisations in South Africa***

écrit par : Ester Mujajati, Nadia Ferreira & Melissa du Plessis (Ester Mujajati, 2024) s'intéresse, comme son titre l'indique, à l'engagement organisationnel, à l'ancrage professionnel, à la résilience et à l'adaptabilité de carrière dans le secteur privé sud-africain. À partir d'un échantillon de 293 employés et d'une enquête quantitative, les auteurs ont utilisé des outils psychométriques validés (Organizational Commitment Scale, Job Embeddedness Scale) et ont analysé les données dans un logiciel **SPSS** et par modélisation par équations structurelles (SEM). À partir de leurs résultats, les auteurs veulent contribuer à la mise en place d'un cadre théorique pour soutenir les stratégies de fidélisation des talents, les auteurs concluent à la nécessité de créer un environnement de travail et de développer des capacités d'adaptation de la carrière de ces collaborateurs clés. Ils ouvrent des pistes de recherche futures concernant les implications pratiques en proposant de développer des programmes de développement professionnel et un support psychologique pour tenter de fidéliser les talents et renforcer leur satisfaction et leur loyauté au travail.

La troisième étude: *Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention*

L'article intitulé : ***Investing Time and Resources for Work–Life Balance : The Effect on Talent Retention***. De José-Luis Rodriguez-Sanchez, Thais Gonzalez-Torres, Antonio Montero-Navarro et Rocio Gallego-Losada (2020) (José-Luis Rodríguez-Sánchez, 2020) analyse l'impact des stratégies d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle sur la fidélisation des talents dans les entreprises. La question centrale de l'étude est : dans quelle mesure ces stratégies influencent-elles la capacité des entreprises à fidéliser leur personnel qualifié dans un contexte de compétitivité croissante et de mutations sociétales ?

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Pour répondre à la question, l'étude repose sur une démarche qualitative portée par des entretiens menés au sein de l'entreprise (employés et responsables des ressources humaines), l'analyse de documents internes à l'entreprise et des observations.

Les résultats montrent que pour améliorer la fidélisation des talents, les entreprises doivent proposer des modalités de travail plus flexibles, des incitations non-matérielles attractives pour leurs employés, ainsi que des activités sportives et sociales. Les auteurs concluent que ces dimensions doivent être mises en avant pour permettre de maintenir un environnement de travail répondant aux attentes des collaborateurs et ainsi favoriser la fidélisation des talents dans un monde du travail en pleine mutation.

Section 02 : Cadre conceptuel :

1. La rétention des talents

Dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation, la question de la rétention des talents est devenue un sujet central dans la gestion stratégique des ressources humaines. Face à la rareté des compétences clés et à la mobilité croissante des employés, les organisations doivent aujourd'hui aller au-delà du simple recrutement pour s'assurer de conserver leurs collaborateurs les plus performants.

En effet, le roulement d'un employé compétent engendre non seulement des coûts financiers importants liés au recrutement, à la formation et à la perte de productivité mais peut également affecter la dynamique d'équipe, l'image de l'organisation et sa capacité à innover.

La rétention des talents renvoie à l'ensemble des pratiques mises en place par une entreprise pour maintenir durablement ses employés à haut potentiel ou à forte valeur ajoutée. Elle repose sur une compréhension approfondie des facteurs qui influencent la fidélité des collaborateurs, qu'il s'agisse de la satisfaction au travail, des perspectives de développement professionnel, de la reconnaissance ou encore de la qualité de vie au travail.

Cette section vise à définir les notions fondamentales liées à la rétention des talents, à présenter les principales approches théoriques développées sur cette thématique, ainsi qu'à identifier les leviers les plus couramment mobilisés par les entreprises pour prévenir le turnover et renforcer l'engagement de leurs collaborateurs.

1.1 Définition et origine de la notion talent :

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Depuis l'antiquité, le mot « **talent** » désignait à la fois une unité de poids (environ 20 à 27 kilos) et une unité monétaire, représentant donc une grande richesse matérielle concrète et précieuse ;

Progressivement, le mot a évolué prenant un sens plus abstrait et symbolique, évoquant une richesse immatérielle, comme une aptitude innée ou acquise dans un domaine intellectuel, artistique, ou sportif.

Aujourd'hui, on parle de talent pour désigner une capacité particulière, une forme de prédisposition marquée dans n'importe quel domaine comme une sorte de don (Ras, 2020)

Comme l'écrivait Montesquieu : « Voici comment je définis le talent : un don que Dieu nous a fait en secret, et que nous révélons sans le savoir. »

L'évolution du sens du mot traduit l'importance croissante accordée à l'individu et à ses potentialités uniques dans les sociétés modernes, notamment dans le monde du travail où le terme est désormais central dans les stratégies de gestion des ressources humaines.

«Le talent, c'est ce que vous faites depuis toujours, sans jamais l'avoir appris. »

Madeleine Barrault

1.1.1 Talent, potentiel et compétence dans un contexte organisationnel et managérial :

Il existe une confusion souvent faite entre les « talents » et les « potentiels » qui s'explique par une certaine proximité dans leur définition et dans leurs conditions d'identification.

La notion de talent et de haut potentiel, renvoie à une forme d'excellence et à une distinction par rapport à la moyenne (Mirallès, 2007)Le potentiel dans le contexte organisationnel est généralement compris, comme la capacité estimée d'un individu à occuper prochainement un poste à responsabilité élevée, notamment en raison de sa maîtrise supérieure des compétences attendues dans ce type de fonction.

Le talent, pour sa part, désigne la reconnaissance d'une supériorité dans un domaine spécifique. Contrairement au haut potentiel, il ne s'inscrit pas forcément dans une perspective d'évolution hiérarchique, mais se rapproche davantage de la notion d'expertise.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Une personne peut ainsi faire preuve de talent dans l'analyse rapide de problèmes, dans la capacité à instaurer des relations de confiance, ou encore dans des disciplines artistiques comme la musique ou le dessin.

Le talent dépasse la simple compétence technique : il engage la personne dans une forme d'expression singulière et symbolique (Boterf, 1994), comme c'est le cas dans des professions créatives telles que la poésie ou la musique.

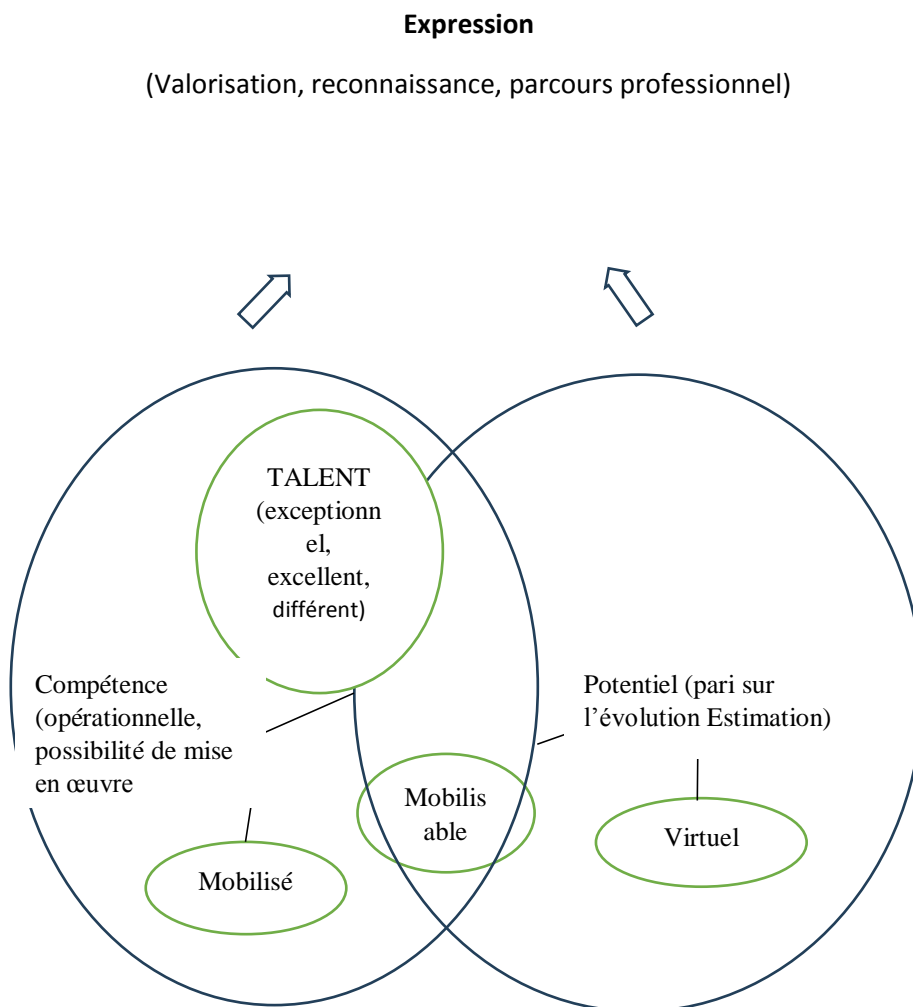
Quant à son origine, il résulte d'un mélange entre des dispositions innées et des influences environnementales. S'il peut parfois sembler inné, le talent nécessite un environnement favorable pour se révéler, ainsi qu'une volonté personnelle de développement. Comme l'exprime Plassart (Plassart, 1989, p. 45) « le potentiel, ça se cultive ».

Autrement dit, tout comme le potentiel, le talent s'il n'est pas identifié il peut rester inexploité, soutenu et entraîné. Il représente un sous-ensemble des compétences : ce sont celles dans lesquelles l'individu excelle, souvent liées à des qualités personnelles distinctives. Certains talents sont activement mobilisés en entreprise, tandis que d'autres, bien que présents, restent latents, faute de besoin ou de reconnaissance.

Donc, avant tout le talent doit être d'abord identifié.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Figure 1 Compétence, talent et potentiel



Source : élaboré par nous-mêmes

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Le talent désigne une aptitude dans laquelle un individu excelle, souvent dans un domaine précis, qui n'implique pas forcément une progression de carrière.

Inversement, le « haut potentiel » renvoie à la capacité d'évoluer vers des postes à responsabilité, notamment de direction.

Le talent peut être inné, mais son développement dépend largement de l'environnement et des opportunités rencontrées. Il risque de rester caché s'il n'est pas détecté et valorisé.

Enfin, les talents représentent un sous-ensemble des compétences : certains sont déjà mobilisés dans l'entreprise, d'autres sont potentiellement activables selon les besoins, constituant ainsi une réserve stratégique pour l'organisation.

1.1.2 Définition du talent selon Benjamin Chaminade :

Le talent se caractérise comme une combinaison unique de ressources intellectuelles (connaissances, expérience, personnalité) et environnementales (réseaux, accès à l'information) qui permet à un individu de s'adapter et de créer de la valeur dans un contexte professionnel donné.

Contrairement à la simple compétence, le talent est propre à la personne et se manifeste par des comportements spécifiques en situation. Il représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise, car il ne se transfère pas mais se cultive à travers des expériences variées et des défis stimulants (Chaminade, 2010)

Selon Chaminade le talent se caractérise par :

- ❖ Son caractère unique : il rend l'entreprise concurrentielle par sa singularité qui sera difficilement imitable. « *Le talent rend l'entreprise qui l'emploie unique et donc concurrentielle* »
- ❖ Sa dimension personnelle : non transférable, il s'exprime à travers des comportements spécifiques selon les situations. « Le talent est personnel, donc ne se transmet pas, mais se manifeste par un comportement particulier » (Chaminade, 2010)
- ❖ Son développement par l'expérience : comme la compétence, il évolue, mais repose davantage sur une synergie entre ressources internes (savoirs, soft skills) et externes (réseaux, veille).

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1.1.3 Définition conceptuelle du talent dans le cadre organisationnel :

Les « talents » expriment le besoin de savoir-faire ou de compétences très spécifiques, soit parce qu'elles sont rares, soit parce qu'elles sont trop originales pour être référencées dans les grilles habituelles de compétences des entreprises. (Peretti, 2009)

Le talent peut être défini comme une forme d'excellence individuelle révélée dans l'action, notamment lorsqu'un individu est confronté à une situation externe qui met en lumière sa capacité à se distinguer. Il s'agit donc d'un niveau de compétence supérieur, visible par comparaison avec autrui.

Pierre (Mirallès, 2007) considère que le talent résulte de l'équation « excellence + différence », soulignant que si la compétence désigne ce qu'un individu sait faire, le talent se réfère à ce qu'il sait faire mieux que les autres.

Selon, (Ingham, 2006) qui a une approche plus stratégique du talent, en l'associant à des profils clés pour l'entreprise : dirigeants, détenteurs de compétences rares, individus au potentiel élevé, ou encore salariés générant des performances exceptionnelles. Le talent regroupe ainsi des compétences distinctives, parfois innées, mais souvent développées au fil d'un parcours professionnel et personnel structuré, notamment pour les fonctions de leadership.

Le talent, dans sa dimension managériale, s'inscrit donc à la fois comme un atout différenciateur pour l'individu et comme un levier stratégique de performance pour l'organisation.

1.2 Définition de rétention :

Rétention est un nom féminin latin rétention, venant du mot retenir, scientifiquement parlant il désigne l'accumulation excessive dans l'organisme de produits qui doivent normalement être éliminés.

La rétention est aussi un phénomène par lequel l'eau des précipitations ne rejoint pas immédiatement les cours d'eau (rétention glaciaire, nivale, rétention des éboulis, des terrains perméables). [La rétention provoque un décalage entre les précipitations et leur écoulement.] (Larousse, 2023)

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1.3 Définition de rétention des talents :

La rétention des talents est un concept crucial pour les entreprises qui souhaitent maintenir un niveau de performance élevé et une culture organisationnelle solide. Elle désigne l'ensemble des stratégies et pratiques mises en place pour conserver les employés compétents au sein d'une organisation. (Peritti, 2005)

La rétention des talents est toute une palette de politiques de RH classiques qui concernent la rémunération, mais aussi la gestion des carrières, le coaching, la formation, dont la finalité principale est de retenir les meilleurs managers.

Tableau 1 Définitions de la Rétention des Talents

L'auteur	L'année	Définition
Petra Horvathova Irena Durdova	2011	Processus par lequel une organisation s'efforce de préserver ses employés les plus talentueux ou ceux susceptibles de la quitter. Bien que les organisations ne parviennent pas toujours à retenir leurs talents, elles peuvent recourir à des stratégies éprouvées pour fidéliser leurs meilleurs collaborateurs. (Durdova, 2011)
Fahad bin Muqil Al-Aly	2015	La rétention des talents désigne la stratégie mise en œuvre par une organisation pour conserver ses talents à travers divers moyens, tels que : les avantages sociaux, les compensations directes et indirectes, ainsi que l'environnement de travail qui influence directement la réussite professionnelle. Cette stratégie inclut également des effets indirects, comme le succès professionnel lié aux récompenses intrinsèques, visant à minimiser la perte ou la fuite des talents. 2015, ((العلي))
Dipak Kumar Bhattacharyya	2015	L'ensemble des dispositifs organisationnels visant à maintenir durablement les

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

		collaborateurs présentant un haut potentiel (talents), des compétences critiques (skilled) et un engagement marqué (dedicated). (Bhattacharyya, 2015)
Dana L. Ott Julia Louise Tolentino Snejina Michailova	2018	Processus organisationnel visant à minimiser la perte de compétences critiques par des dispositifs structurels et motivationnels. (Dana L. Ott, 2018)
Omar Taha & Yaşar Esenyel	2019	La rétention des talents au sein d'une organisation désigne les efforts organisationnels, tant stratégiques qu'opérationnels, déployés par les gestionnaires ou les parties prenantes de l'institution. Ces efforts visent à inciter les collaborateurs à maintenir leur affiliation à l'organisation et à poursuivre leurs activités au sein de leur équipe, à travers des méthodes et politiques spécifiques. Ces mesures ciblent principalement les talents et les personnes aux compétences exceptionnelles, dans le but d'éviter leur perte au profit des concurrents. (Esenyel, 2019)
Sara Al-Sulami,, & Al-Shammasi, Aridj	2022	La rétention des talents désigne : les différentes activités et processus qui empêchent les talents de quitter l'organisation, et les maintiennent en encourageant un investissement continu dans les individus. (sara Al-Sulami, 2022)

Source : élaboré par nous-mêmes

1.3.1 Différence entre rétention et fidélisation :

Il existe une confusion entre rétention et fidélisation.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Fidélisation a un historique lié fondamentalement au Marketing ; mais, au fil du temps, la notion a été reprise par d'autres disciplines dont la GRH. (Bley, 2022 p. 26)

La fidélisation 'est le choix libre et conscient de rester dans l'entreprise et rétention c'est le choix plus ou moins imposé par le risque de perdre des avantages que l'on ne trouvera pas ailleurs.

Cette nuance est primordiale : il s'agit de garder vos collaborateurs dans votre entreprise, certes, mais motivés par leur travail et leur entreprise et non pas par leur salaire. (Chaminade, 2010)

Souvent, pour fidéliser les salariés les entreprises optent à une seule méthode qui est une politique de rémunération comprenant divers systèmes de primes monétaires et financières (bonus, stock-options...).

C'est oublier la différence entre fidélisation et rétention.

La fidélisation est l'action volontaire de la part de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés. Instaurer une politique de fidélisation consiste alors à mettre durablement l'homme et ses exigences (attentes et besoins) au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'assurer la satisfaction professionnelle du salarié et d'instaurer une relation partagée de confiance.

Dans cette relation stable et durable, le salarié reste dans l'entreprise volontairement personnelle issue à la fois d'une réflexion, d'un libre choix et d'une prise de recul.

La rétention, trop souvent confondue avec la fidélisation, consiste à retenir quelqu'un par des moyens contraignants pour le salarié et coûteux pour l'entreprise. Le collaborateur n'a plus le libre choix de rester dans son entreprise.

Il reste parce que les avantages (financiers, pouvoir, etc.) qu'il en retire sont plus importants qu'ailleurs.

1.3.2 La gestion des talents dans un contexte économique algérien :

En Algérie, la fuite des talents prend une ampleur préoccupante, touchant à la fois des profils qualifiés (scientifiques, ingénieurs, chercheurs, médecins) et des jeunes en quête d'un avenir meilleur. Cette hémorragie des compétences, motivée par un environnement professionnel peu attractif, un manque de reconnaissance, des conditions de travail

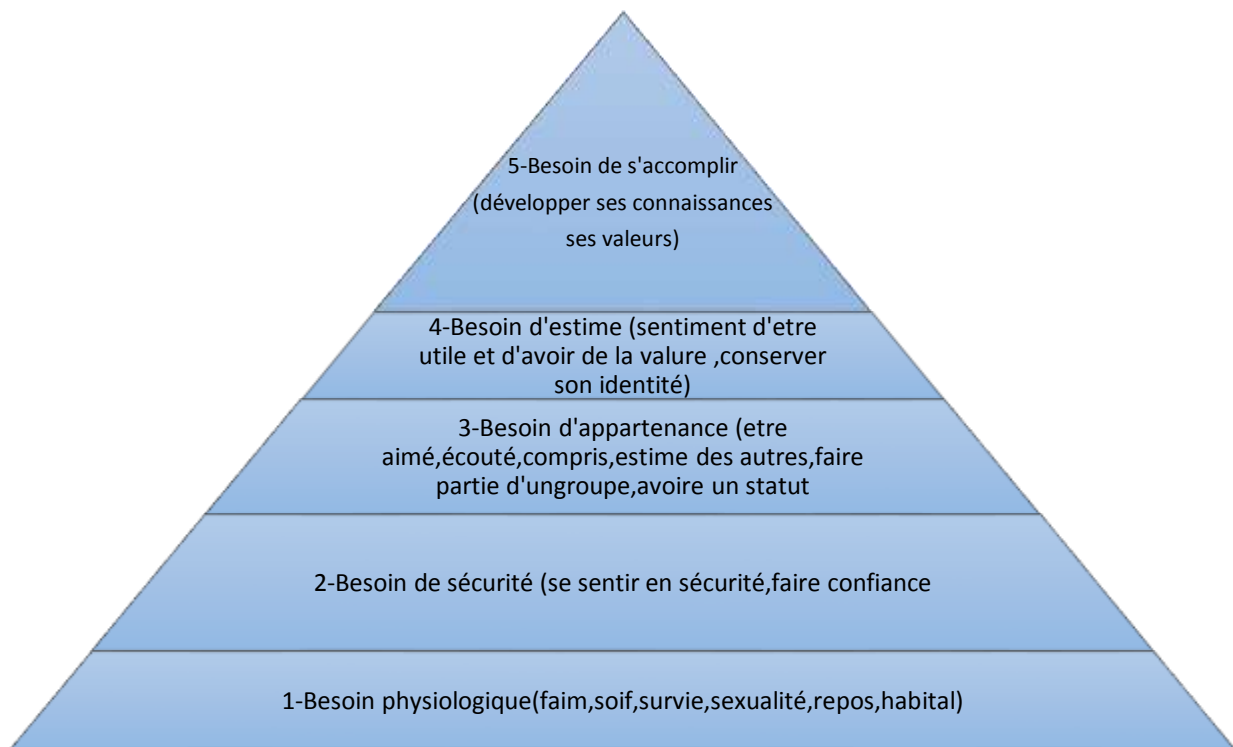
CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

dégradées et l'absence de perspectives d'évolution, représente une menace directe pour le développement national.

Malgré des indicateurs macroéconomiques favorables, le pays souffre d'un paradoxe qui porte sur un déficit de main-d'œuvre qualifiée conjugué à un chômage élevé.

Les pays développés profitent de cette situation grâce à des politiques d'immigration sélective, aggravant l'appauvrissement en capital humain du Sud.

Face à cela, des initiatives émergent, comme celles de Sonatrach, visant à fidéliser les talents via des leviers RH (meilleures rémunérations, formation continue, avantages



sociaux...).

