LES DIFFERENCES DE MODELE DE RETENTION ENTRE LES NATIONS

Jeannette ETCHEU
Maitre de conférences en Sciences de Gestion
Chercheur associé
MRM - CREGOR - ORHA
Université Montpellier 3

Etcheu1_jea2004@hotmail.com
Tél. 00 33 6 26 60 19 89

RESUME

Dans de nombreux pays, le taux de chômage se situe sans précédent à des niveaux élevés. Paradoxalement, chaque année, près de 25% des salariés quittent leurs entreprises pour saisir de meilleures opportunités et conditions de travail, souvent en dehors de leur pays d'origine ou de naissance.

En effet, perdre un salarié, c'est perdre les compétences, l'expérience, de bonnes relations entre les collègues et les clients, la qualité de service ainsi que le niveau des performances et de la productivité. Retenir le personnel compétent de manière stable est un élément clé de la stratégie de gestion de l'entreprise. Etant donné que les organisations opèrent de plus en plus sur une base internationale et que les personnes talentueuses tournent librement, il est nécessaire que la stratégie de rétention soit alignée avec la culture nationale pour être efficace.

Beaucoup des différences dans le comportement organisationnel entre d'un côté l'Afrique, pays en voie de développement, et de l'autre côté les États-Unis et Europe, pays développés, ne sont pas dues aux échecs de gestion mais à des dissemblances fondamentales dans les priorités de la valeur des sociétés qui les capsulent. La distance hiérarchique et le collectivisme sont deux dimensions qui structurent les pays développés des pays en voie de développement.

Basée sur la littérature, cette communication a pour but d'enrichir la recherche en gestion en identifiant les stratégies de rétention et en proposant d'insérer dans les modèles de rétention la culture des nations.

Mots clés : Rétention, Ressources Humaines, Leadership, Culture, Pays développés, Pays en voie de développement.

Introduction

La montée des économies émergentes, la croissance des innovations en matière de libéralisation, de l'informatique, de l'information et de la communication, qui ont permis de réduire les coûts de gestion des opérations transfrontalières, ont intensifié la concurrence de la main-d'œuvre [Sirkin et al., 2008 ; cité par Chung et al., 2010]. Un individu, même en poste de travail, peut saisir des offres d'emploi d'une région à l'autre ou d'un pays à l'autre sans se déplacer.

Comme le mouvement des employés augmente, les occasions pour déployer des compétences augmentent. Mais, des actions de développement des compétences restent disparates [Chalkiti et Sigala, 2010] et la demande est de plus en plus pour les employés très compétents et à haut potentiel [Hytter, 2007 ; Solomon, 1993].

C'est ainsi que l'on trouve des niveaux élevés de taux de chômage[1] dans de nombreux pays. Paradoxalement, chaque année, selon les études de Hay-Group[2], près de 25% des salariés quittent leurs entreprises pour saisir de meilleures opportunités et conditions de travail[Yasar, 2013], souvent en dehors de leur pays d'origine ou de naissance.

En effet, perdre un salarié, c'est perdre les compétences, l'expérience, de bonnes relations entre les collègues et les clients, la qualité de service ainsi que le niveau des performances et de la productivité. Les technologies, les processus et produits peuvent être rapidement dupliqués par les concurrents. A cela, s'ajoutent des coûts associés au recrutement, à l'intégration ou à la formation de nouveaux employés [Hinkin et Tracey, 2000]. Aussi, le départ d'un salarié a un effet négatif sur le moral du personnel qui reste dans l'entreprise [Curtis et Wright, 2001].

Winninger [2007] explique dans son étude que le plus grand défi de toutes les entreprises aujourd'hui, même pour celles qui ont trouvé de bons salariés, est de savoir comment les garder durablement une fois qu'ils sont dans l'entreprise ?

Retenir le personnel compétent de manière stable est un élément clé de la stratégie de gestion de l'entreprise. La rétention du personnel est un processus dans lequel les employés, notamment des personnes précieuses et compétentes, sont encouragées à rester dans l'organisation pour une période maximale [Malik et al., 2011 ; Kavitha et al., 2011].

Des chercheurs [Kavitha et al., 2011 ; Punia et Sharma, 2008 ; Deckop et al., 2006] ont développé, ces dernières décennies, des modèles de rétention, qui exposent un ensemble de variables pouvant contribuer à sa réussite. La recherche en gestion des ressources humaines [GRH] a escompté d'important progrès pour l'étude de la rétention des employés, ainsi que le leadership et la vie de famille. Très peu de recherches ont pris en compte le contexte.

Etant donné que les organisations opèrent de plus en plus sur une base internationale et que les personnes talentueuses tournent librement [Cappelli, 2000], il est nécessaire que la rétention soit alignée avec la culture nationale pour être efficace [Schuler et Rogovsky, 1998].

[1] Les Etats-Unis 7,6% ; l'Union Européenne 11% ; la France, à elle seule compte 10,9% et le Royaume-Unis 7,7% (OCDE, 2013), les pays de l'Asie, 4,5%, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord enregistrent respectivement 10,9% et 12,2%, à l'inverse, l'Afrique Subsaharienne enregistre 20% (OIT, 2013).