La rétention des talents passe par une politique volontariste intégrant à la fois des mesures structurelles (politique nationale de valorisation des compétences) et organisationnelles (dispositifs RH attractifs), afin d'inverser cette dynamique d'exode et à fin de sécuriser les ressources humaines stratégiques du pays.

1.4 Les théories relatives à la rétention des talents :

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

La rétention des talents est une problématique centrale dans le management des

Figure 2 pyramide de Maslow

ressources humaines. Elle repose sur plusieurs approches théoriques qui expliquent

Source : élaboré par nous-mêmes

pourquoi Ya -t-il des collaborateurs qui choisissent de rester dans une organisation et d'autres la quittent.

Ces théories offrent des grilles d'analyse pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à la fidélisation des employés les plus performants.

1.4.1 La théorie des besoins de Maslow (1943) :

La pyramide de Maslow est l'une des théories fondatrices en psychologie du travail. Elle suppose que les individus sont motivés par la satisfaction progressive de cinq types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

Dans une optique de rétention, une organisation qui parvient à répondre à l'ensemble de ces besoins crée un environnement favorable à la fidélisation et rétention des talents.

Par exemple, la satisfaction des besoins d'estime (reconnaissance, valorisation) et d'accomplissement (opportunités de carrière, autonomie) est essentielle pour retenir les profils à haut potentiel.

La gestion des talents s'inspire largement des principes de la pyramide de Maslow, offrant ainsi une approche stratégique aux pratiques de ressources humaines. En adaptant ces pratiques aux différents niveaux de la pyramide, les entreprises peuvent concevoir des programmes de développement professionnel plus ciblés et efficaces. Microsoft, par exemple, a revu son système d'évaluation des performances en mettant l'accent sur la progression et l'épanouissement des employés plutôt que sur une notation stricte. Cette méthode a entraîné une hausse de 20 % de la satisfaction au travail et une amélioration de 15 % des KPI liés à l'innovation. L'utilisation d'un tel outil en gestion des ressources humaines, permet aux entreprises de suivre et d'analyser les besoins des employés à chaque niveau de la pyramide. (Fongecif, 2025)

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

1.4.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) :

Deux ensembles distincts de facteurs liés au milieu de travail influencent la satisfaction et l'insatisfaction au travail. Le premier ensemble, appelé facteurs de motivation, conduit à la satisfaction professionnelle. Le second ensemble, connu sous le nom de facteurs d'hygiène, lorsqu'ils sont absents ou insuffisants, engendrent de l'insatisfaction.

La théorie de Herzberg suggère que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont provoquées par des éléments différents et qu'elles sont mutuellement exclusives. Les facteurs d'hygiène sont liés au « besoin d'éviter l'inconfort », tandis que les facteurs de motivation contribuent à la satisfaction au travail en répondant au « besoin de développement personnel et d'accomplissement de soi ».

Les facteurs d'hygiène : conditions de travail, salaire, sécurité de l'emploi, relations avec les collègues. Leur absence génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne suffit pas à motiver.

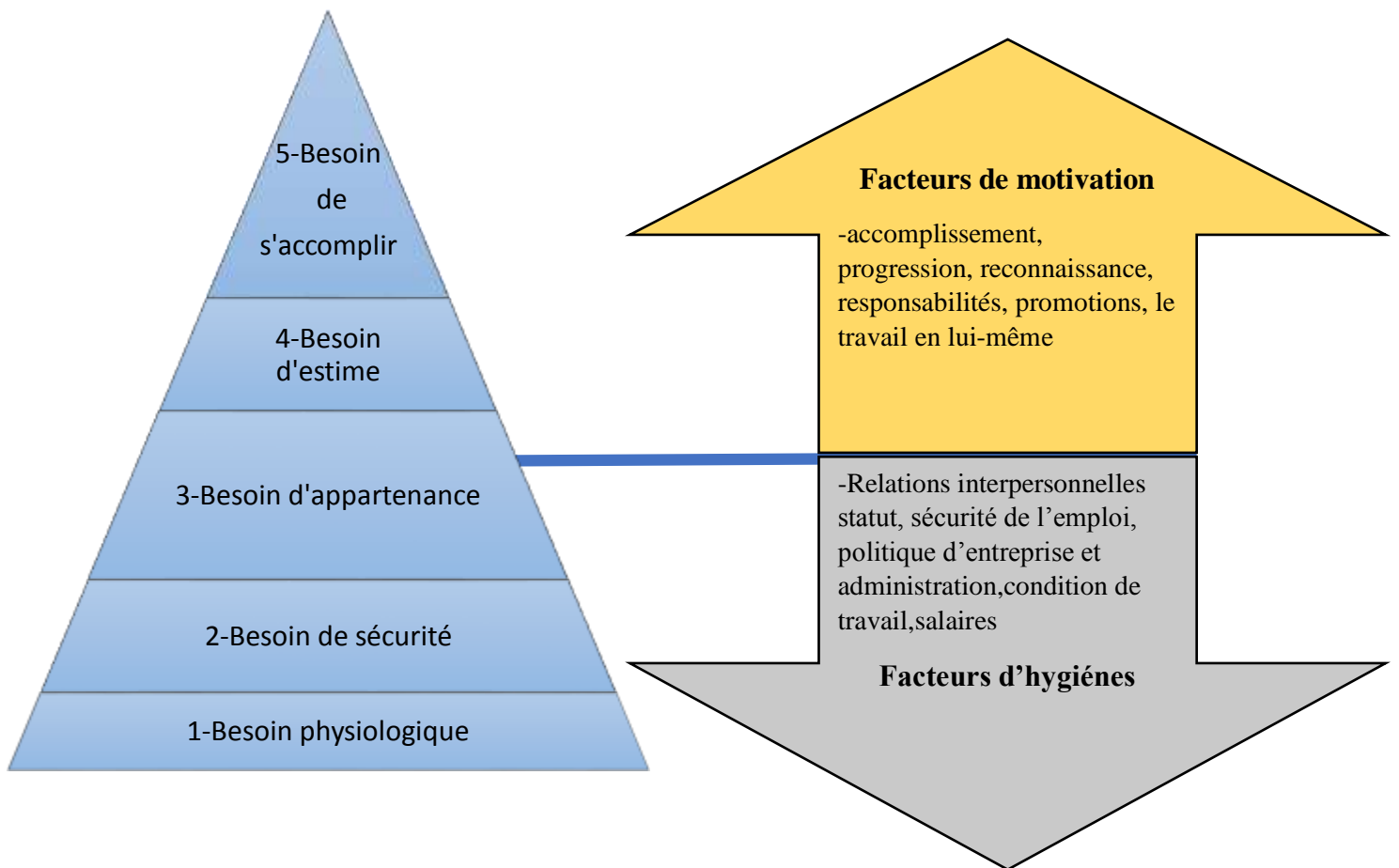
Les facteurs de motivation : reconnaissance, responsabilités, possibilités de développement personnel. Ce sont eux qui favorisent l'engagement et la fidélisation.

D'après la théorie de Herzberg, la rétention des talents passe par l'intégration de ces deux types de facteurs dans les politiques RH, en veillant à offrir un environnement de travail stable et motivant qui fait retenir et fidéliser les collaborateurs.

La figure 2.2 ci-dessous présente les deux modèles et met en relation les facteurs d'Herzberg aux besoins de Maslow (cf Maslow)

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Figure 3 Facteurs d'Herzberg versus besoins de Maslow



Source : élaboré par nous-mêmes

1.4.3 La théorie de l'équité d'Adams (1963) :

Cette théorie, développée par J. Stacey Adams, repose sur le principe de justice organisationnelle qu'ont les individus de l'équité en comparaison avec le traitement réservé aux autres. Elle s'appuie sur le concept de comparaison.

– Le comparateur est généralement un choix personnel, fondé sur des caractéristiques jugées pertinentes par rapport à sa propre situation, bien que l'appartenance à un groupe puisse également jouer un rôle. Il peut s'agir d'un collègue appartenant au même groupe de travail, d'un ami travaillant dans une autre organisation, voire d'une notion plus générale construite sur des traits perçus ou supposés.

– Les contributions prises en compte dans l'évaluation de l'équilibre peuvent inclure l'effort, la performance, les compétences, la formation, les situations familiales et sociales, entre autres.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

– Les résultats attendus sont également très variés, englobant la rémunération, la reconnaissance et l'estime sociale, les tâches confiées, l'espace de bureau, le mobilier, etc.

Un sentiment d'injustice peut entraîner du désengagement, voire une intention de départ. Pour retenir les talents, il est important de chercher à garantir une perception d'équité dans les pratiques managériales : salaires équitables, reconnaissance méritée, égalité des chances, etc .

1.4.4 La théorie de l'engagement organisationnel (EO) de Meyer et Allen (1991) :

Meyer et Allen distinguent trois formes d'engagement organisationnel (MENGUE, 2016):

Allen et Meyer développent le modèle à trois composantes (TCM) tel que :

1. L'engagement organisationnel affectif (EOA) réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication des employés à l'organisation.
2. L'engagement organisationnel de continuité ou calculé (EOC) renvoie à l'évaluation des coûts par l'employé advenant son départ de l'organisation.
3. L'engagement organisationnel normatif (EON) est l'obligation de rester membre d'une organisation comme simplement la chose appropriée.

Selon ce modèle, plus l'engagement organisationnel affectif (EAO) est fort, plus les chances de fidéliser un talent sont élevées.

Les entreprises doivent favoriser l'appartenance, l'adhésion aux valeurs, la création de liens affectifs et veiller sur le bien-être des employés pour encourager un attachement durable.

1.4.5 La théorie des ressources et des demandes au travail (Job Demands-Resources Model – Bakker & Demerouti) :

Le modèle des demandes et des ressources D-RT considère que les ressources (personnelles ou professionnelles) contribuent généralement aux comportements proactifs, à l'engagement et à la performance au travail et, qu'à l'opposé, les demandes sont reliées aux comportements contreproductifs, à l'épuisement et à moins de performance.

Selon cette théorie la performance et l'engagement au travail dépendent d'un équilibre entre :

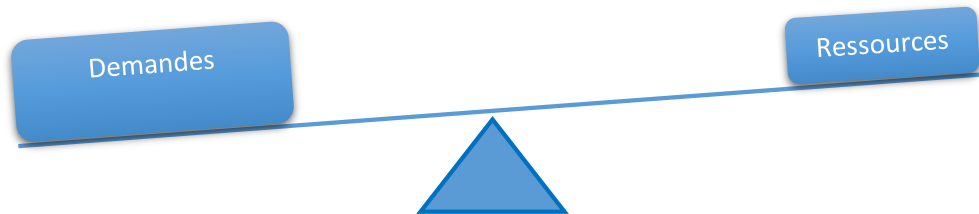
- **Les demandes du travail** : charge mentale, pression, complexité des tâches.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Les ressources : autonomie, soutien des collègues, perspectives de développement.

-Situation A où les demandes sont plus nombreuses que les ressources

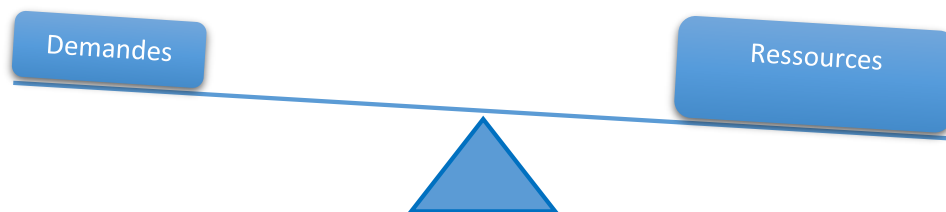
Figure 4 Représentation schématique du modèle D-RT



Epuisement professionnel

Bien être

-Situation B où les ressources sont plus nombreuses que les demandes



Epuisement professionnel

Bien être

Source : élaboré par nous-mêmes

Comme le montre la figure 3 un déséquilibre prolongé entraîne du stress et un risque de départ. Donc, offrir un environnement de travail riche en ressources (notamment en termes de QVT) permettrait de prévenir le turnover des talents.

2. Qualité de vie au travail

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) a fait l'objet de nombreuses définitions depuis son apparition dans la recherche, reflétant son évolution et sa complexité.

2.1 Définition et évolution du concept de qualité de vie au travail :

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Walton (1973) est l'un des premiers à définir la QVT comme « la réaction du personnel au travail, en particulier ses résultats essentiels en ce qui concerne la satisfaction des besoins professionnels et la santé psychologique ». (Walton, 1973) Autrement dit, il met l'accent sur l'état psychologique de l'employé et sa satisfaction dans l'exercice de son travail.

Par la suite, Hackman et Oldham (1977) envisagent la QVT sous deux angles : (OLDHAM, 1976)

La participation accrue des travailleurs à la prise de décision.

- 1- L'amélioration de la productivité par la valorisation de la ressource humaine.

Au tournant des années 2000, la définition du concept évolue pour intégrer des dimensions nouvelles telles que la relation entre employeur et employé, ainsi que le système de management (Martel et Dupuis, 2006).

(Voirol, 2020), Gilles Dupuis J.-P. Martel & Christian Gérard Insistent quant à eux sur l'efficacité de l'environnement de travail, qui doit garantir la santé et le bien-être des salariés, la sécurité de l'emploi, la satisfaction professionnelle, le développement des compétences et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces différentes approches peuvent être regroupées en deux perspectives principales :

- 2- La perspective organisationnelle : qui considère la QVT comme un processus visant à organiser le travail pour créer un environnement engageant, satisfaisant et efficace
- 3- La perspective individuelle : qui mesure dans quelle mesure les attentes raisonnables des salariés sont satisfaites.

Ainsi, la QVT se traduit par un ensemble de programmes managériaux destinés à améliorer les conditions de vie des collaborateurs afin d'accroître leur performance individuelle et collective (Juliet, 2024) .

Le concept de qualité de vie au travail a été formalisé par l'ANI (Accord National Interprofessionnel) le 19 juin 2013, selon la l'accord la qualité de vie vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière. Il apparaît que « la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes ».

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Arrêté du 15 avril 2014 portant extension d'un accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, publiée au Journal officiel de la République française le 23 avril 2014 ; La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité.

Tableau 2 : les définitions de la QVT

Auteurs	Année	Définition
Abdulaziz bin Musa Al-Khalf	1997	Al-Khalf (1997) envisage la qualité du travail comme une symbiose entre aspirations personnelles et finalités organisationnelles, où le collaborateur, acteur éclairé des décisions qui le concernent, mobilise raison et opportunisme stratégique au service d'objectifs clairement définis et priorisés. (Al-Khalf, 1997)
L'ANACT	2013	Selon l'Anact, la "Perception de la QVT" regroupe les conditions d'emploi et de travail, la capacité d'expression et d'action et enfin le contenu du travail. (ANACT, 2013)
HAS	2016	D'après la HAS «La Qualité de Vie au Travail (QVT) dans les établissements de santé regroupe l'ensemble des actions permettant de concilier l'amélioration des conditions de travail pour les professionnels et la performance globale des établissements, notamment en termes de sécurité et de qualité des soins. » (HAS, 2016)
CHATI Makhoulf, DJEBABRA Mébarek & CHETTOUH Samia	2020	La QVT désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. (CHATI Makhoulf, 2020)
Les ateliers durables LAD	2022	Un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Co-écrit par Benjamin Combes, Consultant RH et RSE et Céline Lemarquand, Chargée de communication		l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué (Durables, 2022)
Bediaf Zohir & Benhamza Houria	2023	La QVT représente l'ensemble des démarches et pratiques mises en œuvre par les organisations à travers leur gestion des ressources humaines, visant à instaurer un environnement de travail favorable et à améliorer les conditions de vie professionnelle des employés. Elle cherche à satisfaire leurs besoins tant matériels qu'immatériels en garantissant un cadre de travail sûr et sain, en offrant des opportunités d'évolution professionnelle, en assurant une rémunération équitable, et en mettant en place tout dispositif contribuant au bien-être des collaborateurs et à l'amélioration de leur productivité. (Zohir, 2023)

Source : élaboré par nous-mêmes

2.2 La dimension de la qualité de vie au travail :

2.2.1 Relations au travail et climat social :

Cette dimension concerne la qualité des interactions entre les salariés, ambiance collective, le dialogue social et la qualité des relations professionnelles. Elle englobe des éléments tels que l'organisation des réunions internes, la diffusion des supports internes, le rôle des instances représentatives du personnel, les événements conviviaux et les espaces de pause propices aux échanges informels. Elle inclut la gestion des conflits, la coopération et la reconnaissance mutuelle. (PepPsy)

2.2.2 Contenu et organisation du travail :

Le contenu et organisation du travail englobe plusieurs éléments qui contribuent à fournir aux collaborateurs un cadre de travail clair et compréhensible. Dont trois points principaux :

- **Communication et clarté des missions :**

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Il est important que les missions données aux équipes soient communiquées de manière claire et précise. Il en va de même pour les objectifs, les attentes et les tâches à réaliser qui doivent être indiqués et communiqués de manière transparente, évitant ainsi toute confusion ou malentendu.

- **Déléguer les tâches et responsabiliser :**

Les collaborateurs doivent être encouragés à prendre des décisions, à gérer leur temps et leurs ressources de manière autonome, dans la mesure où cela est possible et approprié.

- **Mise à disposition des moyens et des ressources :**

Il est important de fournir aux employés les moyens et ressources nécessaires pour réaliser leur travail de manière efficace. Cela comprend les ressources matérielles adéquates, les outils informatiques et technologiques appropriés, ainsi que les formations et les compétences nécessaires pour accomplir leurs missions. Des moyens suffisants garantissent une productivité optimale et contribuent au bien-être de vos équipes.

2.2.3 Santé au travail :

La santé au travail est une dimension essentielle de la QVT. Elle englobe la prise en compte de la santé mental et physique de chaque employé, la diffusion du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), la mise en œuvre d'un plan d'actions en matière de santé et sécurité, l'aménagement des lieux et des postes de travail, ainsi que l'optimisation des déplacements professionnels. Prendre soin de la santé physique des employés, est bien, mais prendre soin de leur santé mentale c'est encore mieux. Le bien-être mental de vos collaborateurs est un défi et un enjeu crucial pour les entreprises.

La protection des salariés contre les risques professionnels (TMS, stress chronique) et la promotion de leur bien-être mental s'inscrivent dans une approche préventive. Les études de l'INRS (2025) mettent en évidence le lien entre conditions de travail sécurisées et réduction de l'absentéisme. Une culture de bien-être mental au travail est essentielle afin de prévenir les risques psychosociaux.

2.2.4 Reconnaissance et développement professionnel :

1. La reconnaissance est un besoin fondamental des salariés, incluant la valorisation de leur contribution (travail, compétences) et le respect de leur identité. (Peritti, 2005). Il distingue deux aspects :

Reconnaissance du travail : Mesure par laquelle l'entreprise valorise les efforts, les résultats et l'expertise des collaborateurs.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Reconnaissance de l'identité : Respect des spécificités individuelles (genre, parcours, valeurs) pour favoriser l'inclusion.

2. Développement professionnel est lié directement à une gestion proactive des compétences et des carrières, structurée autour de trois axes :

- **Formation continue :** Adaptation aux évolutions techniques et organisationnelles.
Mobilité interne : Affichage de postes en interne et plans de succession pour anticiper les besoins futurs.
- **Pilotage de carrière :** Processus en cinq étapes (diagnostic, projection, plan d'action, réalisation, évaluation) permettant aux salariés de maîtriser leur trajectoire professionnelle.