[2] Cette étude de Hay-Group, en partenariat avec CEBR (Centre for Economics and Business Research), dans le but d'identifier les facteurs qui impulsent le taux de turnover des salariés, a porté sur une population de 700 employés dans 27 pays.

Par ailleurs, la perception de l'emploi, de la gestion des ressources humaines ou de la vie familiale est différente d'un continent à l'autre et d'un pays à l'autre [Hofstede, 1987].

Leonard [1987] a expliqué que beaucoup des différences dans le comportement organisationnel entre d'un côté l'Afrique, pays en voie de développement, et de l'autre côté les États-Unis et Europe, pays développés, ne sont pas dues aux échecs de gestion mais à des dissemblances fondamentales dans les priorités de la valeur des sociétés qui les capsulent. Selon Auer et Gazier [2006], il faut partir des variétés des expériences existantes et mettre en place des principes communs appliqués différemment selon les contextes nationaux ou locaux.

Le but de cette communication est d'enrichir la littérature en identifiant les stratégies de rétention et en proposant d'insérer dans les modèles la culture. La première partie de ce travail portera sur les facteurs de succès de la rétention du personnel et la deuxième partie sur la culture.

1. Les facteurs de rétention

Depuis des dizaines d'années, le concept de rétention suscite de nombreuses recherches en management des ressources humaines. Les chercheurs [Kavitha et al., 2011 ; Paillé, 2009 ; Cotton et Tuttle, 1986] s'accordent sur le fait que, le concept de rétention se réfère à l'intention et/ou la décision d'une personne de rester à l'emploi de son employeur actuel.

Du point de vue empirique, la majorité des études ont expliqué la rétention en mesurant les départs [Chalkiti et Sigala, 2010]. D'importants efforts ont été réalisés pour répertorier les variables qui favorisent la rétention. Des chercheurs ont développés des modèles de réussite de la rétention avec des variables diverses [kavitha et al., 2011 ; Mulvaney et al., 2006 ; Legge, 2008 ; Steel et al., 2002]. Le modèle de Deery [2008] résume cet effort et est le plus représentatif de ces variables. Les résultats de l'analyse de recherches de Deckop et al. [2006] indiquent une liaison entre la rétention et un ensemble de pratiques de GRH [1], de leadership [2], et d'autres variables comme la vie de famille [3].

1.1 Les pratiques de GRH

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité de GRH est devenue un facteur clé de succès essentiel pour les entreprises. La GRH consiste en des mesures [politiques, procédures, …] et des activités [recrutement, formation, …] impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation [Alis et al., 2011]. Les pratiques de GRH jouent donc un rôle déterminant et dominant dans la rétention du personnel [Kavitha et al., 2011 ; Punia et Sharma, 2008 ; Deckop et al., 2006].

Pour Kavitha et al. [2011], l'effort de retenir le meilleur employé commence avec le recrutement, par une description de poste et une répartition des tâches de travail en fonction des compétences. Afin d'augmenter le niveau de consentement et de participation des salariés, l'entreprise doit être honnête avec la recrue sur des croyances, valeurs, attentes, demandes de l'organisation, si elle espère faire correspondre le type de personnalité au climat et culture de l'organisation, [Punia et Sharma, 2008 ; Taylor et Cosenza, 1997].

Dans l'industrie du tourisme en Ecosse, Martin et al. [2006] ont trouvé que les approches efficaces de recrutement sélectif permettent d'obtenir un niveau élevé de rétention du personnel. L'étude réalisée par Punia et Sharma [2008] auprès du personnel informatique, a montré une relation entre le programme d'intégration efficace et la rétention.

En outre, les entreprises pensent à la rémunération compétitive comme élément de rétention. Le système de récompense financière d'une organisation peut affecter à la fois le rendement au travail d'un employé et le désir de continuer à travailler [Deckop et al., 2006]. Griffeth et al. [2000] concluent dans leur analyse que quand les dirigeants d'entreprise sont récompensés insuffisamment, ils quittent l'entreprise.

La recherche empirique faite par Cappelli et Chauvin [1991] présente des preuves que l'efficacité de rémunération intéressante peut réduire la tendance de l'employé à quitter l'entreprise. C'est ainsi que les entreprises de haute technologie utilisent comme outil de choix les primes de rétention et les stocks options [Flynn, 1994], certaines optent pour les avantages tels les indemnités de logement.

Les travaux de Martin et al. [2006] montrent un rapport inverse entre les salaires et le roulement du personnel. Les organisations avec un salaire relativement plus haut avaient un roulement faible. Ces auteurs concluent que si le niveau de salaire est un attribut de rétention, il est moins important pour les salariés. La rémunération seule, ne peut retenir l'employé, et n'est pas habituellement ce qui cause des départs, mais peut par conséquent être la raison principale que le salarié donne quand il démissionne.

Les travaux de Parbudyal et Natasha [2010] auprès de 200 infirmières à Toronto montrent que ces dernières sont davantage motivées par les conditions de travail que par le salaire. Le plus souvent, c'est le niveau de performance de l'employé qui détermine le caractère positif ou négatif de la rétention [Dalton et al., 1982]. Williams et Livingstone [1994] ont constaté que les dirigeants responsables avaient un taux de démission plus élevé que les exécutants. Par ailleurs, Harrison et al. [1996] mentionnent que les augmentations de salaire pourraient conduire à l'augmentation de la rétention des employés peu performants, mais que pour les employés très performants, la croissance de salaire doit rythmer avec le développement de la carrière.

Pour Taylor et Cosensa [1997], les organisations qui n'améliorent pas les compétences de leurs salariés et n'offrent pas des occasions d'avancement de la carrière, ont la difficulté de retenir les employés qualifiés. Dans une étude auprès de 30 superviseurs de six entreprises différentes, Gershwin [1996] a constaté que l'apprentissage en milieu de travail améliore la rétention. Les employés ayant participé à l'apprentissage ont un taux de rétention de 21% plus élevé que ceux qui n'ont pas participé. L'étude de Kavitha et al. [2011] dans une entreprise de fabrication de Biscuit en Inde, explique qu'il y a des relations significatives entre la formation, son transfert et les programme de rétention des salariés. Une méta-analyse faite par Griffeth et al. [2000] a montré que les possibilités de développement des compétences, des possibilités d'avancement de carrière sont positivement associées à la rétention des employés. Deery et Shaw [1997], ont trouvé une relation négative entre le turnover et l'avancement de carrière. Martin et al. [2006], quant à eux, ont trouvé dans leur étude, qu'un manque de possibilité de carrière professionnelle était un obstacle majeur à la rétention des employés.

Loin de mettre en cause l'importance des pratiques de GRH dans l'efficacité de la rétention, Carney [1998 ; cité par Kavitha et al., 2011] croit que la clef de la rétention se trouve dans la relation entre le supérieur et l'employé.

1.2 Le leadership

Défini comme le processus par lequel un individu exerce une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif commun de l'organisation [Yukl, 2001 ; Northouse, 2001], le leadership est étudié sous plusieurs angles, souvent regroupés sous deux principaux styles: style orienté vers la tâche ou les relations et le style orienté vers la production ou les personnes.

En effet, le leadership a une validité impressionnante à travers les résultats organisationnels et peut influencer positivement la rétention des employés [Lin-Chin, 2004 ; Judge et al., 2004]. Pour escompter les résultats intéressants, les supérieurs doivent expliquer aux employés dès leur intégration ce qu'ils devraient faire et pourquoi c'est important, ce qui augmentera le désir de rester dans l'organisation. Selon Mills [2007], les employés quittent les supérieurs et non l'entreprise. Ses résultats de recherche auprès de 17 entreprises de fabrication, expliquent des relations significatives et positives entre le leadership transformationnel et la rétention du personnel.

L'analyse des données de l'étude de Mahmood et Muhammad [2010] auprès de 265 personnels académiques, présente des relations significatives et positives entre le leadership transformationnel, la satisfaction et l'intention de rester du personnel.

Les travaux de Gaudet et Tremblay [2012] sur une entreprise canadienne du secteur de commerce indiquent que le leadership exerce un effet direct sur le turnover volontaire. Newman et al. [2012] montrent que le soutien du supérieur a un effet direct et indirect sur le turnover. L'enquête auprès de 294 employés de l'industrie de transport routier au Québec, permet à Paillé [2009], de confirmer un lien négatif entre le supérieur et l'intention de démissionner des employés. En conséquence, le leadership de considération est lié négativement au turnover et positivement à la rétention.

Les travaux de Taunton et al. [1997 ; Cité par Kleinman, 2004] auprès de 1171 infirmières et leurs dirigeants, ont montré une forte relation entre la rétention des infirmières et le leadership de considération. L'étude de Kleinman [2004] menée dans un hôpital, auprès de 79 infirmières et 10 dirigeants, présente des résultats contradictoires à ceux cités. Il en conclut que le faible échantillonnage de son étude semble être la cause.

Selon Lin-Chin [2004], le style de leadership semble être le facteur de rétention le plus important dans les pays en développement. La recherche de Jane-Muceke et al. [2012] auprès de 547 personnels des Universités publiques au Kenya conclue qu'il y a une relation positive entre le leadership et la rétention du personnel. Mais, qu'en raison de manque de communication et de participation aux prises de décision, le leadership exercé dans ces institutions n'est pas favorable à la rétention.

Pour Deery [2008], ces facteurs doivent être combinés avec d'autres éléments pour avoir un résultat plus efficace.

1.3 Les autres variables

D'autres variables ont expliqué la rétention des salariés. Les résultats des recherches indiquent que la raison commune pour la rétention des salariés est liée à la vie de famille [Grover et Crooker, 1995]. Une étude par Abelson [1987] conclu que le fait d'être plus âgé, d'être marié, et le fait d'avoir des enfants sont associés à la rétention de l'employé.