2.2.5 Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :

C'est un facteur clé de la qualité de vie au travail (QVT), la quête d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est un enjeu majeur pour les salariés qui souhaitent s'épanouir professionnellement, tout en bénéficiant du temps nécessaire à leurs engagements familiaux et personnels. L'équilibre vie professionnelle et vie personnelle se définit comme la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée du salarié. Cette dernière vise à ce que ce dernier soit satisfait du temps et de l'énergie consacrés à son travail, à ses loisirs et à sa vie familiale. (payfit)

2.2.6 Management et engagement :

Le management constitue un levier déterminant de la qualité de vie au travail (QVT), notamment par son impact sur l'engagement organisationnel. Les travaux de l'ANACT mettent en évidence l'importance d'un management participatif, intégrant dialogue social et reconnaissance des compétences, pour concilier bien-être et performance (ANACT, 2013) Cette approche rejoint les préconisations du guide gouvernemental, qui insiste sur l'aménagement des conditions matérielles (ergonomie, charge de travail) et psychologiques (lutte contre le stress) comme piliers de l'engagement. Par ailleurs, des études récentes soulignent que l'autonomie décisionnelle et la transparence managériale favorisent l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, renforçant ainsi la productivité collective

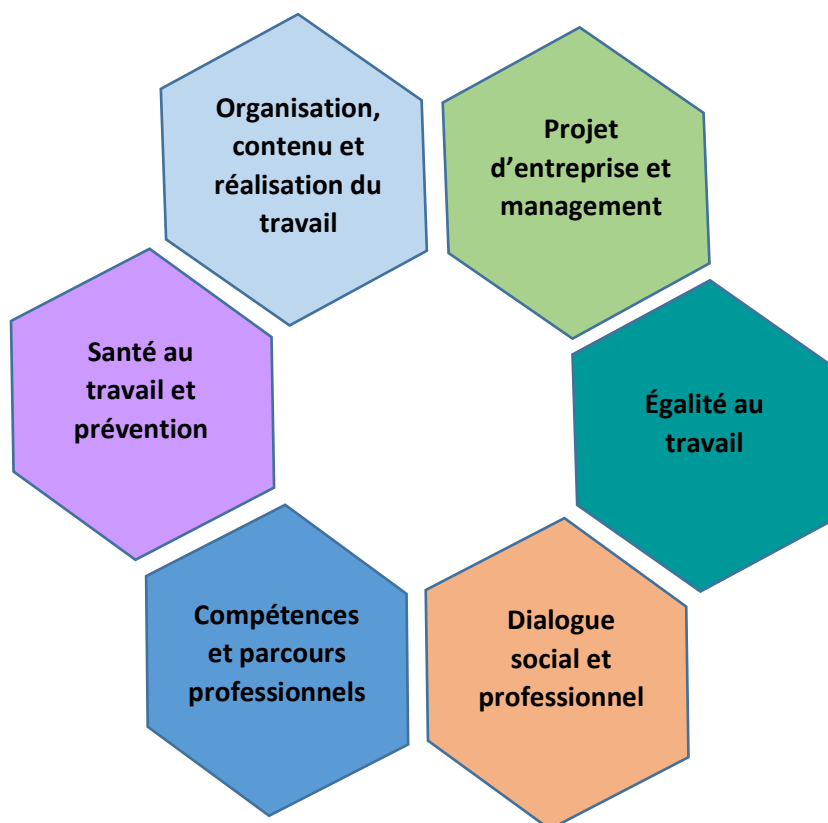
2.3 L'approche QVT selon L'ANACT :

Créé en 1973 sous la tutelle du ministère du Travail, l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) est un établissement public administratif dédié à

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

l'amélioration des conditions de travail. Son action se concentre principalement sur l'organisation du travail et les relations professionnelles. Gérée par des représentants de l'État et des partenaires sociaux, l'ANACT s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales (les ARACT), qui disposent d'une capacité d'initiative territoriale pour mettre en œuvre des projets adaptés aux besoins locaux. L'amélioration des conditions de travail, (ANACT, 2023)

Figure 5 les six sujets Qualité de Vie et des conditions de travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir d'un document PDF du site <https://www.anact.fr/qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail>

Selon l'ANACT, la QVT est structurée autour de six dimensions principales, permettant une approche globale et cohérente de l'amélioration des conditions de travail. :

2.3.1 Organisation et contenu du travail :

Approche qui vise à permettre à chaque employé de faire un travail de qualité dans de bonnes conditions (matérielles, temporelles, physiques). Et Instaurer une organisation du travail qui simplifie les activités, renforce l'autonomie et encourage un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie personnelle.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

2.3.2 Projet d'entreprise et management :

Offrir à chaque individu la possibilité de donner du sens à son travail en cohérence avec le projet et la stratégie de l'entreprise, tout en réalisant ses tâches de manière efficace et gratifiante, grâce à une écoute attentive et un soutien actif de la part du management.

2.3.3 Egalité au travail :

Adopter une démarche systémique afin d'assurer une équité de traitement, sans distinction liée aux caractéristiques individuelles personnelles.

2.3.4 Dialogue social et professionnel :

Mise en place de mécanismes formels et informels d'échange autour du travail. Afin d'établir des lieux de dialogue à différents niveaux pour optimiser la QVCT. Parmi les bonnes pratiques, on retrouve la structuration du travail collectif via des formes telles que le tutorat ou les binômes, l'intégration systématique des collaborateurs dans les décisions ayant un impact significatif

2.3.5 Compétences et parcours professionnel :

C'est une gestion Anticipative, proactive des capacités individuelles et collectives. Pour Favoriser le développement des talents et garantir des parcours sécurisés. A l'aide des formations, des mobilités internes et de la GPEC gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2.3.6 Santé au travail et prévention :

L'approche intégrée des risques professionnels vise à mettre en œuvre des actions concrètes de prévention primaire, tout en développant une organisation du travail qui préserve et protège la santé des collaborateurs. Cette démarche proactive permet d'identifier et de réduire les risques à la source, favorisant ainsi un environnement professionnel sain et sécurisé.

2.4 Importance de la qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail (QVT) apparaît de nos jours comme un levier stratégique incontournable dans les politiques de rétention des talents.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

En effet, dans un contexte marqué par une pénurie de main-d'œuvre, un vieillissement de la population active et une forte concurrence pour les profils qualifiés, les organisations sont appelées à revoir leurs pratiques en profondeur afin de fidéliser les collaborateurs clés.

Selon Lévesque, les conditions de travail, la reconnaissance, la possibilité d'évolution, la flexibilité organisationnelle ainsi que la conciliation vie professionnelle et personnelle sont autant de facteurs qui, lorsqu'ils sont bien gérés, permettent non seulement de renforcer l'engagement organisationnel affectif, mais aussi de limiter les intentions de départ des employés. Cette dernière variable « l'engagement affectif » est le principal prédicteur de la rétention des talents, en lien direct avec la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance.

En ce sens, la QVT ne peut être envisagée comme un simple avantage social, mais comme un déterminant central de la performance durable des organisations, car elle agit à la fois sur la motivation, la productivité et la loyauté des salariés (Lévesque, 2014)

Les formes d'organisation du travail plus flexibles, comme les équipes de projet, une bonne qualité de vie perçue agit comme un amortisseur contre le stress, tout en renforçant l'adhésion des employés à l'entreprise. Il est donc impératif, pour toute entreprise souhaitant préserver son capital humain, de considérer la QVT comme un investissement stratégique et non comme une simple dépense.

3. La relation entre qualité de vie au travail et la rétention des talents

3.1 Revue de modèle théorique mobilisable :

Pour comprendre les mécanismes de la rétention des talents, il est essentiel de s'appuyer sur des modèles théoriques issus du champ du management et de la psychologie. Ces théories offrent des clés de lecture pour analyser les comportements des employés et orienter les pratiques RH.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

3.1.1 La théorie de l'échange social appliquée au contexte organisationnel :

Cette théorie considère la relation entre l'employé et l'organisation comme un échange mutuel. Plus l'entreprise investit dans ses salariés, plus ces derniers développent de la loyauté et de l'engagement.

3.1.1.1 L'échange social selon Blau (1964) :

La théorie de l'échange social est utilisée comme conceptualisation dominante pour étudier la relation employé-organisation. Les fondements de cette théorie ont servi dans plusieurs études portant sur les impacts positifs des relations vécues en milieu de travail (Lynn M. Shore, 2009).

Les principes de base qui sous-tendent cette conception peuvent se résumer comme suit:

- Un individu qui rend un service utile à un autre individu le place dans une position redevable.
- Afin de combler cette obligation le second individu fournira en retour des bénéfices au premier individu. (QUENNEVILLE, 2007)

Blau (1964) s'est basé sur les travaux de Homans (1958) afin de classer les relations d'échange en deux catégories : · économique et sociale.

L'échange économique peut être défini comme un échange préalablement déterminé, dans lequel un contrat formel est utilisé pour s'assurer que chacune des parties s'incombe de ses obligations. L'échange qualifié de « social » entraîne pour sa part chez les individus des obligations plus diffuses, non intégrées à l'intérieur d'un marché préalablement conclu et acquittées à la discrétion des deux parties. L'échange social est basé sur la « bonne foi » et la reconnaissance mutuelle des contributions.

Selon cette approche, lorsque les salariés perçoivent que leur entreprise investit dans leur bien-être et leur offre un environnement de travail de qualité (QVT), ils se sentent valorisés et ressentent une obligation morale de rendre la pareille à l'organisation. Cette

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

réciprocité se traduit par une augmentation de l'engagement organisationnel affectif, c'est-à-dire un attachement émotionnel à l'entreprise, qui renforce la loyauté et réduit l'intention de quitter (Lévesque, 2014)

L'engagement organisationnel affectif est significativement et positivement lié à la rétention des travailleurs qualifiés. Ainsi, lorsque les employés perçoivent que l'organisation prend soin d'eux et valorise leur bien-être, ils développent un sentiment de loyauté qui les incite à rester. Ce mécanisme de réciprocité, au cœur de la SET, explique pourquoi la QVT perçue est un levier puissant pour la fidélisation des talents.

En résumé, la réciprocité issue de la QVT perçue favorise la loyauté organisationnelle, laquelle réduit l'intention de départ et augmente la rétention, conformément aux principes de la théorie de l'échange social

3.1.1.2 La théorie de l'autodétermination :

Cette théorie postule que la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux qui sont : (L'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale) est indispensable à la motivation il existe plusieurs types de motivation (Lévesque, 2014)

- plus précisément, la motivation autonome et la motivation contrôlée
- le type de motivation a généralement plus d'importance que son intensité dans la prédiction des résultats significatifs.
- **La motivation autonome** c'est le fait que l'individu agit par sa propre volonté et se comporte en ayant pleinement le sentiment d'un libre choix.
- **La motivation contrôlée** stipule que la personne agit plutôt sous l'influence de pressions et d'exigences liées à un rendement spécifique et perçues comme lui étant extérieures (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2000). La théorie reconnaît cependant qu'il y a aussi des personnes aliénées, qui effectuent leurs tâches de façon mécanique, ou encore, des personnes passives et démotivées.

Appliquée dans le contexte de la gestion des ressources humaines, la théorie de TAD permet de comprendre comment une politique efficace de qualité de vie au travail (QVT) peut agir comme levier de rétention.

En effet, le but de la QVT vise à créer un environnement favorable aux employés en leur offrant des conditions de travail qui répondent à leurs attentes sur le plan matériel et

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

psychologique. Lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits, cela génère une motivation positive et durable (Deci & Ryan, 2000).

Premièrement, le besoin d'autonomie, signifie la capacité à se percevoir comme responsable de ses propres actions, se manifeste dans le monde du travail par la possibilité de prendre des décisions, de choisir ses propres méthodes de travail et de s'organiser librement. Des structures organisationnelles favorisant cette autonomie « telles que les équipes de projet » ont démontré leur capacité à renforcer l'engagement affectif des employés, l'autonomie reconnu comme un déterminant central de la rétention.

La décentralisation des prises de décision et la responsabilisation des collaborateurs dans les équipes favorisent un climat de confiance et de valorisation personnelle, éléments moteurs de la rétention.

Deuxièmement, le besoin de compétence fait référence au sentiment d'efficacité personnelle et à la capacité de relever des défis professionnels pertinents. Dans ce cadre, la mise en place de dispositifs tels que la formation continue, les opportunités de développement de carrière et le feedback régulier permet aux employés de renforcer leur sentiment de maîtrise professionnelle. Ce processus, en lien direct avec la satisfaction au travail, contribue à instaurer une loyauté durable envers l'organisation (Deci & Ryan, 2000 ; Fabi et al., 2010).

Troisièmement, la dimension d'affiliation sociale, c'est-à-dire le besoin d'entretenir des relations positives avec les autres, est également un pilier fondamental. La QVT agit aussi sur cette dimension en promouvant un climat de travail harmonieux et collaboratif, ce qui réduit le risque de désengagement et d'isolement professionnel (Morin, 2007).

En fin, la mise en œuvre de pratiques organisationnelles alignées sur les principes de la TAD constitue une stratégie RH efficace pour favoriser la rétention des talents et limiter les roulements des employés. En favorisant les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, la QVT devient non seulement un facteur de bien-être au travail,

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

mais également un déterminant majeur de la performance et de la stabilité organisationnelle (Deci & Ryan, 2000 ; Bélanger-Lévesque, 2014 ; Morin, 2007).

3.1.1.3 La théorie du soutien organisationnel :

La théorie de la perception de soutien organisationnel telle que développée par Eisenberger et al. 1986 (Plante, 2011) repose sur les normes de réciprocité et la tendance des employés à accorder une personnification à l'organisation. Un soutien provenant des superviseurs envers l'employé encourage indirectement ce dernier à renvoyer un traitement favorable envers l'organisation. Comme le suggèrent les résultats d'Eisenberger et al. (1986), les employés peuvent renvoyer le soutien organisationnel perçu en orientant leurs efforts afin d'atteindre les objectifs organisationnels. La théorie suggère que le soutien du superviseur et le soutien organisationnel peuvent avoir des impacts avantageux pour l'organisation. D'ailleurs, plusieurs études empiriques mettent à l'épreuve ces propositions.

Il faut que les superviseurs amènent les employés à croire que l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être, plus les employés se sentent soutenus et valorisés plus ils sont enclins à s'engager envers l'organisation et à y rester. Dans ce contexte la qualité de vie au travail joue un rôle principal, car elle regroupe un ensemble de pratiques qui vise à améliorer le bien-être global des salariés et à réduire le stress, en assurant l'équité perçue, en renforçant la reconnaissance et en développant le soutien du superviseur, la QVT favorise une perception positive de l'organisation. Ainsi, en améliorant la QVT, l'organisation renforce la perception de soutien, ce qui, selon cette théorie, augmente l'engagement affectif des employés et diminue leurs comportements de recherche d'emploi, contribuant directement à la rétention des talents.

Les organisations peuvent augmenter la perception de soutien organisationnel des employés en implantant des pratiques qui ont pour but de diminuer leur stress lié au travail, de favoriser leur satisfaction à l'égard de la rémunération et d'améliorer leur perception de justice.

CHAPITRE 01 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

En conclusion, ce premier chapitre a permis d'établir les fondations conceptuelles nécessaires à la compréhension du rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents. À travers une revue approfondie de la littérature, nous avons exploré les définitions, les dimensions et les implications de la QVT, en mettant en lumière son influence sur la rétention et l'engagement des talents. L'élaboration d'un cadre conceptuel intégrant des théories fondamentales telles que la hiérarchie des besoins de Maslow a facilité la structuration de notre réflexion. Ce cadre théorique servira de fondement pour l'analyse des données empiriques dans les chapitres suivants.

**CHAPITRE 02 : CONTEXTE
ORGANISATIONNEL ET
CADRE METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE


Dans ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise d'accueil, et la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, les instruments de recherche qui nous ont permis de traiter et d'analyser les données.

Section 01 : Contexte organisationnel :

1. Présentation de l'entreprise « Condor Electronics »

1.1 Fiche technique :

Tableau 3 Fiche technique de Condor Electronics

Nom de l'organisation	Condor Electronics
Logo	
Type	Société par Actions (SPA)
Fondation	9 février 2002
Siège social	Zone d'Activité ilot 70 n°4 Section 161, route de M'sila BP 108. 34000 Bordj Bou Arreridj
Capital	4 277 000 000,00 DZD
Site web	www.condor.dz
E-mail	info@condor.dz
Téléphone	+213 35 87 63 00
Fax	+213 35 87 63 63

Source : élaboré par nous même à partir des documents internes

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

1.2 Historique :

La société **SPA CONDOR ELECTRONICS** est une filiale du groupe **BENHAMADI**. Elle a pour vocation principale la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-ventes des appareils électroniques, électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques

En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE,

DSI...), l'Entreprise dispose de six (06) Business Units de Production, implémentées à Bordj Bou Arreridj : (condor, 2022)

- ✓ BU Réfrigérateurs ;
- ✓ BU Cuisson & Transformation Métallique ;
- ✓ BU Climatisation, Chauffage & Lavage ;
- ✓ BU Transformation Plastique ;
- ✓ BU Polystyrène ;
- ✓ BU Energie Solaire & Lighting.

Longtemps considérés comme des professionnels, les membres de la famille **BENHAMADI** président des traditions dans le commerce qui remontent à l'époque d'avant l'indépendance, plus précisément depuis 1940 où ils exerçaient dans le commerce des produits alimentaires.

Depuis, ils n'ont pas cessé de se développer et de se diversifier grâce, notamment, à leur enthousiasme et à leur dynamique créateur de richesse et qui leur ont permis d'acquérir l'une des marques les plus performantes du pays et de faire sa fierté

En ce qui suit, on va présenter un bref historique des transformations et des restrictions les plus marquantes du parcours de ce patrimoine industriel.

Le futur groupe **BENHAMADI** s'est orienté vers le commerce des matériaux de construction où il a un énorme succès grâce au plan de développement dans le logement à partir de la fin des années 60.

Aujourd'hui, le commerce des matériaux de construction n'est qu'une branche des activités de groupe. Il s'agit donc de l'ainée de toutes les filiales : « **GEMAC** » qui fut prometteuse et porteuse d'un épanouissement futur du groupe.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

Au début des années 1990, le groupe lance un projet de briqueterie qui va de venir « ARGILOR » et qui intègre une unité de fabrication de briques de terre cuite, un matériau hautement prisé par les constructeurs algériens en attendant le lancement imminent d'une unité de production d'une capacité annuelle de 210.000 tonnes.

Par la suite, le groupe a pu créer une unité de transformation de plastique et une filiale dénommée POLYBEN spécialisée dans la production et la commercialisation de sac tissés en polypropylène, utilisés pour l'emballage de produits agroalimentaires.

Après avoir créé un énorme complexe semoulier du nom de « GERBIOR », le groupe décide de se lancer dans les équipements domestiques et électroménagers en commençant par la conclusion de quelques contrats de montage de d'importation.

Après 2002, avec l'avènement de la loi sur le CKD et le SKD qui a encouragé les fabricants algériens, le P-DG du groupe décide d'enregistrer la marque **Condor** à l'INAPI.

En 2002, il procède d'abord à la fabrication des pièces en plastique, période durant laquelle certains composants électroniques étaient fabriqués manuellement, en suite le taux d'intégration à commencer à s'élever progressivement pour aboutir à la conclusion des contrats de licences avec, notamment **SONY** et **PHILIPS**.

L'année 2004 a été marquée par l'avènement de nouveaux secteurs au sein du groupe à savoir : la climatisation professionnelle et les réfrigérateurs.

Par ailleurs, le groupe possède la filiale HODNA-METAL qui produit depuis juillet 2007 le panneau sandwich sur lequel le marché national reste fortement demandeur.

Le 31 mai 2009, le groupe signe un contrat avec le géant Microsoft pour le montage d'ordinateurs de la marque. Depuis, le fleuron industriel national n'a cessé de se développer et d'innover par le biais de l'acquisition du savoir-faire et des nouvelles compétences qui lui ont permis de commercialiser des produits de qualité sur tous le marché algérien et bien au-delà.

À partir de 2010, Condor Electronics a amorcé une nouvelle phase marquée par le renforcement de la qualité et de son image de marque. En 2010, l'entreprise reçoit le Prix algérien de la qualité, reconnaissant ainsi ses efforts en matière de performance industrielle et de satisfaction client. L'année suivante, en 2011, Condor intègre un

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

système de management intégré basé sur les référentiels internationaux ISO 14001 (management environnemental) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail), ce qui témoigne de son engagement envers la durabilité et le bien-être de ses collaborateurs. Par ailleurs, l'entreprise élargit son portefeuille industriel avec le lancement d'une unité de fabrication de produits dits « blancs », tels que les réfrigérateurs, lave-linge et climatiseurs. Grâce à cette dynamique d'amélioration continue et d'innovation, Condor s'impose comme un acteur industriel de référence en Algérie, tout en élargissant sa présence sur les marchés internationaux.

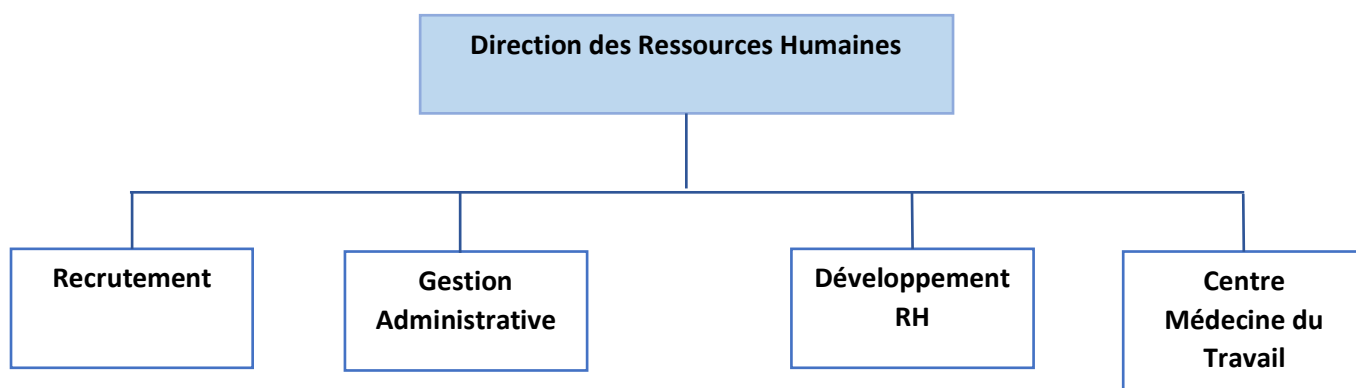
CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

2.1 La Direction des ressources humaines :

Au sein de Condor Electronics, la Direction des Ressources Humaines occupe une place centrale dans l'accompagnement des projets stratégiques de l'entreprise, en assurant des fonctions de conseil, d'expertise et de pilotage en matière de gestion du capital humain. Elle veille à une utilisation optimale des effectifs disponibles, tout en définissant et mettant en œuvre une politique rigoureuse en matière d'emploi et de formation. Son rôle consiste également à développer les compétences internes, préserver les talents, et assurer la pérennité du potentiel humain de l'entreprise. En parallèle, la DRH élabore des procédures et normes de gestion adaptées aux besoins de Condor, conçoit une politique salariale équitable, et garantit le respect de la législation du travail. Elle joue un rôle clé dans le maintien d'un bon climat social à travers un dialogue continu avec les partenaires sociaux, et coordonne toutes les initiatives visant à renforcer l'efficacité et la performance de la gestion des ressources humaines, notamment dans le cadre des processus de certification qualité adoptés par l'entreprise.

Il comprend quatre sous-directions :

Figure 7 L'organigramme DRH



Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide des documents interne de l'entreprise.

- **Recrutement :**

Et ces missions principales sont :

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

- Identifie les besoins en personnel au sein des différentes unités.
- Supervise le processus de sélection et d'embauche.
- Organise l'accueil et l'intégration des nouveaux recrutés.

▪ Gestion Administrative :

Et ces missions principales sont :

- Assure le suivi administratif de l'ensemble des employés.
- Gère les contrats de travail, la paie, les congés et les absences.
- Veille au respect des obligations légales en matière d'emploi.