En examinant le rôle que la satisfaction au travail et la satisfaction de vie ont sur la décision de départ, Ghiselli et al. [2001] ont constaté que les employés qui sont plus satisfaits de leurs emplois et relativement plus satisfaits de leur vie, étaient moins susceptibles de quitter leur poste de travail.

Mak et Sockel [2001] trouvent qu'un haut niveau de rétention est associé à un haut niveau de loyauté et à un bas niveau d'épuisement et intention de départ. En étudiant l'effet de roulement du personnel sur le comportement et les attitudes du personnel restant, Krackhardt et Porter [1986] ont constaté que le départ du personnel déclenche un turnover plus élevé dans le réseau de communication des employés ayant quitté l'entreprise.

Ambler et Barrow [1996] considèrent que la marque employeur, qui représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler [aussi longtemps] pour une organisation, améliore le taux de rétention [Charbonnier et Vignolles, 2011 ; Wilcock, 2005 ; Berthon et al., 2005].

Moroko et Uncles [2008] expliquent que les entreprises du secteur de l'industrie [Coca Cola, Siemens, Yahoo] s'appuient sur leur marque employeur pour retenir les employés les plus précieux et ainsi avoir un avantage concurrentiel. Une étude exploratoire sur la stratégie de rétention du personnel technique d'une société française installée au Cameroun menée par Etcheu [2013] stipule, que la marque employeur attire les employés mais ne les retient pas.

Cette première analyse de la littérature sur la rétention, nous a permis de relever plusieurs facteurs contribuant plus ou moins, directement ou indirectement à son efficacité. Mais, la plupart des travaux cités sont réalisés dans les pays développés, les différences peuvent être trouvées si les études se font dans les pays en voie de développement.

Ainsi, dans la continuité, nous avons, dans notre base de recherche, croisé la culture avec les facteurs de rétention, afin de savoir si les différences pouvaient être observées avec les pays en voie de développement. En recensant les études sur la culture, nous avons obtenu des résultats intéressants expliquant la culture comme une variable modératrice. Le résultat de cette deuxième revue de la littérature est présenté dans la partie suivante.

2 L'influence de la culture

La culture est un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société [Taylor, 1924]. Une des études les plus connues de la culture nationale est celle de Hofstede [1987, 1994]. Les résultats connus de son étude montrent que les différences de culture entre peuples peuvent être appréhendées selon quatre

dimensions, à savoir : *la distance hiérarchique*, le contrôle de l'incertitude, la masculinité/la féminité, *le collectivisme/l'individualisme*.

Par suite de corrélation avec les travaux de Bond sur la culture chinoise, une cinquième dimension, nommée : « orientation vers le long terme, par opposition à l'orientation vers le court terme » est apparue [Hofstede et Bond, 1984].

Au lieu d'étudier une organisation dans de nombreux pays, l'IRIC[3] créée par Hofstede a étudié de nombreuses organisations différentes à l'intérieur d'un même pays. Les résultats de ces travaux ont permis de prolonger les recherches dans d'autres continents, c'est le projet sur les valeurs culturelles africaines ou « African Value Survey Module », définies en huit dimensions culturelles : la bonté humaine, les *règles et hiérarchie*, l'importance de la religion, la sagesse ancestrale, le partage, la jalousie, *le collectivisme*, la responsabilité sociétale.

Tout récemment, dans le domaine de la culture nationale, House et al. [2004] ont étudié le GLOBE. L'étude du GLOBE auprès de 62 organisations, a mis en évidence neuf dimensions : l'orientation de la performance, l'orientation future, *la distance hiérarchique*, l'égalitarisme du genre, la manière assurée, *le collectivisme institutionnel*, *le collectivisme du groupe*, l'orientation humaine et l'action d'éviter l'incertitude.

Très peu de chercheurs ont utilisé pour une même étude toutes les dimensions. Avec la multitude des dimensions de la culture, choisir celles qui peuvent être utilisées comme base pour la recherche devient une question difficile. Dans l'étude de GLOBE, comme dans celle de African Value Survey Module ou celle de Hofstede, la dimension distance hiérarchique et la dimension collectivisme sont représentées. Ce sont d'ailleurs ces deux dimensions qui structurent les pays développés des pays en voie de développement lorsque l'on observe les tableaux d'indice de Hosftede. Les pays développés [USA, Australie, Grande Bretagne, Canada, Pays-Bas, Italie, France, Irlande, …] ont un indice de l'individualisme supérieur ou égale à 70, et un indice de distance hiérarchique inférieur ou égale à 40 pour la plupart de ces pays, à l'inverse, les pays en voie de développement [Arabophone, Afrique, Amérique du sud], ont un indice de l'individualisme inférieur égale à 40 et un indice de distance hiérarchique pour la plupart supérieur ou égale à 70.

La dimension distance hiérarchique et la dimension collectivisme sont deux composantes de la culture qui ont retenu l'attention de plusieurs recherches empiriques, dans le domaine de management. Ces cultures étant différentes, elles ont donc toutes des effets différents sur les pratiques de gestion.

C'est sur ces deux dimensions que nous avons orienté notre recherche pour apprécier la rétention du personnel.