▪ Développement des Ressources Humaines :

Et ces missions principales sont :

- Met en place des plans de formation pour renforcer les compétences.
- Gère les carrières et le développement des talents.
- Évalue les performances pour favoriser l'évolution professionnelle.

▪ Centre Médecine du Travail :

Et ces missions principales sont :

- Assure le suivi médical des travailleurs.
- Met en œuvre les actions de prévention des risques professionnels.
- Organise les visites médicales obligatoires et veille à la sécurité sanitaire.

3. Le choix du terrain d'enquête :

La sélection de l'entreprise CONDOR comme lieu de stage résulte d'une démarche stratégique étroitement liée à la thématique du mémoire. En tant qu'acteur économique majeur en Algérie, notamment dans le secteur industriel et technologique.

CONDOR possède une organisation hiérarchique et un effectif important, elle représente donc un cadre aisé à l'étude des pratiques à l'égard de la qualité de vie au travail.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

En parallèle, diversité de ses activités et complexité de ses procédures en management des ressources humaines offrent une chance riche d'observer les politiques de gestion des talents et les stratégies de fidélisation.

Ce contexte professionnel offre ainsi une opportunité idéale pour analyser de manière concrète le lien entre qualité de vie au travail et fidélisation des talents

Finalement. La disponibilité et la collaboration de l'équipe RH de CONDOR a été des éléments cruciaux permettant de recueillir les données qualitatives requises pour la recherche.

Section 02 : Cadre méthodologique :

1. Les paradigmes épistémologiques :

Les paradigmes de recherche sont des cadres conceptuels qui influencent notre manière de comprendre et d'explorer la connaissance.

Le positivisme repose sur la validation par des méthodes scientifiques objectives et empiriques, considérant ces dernières comme la seule source de connaissance valide. Il met l'accent sur la rigueur méthodologique, avec des hypothèses précises, des mesures quantifiables et des protocoles standardisés pour collecter des données.

L'interprétativiste, en revanche, privilégie l'étude des phénomènes sociaux et humains à travers l'expérience subjective des individus. Les chercheurs qui adoptent cette approche s'intéressent aux significations que les personnes attribuent à leurs actions, en s'appuyant principalement sur des méthodes qualitatives comme les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire.

Le constructivisme, quant à lui, considère que la réalité n'est pas une vérité objective à découvrir, mais une construction sociale et culturelle. Il examine les processus par lesquels les individus façonnent et interprètent leur propre réalité, en utilisant des techniques de recherche telles que l'observation participante, l'analyse de discours et la cartographie des réseaux sociaux.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

Ces trois approches offrent des perspectives différentes pour étudier le monde, chacune avec ses forces et ses limites. Le choix d'un paradigme dépend du sujet de recherche, des données disponibles et de la posture du chercheur (VARENNE, 2020 p. 142 143).

1.1 Le positionnement épistémologique choisi :

La recherche scientifique que nous avons conduite, intitulée « Le rôle de la qualité de vie au travail dans la rétention des talents », s'inscrit dans le paradigme épistémologique interprétativiste. Ce dernier est centré sur la compréhension des représentations, des émotions et des significations liées à la qualité de vie au travail, ainsi que sur leur influence dans la prise de décision de ces talents à rester ou non dans l'entreprise. Plutôt qu'établir une rigidité dans le rapport de causalité, le paradigme interprétativiste fait la part belle aux expériences individuelles et à la subjectivité. Pour atteindre le but de notre recherche, nous avons ainsi adopté une méthodologie qualitative en recourant à des entretiens semi-directifs, l'analyse de documentation et l'observation. Nous avons cherché à recueillir les données riches et nuancées directement auprès des talents concernés.

2. Les méthodes de recherche :

Notre recherche sur le rôle de la QVT dans la rétention des talents a nécessité l'adoption d'une approche qualitative, particulièrement adaptée pour appréhender la complexité de cette problématique organisationnelle. Cette méthode nous a permis de mener une investigation approfondie à travers des entretiens semi-directifs avec les collaborateurs de Condor, offrant ainsi un accès privilégié à leurs perceptions subjectives, leurs attentes spécifiques et leurs expériences concrètes en matière de qualité de vie au travail. L'analyse qualitative des discours a révélé les mécanismes subtils par lesquels les différentes dimensions de la QVT influencent l'engagement et la fidélisation des talents. Contrairement à une approche quantitative qui aurait réduit notre champ d'analyse à des indicateurs mesurables mais limités, cette méthodologie a permis d'explorer la richesse et la diversité des expériences vécues, mettant en lumière à la fois les pratiques efficaces et les axes d'amélioration potentiels. La saturation des données obtenue a confirmé la pertinence de notre échantillonnage, tandis que l'analyse thématique a garanti une interprétation rigoureuse des résultats, respectant à la fois la singularité des témoignages et leur intégration dans une compréhension globale du phénomène étudié.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

3. La population interviewée :

Selon (Angers, 1997) , la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques correspondant aux objectifs de la recherche ». Dans le cadre de notre enquête menée au sein de l'entreprise Condor, nous avons ciblé deux catégories distinctes d'interviewés : les talents (chargé de maintenance, chargé de reporting RH et chargé de soutien technique) et les cadres (manager performance RH, manager achats et responsable process). Cette sélection repose sur leur implication directe dans les enjeux de qualité de vie au travail (QVT) et de rétention des talents.

Premièrement, les talents ont été choisis car leur expérience quotidienne reflète l'impact réel des politiques de QVT sur leur engagement et leur volonté de rester dans l'entreprise. Leurs perceptions permettent d'évaluer l'efficacité des dispositifs de bien-être, d'équilibre vie professionnelle-personnelle et de reconnaissance. Deuxièmement, les cadres ont été inclus pour apporter une vision stratégique sur la mise en œuvre des politiques RH et leur influence sur la fidélisation des collaborateurs. Leurs retours éclairent les bonnes pratiques et les axes d'amélioration possibles.

La taille de l'échantillon a été déterminée selon le principe de saturation (Zarlowski, 2014), garantissant que les entretiens menés couvrent l'ensemble des perspectives nécessaires sans redondance informationnelle, permettant ainsi une analyse approfondie et représentative des dynamiques QVT au sein de l'organisation.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

Tableau 4 Informations sur les interviewés

Catégorie des Talents				
Interviewés	Genre	La durée de L'entretien	Poste occupé	Ancienneté
1	Homme	50min	Chargé de Maintenance	13ans
2	Homme	35min	Chargé Soutien Technique RD	9ans
3	Femme	40min	Chargé Reporting RH	1ans
Catégorie des Cadres et des Responsables				
1	Femme	1h	Manger Performance RH	13ans
2	Homme	40min	Manager Achats et Matériaux Généraux	7ans
3	Homme	35min	Responsable Process et Engineering	5ans

Source : Réalisé par nous-même

4. Les méthodes de collecte des données :

4.1 La documentation :

La documentation (Albarello, 2011) consiste à un travail systématique. Rassembler des données en se basant sur l'analyse de documents déjà existants, comme des rapports, des archives, des articles, des dossiers internes, des livres, des journaux ou des publications numériques. Cela permet d'extraire des informations pertinentes sur le contexte, les pratiques ou les événements en lien avec le sujet étudié, sans avoir à interagir directement avec les personnes concernées. Cette méthode permet d'éviter la reproduction d'études existantes et de s'appuyer sur des données déjà validées.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de notre étude sur le rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents chez Condor, nous avons mené des recherches approfondies pour enrichir notre analyse et assurer une compréhension globale des dynamiques organisationnelles liées à la fidélisation des collaborateurs.

Nous avons d'abord exploré les ressources disponibles à la bibliothèque de l'ENSM, où nous avons eu accès à divers ouvrages, thèses de recherche, articles scientifiques et revues réalisés par les étudiants et experts du domaine. Cette première phase nous a permis de cadrer notre problématique et de situer notre travail par rapport aux recherches existantes.

Par la suite, nous avons élargi notre recherche en consultant des bibliothèques spécialisées, plateformes numériques et bases de données académiques, telles que Google Scholar, SSRN, ASJP, HAL, Scribd et ResearchGate. Ces outils nous ont permis d'identifier plusieurs études, analyses et articles en format PDF traitant spécifiquement des liens entre QVT et rétention des talents, apportant des perspectives variées sur les stratégies de fidélisation des employés.

Enfin, nous avons eu l'opportunité de consulter des documents internes de HAYAT DHC, ce qui nous a permis de mieux comprendre les pratiques managériales, les réglementations internes et les modalités d'organisation favorisant l'amélioration du climat social et la stabilisation des talents.

Cette approche méthodologique nous a permis de croiser études théoriques et données pratiques, garantissant une analyse riche et nuancée sur l'impact de la QVT dans la stratégie de rétention des talents chez Condor.

4.2 L'observation :

L'observation (Alain Blanchet, 2012) est une technique clé en sciences sociales. Elle peut être soit participante, soit non-participante, directe ou indirecte. Quoi qu'il en soit, elle demande toujours une approche sérieuse, incluant la formulation d'hypothèses, la prise de notes et l'interprétation des données.

La présence sur le terrain et l'observation directe nous ont permis d'obtenir des informations précieuses grâce à une interaction immédiate avec les acteurs concernés. Cette démarche nous a permis d'accéder à des informations, à la fois explicites et implicites, qui auraient été difficiles à obtenir autrement.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

4.3 Les entretiens :

Un entretien, c'est une sorte de conversation où l'enquêteur discute avec un répondant, et parfois même avec un petit groupe. Les informations recueillies sont principalement des opinions et des motivations, ce qui en fait des données qualitatives. On opte souvent pour cette méthode pour compléter un questionnaire.

On distingue généralement trois types d'entretien individuel selon le niveau de directivité de l'investigateur (Baumard, 2007) :

- **L'entretien ouvert ou non-directif** : il est peu structuré ; l'investigateur présente simplement le thème de l'entretien et laisse ensuite la conversation se dérouler presque sans intervention.
- **L'entretien directif** : celui-ci repose sur une série de questions courtes et précises, avec un objectif confirmatoire.
- **L'entretien semi-directif ou centré** :

Méthode couramment utilisée dans la recherche qualitative, l'entretien semi-directif repose sur une interaction verbale initiée par l'enquêteur/trice auprès de l'enquêté/e, en s'appuyant sur une grille de questions flexible. Cette approche permet non seulement de collecter des informations, mais aussi de restituer l'expérience subjective et la perception du monde de la personne interrogée, dans une démarche compréhensive. (Pin, 2022)

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'entretien semi-directif, car il offre un équilibre entre structure et liberté d'expression. Cette méthode va nous permettre de guider la discussion à l'aide d'une grille thématique tout en laissant aux personnes interrogées la possibilité d'exprimer librement leurs perceptions, ressentis et expériences en lien avec la qualité de vie au travail et la rétention des talents. Ce choix méthodologique s'inscrit dans une approche compréhensive, centrée sur l'exploration du vécu des collaborateurs.

5. Les Outils d'analyse :

L'étude a utilisé deux méthodes d'analyse distinctes pour examiner le rôle de la QVT dans la rétention des talents chez Condor : des entretiens avec les talents analysés avec le logiciel Nvivo pour comprendre leurs perceptions et le lien QVT-rétention, ainsi que des entretiens exploratoires avec les cadres et responsables.

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

5.1 Logiciel Nvivo :

L'analyse des entretiens réalisée à l'aide du logiciel Nvivo s'est appliquée au guide d'entretien 1, destiné à la catégorie des talents, afin de mieux comprendre leur perception de la qualité de vie au travail (QVT) et son influence sur leur décision de rester au sein de l'entreprise. Cette méthode a permis d'identifier, de manière systématique, les thèmes récurrents, la fréquence des mots-clés et les liens significatifs entre certaines dimensions de la QVT et la fidélisation des talents.

Nvivo (Universitaire, 2018) est un logiciel conçu pour faciliter la recherche en méthodes qualitatives et mixtes. Il permet d'organiser et d'analyser efficacement des données non structurées, quel que soit le domaine où l'approche adoptée. Son espace de travail accompagne chaque étape du projet, depuis la gestion des ressources jusqu'à l'analyse et la présentation des résultats.

5.2 Analyse Classique du guide d'entretien n°2 :

Une interprétation manuelle a été réalisée à partir des synthèses des guides d'entretiens semi-directifs. Cette démarche a consisté à relire attentivement les réponses, à identifier les idées clés exprimées par les participants, puis à regrouper les informations autour de thématiques récurrentes, cette approche manuelle a permis de dégager des tendances significatives, des points de convergence ou de divergence, et d'enrichir la compréhension des pratiques de gestion de la QVT au sein de l'entreprise. Chaque synthèse a ainsi été examinée de manière rigoureuse afin d'assurer une interprétation fidèle des propos recueillis, tout en respectant la diversité des points de vue exprimés par les différents acteurs interviewés.

6. Guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un outil essentiel qui rassemble l'ensemble des questions à poser ou des thèmes à explorer lors d'une entrevue. Sa structuration dépend du type d'entretien adopté : directif, avec des questions précises et rigides ; semi-directif, offrant une certaine flexibilité dans l'ordre et la formulation des questions ; ou non directif, privilégiant une discussion ouverte où l'interviewé guide le contenu de l'échange. (Claude, 2019)

6.1 Guide d'entretien 1 :

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

Le guide d'entretien destiné aux talents¹ a été structuré autour des six dimensions de la QVT définies par l'ANACT, avec 2 à 3 questions par thème afin d'assurer une exploration équilibrée des différents aspects du bien-être au travail.

L'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des talents de Condor a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo, permettant une exploitation approfondie des données textuelles recueillies. Cet outil a facilité l'identification des thèmes émergents dans les discours des employés, mettant en évidence les dimensions de la QVT les plus fréquemment évoquées et les plus déterminantes dans leur expérience professionnelle.

Ce guide d'entretien s'articule autour de six dimensions clés de la qualité de vie au travail (QVT), visant à recueillir les perceptions des talents, évaluer les pratiques organisationnelles et identifier leur impact sur la fidélisation des talents. Chaque axe aborde des enjeux spécifiques, permettant une analyse à la fois individuelle et systémique des conditions de travail.

Item 1 /Organisation, contenu et réalisation du travail : Comprendre la structure du travail, l'autonomie accordée et les éventuels obstacles rencontrés dans l'exécution des tâches.

Item 2 /Stratégie d'entreprise et management : Évaluer la cohérence entre la vision stratégique, les pratiques managériales et leur influence sur l'engagement des talents.

Item 3 /Égalité au travail : Identifier les mesures favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que les éventuels dysfonctionnements perçus.

Item 4 /Dialogue social et professionnel : Analyser la qualité des échanges entre la direction, les managers et les collaborateurs, ainsi que les mécanismes de participation.

Item 5 /Compétences et parcours professionnels : Explorer les opportunités de développement des compétences et les perspectives d'évolution offertes aux salariés.

Item 6 /Santé au travail et prévention : Apprécier les actions mises en place pour préserver la santé physique et mentale des employés, ainsi que leur efficacité perçue.

¹ Voir ANNEXE A

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

6.2 Guide d'entretien n°2 :

Le guide d'entretiens destiné aux cadres et responsables² comporte un ensemble de questions, chacune construite dans le but de répondre à un objectif précis en lien avec la problématique de la qualité de vie au travail (QVT) et la rétention des talents. La première question visait à explorer la manière dont les participants perçoivent la QVT en tant que facteur clé dans les politiques de fidélisation. Elle permettait ainsi de cerner leur niveau de sensibilisation à cette thématique et d'appréhender leur positionnement par rapport à son rôle stratégique au sein de l'entreprise. La deuxième question avait pour objectif d'identifier, à partir de leur vécu professionnel, les dimensions concrètes de la QVT perçues comme ayant le plus d'impact sur la rétention des collaborateurs. Parmi ces dimensions figurent l'organisation du travail, le contenu et la réalisation des missions, le style de management, l'égalité professionnelle, le dialogue social, le développement des compétences ainsi que la santé et la prévention au travail. Cette question permettait de mieux comprendre quelles pratiques sont jugées les plus déterminantes dans le maintien des talents. Enfin, la troisième question cherchait à recueillir des exemples concrets montrant comment des actions spécifiques d'amélioration de la QVT ont pu contribuer directement à renforcer la fidélisation du personnel. Elle visait à illustrer, par des cas réels, l'efficacité des démarches entreprises dans ce domaine.

Les questions sont :

1-Selon vous, la qualité de vie au travail est-elle un levier clé pour retenir les talents au sein de CONDOR ?

2-Dans votre expérience, quels sont les facteurs spécifiques de la QVT qui ont eu le plus d'impact sur la rétention des talents (

3-Avez-vous des exemples où une amélioration de la QVT a directement conduit à une meilleure rétention des talents ?

² Voir ANNEXE B

CHAPITRE 02 : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

En conclusion, ce deuxième chapitre a présenté le contexte organisationnel de notre étude en détaillant les caractéristiques de l'entreprise d'accueil, notamment sa structure, ses activités principales et sa culture interne. Nous avons ensuite exposé la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données, en justifiant notre positionnement épistémologique et en précisant l'approche qualitative retenue. Cette démarche méthodologique rigoureuse vise à assurer la validité et la fiabilité des résultats obtenus, tout en garantissant une compréhension approfondie de la QVT et de la rétention des talents au sein de l'organisation étudiée.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente et analyse les résultats qualitatifs de la recherche sur le rôle de la qualité de vie au travail (QVT) dans la rétention des talents au sein de l'entreprise. Les données ont été recueillies à travers des entretiens avec les talents, permettant d'identifier les éléments qui influencent leur motivation, engagement et attachement à l'organisation.

L'analyse des réponses met en évidence les facteurs clés qui contribuent à une QVT optimale, tels que la clarification des missions, l'aménagement du cadre de travail, les opportunités d'évolution et les politiques de bien-être. Par ailleurs, les difficultés rencontrées par les employés, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, seront également explorées.

Cette approche basée sur une analyse approfondie des perceptions des talents permettra de proposer des solutions pragmatiques, adaptées aux enjeux actuels de la gestion des talents et aux besoins de bien-être professionnel.

Section 01 : Résultats obtenues à partir des entretiens et d'observation :

Dans cette section, nous analyserons en profondeur les résultats des observations et entretiens menés auprès des talents, afin d'explorer les différentes dimensions de leur perception de la qualité de vie au travail et son impact sur la rétention des talents chez Condor.

1. Résultats d'observation :

Au cours de notre stage chez Condor Electronics, nous avons observé¹ plusieurs éléments concrets illustrant l'engagement de l'entreprise envers la qualité de vie au travail et la rétention des talents. Dès l'intégration, la remise d'une fiche de poste détaillée clarifie les missions et les attentes, facilitant ainsi l'adaptation des nouveaux employés et réduisant l'ambiguïté. Les infrastructures modernes, telles que des laboratoires bien équipés et des bureaux individuels, offrent un environnement de travail sécurisé et stimulant. L'utilisation de technologies avancées comme Power BI et SAP permet une gestion efficace des données et des processus, renforçant la productivité. La structuration du

¹ Voir ANNEXE C

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

temps de travail en horaires 2x8 et 3x8 offre une flexibilité appréciée, permettant aux équipes de mieux gérer les urgences tout en maintenant une stabilité opérationnelle. Par ailleurs, des initiatives de bien-être, telles que des consultations médicales internes et des abonnements sportifs, contribuent à la santé physique et mentale des employés. Enfin, l'intégration de formations et d'opportunités d'évolution via Condor Academy est perçue comme un facteur clé de motivation, renforçant l'engagement et la fidélisation des talents. Ces observations témoignent de la mise en œuvre de politiques organisationnelles structurées visant à améliorer la qualité de vie au travail et à renforcer l'engagement des collaborateurs.

2. Résultats des entretiens avec les cadres et les responsables :

L'entretien comportait 3 questions principales visant à explorer la perception des cadres supérieurs et des responsables (Manager Performance RH, Manager Achats et Matériaux Généraux, Responsable Process et Engineering) sur la QVT en tant que levier stratégique de fidélisation. Les questions portaient sur : leur vision globale de la QVT, les facteurs spécifiques jugés les plus impactant, des exemples concrets d'initiatives réussies.¹

La QVT comme levier stratégique de rétention

L'analyse approfondie des entretiens réalisés avec les cadres de CONDOR révèle un consensus unanime sur le rôle central et déterminant que joue la qualité de vie au travail (QVT) dans la stratégie de rétention des talents au sein de l'entreprise.

La Manager Performance RH insiste sur l'importance stratégique de cette dimension dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, où les entreprises se livrent une véritable guerre des talents, « *la qualité de vie au travail est un facteur clé pour retenir les talents chez CONDOR. Dans un marché où les compétences sont de plus en plus recherchées* ». ² Selon elle, il est essentiel de mettre en place un environnement professionnel motivant, harmonieux et en adéquation avec les attentes des collaborateurs, afin d'attirer mais surtout de fidéliser les profils les plus qualifiés. Sa vision repose sur l'idée que des salariés épanouis, valorisés et alignés avec les valeurs de l'entreprise sont

¹ Voir ANNEXE B

² Voir ANNEXE D

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

naturellement plus enclins à s'y projeter durablement, ce qui contribue à réduire significativement le turnover.

Cette perspective est partagée par le Manager Achats et Matériaux Généraux, qui insiste sur les aspects concrets et opérationnels de la QVT. Il souligne l'importance d'un cadre de travail sain, structuré et respectueux, en évoquant des éléments tels que la sécurité au poste, la clarté des processus « *Un collaborateur qui évolue dans un cadre sain, structuré et respectueux développe une motivation accrue et une volonté plus forte de rester au sein de l'entreprise* », la qualité des équipements et l'organisation de l'espace. Selon lui, ces conditions matérielles ont un impact direct sur le bien-être quotidien des collaborateurs et influencent positivement leur motivation et leur attachement à l'entreprise. Il constate d'ailleurs que les salariés évoluant dans un environnement structuré et respectueux sont nettement moins enclins à envisager un départ.