2.1 Le collectiviste/l'individualiste

Le collectivisme caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance, dans les groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible [Hofstede, 1994]. Dans cette culture, l'importance des groupes d'appartenance et des liens surtout affectifs qui unissent ses membres sont mis en avant. Les personnes sont obligées d'accomplir leurs devoirs envers les membres du clan et vivent à l'intérieur d'une famille nombreuse, élargie et valorisent le temps passé en

[3] L'IRIC : Institute for Research on Intercultural Cooperation ou Institut de Recherche sur la Coopération Interculturelle.

communauté. Caractéristiques des pays en voie de développement, à l'exemple des pays de l'Afrique.

A l'opposé, l'individualisme caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge, même à l'intérieur d'une même famille nucléaire. Dans cette culture, les personnes se soucient prioritairement de leurs propres intérêts. Caractéristiques des pays développés, à l'exemple des pays d'Europe.

La rétention dans les pays développés est mise en rapport avec une préférence pour des formations spécialisées, alors que la rétention dans les pays en développement est mise en rapport avec une préférence pour la formation de base que de perfectionnement, pour l'avancement de carrière et l'acquisition de poste de direction.

L'analyse faite par Vadi et Vereshagin [2006] dans le contexte Russe, montre que la sélection des salariés a une visée plus haute dans l'orientation familiale et une visée faible dans l'orientation des tâches d'organisation.

Une étude menée par Huo et *al*. [2002] sur les pratiques de sélection dans dix pays[4] souligne que dans les pays à puissance individualiste [Australie, Canada, Allemagne et Etats-Unis.], la sélection est basée sur des compétences techniques et l'expérience prouvée dans un travail. Dans les pays à culture collectiviste [Chine, Corée du Sud et Indonésie], la sélection est basée sur la confiance et les relations de travail. Les auteurs ajoutent que la sélection explique, à des degrés variés, la satisfaction des salariés et l'efficacité organisationnelle dans chacune des Nations.

Ramamoorthy et Carroll [1998] expliquent dans leur étude empirique sur un échantillon de 342 étudiants de Licence en Gestion, que dans les orientations collectivistes, il existe une relation négative entre la compétitivité et la sélection basée sur les compétences.

Dans une recherche de relation pouvant exister entre les méthodes de formation, la dimension Individualisme/Collectivisme et l'efficacité perçue des dirigeants de Hong Kong, de Chine, et des USA, Earley [1994] entreprend une expérience de laboratoire. Il discute que dans les cultures collectivistes [La Chine], la formation focalisée sur le groupe, a un impact plus fort sur l'auto-efficacité perçue, l'effort et l'efficacité dans le travail alors que dans les cultures individualistes [Les Etats-Unis], la formation focalisée sur l'individu améliore fortement l'auto-efficacité perçue, l'effort et l'efficacité dans le travail. L'auteur constate à travers ses résultats que dans les cultures individualistes, les stagiaires se comportent bien une fois exposés à la formation individuelle, tandis que dans les cultures collectivistes, les stagiaires se comportent bien une fois exposés à la formation en groupe. Il en conclut que la formation influence différemment selon la culture, l'auto-efficacité d'une personne au sujet du rendement de travail.

Aycan [2005] revient à dire que, l'orientation de l'efficacité faible est négativement corrélée avec le niveau de l'investissement dans la formation et les activités de développement. Dans les cultures individualistes et orientées vers la performance, la formation détermine la rétention. Au moment de l'évaluation des performances, les cultures collectivistes tendent à privilégier moins les différences individuelles.

Kuchinke [1999] a trouvé dans son étude auprès de 1663 employés de 500 organisations de la télécommunication multinationale, une relation entre l'individualisme, le leadership inspirationnel et le charisme et une différence fondamentale entre l'Allemagne et les Etats-Unis.

[4] Australie, Canada, République Populaire de Chine, Indonésie, Japon, Corée du Sud, Mexique, Taiwan, les États-Unis et Amérique Latine.

Au vue de l'ensemble de ces arguments, nos propositions sont les suivantes :

Proposition 1 : La sélection basée sur les compétences aura de plus grande importance dans les pays développés et la sélection basée sur la confiance et les relations sera autant dans les pays en voie de développement.

Proposition 2 : La formation et le développement des compétences sont plus importants dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

Proposition 3 : Une bonne perspective de carrière sera aussi intéressante dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

Proposition 4 : le leadership transformationnel sera apprécié intéressante dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

2.2 La distance hiérarchique

La distance hiérarchique est « l'étendue à laquelle une société accepte le fait que les responsabilités dans les institutions et les organisations soient inégalement distribuées » [Hofstede, 1987]. D'après Hofstede, un score élevé sur cette dimension traduit une distance hiérarchique grande et un score moins élevé traduit une faible distance hiérarchique.

Dans les sociétés à forte distance hiérarchique, le pouvoir est centralisé et le leadership est exercé de manière autocratique et coercitive. Cette légitimité des inégalités de pouvoir confère une place importante à la compétence, au statut social et encourage les comportements opportunistes. Dans ces conditions, les relations se construisent plutôt sur la base de calcul et de jugement de la compétence et de la fiabilité de l'autre.

Dans les cultures à faible distance hiérarchique, les valeurs promues sont la solidarité, la coopération et l'égalité. Les inégalités ont tendance à être minimisées, le pouvoir tend à être décentralisé et la prise de décision à être participative. Les individus appartenant à ces cultures valorisent les relations basées sur la réciprocité, la solidarité, la coopération et la bienveillance mutuelle. Dans cette culture, les compétences et connaissances sont des bases du pouvoir.

Plusieurs études rapportent que le leadership est un facteur de rétention des employés. Par conséquent, la distance hiérarchique est une construction importante pour comprendre le leadership dans les cultures différentes. Dans une culture à haute distance hiérarchique, il y a une attente que le pouvoir fournira l'ordre social, l'harmonie relationnelle et la stabilité du rôle.

L'étude de Ledimo [2014] auprès de 238 employés d'un service public en Afrique du Sud, fournit l'évidence empirique qu'il y a un rapport considérable entre le leadership transformationnelle et la culture.

Denison et Mishra [1995] ont montré que dans les pays ayant une faible distance hiérarchique, la participation des salariés est beaucoup plus sollicitée que dans les pays ayant une grande distance hiérarchique.

Une analyse de 420 entreprises étrangères fonctionnant en Grèce, menée par Kessapidou et Varsakelis [2003] suggère qu'il existe une relation significative entre la distance hiérarchique et la sélection des cadres. Quand la distance nationale de culture du pays d'origine de l'entreprise étrangère est grande, la probabilité de choix d'un cadre local est haute. En effet, le procédé de l'acculturation des cadres expatriés est coûteux. Par exemple, le coût d'adaptation des cadres locaux qui ont étudié à l'étranger et ont une culture d'entreprise internationale est

inférieur au coût d'adaptation d'un cadre expatrié à la culture nationale grecque. Par conséquent, afin de réduire l'incertitude d'intégration, les auteurs précisent que les entreprises emploient donc, les cadres locaux qui peuvent plus aisément identifier les idiosyncrasies de la culture du pays et peuvent ainsi contrôler les subalternes locaux.

Grâce à une étude mixte [entrevues et questionnaire] portant sur la GRH, auprès des entreprises étrangères en Inde, Bjorkman et Budhwar [2007] arrivent à montrer que dans une culture de distance hiérarchique, le contenu de la formation détermine l'efficacité de l'entreprise.

A partir d'un modèle nommé « modèle de crise de la culture », Aycan et *al*. [2000] expliquent, grâce à une étude menée dans dix pays auprès de 1954 employés, que les dimensions de culture paternaliste [sous division de la culture de distance hiérarchique] ont des implications significatives sur les pratiques de GRH, particulièrement sur les formations spécifiques [polyvalence des compétences ou variétés de compétences]. D'où:

Proposition 5 : Un style de leadership relationnel sera plus important pour les pays en voie de développement et un style de leadership basé sur les attentes, la réalisation et l'accomplissement des tâches sera important pour les pays développés.

Avoir un meilleur équilibre entre la famille et le travail est devenu de plus en plus important pour beaucoup d'employés. Quelques organisations ont amélioré la rétention en offrant des options actives plus flexibles au personnel en ce qui concerne la vie de famille. Ce peut être des services domestiques, les permissions de maternités et de congé parental étendu, la garderie d'enfants [Boyar et al., 2003]. Dans une culture collectiviste, les organisations sont supposées assurer le bien-être de l'employé.

Proposition 6: Les conditions physiques de travail, de sécurité et d'hygiène seront plus importantes pour les pays en voie de développement. L'harmonie entre le travail et la famille sera intéressante pour les pays développés.

Conclusion

Le lieu de travail est témoin aujourd'hui de la coexistence des employés provenant de divers milieux socioculturels à savoir le sexe, l'origine nationale, le statut économique, l'appartenance ethnique, la religion etc. avec un ensemble de besoins, attitudes et expériences, ce qui rend le problème de rétention complexe et divers.

La revue de la littérature suggère que la GRH, le leadership, l'harmonie entre le travail et la famille, sont en relation avec la rétention. Peretti [2013] mentionne qu'il n'y a pas de pratiques universelles en matière de GRH. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. L'entreprise doit donc prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées.

Bien que la rétention du personnel semble être un défi important pour les entreprises, des différences peuvent être observées. Les explications de telles différences pouvant être des faiblesses institutionnelles, structurelles ou culturelles.

L'apport de la culture est nécessaire et permettra d'apprécier l'efficacité de la rétention selon le contexte de l'étude, selon que le pays est développé ou en voie de développement. Les

différences peuvent être trouvées à l'intérieur d'un même continent ou à l'intérieur d'un même pays. L'étude de Hytter [2007] entre la France et la Suède en est un exemple. Son analyse indique des différences de rétention entre la France et la Suède et témoigne un grand intérêt de prendre en considération la culture dans la mise en place des stratégies de rétention efficace.