De son côté, le Responsable Process et Engineering apporte une lecture psychosociale, en mettant l'accent sur l'impact direct de la QVT sur l'engagement des collaborateurs et leur attachement émotionnel à l'entreprise « *Elle influence directement l'engagement des collaborateurs et renforce leur attachement à l'entreprise* ». Il met en lumière l'importance de facteurs tels que la reconnaissance du travail accompli, l'autonomie, la qualité des relations interpersonnelles et les perspectives d'évolution. Il souligne également que l'absence de ces éléments peut entraîner du désengagement, du stress chronique, voire un épuisement professionnel, autant de facteurs qui favorisent les départs volontaires.

Malgré la diversité de leurs approches, ces trois témoignages convergent vers une compréhension multidimensionnelle de la QVT, intégrant à la fois des aspects environnementaux, relationnels et psychologiques. Cela confirme son rôle fondamental dans la construction d'une politique efficace de fidélisation des talents et dans le renforcement de la stabilité des effectifs au sein de l'entreprise.

3. Les dimensions clés de la QVT influençant la rétention :

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des entretiens menés auprès des cadres de Condor Electronics met en lumière une compréhension partagée de la Qualité de Vie au Travail (QVT) comme levier stratégique de rétention des talents.

Le Manager Performance RH souligne l'importance d'un environnement professionnel sain et sécurisé, garantissant le bien-être physique et psychologique des collaborateurs. *« La Stratégie d'entreprise, les opportunités d'évolution professionnelle, le climat social, la santé et la sécurité au travail »* Il insiste également sur la clarté des missions et des objectifs, favorisant une meilleure adaptation des employés et réduisant l'ambiguïté quant aux attentes.

Le Responsable des Achats et Matériaux Généraux met en avant les leviers organisationnels, notamment la transparence dans la gestion des parcours professionnels et la qualité du dialogue social. Il affirme que ces éléments renforcent la confiance des employés et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise *« la clarté de la stratégie d'entreprise, le dialogue social ouvert et constructif, ainsi que la gestion des compétences et des parcours professionnels. Ces éléments renforcent le sentiment d'appartenance »*

Enfin, le Responsable Process et Engineering insiste sur l'importance des perspectives d'évolution, avec une visibilité sur les opportunités de carrière et un accès à des formations permettant le développement des compétences. *« D'après mon expérience, la qualité de vie au travail influence fortement la rétention des talents, mais la visibilité sur les perspectives de carrière et les possibilités d'évolution professionnelle joue un rôle primordial »* Il considère que ces aspects sont cruciaux pour maintenir l'engagement des collaborateurs et favoriser leur fidélisation.

4. Des Illustrations concrètes de l'impact de la QVT :

L'analyse des entretiens menés auprès des cadres de Condor Electronics met en lumière une convergence d'opinions quant à l'impact significatif des initiatives de Qualité de Vie au Travail (QVT) sur la rétention des talents.

Le Manager Performance RH souligne l'importance des programmes de développement professionnel, tels que Condor Academy, qui offrent des formations continues alignées

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

sur la stratégie de l'entreprise. Il met également en avant le programme Beridi, destiné à l'intégration des jeunes diplômés, favorisant ainsi une montée en compétences progressive « *plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer la QVT et renforcer la rétention des talents. Parmi elles : les programmes internes comme Fikrati et Best Worker visant à stimuler l'esprit d'équipe, la loyauté et le sentiment d'appartenance. De plus, à travers le programme Beridi¹ ».*

Le Responsable des Achats et Matériaux Généraux insiste sur les dispositifs participatifs, notamment Fikrati, qui permettent aux employés de proposer des idées innovantes, renforçant leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Il évoque également le mécanisme de reconnaissance Best Worker, « *et aux programmes de reconnaissance comme Best Worker² et la cérémonie de distinction du 1er mai, qui a mis à l'honneur 450 employés, renforce leur engagement* », qui valorise les performances individuelles et collectives.

Le Responsable Process et Engineering met en évidence l'amélioration des conditions de travail, incluant des services de transport, de restauration et des mesures HSE, garantissant un environnement professionnel motivant et sécurisé « *CONDOR a mis en place plusieurs initiatives ayant un impact direct sur la rétention des talents. Le programme Fikrati³ encourage les employés à proposer des améliorations, renforçant ainsi leur implication. Condor Academy⁴ offre des formations adaptées aux besoins des métiers, des analyses gratuites et des sensibilisations aux risques par le service HSE ... ».*

¹ Le Programme **Béridi** est un dispositif structuré d'intégration et de formation destiné aux jeunes diplômés (major de promo universitaires ou étudiants issus d'écoles supérieures) au sein du groupe Condor. Conçu pour attirer et fidéliser les talents émergents

² Le système **Best Worker** repose sur une logique de reconnaissance individuelle où le manager identifie et récompense périodiquement le collaborateur ayant fait preuve d'une performance exceptionnelle, d'un engagement remarquable et d'un dépassement de soi dans ses missions.

³ La plateforme **Fikrati** de Condor Electronics est un outil numérique conçu pour collecter, évaluer et potentiellement mettre en œuvre les idées et suggestions des employés et/ou d'autres parties prenantes, dans le but de stimuler l'innovation, l'engagement et l'amélioration continue au sein de l'entreprise.

⁴ **Condor Academy SPA** est l'entité ou le département de formation de l'entreprise algérienne Condor Electronics.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Section2 : Analyse des données qualitatives obtenues par le logiciel N vivo

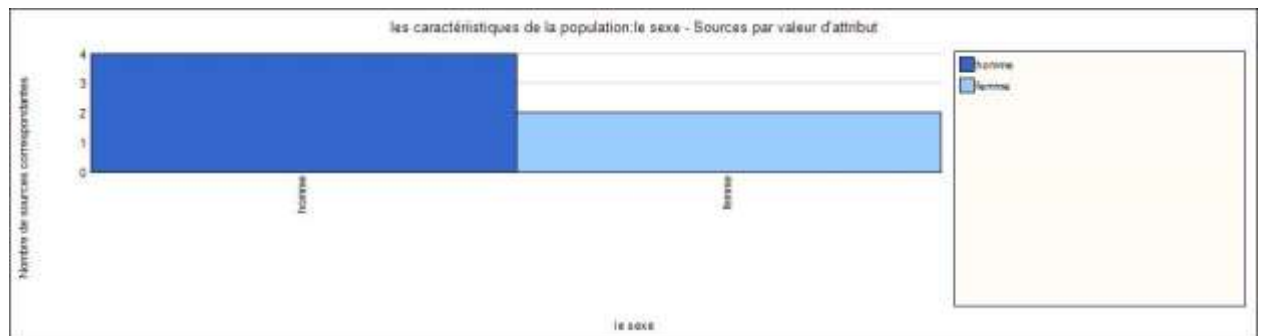
Dans Cette section l'analyse, réalisée à l'aide du logiciel Nvivo, est fondée sur le guide d'entretien destiné aux talents (Guide d'entretien 2)¹.

Afin de mieux identifier et déterminer notre échantillon nous avons réalisé quelques illustrations générées par l'outil d'analyse NVIVO10.

1. Analyse des caractéristiques de la population :

1.1 Répartition de l'échantillon par genre :

Figure 8 caractéristiques de la population



Source : Généré par NVIVO10

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de collaborateurs de l'entreprise CONDOR, sélectionnés de manière à représenter différentes fonctions et niveaux hiérarchiques. Comme le montre la répartition par sexe, l'échantillon comprend 2 femmes et 4 hommes, reflétant la diversité de genre au sein de l'organisation. Cette composition permet d'analyser les perceptions de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et son rôle la rétention des talents sous différents angles, tout en tenant compte des spécificités liées au contexte industriel de CONDOR.

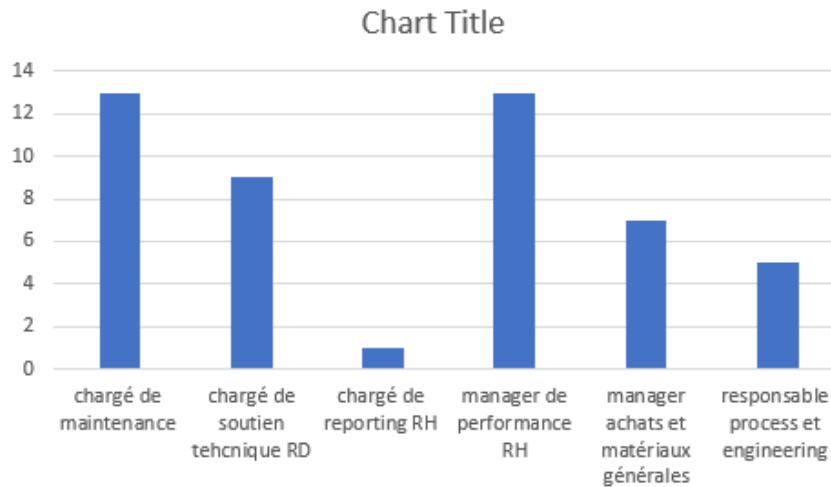
En tant qu'académie d'entreprise, sa mission principale est de développer et de dispenser des programmes de formation et de développement des compétences pour les employés de Condor Electronics,

¹ Voir ANNEXE A

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

1.2 Répartition de l'échantillon par ancienneté :

Figure 9 Ancienneté des interviewés par poste



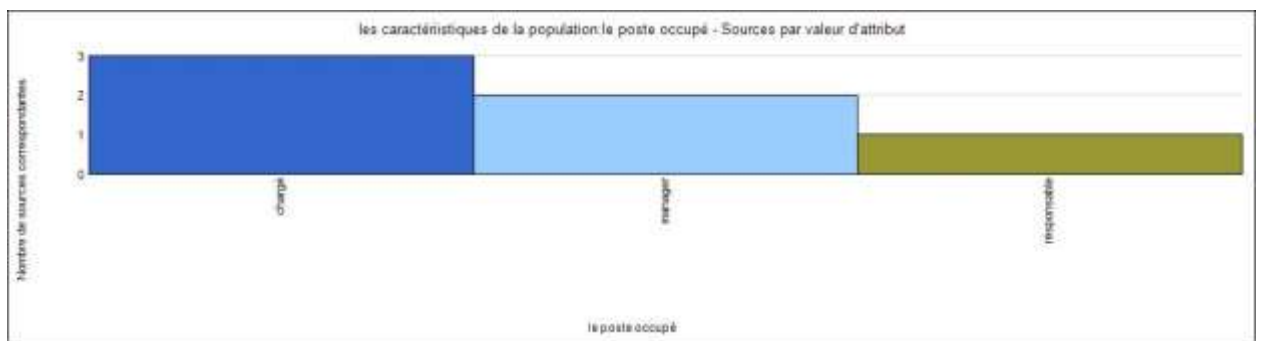
Source : Généré par NVIVO10

La Figure met en évidence que l'ensemble des répondants, à l'exception d'un collaborateur récemment intégré, occupe un poste permanent chez CONDOR. Cette répartition illustre une forte expertise en matière de qualité de vie au travail et de stratégies de rétention des talents. La prédominance des employés expérimentés (cinq sur six ayant plus de cinq ans d'ancienneté, dont deux managers cumulant treize ans de service) assure une connaissance approfondie des dynamiques organisationnelles et offre des perspectives fiables sur les pratiques RH à long terme. Par ailleurs, la présence d'un membre junior enrichit l'analyse en apportant un regard complémentaire sur l'efficacité des dispositifs d'intégration, tout en maintenant la solidité des observations issues des collaborateurs les plus expérimentés.

1.3 Répartition de l'échantillon par poste occupé :

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 10 les caractéristiques de la population : poste occupé



Source : Généré par NVIVO10

Ce graphique met en évidence la diversité des postes occupés par les participants à l'étude, ce qui constitue un atout majeur pour la richesse de l'analyse. La forte représentation des chargés (3 sources) permet de recueillir des points de vue ancrés dans la réalité opérationnelle et le quotidien professionnel. La participation des managers (2 sources) apporte une perspective intermédiaire, axée sur la coordination et la gestion d'équipe. Quant au poste de responsable, bien qu'il ne soit représenté que par une seule source, sa contribution reste particulièrement significative. En effet, ce profil combine une vision stratégique avec un impact direct sur les opérations, ce qui renforce la portée et la profondeur de l'analyse menée. Ainsi, la diversité des fonctions représentées confère une crédibilité et une complémentarité essentielles aux résultats de l'étude.

2. Analyse du nuage de mot :

Afin d'illustrer les éléments clés de cette étude selon les réponses des participants, nous avons recours à un nuage de mots pour synthétiser les notions les plus abordées. À travers cette représentation, les termes les plus cités par les répondants apparaissent selon leur fréquence d'utilisation, mettant en avant les concepts dominants liés à la qualité de vie au travail et à la rétention des talents chez Condor.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 11 Nuage de mots



Source: Généré par NVIVO

Dans le nuage de mots généré à partir de nos entretiens, l'association « rétention des talents » se dégage clairement comme l'axe central de l'étude : le mot « talents » apparaît 27 fois, tandis que « rétention » en compte 19, soulignant la priorité accordée à la conservation des collaborateurs clés. Autour de ce noyau gravite un vocabulaire qui précise la stratégie de Condor : « employés » (23) et « évolution » (20) traduisent la volonté de concilier politique RH globale et parcours individualisés axés sur le développement professionnel ; « qualité » (15) et « environnement » (11) rappellent l'attention portée aux conditions de travail. Les termes « prévention » (8) et « santé » (6) attestent de l'intégration du bien-être physique et mental, tandis que « dialogue » (6), « reconnaissance » (4) et « valeurs » (4) soulignent l'importance d'une culture d'entreprise ouverte et inclusive. Enfin, les verbes d'action « renforce » (14), « favorise » (8) et « stimule » (4) illustrent l'effet dynamisant des pratiques QVT sur l'engagement et la fidélité des collaborateurs. L'écart notable entre la fréquence cumulée de « talents » et « évolution » (47 occurrences) et celle de « conditions » (4 occurrences) confirme ainsi

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

l'orientation résolument proactive de Condor : plutôt que de se limiter à l'aménagement matériel, l'entreprise investit dans la progression professionnelle et le développement des compétences pour remporter la « guerre des talents » dans le secteur industriel¹.

¹ Voir ANNEXE F

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Tableau 5 tableau de fréquence des mots

Ordre	Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage Pondéré	Mots Similaires
01	Talents	7	27	1,79%	Talents
02	Employés	8	23	1,52%	Employés
03	Evolution	11	20	1,32%	D'actions, d'adaptation, d'appartenance, d'avoir, d'enrichir, d'entreprise, d'expression, d'exprimer, d'une, d'échanger, d'évoluer, d'évolution
04	Rétention	9	19	1,26%	Rétention
05	Motivation	10	18	1,19%	Motivation
06	Qualité	7	15	0,99%	Qualité
07	Environnement	13	11	0,73%	Environnement
08	Fidélisation	12	8	0,53%	Fidélisation
09	Compétences	11	7	0,46%	Compétences
10	Dialogue	8	6	0,40%	Dialogue

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

11	Engagement	10	6	0,40%	Engagement
12	Conditions	10	4	0,26	Conditions
13	Reconnaissance	14	4	0,26%	Reconnaissance

Source: élaboré par nous -mêmes à partir des données de Nvivo

3. L'analyse de Pourcentage de couverture :

Voici l'interprétation des pourcentages de couverture des interviewés, adaptée au format de l'exemple fourni dans la figure :

Thème 1 : *Organisation, contenu et réalisation du travail*

Thème 2 : *Stratégie d'entreprise et management*

Thème 3 : *Égalité au travail*

Thème 4 : *Dialogue social et professionnel*

Thème 5 : *Compétences et parcours professionnels*

Thème 6 : *Santé au travail et prévention*

Tableau 6 Le pourcentage de couverture des interviewés

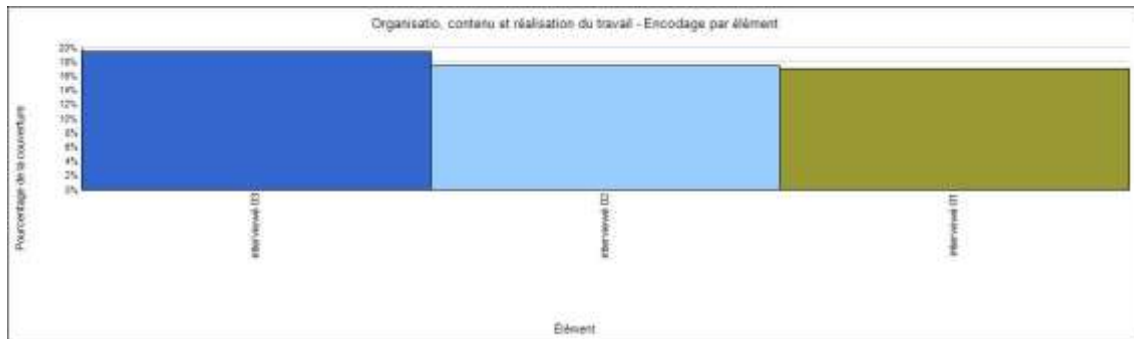
	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5	Thème 6
Interviewé 01	19,47%	16,18%	8,92%	11,91%	10,49%	12,28%
Interviewé 02	17,53%	14,50%	10,74%	13,49%	16,50%	15,99%
Interviewé 03	16,97%	15,97%	10,55%	13,96%	13,76%	15,94%

Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture de chaque interviewé est montré dans le Tableau. Ce ratio de couverture dans un nœud particulier est (égal au nombre de mots d'une source relative à un nœud particulier divisé par le nombre total de mots de la même source, multiplié par 100).

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

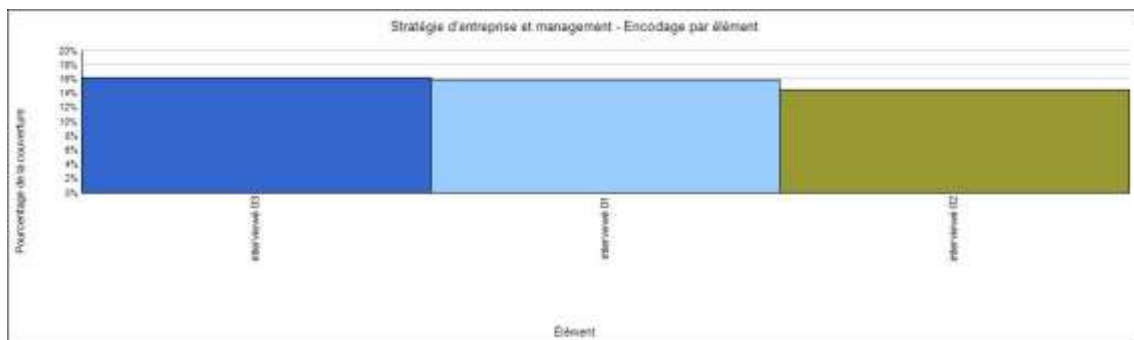
Figure 12 Le pourcentage de couverture du thème 1



Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du thème 01 (Organisation, contenu et réalisation du travail) montre que l'interviewé 03 **Chargé Reporting RH** a le pourcentage de couverture le plus élevé pour ce thème, ce qui suggère qu'il a une compréhension plus approfondie de ce sujet par rapport aux autres interviewés

Figure 13 Le pourcentage de couverture du thème 2

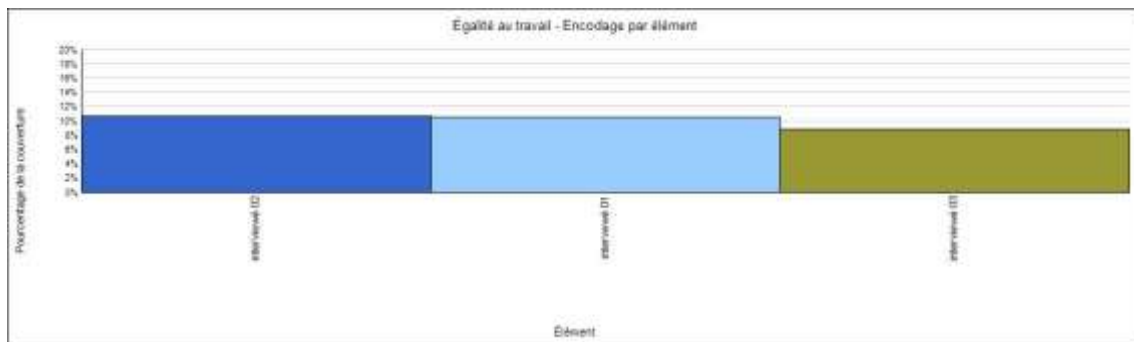


Source : Généré par NVIVO

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le pourcentage de couverture du thème 2 (Stratégie d'entreprise et management) indique que les interviewés 03 **Chargé Reporting RH** et 01 **Chargé maintenance** présentent des niveaux de couverture relativement proches, avec une légère avance pour l'interviewé 03. Cela montre que ces deux interviewés ont fourni des réponses détaillées et structurées sur ce thème, traduisant une bonne compréhension des stratégies managériales de l'entreprise. L'interviewé 02 **Chargé soutien technique RD**, quant à lui, affiche un taux de couverture légèrement inférieur, suggérant une contribution moins développée sur ce sujet par rapport aux deux premiers.

Figure 14 Le pourcentage de couverture du thème 3

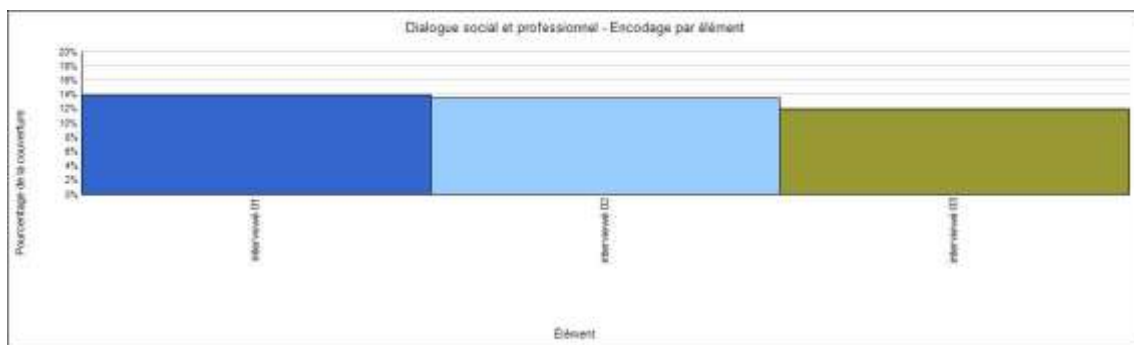


Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du thème 3 (Égalité au travail) montre que les interviewés 02 **Chargé soutien technique RD** et 01 **Chargé maintenance** présentent des niveaux de couverture très proches, avec une légère avance pour l'interviewé 02. Cela indique que ces deux répondants ont accordé une attention similaire à cette thématique dans leurs réponses, traduisant une sensibilité commune à la question de l'équité au sein de l'environnement professionnel. L'interviewé 03 **Chargé Reporting RH**, quant à lui, affiche un taux de couverture légèrement inférieur, ce qui peut suggérer une contribution un peu moins développée sur ce sujet.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 15 Le pourcentage de couverture du thème 4



Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du thème 4 (Dialogue social et professionnel)

révèle que l'interviewé 01 **Chargé maintenance** a abordé ce thème avec la plus grande profondeur, suivi de près par l'interviewé 02 **Chargé soutien technique RD**. Ces deux répondants semblent donc accorder une importance particulière à la qualité des échanges internes, à l'écoute et à la participation active dans l'entreprise. L'interviewé 03 **Chargé Reporting RH**, bien que légèrement en retrait, a également contribué au sujet, mais de manière un peu moins développée.

Figure 16 Le pourcentage de couverture du thème 5



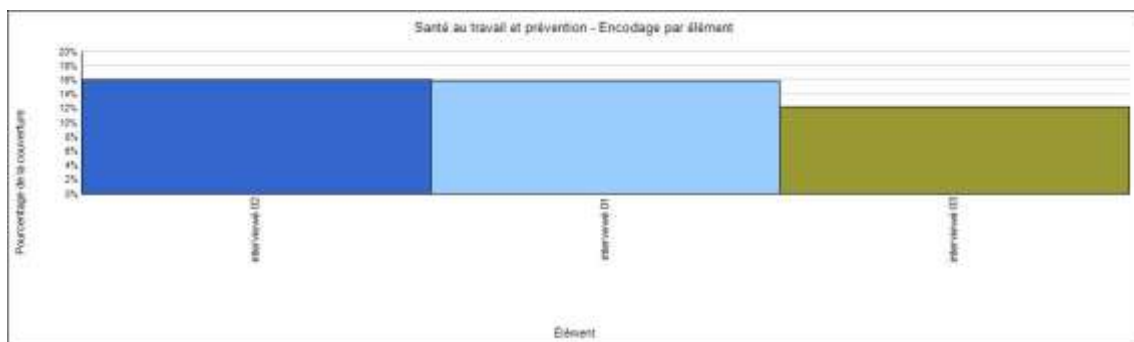
Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du thème 05 (Compétences et parcours professionnels) montre que l'interviewé Interviewé 02 **Chargé soutien technique RD** a le pourcentage de couverture le plus élevé pour ce thème, ce qui suggère qu'il a abordé

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

de manière plus approfondie ou plus détaillée les éléments liés à ses compétences et à son parcours professionnel. L'Interviewé 01 **Chargé maintenance** suit avec un taux de couverture légèrement inférieur, indiquant également un certain niveau d'implication sur le sujet. En revanche, l'Interviewé 03 **Chargé Reporting RH** présente le pourcentage de couverture le plus faible, ce qui pourrait refléter une moindre richesse ou un intérêt moindre pour ce thème au cours de l'entretien

Figure 17 Le pourcentage de couverture du thème 6



Source : Généré par NVIVO

Le pourcentage de couverture du thème 6 (Santé au travail et prévention) montre que l'Interviewé 02 **Chargé soutien technique RD** a le pourcentage de couverture le plus élevé, ce qui suggère qu'il a accordé une attention particulière à ce sujet ou qu'il dispose d'une expérience significative dans ce domaine. Il est suivi de près par l'Interviewé 01 **Chargé maintenance**, dont la contribution est également notable. En revanche, l'Interviewé 03 **Chargé Reporting RH** affiche le taux de couverture le plus faible, ce qui pourrait indiquer un intérêt moindre.

4. L'analyse de la matrice¹

4.1 Thème01: Organisation, contenu et réalisation du travail

Les trois interviews montrent une convergence d'opinions sur l'importance de la clarté des missions et des responsabilités pour améliorer la qualité de vie au travail, l'engagement et la Rétention des talents. Tous les interviewés mettent en évidence que la transparence des rôles et des responsabilités permet aux talents de mieux comprendre leur

¹ Voir ANNEXE E

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

impact au sein de l'organisation, ce qui renforce leur motivation et leur implication dans leur travail.

L'Interviewé 01 **Chargé maintenance** souligne que la clarté des missions et responsabilités « Mon rôle en tant que chargé de maintenance chez Condor est parfaitement défini » combinée à des outils performants et à un environnement de travail moderne, est essentielle pour créer des conditions favorables à la rétention des talents. Il mentionne également l'importance d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, grâce à une gestion du temps de travail bien structurée, pour maintenir un environnement de travail optimal « Cet équilibre entre exigences professionnelles et bien-être personnel renforce la rétention des talents »

L'Interviewé 02 **Chargé soutien technique** partage des idées similaires, mettant l'accent sur l'utilisation d'équipements modernes et bien adaptés « L'entreprise met à disposition un environnement de travail optimal avec des bureaux individuels, des équipements performants et des laboratoires bien équipés », et le cadre de travail structuré, tels que l'organisation des horaires en 2x8 et 3x8, qui favorisent un équilibre entre exigences professionnelles et bien-être personnel « La planification du temps de travail respecte un équilibre entre vie professionnelle et personnelle »

Enfin, l'Interviewé 3 **Chargé reporting RH** évoque une approche similaire concernant l'utilisation des outils et des équipements « Les outils mis à disposition, comme Power BI et SAP, ainsi que des équipements modernes, contribuent directement à la performance et au bien-être des collaborateurs », en soulignant leur rôle dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et dans le maintien des conditions de travail optimales pour la rétention des talents.

En somme, tous les interviewés s'accordent sur le fait que la clarté des missions, l'accès à des outils modernes et une gestion équilibrée du temps de travail sont des éléments clés pour garantir la motivation des talents et leur fidélisation, créant ainsi un environnement propice à leur épanouissement et à leur performance au sein de l'entreprise

4.2 Thème 02: Stratégie d'entreprise et management

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les trois interviews partagent une vision commune sur l'importance de la communication interne et du rôle du management pour favoriser l'engagement et la fidélisation des talents au sein de l'entreprise.

L'interviewé 01 **Chargé maintenance** met en avant que la communication des orientations stratégiques est essentielle pour permettre aux talents de comprendre et d'adhérer aux objectifs de l'organisation « La communication des orientations stratégiques de Condor est essentielle pour favoriser l'engagement et la rétention des talents ». Il souligne également que le manager joue un rôle clé dans la motivation et l'implication des équipes en leur donnant du sens et en soutenant leurs efforts. « Mon manager joue un rôle clé dans l'implication quotidienne des équipes. Sa capacité à donner du sens à nos missions et à soutenir nos défis techniques renforce la motivation et la rétention des talents »

L'interviewé 02 **Chargé soutien technique** renforce cette idée en précisant que la communication efficace des stratégies d'entreprise renforce l'engagement et la motivation des talents « Je me sens globalement bien informé sur les orientations générales de l'entreprise grâce aux réunions et aux échanges réguliers avec mon superviseur ». Il insiste également sur l'importance du rôle du manager direct dans la rétention des talents grâce à son écoute, sa valorisation et son leadership bienveillant « Mon manager joue un rôle positif dans ma motivation. Il me donne quotidiennement des orientations claires qui contribuent à développer et valoriser mes compétences ».

L'interviewé 03 **Chargé reporting RH** complète cette perspective en soulignant que l'information sur les orientations stratégiques de l'entreprise permet aux employés de mieux s'aligner avec la vision organisationnelle « Une communication efficace des stratégies d'entreprise permet aux employés de mieux comprendre la vision et les objectifs organisationnels, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation ». Le management, selon cet interviewé, est crucial pour la rétention des talents, non seulement en valorisant les compétences individuelles, mais aussi en offrant des perspectives d'évolution et en favorisant un climat de travail motivant « Le rôle du manager direct est fondamental dans la rétention des talents, car il influence directement la performance et

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

l'implication des employés grâce à son écoute, sa valorisation et son leadership bienveillant ».

En résumé, les trois interviews s'accordent sur le fait que la communication transparente des orientations stratégiques et le rôle actif du manager dans la valorisation et le soutien des employés sont essentiels pour renforcer leur motivation et garantir leur fidélité à l'organisation.

4.3 Thème 03: Égalité au travail

Les trois interviews mettent en évidence l'importance cruciale d'un environnement de travail respectueux et équitable pour la rétention des talents au sein de l'entreprise. Les interviewés soulignent que garantir un cadre de travail inclusif, respectueux et juste est un levier essentiel pour stimuler l'engagement et la motivation des talents, influençant positivement leur désir de rester dans l'organisation.

L'interviewé 01 **Chargé maintenance** insiste sur le fait qu'un environnement respectueux et inclusif contribue à l'épanouissement professionnel et, par conséquent, à la fidélisation des talents « Condor veille à garantir un environnement professionnel respectueux, où l'équité joue un rôle central dans la rétention des talents »

L'interviewé 02 **Chargé soutien technique** ajoute que l'application de règles claires et justes renforce le sentiment de sécurité des employés, ce qui améliore leur implication et leur fidélité envers l'entreprise « L'entreprise veille à offrir un environnement respectueux et inclusif, ce qui est un levier clé dans la rétention des talents »

Enfin, l'interviewé 03 **Chargé reporting rh** met l'accent sur l'importance d'un climat de travail juste où les efforts des talents sont valorisés, ce qui contribue directement à leur motivation et à leur engagement « Un environnement de travail respectueux, soutenu par des règles claires et appliquées avec justesse, contribue à la motivation, La perception d'un traitement équitable renforce la rétention des talents »

En résumé, les trois interviews convergent sur l'idée que l'équité, le respect et la reconnaissance au sein de l'entreprise sont des éléments clés pour favoriser l'engagement des talents, renforcer leur motivation et garantir leur rétention à long terme.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.4 Thème 04: Dialogue social et professionnel

Les trois interviews mettent en lumière l'importance de l'expression des idées des employés dans le processus de motivation et de fidélisation des talents au sein de l'entreprise. Les interviewés soulignent que la possibilité pour les collaborateurs de s'exprimer librement dans un environnement de travail ouvert joue un rôle essentiel dans leur engagement et leur motivation. Ce dialogue interne, basé sur la transparence et l'écoute active, renforce leur sentiment de reconnaissance et améliore leur qualité de vie professionnelle.

L'interviewé 01 **Chargé maintenance** met l'accent sur le fait que l'écoute des remarques des employés contribue à renforcer leur fidélité à l'entreprise « Condor encourage les employés à s'exprimer, ce qui favorise leur engagement et leur attachement à l'entreprise ».

L'interviewé 02 **Chargé soutien technique** complète cette idée en soulignant que la mise en application des suggestions des employés montre que leurs idées ont un impact réel sur l'organisation, ce qui renforce leur engagement « La possibilité d'exprimer des idées dans un environnement de travail ouvert contribue à l'engagement des collaborateurs , L'écoute des remarques des employés renforce leur sentiment de reconnaissance »

Enfin, l'interviewé 03 **Chargé reporting Rh** souligne qu'une communication interne transparente, alliée à une écoute attentive, participe à un cadre de travail plus positif et valorise pleinement les employés « Un dialogue interne basé sur la transparence et l'écoute active améliore l'environnement de travail et offre aux employés un sentiment de reconnaissance »

En somme, tous les interviewés s'accordent à dire que la communication ouverte et le respect des idées des collaborateurs sont des leviers essentiels pour maintenir leur motivation et garantir leur fidélité, contribuant ainsi à la rétention des talents.

4.5 Thème 05 : Compétences et parcours professionnels

Les trois interviews mettent en évidence l'importance cruciale des opportunités de développement professionnel dans la motivation et la rétention des talents au sein de Condor. Les interviewés soulignent que les formations et perspectives d'évolution offertes

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

par l'entreprise, notamment via Condor Academy, jouent un rôle déterminant dans leur engagement et leur attachement à l'organisation.

L'interviewé 01 **Chargé maintenance** insiste sur l'alignement entre les parcours proposés et les aspirations individuelles « Condor offre des formations et des perspectives d'évolution qui encouragent la montée en compétences et la rétention des talents. Les programmes permettent d'enrichir les savoirs et de garantir une progression professionnelle alignée avec les ambitions des collaborateurs »

L'interviewé 02 **Chargé soutien technique** met en avant l'impact de la mobilité internationale et de la qualité de vie au travail « Les opportunités de développement professionnel via Condor Academy jouent un rôle central dans la rétention des talents »

L'interviewé 03 **Chargé reporting RH** complète en soulignant le lien entre évolution interne et engagement durable « La possibilité d'évolution au sein de l'entreprise joue un rôle déterminant dans la motivation, Lorsqu'un employé voit ses efforts reconnus et se voit offrir des perspectives de progression »

En somme, tous les interviewés s'accordent à reconnaître que les politiques de formation et de gestion des carrières constituent des leviers essentiels pour maintenir la motivation des collaborateurs, garantir leur fidélité et ainsi favoriser la rétention des talents. La combinaison entre développement des compétences, possibilités d'évolution concrètes et reconnaissance professionnelle crée un environnement propice à l'engagement durable des employés.

4.6 Thème 06 : Santé au travail et prévention

Les trois interviews mettent en lumière l'importance des actions mises en place par Condor pour garantir un environnement de travail sain et propice à la rétention des talents. Les interviewés soulignent que l'entreprise s'engage activement à préserver le bien-être physique et mental de ses employés, ce qui contribue à renforcer leur motivation et leur fidélité.

L'interviewé 01 **Chargé maintenance** évoque les actions concrètes prises par Condor, comme la sensibilisation aux risques et la mise en place de consultations médicales et de dispositifs de sécurité « Entre sensibilisation aux risques et consultations médicales,

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

l'entreprise veille au bien-être physique et mental des employés », garantissant ainsi une qualité de vie au travail favorable à la rétention des talents.

L'interviewé 02 **Chargé soutien technique** insiste également sur l'importance des programmes de prévention et des efforts continus pour améliorer les conditions de travail, en particulier dans la gestion des risques professionnels et l'adaptation des postes de travail « L'entreprise attache une grande importance à la sécurité et au bien-être de ses employés. Elle assure un suivi médical régulier à travers le service HSE, avec deux visites médicales par an, et un centre médical dédié au suivi périodique des travailleurs ».

L'interviewé 03 **Chargé reporting RH** mentionne les initiatives supplémentaires, telles que le suivi médical régulier et les équipements adaptés « La mise en place d'actions visant le bien-être physique et mental des employés, comme les consultations médicales internes et les programmes de prévention, garantit un environnement de travail sain, favorable à la rétention des talents ». Soulignant que ces actions renforcent l'engagement des talents en leur offrant un cadre de travail sécurisé et respectueux de leur santé.

En résumé, tous les interviewés s'accordent sur le fait que l'engagement de l'entreprise envers le bien-être des employés, à travers des initiatives de prévention, des soins médicaux et des équipements adaptés, joue un rôle fondamental dans la motivation des collaborateurs et la fidélisation des talents. Ces actions contribuent à créer un environnement de travail sain et respectueux, essentiel à la rétention des talents.

Section 03 : Discussion et résultats

1. Résultats des entretiens :

Les entretiens menés auprès des responsables de Condor ont mis en lumière plusieurs éléments clés concernant l'impact de la qualité de vie au travail (QVT) sur la rétention des talents. L'échantillon interrogé, composé de collaborateurs issus des départements RH, maintenance, engineering et achats, permet une analyse transversale des pratiques organisationnelles.

Les leviers de la QVT sont perçus différemment en fonction des responsabilités et des attentes spécifiques des interviewés. Les managers RH privilégient des outils tels que Condor Academy pour développer les compétences, tandis que les responsables

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

opérationnels s'appuient sur des initiatives comme Best Worker et Fikrati afin de renforcer l'engagement des équipes. Par ailleurs, l'usage des entretiens vidéo et plateformes digitales facilite la communication interne, contribuant à une meilleure diffusion des orientations stratégiques.

Les avantages perçus de la politique QVT se traduisent par une amélioration significative de l'engagement et de la stabilité des équipes, favorisant une gestion plus fluide des ressources humaines. Toutefois, ils expriment le besoin d'une intégration plus cohérente des outils RH et d'une automatisation accrue des processus de gestion des talents.

Dans l'ensemble, l'approche QVT de Condor est perçue comme positive, mais une communication interne plus fluide, une transparence accrue sur les parcours professionnels et une ergonomie améliorée des outils RH pourraient encore optimiser le système.

Les Développements Envisagés par Condor :

Condor poursuit une stratégie intégrée de gestion des talents, articulée autour de Condor Academy, un programme structurant visant à optimiser la QVT et favoriser la rétention des talents. Le volet formation continue permet de renforcer les compétences techniques et managériales, facilitant ainsi l'évolution professionnelle. La fonction Mobilité interne offre une cartographie des opportunités de carrière, alignée sur les aspirations et les compétences des collaborateurs. Le programme Best Worker constitue un levier essentiel de reconnaissance des performances, favorisant la motivation et ajustant les stratégies de fidélisation.

En combinant ces outils, Condor vise à créer un environnement de travail attractif et stimulant, permettant une prise de décision RH plus stratégique et une meilleure efficacité des politiques de rétention des talents.

2. Comparaison entre la théorie et la pratique :

En confrontant les résultats de notre étude aux recherches antérieures, nous constatons une convergence notable entre les pratiques mises en œuvre au sein de l'entreprise et les recommandations théoriques liées à la QVT. Les données issues des entretiens révèlent

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

que les dispositifs de QVT jouent un rôle central dans la fidélisation des talents, en agissant sur plusieurs leviers.

En référence à L'article : « **Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover** » Les pratiques observées chez Condor reflètent clairement cette orientation. En effet, l'entreprise a mis en place des dispositifs structurés tels que le programme « Condor Academy », dédié au développement des compétences et à la montée en expertise des collaborateurs, ainsi que l'initiative « Best Worker », visant à valoriser et récompenser les performances individuelles et collectives. Ces actions témoignent d'une application concrète des recommandations formulées dans la littérature scientifique, comme le souligne (Shekhawat, 2018) : « *La quatrième pratique consiste à autonomiser la gestion de carrière des employés, révélant que le travail doit être stimulant et enrichissant pour mobiliser l'esprit des employés et produire des résultats, susciter la créativité et favoriser l'innovation* ». Ainsi, cette comparaison met en évidence une cohérence significative entre les pratiques internes de Condor et les cadres théoriques établis, soulignant que la qualité de vie au travail, lorsqu'elle intègre la reconnaissance et l'évolution professionnelle, constitue un levier stratégique pour la rétention des talents.

En référence à l'article « La Relation Entre La Qualité De Vie Au Travail Et L'engagement Organisationnel Des Employés – Etude De Cas : Sonelgaz Batna » (Mohamed, 2020)

Les pratiques observées chez Condor montrent une orientation similaire en matière de QVT. L'entreprise a mis en place des actions telles que la reconnaissance des performances, l'amélioration de l'environnement de travail, ainsi que des initiatives visant à promouvoir le bien-être général des collaborateurs. Bien que ces actions renforcent l'engagement des employés, certains aspects, comme la gestion du stress au travail et les perspectives d'évolution professionnelle, peuvent être optimisés pour favoriser encore davantage l'engagement organisationnel. Ainsi, cette comparaison met en évidence une cohérence importante entre les résultats de l'étude de Sonelgaz Batna et les pratiques internes de Condor. Elle montre que la QVT, lorsqu'elle comprend des actions telles que la reconnaissance, l'évolution professionnelle et la gestion du stress, joue un rôle stratégique dans l'engagement et la rétention des talents au sein des entreprises.

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

En référence à la thèse « **Fidélisation de talents dans un contexte de transformation digitale** » (Bley, 2022), les pratiques de développement professionnel observées chez Condor révèlent une convergence notable avec les conclusions de cette recherche. L'étude soulignait l'importance critique des parcours de formation et des perspectives d'évolution comme leviers majeurs de fidélisation dans les organisations en transformation digitale. Les témoignages recueillis auprès des collaborateurs de Condor confirment cette dynamique : les programmes de Condor Academy, combinant montée en compétences et mobilité internationale, créent effectivement les conditions d'un engagement durable, conformément aux mécanismes identifiés dans la littérature académique. Cette analyse comparative révèle ainsi une cohérence fondamentale entre les pratiques de Condor et les résultats de la recherche, tout en identifiant des pistes d'optimisation. Elle confirme que dans un environnement professionnel en mutation digitale, la combinaison entre formations structurées (comme celles de Condor Academy), visibilité des perspectives de carrière et adaptation aux besoins individuels constitue bien un trio stratégique pour la rétention des talents.