Par ailleurs, l'on peut constater que, dans les pays développés, le gouvernement oblige les entreprises à investir dans la formation professionnelle une fraction de leur masse salariale. Or, dans les pays en développement, les entreprises y vont par une démarche volontaire, sans pression de l'Etat [Sekiou et *al.*, 2001] c'est le cas des entreprises africaines au sud du Sahara.

Nous recommandons aux compétences gouvernementales et politiques régionales l'intervention pour traiter des telles questions.

L'objectif de cette communication basée sur la revue de la littérature a été atteint et reste la principale limite de ce travail. Des propositions ont été faites et pourront dans nos prochaines recherches nous guider dans les enquêtes empiriques, avec une approche multiple et de différentes positions méthodologiques.

Bibliographie

Abelson M. "Examination of avoidable and unavoidable turnover", *Journal of Applied Psychology*, 1987, n°72, 382-386.

Alis D., Besseyre des Horts C-H., Chevalier F., Fabi B., Peretti J-M. *GRH : Une approche Internationale*, 3ème édition, de-Boeck, 2011.

Ambler T., Barrow S. "The employer brand", *Journal of Brand Management*, 1996, 4, 3, 185–206.

Aycan Z. "The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices", *International Journal of Human Resource Management*, 2005, 16, 7, 1083-1119.

Aycan Z., Kanungo R., Mendonca M., Yu K; Deller J., Stahl G., Kurshid A. "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *International Association for Applied Psychology*, 2000, 1.

Berthon P., Ewing M., Hah L. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International Journal of Advertising*, 2005, 24, 2, 151-172.

Bjorkman I. Budhwar P. "When in Rome ...?; Human resource management and the performance of foreign firms operating in India", *Employee Relations*, 2007, 29, 6, 595-610.

Boyar S., Maertz Jr. C., Pearson A. "'Work-Family Conflict: A Model of Linkages between Work and Family Domain Variables and Turnover Intentions", *Journal of Managerial Issues*, 2003, 15, 2, 175-191.

Cappelli P. A Market-Driven Approach to Retaining Talent, *Harvard Business Review*, 2000, 78, 1, 103-111.

Cappelli P., Chauvin K. An interplant test of the efficiency wage hypothesis, *Quarterly Journal of Economics*, 1991, 106, 760–787.

Chalkiti K., Sigala M. Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2010, 22, 3, 335-359.

Charbonnier-Voirin A., Vignolles A. Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur, *22ème congrès de l'AGRH, Marrakech*, 2011.

Chung H. Enderwick P. Jinda N. Immigrant employee effects in international strategy: An exploratory study of international service firms, *International Marketing Review*, 2010, 27, 6, 652-675.

Cotton J., Tuttle J. "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, 1986, 11, 1, 55-70.

Curtis S., Wright D. Retaining employees: The fast track to commitment, Management Research News, 2001, 24, 8, 59-64.

Dalton D., Todor W., Krackhardt D. "Turnover overstated: A functional taxonomy", *Academy at Management Review*, 1982, 7, 117-123.

Deckop J., Konrad A., Perlmutter F., Freely J. The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients, *Human Resource Management*, 2006, 539-559.

Deery M. "Talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*", 2008, 20, 7, 792-806.

Deery M. Shaw R. "An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia", *International Journal of Hospitality Management*, 1997, 16, 4, 375-92.

Denison D., Mishra A. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 1995, 6, 204-223.

Earley C. « Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance", *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39, 89-117.

Etcheu J. La stratégie de rétention du personnel et la marque employeur de l'entreprise : Le cas de la société OM, *24ème Congrès de l'AGRH*, Paris, 2013.

Flynn G. "Attracting the right employees and keeping them", *Personnel Journal*, 1994, 73, 12, 44-49.

Gaudet M-C., Tremblay M. «Les oubliés du leadership : comprendre l'effet de leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines», *Revue @agrh*, 2012, 3, 11-42.

Gershwin M. Workplace learning: Reports of change from supervisors and learners. Workplace Skills: *Newsletter of Educational Partnerships in Colorado*, 1996, 2, 6-7.

Ghiselli R., La-Lopa J., Bai B. "Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: among food-service managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2001, 42, 28-37.

Griffeth R., Hom P., Gaertner S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of Management, 2000, 26, 463-488.

Grover S., Crooker K. "Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents", *Personnel Psychology*, 1995, 48, 271–287.

Harrison D., Virick M., William S. "Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards", *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, 331-345.

Hinkin T., Tracey J. "The cost of turnover", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2000, 41, 3, 14-21.

Hofstede G. "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, 1987, 10-21.

Hofstede G. *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987.

Hofstede G. *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Paris, Les éditions d'organisation, 1994.

Hofstede G., Bond M. "Hofstede's culture dimensions : an independant validation using Rokeach's Value Survey", *Journal of Cross-Cultural Phychology*, 1984, 15, 4, 417-433.

House R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

Huo Y., Huang J., Napier N. « Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices », *Human Resource Management*. 2002, 41, 1, 31-44.

Hytter A. "Strategies in France and Sweden", *Irish Journal of Management*, 2007, 28, 1, 59-79.

Jane-Muceke N., Namusonge G., Iravo M. "Influence of Leadership Style on Academic Staff Retention in Public Universities in Kenya", *International Journal of Business and Social Science*, 2012, 3, 21, 297-302.

Judge T., Piccolo R., Ilies R. "The forgotten ones? The validity of Consideration and Initiating Structure in leadership research", *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89, 1, 36-51.

Kavitha S., Geetha S., Arunachalam V. An Empirical Study on Employee Retention Strategies in a Biscuit Manufacturing Company in India, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2011, 3, 4, 762-772.

Kessapidou S., Varsakelis N. "National culture and its impact on the choice of managing director in international production: the case of foreign firms in Greece", *The International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14, 2, 285-295.

Kleinman C. "The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention", *Hospital Topics*, 2004, 82, 4.

Krackhardt D., Porter L. "The snowball effect: turnover embedded in communication networks", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 1, 50-55.

Kuchinke P. "Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees", *Human Resource Development Quarterly*, 1999, 10, 2, 135-154

Ledimo O. "An Exploratory Study of Transformational Leadership and Organizational Culture in a Public Service Organization", *European Conference on Management, Leadership and Governance*, 2014, 434-441.

Legge B. "Ten Strategies for Employee Retention in Call Centers," URL: Web document: *www.leggecompany.com*, 2008.

Leonard D. "The political realities of African management", *World Development*, 1987, 15, 7, 899-910.

Lin-Chin L. *The relationship between managers' leadership style and employee job satisfaction in Taiwan retail department stores*, Mémoire Master, University of the Incarate Word, 2004.

Mahmood A., Muhammad M. "Transformational Leadership Style and its Relationship with Satisfaction", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2010, 2, 1, 370-381.

Mak B., Sockel H. "A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention", *Information and Management*, 2001, 38, 5, 265-276.

Malik M., Tahir M., Muhammad S., Mohammad A. *Factors of employee retention: A case study of Pakistan Foam Industry*, SSRN Working Paper, 2011.

Martin A., Mactaggart D., Bowden J. “The barriers to the recruitment and retention of supervisors/managers in the Scottish tourism industry”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Hospitality Management, 2006, 18, 5*, 380-397.

Mills G. *Transformational leadership and employee retention: An exploratory investigation of the four characteristics,* Master II, Capella University, 2007.

Moroko L., Uncles M. “Characteristics of successful employer brands”, *Journal of Brand Management*. 2008, 16, 3, 160-175.

Mulvaney R., O’Neill J., Cleverland. J., Crouter A. “A model of work-family dynamics of hotel managers”, *Annals of Tourism Research*, 2006, 34, 1, 66-87.

Newman A., Thanacoocy R., Hui W. “The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises”, *Personnel Review*, 2012, 41, 56-72.

Northhouse, P. 2001. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Paillé P. « Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des ressources humaines: Apport de l’approche multi-cibles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2009, 72, 31-43.

Parbudyal S., Natasha L. “Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent”, *Industrial Relations*, 2010, 65, 3, 470-490.

Peretti J-M. *Gestion des ressources humaines*, 19ème édition, Vuibert, 2013, 263p.

Punia B., Sharma P. Employees’ Perspective On Human Resource Procurement Practices as a Retention Tool In Indian It Sector, *The Journal of Business Perspective*, 2008, 12, 4, 57-69.

Ramamoorthy N., Carroll S. “Individualism/collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices”**,** *Human Relations,* 1998, 51, 5, 571-588.

Schuler R., Rogovsky N. “Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture”, *Journal of International Business Studies*, 1998, 29, 1, 159-177.

Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J-M., Alis D., Chevalier F. *Gestion des ressources humaines*, 2ème édition, Les Editions 4L Inc, Deboeck, 2001, 914p.

Solomon C. Two weaknesses in the U.S. Immigration System, *Personnel Journal*, 1993, 72, 2, 60.

Steel R., Griffeth R., Hom P. “Practical retention policy for the practical manager”, *Academy of Management Executive*, 2002, 16, 2, 149-162.

Taylor E. *Primitive culture*, Gloucester, MA : Smith, 1924.

Taylor S., Cosenza R. Internal marketing can reduce employee turnover, *Supervision, 1997,* 3- 5.

Vadi M., Vereshagin M. “The deposit of collectivism in organizational culture in Russia; Some consequences of human resources management”, *Baltic Journal of Management*, 2006, 1, 2.

Wilcock R. “Employer branding is key in fight for talent”, *Personnel Today*, 2005, 17.

Williams C., Livingstone L. “Another look at the relationship between performance and voluntary turnover”, *Academy of Management Journal, 1994,* 37, 269-298.

Winninger T. “Grow Smart Retaining through Training,” site du document: *http://www.franchiseupdatemg.com,* 2007.

Yasar M., « Crise : le taux de turnover des salariés français au plus bas depuis dix ans », *http://www.haygroup.com/downloads/fr/Cpturnoverauplusbas10ans.pdf, 2013.*

Yukl G. “Managerial leadership: a review of theory and research", *Journal of Management,* 2001, 15, 2.