Référence à l'article « **Le rôle de la motivation dans la rétention des talents** » (Yagoub, 2021)

Les pratiques motivationnelles déployées par Condor présentent une adéquation marquée avec les conclusions de cette étude. La recherche soulignait le rôle central des systèmes de reconnaissance, à la fois matériels et immatériels, dans la fidélisation des talents au sein des organisations publiques. Cette dynamique se retrouve pleinement dans l'approche intégrée de Condor, qui associe récompenses financières et valorisation symbolique pour renforcer l'engagement des collaborateurs.

Les témoignages des employés de Condor confirment cette synergie : les dispositifs de rémunération performancielle et les programmes de reconnaissance non financière créent un environnement propice à la rétention des talents, en parfaite cohérence avec les mécanismes identifiés par la littérature scientifique.

Référence à l'article « **L'impact de la qualité de vie dans l'entreprise sur l'engagement au travail des employés - Cas MEDIFIL** » (Gacem Karim . Maabout Mohamed Zakaria &, 2021) :

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les politiques de Qualité de Vie au Travail (QVT) mises en œuvre par Condor présentent une adéquation remarquable avec les conclusions de cette étude. La recherche démontre que l'amélioration des conditions de travail et la promotion de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont des déterminants clés de l'engagement des collaborateurs, un principe pleinement intégré dans la stratégie RH de Condor. Les témoignages des employés confirment cette dynamique : les aménagements d'espaces de travail ergonomiques, les horaires flexibles et les initiatives de bien-être contribuent significativement à renforcer leur motivation et leur attachement à l'entreprise, en parfaite cohérence avec les mécanismes identifiés par la littérature scientifique. Cette analyse met en lumière une convergence essentielle entre les pratiques de Condor et les résultats de la recherche

Elle valide particulièrement l'efficacité d'une approche holistique de la QVT, associant bien-être physique, équilibre personnel et reconnaissance au travail, comme levier stratégique pour fidéliser les talents.

Sur le terrain et Référence à l'article « Management of Audit in Talents Acquisition and Retention » (Biscene, 2021):

Les pratiques de gestion des talents chez Condor présentent des similarités intéressantes mais aussi des écarts significatifs avec les recommandations de cette recherche. L'étude souligne l'importance cruciale d'une approche systémique et auditable de la gestion des talents, intégrant des outils d'analyse prédictive et des tableaux de bord stratégiques - des éléments encore partiellement développés dans l'écosystème RH de Condor. Les témoignages des collaborateurs et l'analyse des processus révèlent que si Condor dispose de solides programmes de formation et de développement (comme Condor Academy), l'entreprise pourrait renforcer sa démarche par l'implémentation d'audits talents réguliers et d'outils de pilotage plus sophistiqués, conformément aux meilleures pratiques identifiées dans la littérature académique. Cette analyse met ainsi en lumière à la fois des convergences encourageantes et des marges de progression substantielles. Elle démontre que dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, la combinaison entre développement des compétences (déjà bien maîtrisée par Condor) et gestion data-driven

CHAPITRE 03 : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

des talents (à renforcer) constitue un différentiel clé pour une rétention optimale des profils stratégiques. L'expérience Condor gagnerait notamment à intégrer davantage de dispositifs d'anticipation des risques de départ et de cartographie des talents critiques, comme préconisé par l'étude.

Dans ce chapitre, nous avons analysé et interprété les résultats issus de l'étude de terrain menée au sein de l'entreprise Condor, dans le cadre de notre recherche portant sur le rôle de la qualité de vie au travail dans la rétention des talents.

À travers l'exploitation des entretiens semi-directifs et leur traitement via le logiciel Nivo, nous avons pu dégager des tendances significatives traduisant les perceptions des collaborateurs quant aux dimensions clés de la QVT. L'analyse a mis en évidence l'influence positive de plusieurs facteurs tels que l'organisation du travail, le climat relationnel, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la reconnaissance sur la motivation et l'engagement des employés.

Les résultats obtenus confirment que l'amélioration de la qualité de vie au travail constitue un levier stratégique essentiel pour fidéliser les talents au sein de l'entreprise Condor, et offrent ainsi une base solide pour formuler des suggestions visant à renforcer les politiques de gestion des ressources humaines en adéquation avec les attentes des collaborateurs.

CONCLUSION :

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif principal d'examiner le rôle de la Qualité de Vie au Travail (QVT) dans la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor. Pour mener à bien cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative reposant sur deux méthodes complémentaires : d'une part, des entretiens approfondis réalisés avec les talents, analysés à l'aide du logiciel Nvivo afin d'identifier les tendances, les thématiques clés, la fréquence des mots et les liens entre la QVT et la fidélisation ; d'autre part, des entretiens semi-directifs avec les cadres et responsables, analysés manuellement pour saisir en profondeur les logiques managériales et les défis organisationnels.

Les résultats ont mis en évidence que la QVT constitue un levier fondamental dans la fidélisation des talents, influençant directement leur engagement et leur volonté de rester dans l'entreprise. Parmi les dimensions les plus valorisées, on retrouve la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que les perspectives d'évolution.

Toutefois, l'étude a aussi révélé des points de convergence et de divergence entre les attentes des talents et les perceptions des managers, ce qui traduit la complexité de la mise en œuvre d'une politique QVT efficace. Cette complexité appelle à des réponses organisationnelles spécifiques, comme une approche personnalisée tenant compte de la diversité des profils, une communication transparente sur les trajectoires professionnelles, un système de reconnaissance structuré et une flexibilité organisationnelle adaptée. Nos résultats confirment ainsi que la QVT ne se limite pas à un avantage social, mais constitue un levier stratégique pour la performance durable de l'entreprise.

L'étude présente néanmoins certaines limites, telles que la taille restreinte de l'échantillon, spécifique au contexte de Condor, ce qui limite la généralisation des résultats, ainsi qu'un certain degré de subjectivité dans l'interprétation des entretiens. De plus, l'arrivée progressive de la génération Z sur le marché du travail soulève de nouveaux défis pour les entreprises : cette génération exprime des attentes spécifiques en matière de flexibilité, d'autonomie, de reconnaissance et de sens, ce qui complique l'identification de leviers universels de fidélisation. Leur mobilité professionnelle accrue, leur faible attachement aux structures hiérarchiques classiques, leur quête de participation active et leur exigence de transparence dans les communications représentent des obstacles que Condor devra surmonter pour assurer une intégration réussie.

CONCLUSION

Face à ces constats, il serait pertinent d'envisager des pistes d'amélioration telles que :

- Développer un "**Passeport de compétences**" numérique où chaque collaborateur visualise ses compétences acquises, ses objectifs de progression, et les formations proposées. Ce dispositif peut être intégré dans un intranet RH dynamique, facile d'accès.
- Lancer un programme de formation interne au leadership collaboratif spécifiquement adapté à la Génération Z, incluant des modules ciblés tels que :
 - L'écoute active adaptée aux attentes et modes de communication des jeunes talents
 - Le feedback régulier et constructif, avec des outils modernes et interactifs
 - Des ateliers sur la motivation et l'engagement de la Génération Z
- Mettre en place un système de prime individualisée spécialement conçu pour valoriser les talents, basé sur des objectifs clairs, atteignables et transparents, qui récompensent leurs compétences, leur innovation et leur contribution directe à la performance de l'entreprise.
- Créer un espace de détente convivial au sein de l'entreprise, équipé de zones de repos, de relaxation et de divertissement, permettant aux collaborateurs de se ressourcer durant leurs pauses, Ces initiatives contribuent à réduire le stress et à renforcer la motivation et l'engagement des talents.

Notre étude a démontré que la qualité de vie au travail (QVT) constitue un levier fondamental pour renforcer la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor. Pour garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement et à l'engagement durable des employés, il est impératif de considérer attentivement les différentes dimensions de la QVT, en accordant une attention particulière aux besoins et aux attentes spécifiques des collaborateurs. Une approche proactive et intégrée permet non seulement de renforcer le sentiment d'appartenance, mais aussi d'identifier plus finement les leviers d'engagement durables. Ainsi, une politique QVT bien conçue et adaptée au contexte de

CONCLUSION

l'entreprise peut contribuer significativement à la stabilité des effectifs, à la motivation des équipes et à la performance globale de l'organisation.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

Alain Blanchet, Anne Gotman. 2012. *L'enquête et ses méthodes : L'observation.* Paris : Armand Colin, 2012. FRBNF43559521.

Albarelo, Luc. 2011. *Apprendre à chercher : L'acteur social et la recherche scientifique.* Louvain-la-Neuve (Belgique) : De Boeck Supérieur, 2011. 2804162736.

Angers, Maurice. 1997. *initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines .* QUEBEC : ANJOU Québec CEC, 1997. ISBN 978-2-7613-1369-7..

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. 2007. La collecte des données et la gestion de leurs sources. [book auth.] G. (Éd.) Trépo. *Méthodes de recherche en management.* Paris : Dunod, 2007.

Brunault, Fouquereau Evelyne . Nicolas Gillet & Paul. 2020. Qualité de vie au travail : Enjeux, mesures et perspectives. [book auth.] Alain Gangloff,Éric Delouée Laurent Cosnier. *Psychologie du travail et des organisations : Fondements et applications.* Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2020.

Chaminade, Benjamin. 2010. *Attirer et fidéliser les bonnes compétences.* La Plaine Saint-Denis Cedex : AFNOR édition , 2010. ISBN 978-2-12-465243-3.

Ingham, Jon. 2006. *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People.* Oxford, UK : Butterworth-Heinemann (Elsevier) , 2006.

Mirallès, Philippe. 2007. *Le management des talents. .* Paris : Éditions Liaisons , 2007.

Paillé, P. & Mucchielli, A. 2012. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Colin, 2012.

Peritti, Jean Marie. 2005. *Tous reconnus.* Paris : Éditions d'Organisation, 2005. ISBN-10 : 2708133837.

les thèses de doctorat :

Bley, Kablan Nicanor. 2022. *Fidélisation de talents dans un contexte de transformation digitale: Cas du secteur bancaire en Côte d'Ivoire.* [(PDF archivé sur HAL).] paris france : ASM paris, 2022. 04792253.

Pin, Clément. 2022. *L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3.* [Document numérique] PARIS : LIEPP – Laboratoire Interdisciplinaire d'Évaluation des Politiques Publiques, Sciences Po Paris, 2022. hal-04087897.

QUENNEVILLE, NADINE. 2007. *thèse : LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL POUR EXPLIQUER LE RÔLE DES PRA TIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES VALEURS*

ORGANISATIONNELLES DANS LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS. [PDF] QUÉBEC À MONTRÉAL : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL services de la bibliothèque , 2007.

VARENNE, Patrick. 2020. *these de doctorat :La transformation digitale des entreprises : Effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD²)*. [Thèse de doctorat (document académique, en ligne)] france Lyon : Université Lumière Lyon 2 (École doctorale 486 - Sciences économiques et de gestion), 2020. tel-02957670.

Zarlowski, Royer &. 2014. *échantillon*. [document déigital PDF] paris : HAL SHS, 2014. halshs-01074007.

LES ARTICLES :

Fahad bin Muqil Al-Aly (فهد بن معقل). 2015. L'impact de la gestion des talents sur la performance organisationnelle dans les institutions gouvernementales saoudiennes. أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية *Dirasat Iqtisadiya (دراسات اقتصادية)*. Université Ziane Achour de Djelfa, 2015, Vol. 09, 02.

— . **2021.** le role de la motivation dans la fidélisation des talents en institution - étude exploratoire auprès des personnels de plusieurs administrations publiques . *مجلة التكامل الاقتصادي* . Université de Mascara, 2021, Vol. 09, 03.

03, 03.

aicha, blmari khaled & abbache. 2024. "قدرة السلوك التحويلي للقيادة على الاحتفاظ بالمواهب التنظيمية" The transformational leadership behavior's ability to retain organizational talents. *Journal of Research in Law and Political Sciences*. Faculté de Droit et des Sciences Politiques, Université de Tiaret (Algérie)., 2024, Vol. 10, 1, pp. 104-423.

Al-Khalf, Abdulaziz bin Musa. 1997. Le trio de l'excellence : amélioration de la qualité, réduction des coûts et augmentation de la productivité. *Public Administration Journal*. Institute of Public Administration (IPA) – Riyadh, Saudi Arabia, 1997, Vol. 37, 1.

Amine, Mebarki Bouhafs & Ahmed Fouatih Mohammed El. 2020. Relations entre le Management de la Qualité Totale et la Qualité de Vie au Travail : Cas du secteur tertiaire. *Journal of Social and Human Science Studies*. université oran 02, 2020, Vol. 09, 01, pp. 463-474.

Bhattacharyya, Dipak Kumar. 2015. Compensation and Benefits Program a Mediating Variable for Talent Retention. *Compensation & Benefits Review*. SAGE Publications, 2015, Vol. 47, 02.

CHATI Makhlof, DJEBABRA Mébarek & CHETTOUH Samia. 2020. Contribution à la capitalisation de la Qualité de vie au Travail. *الوقاية والأرغوميا*. University of Batna 2, 2020, Vol. 14, 1.

Christiaens, Laurence Kohn & Wendy. 2014. Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé. *Reflets et perspectives de la vie économique*. De Boeck Université, 2014, Vol. 53, 4.

Dana L. Ott, Julia Louise Tolentino & Snejina Michailova. 2018. Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*. Emerald Publishing, 2018, Vol. 26, 03.

Durdova, Petra Horvathova & Irena. 2011. Talent Management and its Use in the Field of Human Resources Management in the Organizations of the Czech Republic. *Journal of Engineering and Technology. Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 2011, Vol.

Esenyel, Omar Taha & Yaşar. 2019. The Effect of Internal Complaints Systems on Employee Retention and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Justice. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. Africa Digital Tourism, 2019, Vol. 08, 02.

Ester Mujajati, Nadia Ferreira & Melissa du Plessis. 2024. Fostering organisational commitment : a resilience frame work for private-sector organizations in Soth Africa. *frontiers in psychology*. University of South Africa (UNISA), Pretoria, Afrique du Sud., 2024, Vol. 15, 1303866, pp. 1-13.

Gacem Karim . Maabout Mohamed Zakaria &, Louzani Hassiba. 2021. L'impact de la qualité de vie dans l'entreprise sur l'engagement au travail des employés Cas «MEDIFIL» .The effects of quality of work life on work commitment Case «MEDIFIL». *Journal Des Etudes Economiques et Financières*. 2021, Vol. 14, 1(2020), pp. p 499-513.

Hassan, Ben Momen Asmaa. & Adad. 2019. Qualité de vie au travail telle que perçue par les travailleurs de l'entreprise Mediterranean Float Glass à Blida. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*. Université Mouloud Mammeri - Tizi Ouzou (Algérie), 2019, Vol. 5, 2.

José-Luis Rodríguez-Sánchez, Thais González-Torres, Antonio Montero-Navarro & Rocío Gallego-Losada. 2020. Investing Time and Resources for Work–Life Balance : The Effect on Talent Retention. *international journal of environmental research and public health*. MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute), 2020, Vol. 12, 06.

Lynn M. Shore, Jacqueline A-M , Coyle-Shapiro, Xiao-Ping Chen, and Lois E. Tetrick. 2009. Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models . *Management and Organization Review*. Blackwell Publishing Ltd , 2009, Vol. 5, 3.

Mazlan, Mohd Rafiq & Mohamad. 2023. Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. *jornal of business and management review*. Journal of Business and Management Review, 2023, Vol. 4, 2 (2023), pp. 078-091.

Mohamed, Laribi Sarra & Boucheriba. 2020. La relation entre la qualité de vie au travail et l'engagement organisationnel des employés. Étude de cas : La Sonelgaz –Batna. *Economic Researcher Review*. Université 20 Août 1955 - Skikda, 2020, Vol. 08, 02, pp. 199-210.

OLDHAM, RICHARD HACKMAN & GREC R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*. Academic Press, 1976, Vol. 16, 2.

sara Al-Sulami, & aridj Al-Shammasi. 2022. Le rôle de la gestion des talents humains dans la promotion de l'excellence en leadership : Une étude de terrain sur les employés administratifs de l'Université King Abdulaziz à Jeddah. . *Journal universitaire des études et recherches intégrées*. USRIJ Publishing, 2022, Vol. 7, 14.

VERZEA, Meryem ABDI & RACHID chaib & Ion. 2021. contribution à l'évaluation de la qualité de vie au travail : étude de cas . *études en psychologie de la santé* . Université Mohamed Khider Biskra, 2021, Vol. 06, 02.

Walton, Richard E. 1973. Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review (pre-1986)*. MIT Sloan School of Management, 1973, Vol. 15, 1.

Yagoub, Asri Cheikh et Mohamed. 2021. intitulé Le rôle de la motivation dans la fidélisation des talents en institution – Étude exploratoire auprès des personnels de plusieurs administrations publiques. *مجلة التكامل الاقتصادي*. 2021, Vol. 9, 3(2021).

Zohir, Benhamza Houria & Bediaf. 2023. جودة حياة العمل كمدخل لتعزيز العمل اللائق Quality of work life as an entry point for promoting decent work. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية (Revue Al-Chamel pour les Sciences Éducatives et Sociales)*. Université Chahid Hamma Lakhdar - El Oued, 2023, Vol. 06, 01.

صونيا, قاسمي

Methodological controls in the use of previous studies in scientific research. *مجلة المعيار*. trimestrielle, 2020, Vol. 24, 51, p. 808.

les documents internes :

condor. 2022. *PRESENTATION DE L'ENTREPRISE CONDOR ELECTRONICS*. [PDF (Digital Presentation)] bordj bou arreridj : condor, condor, 2022.

sources électroniques :

Biscene, Alain Ndedi & Hilde Marlyse Goufan A Eroume Epse Baban A. 2021. *SSRN*. [Online] novembre 18, 2021. [Cited: 03 28, 2025.] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3931196. 3931196 .

Durables, Les Ateliers. 2022. *Le guide complet 2023 de la Qualité de Vie au Travail (QVT)*. Paris : Ateliers Durables (cabinet de conseil), 2022. <https://www.ateliersdurables.com/wp-content/uploads/2022/12/Le-guide-complet-2023-de-la-QVT.pdf>.

Lévesque, Marie Eve Bélanger. 2014. *La rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie dans la région du Bas-Saint-Laurent L'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter des travailleurs*. [PDF] QUÉBEC À RIMOUSKI : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI service de la bibliothèque, 2014.

MENGUE, CLÉMENTINE ANNIE ESSAMA. 2016. *L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NIVEAUX DU SOI*. [PDF] QUÉBEC À MONTRÉAL : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL SERVICES DE BIBLIOTHÈQUES, 2016.

Plante, Jean Luc. 2011. *LES LIENS ENTRE LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL, L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DE TYPE AFFECTIF ET LES COMPORTEMENTS DE RECHERCHE D'EMPLOI: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE AUPRÈS DE TRAVAILLEURS DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION*. [PDF] DU QUÉBEC À MONTRÉAL : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL Service des bibliothèques, 2011.

Shekhawat, Aditi Khandelwal & Neha. 2018. Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover. *SSRN*. [Online] mai 29, 2018. [Cited: avril 04, 2025.] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3186397. 3186397.

Universitaire, Université Savoie Mont Blanc – Bibliothèque. 2018. NVivo – Analyse de données qualitatives. *NVivo*. [Online] Université Savoie Mont Blanc, 2018. [Cited: 04 28, 2025.] <https://www.univ-smb.fr/bu/science-ouverte/nvivo/>.

Webographie:

ANACT. 2013. *Mettre en œuvre une démarche qualité de vie au travail pour mieux travailler demain*. Paris : ANACT, 2013. <https://www.anact.fr/sites/default/files/2024-03/Mettre%20en%20oeuvre%20une%20de%CC%81marche%20qualite%CC%81%20de%20vie%20au%20travail%20pour%20mieux%20travailler%20demain.pdf>.

Claude, Gaspard. 2019. le guide d'entretien Scribbr. *Scribbr*. [Online] Scribbr, novembre 12, 2019. [Cited: mars 12, 2025.] <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>.

Fongecif. 2025. La pyramide de Maslow : un outil puissant pour le management moderne et la transformation organisationnelle. *Fongecif*. [Online] Fongecif, février 09, 2025. [Cited: mars 12, 2025.] <https://www.fongecif.com/optimisation-qualite/la-pyramide-de-maslow-un-outil-puissant-pour-le-management-moderne-et-la-transformation-organisationnelle/#:~:text=La%20gestion%20des%20talents%20est,professionnel%20plus%20efficaces%20et%20personnalis%C3%A9s..>

Larousse. 2023. *Dictionnaire de français Larousse*. [Online] 11 15, 2023. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9tention/68835>.

payfit. Équilibre vie professionnelle et personnelle : les conseils. *payfit*. [Online] payfit. [Cited: 03 11, 2025.] <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/equilibre-vie-professionnelle-vie-personnelle/>.

scribbr. 2023. Guide d'entretien. *Scribbr France*. [Online] Scribbr, Avril 2023. [Cited: 03 23, 2025.] <https://www.scribbr.fr/methodologie/guide-dentretien/>.

PepPsy. Peppsy Mag RH. *PepPsy*. [Online] PepPsy. [Cited: 02 23, 2025.] <https://www.peppsy.io/peppsy-mag-rh/#news>.

Larousse. 2023. *Dictionnaire de français Larousse*. [Online] 11 15, 2023. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9tention/68835>.

payfit. Équilibre vie professionnelle et personnelle : les conseils. *payfit*. [Online] payfit. [Cited: 03 11, 2025.] <https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/equilibre-vie-professionnelle-vie-personnelle/>.

HAS. 2016. *Améliorer la qualité de vie au travail dans les établissements de santé*. Paris : HAS, 2016. https://www.has-sante.fr/jcms/c_990756/fr/qualite-de-vie-au-travail.

—. **2023.** Présentation lors de la table ronde. *ANACT – Portail officiel*. [Online] février 06, 2023. [Cited: avril 13, 2025.] https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/ARA_REU_Prez_CRP_PL%2520table%2520ronde_compressed.pdf.

ANNEXES

ANNEXE A
(Guide d'entretien °01 :
destiné aux talents)

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.

Pôle Universitaire de KOLÉA



Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Nous sommes SAOUDI MOHAMMED et SILIA DEBICHE actuellement étudiants en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management spécialité MRH, et nous réalisons ensemble un mémoire de fin d'études portant sur « le rôle de la qualité de vie au travail (QVT) dans la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor ». Cet entretien fait partie d'un stage pratique, et il a pour but de mieux comprendre votre perception et votre expérience en tant que collaborateur clé. Vos réponses resteront strictement confidentielles et anonymes, et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Quelques minutes de votre précieux temps suffiront pour répondre à ces questions.

Date :

Poste occupé :

Mission principale du poste :

Thème 1 : Organisation, contenu et réalisation du travail

- Est-ce que vos missions et vos responsabilités vous semblent claires et bien définies ?
- Avez-vous suffisamment de moyens (outils, espace, équipements) pour réaliser votre travail dans de bonnes conditions ?
- Comment trouvez-vous l'organisation des temps et des horaires de travail (planification, flexibilité, équilibre vie professionnelle/vie personnelle) ?

Thème 2 : Stratégie d'entreprise et management

- Est-ce que vous vous sentez bien informé(e) sur les grandes orientations et les Stratégies de l'entreprise ?
- Quel rôle joue votre manager direct dans votre motivation quotidienne et votre engagement au travail ?
- Diriez-vous que les valeurs de l'entreprise correspondent à ce qui est important pour vous ?

Thème 3 : Égalité au travail

- Selon vous, comment l'entreprise favorise-t-elle un environnement de travail respectueux pour tous ?
- Pour vous, en quoi un environnement de travail équitable est-il important pour rester motivé(e) ?

Thème 4 : Dialogue social et professionnel

- Y a-t-il des occasions où vous pouvez partager vos idées ou donner votre avis ?

-Comment ressentez-vous l'écoute de vos remarques par l'entreprise ?

- À votre avis, qu'est-ce qui rendrait encore plus efficace le dialogue interne ?

Thème 5 : Compétences et parcours professionnels

- Comment évaluez-vous les opportunités de développement professionnel proposées par Condor ?

-Avez-vous accès à des formations ou des projets qui enrichissent vos compétences ?

- En quoi la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise est-elle importante pour vous ?

Thème 6 : Santé au travail et prévention

-Comment percevez-vous l'attention portée par Condor à votre bien-être au travail ?

-Existe-t-il des initiatives qui favorisent votre santé physique ou mentale sur votre lieu de travail ?

-Selon vous, que pourrait faire l'entreprise pour renforcer encore la prévention et le bien-être ?

ANNEXE B
(Guide d'entretien °02 :
destiné aux cadres)

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM.
Pôle Universitaire de KOLÉA



Bonjour, et merci d'avoir accepté de participer à cet entretien.

Nous sommes SAUDI MOHAMMED et SILIA DEBICHE actuellement étudiants en Master 2 à l'École Nationale Supérieure de Management spécialité MRH, et nous réalisons ensemble un mémoire de fin d'études portant sur « le rôle de la qualité de vie au travail (QVT) dans la rétention des talents au sein de l'entreprise Condor ». Cet entretien fait partie d'un stage pratique, et il a pour but de mieux comprendre votre perception et votre expérience en tant cadre supérieur et responsable. Vos réponses resteront strictement confidentielles et anonymes, et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Quelques minutes de votre précieux temps suffiront pour répondre à ces questions.

Date :

Poste occupé :

Mission principale du poste :

1-Selon vous, la qualité de vie au travail est-elle un levier clé pour retenir les talents au sein de CONDOR ?

2-Dans votre expérience, quels sont les facteurs spécifiques de la QVT qui ont eu le plus d'impact sur la rétention des talents (

- **Organisation**
- **Contenu et réalisation du travail**
- **Stratégie d'entreprise et management**
- **Égalité au travail**
- **Dialogue social et professionnel**
- **Compétences et parcours professionnels**
- **Santé au travail et prévention**

3-Avez-vous des exemples où une amélioration de la QVT a directement conduit à une meilleure rétention des talents ?

ANNEXE C
Grille d'observation

Critères	Niveau
Clarté des missions et des attentes à l'intégration (fiche de poste)	élevé
Infrastructures et conditions physiques de travail (bureaux, laboratoires)	élevé
Outils technologiques et digitalisation (ex : SAP, Power BI)	élevé
Flexibilité des horaires de travail (2x8, 3x8)	moyen
Initiatives de bien-être (consultations médicales, abonnements sportifs)	élevé
Accès à la formation continue (Condor Academy)	élevé
Opportunités d'évolution professionnelle	moyen
Prise en compte du bien-être physique et mental	moyen
Relations et climat social	élevé
Degré de prise en compte des suggestions des employés sur la QVT	moyen

ANNEXE D

Tableaux du verbatisme

Résultats des verbatims sur La QVT comme levier stratégique de rétention

Interviewés	Les Réponses
Manger Performance RH	Q1 : Oui, la qualité de vie au travail est un facteur clé pour retenir les talents chez CONDOR. Dans un marché où les compétences sont de plus en plus recherchées, il devient primordial de proposer un environnement professionnel motivant, harmonieux et en adéquation avec les attentes des collaborateurs.
Manager Achats et Matériaux Généraux	Q1 : Tout à fait. La qualité de vie au travail est un facteur clé dans la fidélisation des talents. Un collaborateur qui évolue dans un cadre sain, structuré et respectueux développe une motivation accrue et une volonté plus forte de rester au sein de l'entreprise.
Responsable Process et Engineering	Q1 : La qualité de vie au travail joue un rôle clé dans la rétention des talents chez CONDOR. Elle influence directement l'engagement des collaborateurs et renforce leur attachement à l'entreprise.

Résultats des verbatims sur Les dimensions clés de la QVT influençant la rétention

Interviewés	Les Réponses
Manger Performance RH	Q2 : La rémunération influence directement la rétention des talents, car elle représente un levier de motivation majeur et un signe de reconnaissance. Cependant, à elle seule, elle ne garantit pas une fidélisation durable des collaborateurs. D'autres éléments, tout aussi essentiels, contribuent à leur engagement et leur satisfaction. La Stratégie d'entreprise, les opportunités d'évolution professionnelle, le climat social, la santé et la sécurité au travail

Manager Achats et Matériaux Généraux	Q2 : Les facteurs de la QVT qui me semblent particulièrement influents sur la rétention des talents chez CONDOR sont la clarté de la stratégie d'entreprise, le dialogue social ouvert et constructif, ainsi que la gestion des compétences et des parcours professionnels. Ces éléments renforcent le sentiment d'appartenance, la confiance et la projection des collaborateurs dans l'avenir de l'entreprise.
Responsable Process et Engineering	Q2 : D'après mon expérience, la qualité de vie au travail influence fortement la rétention des talents, mais la visibilité sur les perspectives de carrière et les possibilités d'évolution professionnelle joue un rôle primordial. Un collaborateur qui perçoit précisément les étapes de progression, qu'il s'agisse de responsabilités accrues, de nouveaux postes ou du développement de ses compétences, est naturellement plus investi et motivé à poursuivre son parcours au sein de l'entreprise.

: Résultats des verbatims sur des Illustrations concrètes de l'impact de la QVT

Interviewés	Les Réponses
Manger Performance RH	Q3 : Chez CONDOR, plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre pour améliorer la QVT et renforcer la rétention des talents. Parmi elles : l'amélioration du transport et de la restauration, les formations pour renforcer les relations interéquipes, les programmes internes comme *Fikrati* et *Best Worker* visant à stimuler l'esprit d'équipe, la loyauté et le sentiment d'appartenance. De plus, à travers le programme *Beridi*, l'entreprise forme des majors de promotion et des étudiants issus des écoles supérieures, dans une logique d'intégration progressive et de fidélisation. Ces initiatives ont clairement contribué à créer un environnement favorable à l'engagement et à la stabilité des collaborateurs
Manager Achats et	Q3 : Condor Academy contribue activement à la fidélisation des talents en proposant des formations continues, accompagnées de

Matériaux Généraux	perspectives d'évolution telles que des augmentations salariales, des promotions et des opportunités de développement. et aux programmes de reconnaissance comme Best Worker et la cérémonie de distinction du 1er mai, qui a mis à l'honneur 450 employés, renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.
Responsable Process et Engineering	Q3 : CONDOR a mis en place plusieurs initiatives ayant un impact direct sur la rétention des talents. Le programme *Fikrati* encourage les employés à proposer des améliorations, renforçant ainsi leur implication. *Condor Academy* offre des formations adaptées aux besoins des métiers, favorisant le développement des compétences et l'évolution professionnelle. Par ailleurs, des mesures en matière de santé et bien-être, telles que des visites médicales périodiques, des analyses gratuites et des sensibilisations aux risques par le service HSE, contribuent à un environnement de travail sécurisant. Ces actions créent un climat propice à l'engagement et à la fidélisation des collaborateurs

ANNEXE E
Matrice condensée

	A : Compétences et parcours professionnels	B : Dialogue social et professionnel	C : Égalité au travail	D : Organisation, contenu et réalisation du travail	E : Santé au travail et prévention	F : Stratégie d'entreprise et management
1 : interviewé 01	Les opportunités de développement professionnel via Condor Academy jouent un rôle central dans la rétention des talents en offrant une perspective d'évolution un enrichissement des compétences . L'accès à des formations	La possibilité d'exprimer des idées dans un environnement de travail ouvert contribue à l'engagement des collaborateurs et à leur motivation des éléments clés dans la rétention des talents. L'écoute des remarques	L'entreprise veille à offrir un environnement respectueux et inclusif, ce qui est un levier clé dans la rétention des talents en garantissant une qualité de vie propice à l'épanouissement	-La clarté des missions et responsabilités contribue directement à la qualité de vie au travail, en éliminant toute ambiguïté et en favorisant l'engagement et la motivation des employés. L'entreprise met à disposition un environnement de travail optimal avec des bureaux individuels des équipements performants	L'entreprise veille à la qualité de vie de ses employés un suivi médical régulier essentiel pour garantir un environnement sain favorable à la rétention des talents. Les initiatives visant à améliorer le bien-	L'information sur les grandes orientations de l'entreprise permet aux employés de mieux s'aligner avec la vision stratégique renforçant leur motivation et leur sentiment d'appartenance. Le management joue un rôle crucial dans la rétention des talents

<p>y compris à l'international</p> <p>Il améliore la qualité de vie professionnelle</p> <p>le stimule la motivation des employés.</p> <p>La possibilité de progresser dans l'entreprise</p> <p>un facteur clé de l'engagement</p> <p>influençant directement la fidélisation des talents</p> <p>leur bien-être au travail.</p>	<p>des employés</p> <p>renforce leur sentiment de reconnaissance</p> <p>améliorant ainsi leur qualité de vie au travail</p> <p>leur fidélité à l'entreprise.</p> <p>Un dialogue interne basé sur l'écoute active</p> <p>le respect mutuel crée un</p>	<p>ent professionnel.</p> <p>Un cadre de travail équitab</p> <p>le stimule l'engagement des employés</p> <p>et renforce leur motivation,</p> <p>influençant positivement leur désir de rester au sein</p>	<p>et des laboratoires bien équipés</p> <p>garantissant ainsi des conditions favorables à la rétention des talents.</p> <p>La planification du temps de travail respecte un équilibre entre vie professionnelle et personnelle,</p> <p>ce qui améliore la qualité de vie et renforce l'engagement des collaborateurs.</p>	<p>être physique et mental</p> <p>comme les abonnements sportifs</p> <p>les équipements adaptés participent activement à la motivation des collaborateurs.</p> <p>Le renforcement des actions de prévention</p>	<p>en valorisant les compétences individuelles,</p> <p>en offrant des perspectives d'évolution et en créant un environnement propice à l'engagement.</p> <p>L'alignement des valeurs de l'entreprise avec celles des collaborateurs favorise un climat de travail sain</p>
--	---	---	---	---	--

	environne ment propice à la motivation à l'engagem ent durable des talents.	de l'organi sation.	l'installati on de salles de bain pour les employés manipula nt des matières dangereu ses améliorer ait encore l'environn ement de travail et la fidélisatio n des talents.	et une forte motivation essentiels pour fidéliser les talents.
--	---	---------------------------	--	---

Interviewé 01

<p>2 : interviewé 02</p>	<p>Les opportunités de développement professionnel notamment via Condor Academy participent à l'amélioration continue des compétences des collaborateurs élément clé de la rétention des talents. La</p>	<p>Les espaces d'expression permettent aux employés d'avoir une voix au sein de l'entreprise ce qui stimule leur engagement et leur motivation à participer activement aux décisions et évolutions organisationnelles. Un dialogue interne basé sur la transparence</p>	<p>Un environnement de travail respectueux, soutenu par des règles claires et appliquées avec justesse, contribue à la motivation et au sentiment de sécurité des employés favorisant ainsi leur fidélisation. La perception d'un</p>	<p>La clarté des missions et responsabilités renforce la qualité de vie des employés en leur offrant une vision précise de leurs objectifs et de leur impact au sein de l'organisation. Cette transparence favorise leur engagement et leur motivation tout en</p>	<p>La mise en place d'actions visant le bien-être physique et mental des employés comme les consultations médicales internes les programmes de prévention garantissent un environnement de travail sain, favorable</p>	<p>Une communication efficace des stratégies d'entreprise permet aux employés de mieux comprendre la vision et les objectifs organisationnels, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation. Le rôle du manager direct est fondamental dans la</p>
----------------------------------	---	--	--	---	--	--

	possibilité d'évolution interne de mobilité professionnelle offre aux talents un parcours valorisant et enrichissant essentiel pour maintenir leur motivation à long terme. La possibilité	l'écoute active améliore l'environnement de travail offre aux employés un sentiment de reconnaissance essentiel à leur fidélisation. La mise en application de suggestions des employés renforce leur motivation en leur	traitement équitable renforce la rétention des talents, car elle stimule l'implication et l'engagement des employés envers une organisation où l'équité et la reconnaissance sont des piliers fondamentaux.	améliorant l'environnement de travail. Les outils mis à disposition, comme Power BI et SAP ainsi que des équipements modernes, contribuent directement à la performance et au bien-être des collaborateurs, garantissant des	à la rétention des talents. L'engagement de l'entreprise dans la prévention des risques professionnels le maintien d'un cadre sécurisé renforce la confiance des employés leur motivation à évoluer	rétention des talents car il influence directement la performance et l'implication des employés grâce à son écoute sa valorisation et son leadership bienveillant. Les valeurs d'entreprise définissent un cadre de travail cohérent et inspirant
--	--	--	---	--	---	---

	<p>d'évolution au sein de l'entreprise joue un rôle déterminant dans la motivation la fidélisation des talents</p> <p>Lorsqu'un employé voit ses efforts reconnus se voit offrir des perspectives de progression</p>	<p>montrant que leurs idées un impact réel sur l'organisation</p>		<p>conditions optimales pour la rétention des talents.</p> <p>La structuration du temps de travail favorise un équilibre sain entre vie professionnelle et personnelle, élément essentiel de la motivation et de la fidélisation des employés.</p>	<p>dans un cadre respectueux de leur santé.</p> <p>- L'amélioration continue des conditions de travail notamment via des actions de prévention d'adaptation des postes témoigne d'une qualité de vie au travail</p>	<p>facilitant l'intégration des collaborateurs et renforçant leur attachement à l'organisation.</p>
--	--	---	--	--	---	---

	il renforce son engagement et son attachement à l'organisation.				encourage la fidélisation des collaborateurs.	
--	---	--	--	--	---	--

Interviewé 02

<p>3 : interviewé 03</p>	<p>Condor offre des formations des perspectives d'évolution encouragent la monte en compétences la rétention des talents. Les programmes proposés permettent d'enrichir les savoirs garantir une progression professionnel le aligner avec les ambitions des collaborateurs. La possibilité d'évoluer</p>	<p>motivation ?travers des initiatives comme "Best Worker" et "Fikrati", Condor encourage les employés s'exprime r ce qui favorise leur engagem ent et leur attachem ent l'entrepris e. l'écoute des remarque s : La prise en compte active des</p>	<p>Condor veille à garantir un environne ment professio nnel respectue ux, où l'équité joue un role central dans la rétention des talents et la préservati on de la qualité de vie au travail. Un climat de travail juste chaque effort est valorisé renforce l'engage ment et la</p>	<p>Mon role en tant que chargé de maintenanc e chez Condor est parfaite me nt défini facilitant une mobilisatio n efficace de mes talents et optimisant la qualit?de vie au travail grace à une clarté organisatio nnelle propice ?la rétention des équipes. Les outils et équipemen ts mis ?notre disposition</p>	<p>Condor met en place des actions concrètes pour garantir un environne ment de travail sain contribua nt ainsi à la rétention des talents à une meilleure qualit?de vie au travail. Entre sensibilis ation aux risques consultati ons médicales ,</p>	<p>La communic ation des orientatio ns stratégiq ues de Condor est essentiell e pour favoriser l'engage ment et la rétention des talents. Les réunions régulières permetten t de mieux comprend re ces objectifs et de nous aligner efficacem ent.</p>
--------------------------	---	---	---	--	--	--

	<p>professionnel lement renforce la fidélité l'entreprise favorise une qualité de vie au travail pour chacun peut se projeter sereinement.</p>	<p>feedbacks des collaborat eurs renforce le sentiment de valorisatio n contribue la rétention des talents. Une communic ation fluide respectue use entre les services essentiell e pour garantir un cadre de travail agréable maintenir</p>	<p>motivatio n des collaborat eurs contribua nt à la fidélisatio n des talents et au bien- être général.</p>	<p>permettent de garantir un cadre optimal pour l'exécution des missions. L'atelier, bien équipé ainsi que les EPI conformes, contribuent directemen t à l'améliorati on de la qualité de vie au travail et au maintien des talents. L'organisati on des horaires en 2x8 et 3x8 est structuré avec la flexibilité nécessaire</p>	<p>l'entrepris e veille au bien-être physique et mental des employés tenues et chaussur es orthophidi ques L'amélior ation continue des dispositifs de sécurité témoigne de l'engage ment de l'entrepris e envers la préventio n des risques professio nnels. des conditions</p>	<p>Mon manager joue un role clé dans l'implicatio n quotidien ne des équipes Sa capacité à donner du sens à nos missions et à soutenir nos défis technique s renforce la motivation et la rétention des talents Les valeurs portées par Condor, telles que la</p>
--	--	--	---	--	---	---

		les talents motivés.		pour gérer les urgences. Cet équilibre entre exigences professionnelles et bien-être personnel renforce la rétention des talents en réduisant l'impact sur la qualité de vie au travail.	de travail participe à la préservation de la santé des collaborateurs à leur engagement durable.	collaboration et la sécurité? sont en adéquation avec les attentes des employés, créant un environnement où les talents s'épanouissent et où la qualité de vie au travail est préservée
--	--	----------------------	--	--	--	---

Interviewé 03

ANNEXE F
Requête de fréquence
des mots tableau

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré	Mots similaires
talents	7	27	1.79%	talents
employés	8	23	1.52%	employés
d'évolution	11	20	1.32%	d'actions, d'adaptation, d'appartenance , d'avoir, d'enrichir, d'entreprise, d'expression, d'exprimer, d'une, d'échanger, d'évoluer, d'évolution
rétenion	9	19	1.26%	rétenion
motivation	10	18	1.19%	motivation
thème	5	18	1.19%	thème
qualité	7	15	0.99%	qualité
renforce	8	14	0.93%	renforce, renforcement

collaborateurs	14	12	0.79%	collaborateurs
professionnel	13	12	0.79%	professionnel, professionnelle ment, professionnels
environnement	13	11	0.73%	environnement
condor	6	9	0.60%	condor
contribue	9	9	0.60%	contribuant, contribue, contribuent
fidélisation	12	8	0.53%	fidélisation, fidéliser
favorise	8	8	0.53%	favorisant, favorise, favoriser
ainsi	5	8	0.53%	ainsi
prévention	10	8	0.53%	prévention

cadre	5	7	0.46%	cadre
--------------	----------	----------	--------------	--------------

compétences	11	7	0.46%	compétences
management	10	7	0.46%	management, manager
dialogue	8	6	0.40%	dialogue
engagement	10	6	0.40%	engagement
garantir	8	6	0.40%	garantir
santé	5	6	0.40%	santé
améliore	8	6	0.40%	améliorant, améliore, améliorer
directement	11	6	0.40%	direct, directement
professionnelle	15	6	0.40%	professionnelle , professionnelle s
active	6	5	0.33%	active, activement
entre	5	5	0.33%	entre
missions	8	5	0.33%	missions
sentiment	9	5	0.33%	sentiment

essentiel	9	5	0.33%	essentiel, essentiels
interne	7	5	0.33%	interne, internes
stratégie	9	5	0.33%	stratégie, stratégies
comme	5	4	0.26%	comme
conditions	10	4	0.26%	conditions
disposition	11	4	0.26%	disposition
organisation	12	4	0.26%	organisation
parcours	8	4	0.26%	parcours
participent	11	4	0.26%	participe, participent, participer

permettent	10	4	0.26%	permettent
possibilité	11	4	0.26%	possibilité
propice	7	4	0.26%	propice
reconnaissance	14	4	0.26%	reconnaissance

renforçant	10	4	0.26%	renforçant
respectueux	11	4	0.26%	respectueux
stimule	7	4	0.26%	stimule
s'aligner	9	4	0.26%	s'aligner, s'exprimer, s'investir, s'épanouissent
valeurs	7	4	0.26%	valeurs
valorisant	10	4	0.26%	valorisant, valorisation