HAL
open science

La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité

Paul Couteret

To cite this version:

Paul Couteret. La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2018, XXIV (58), pp.215. 10.3917/rips1.058.0215 . hal-02992043

HAL Id: hal-02992043

https://hal.science/hal-02992043

Submitted on 20 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité

Employees' representations of retention factors in very small businesses

Référence à citer :
Couteret P. (2018). La représentation par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XXIV, n°58, p. 212-252.

Paul COUTERET
Adresse : IUT GEA, Ile du Saulcy, CS 10628, 57045 Metz Cedex 01, France
Courriel : paul.couteret@univ-lorraine.fr

Résumé
La fidélité des salariés apparaît comme un important facteur de performance pour les Très Petites Entreprises (TPE). Cette recherche se penche sur la représentation des déterminants de la fidélité par les salariés de TPE eux-mêmes. Sur la base d'une étude qualitative auprès de 19 salariés du secteur de la coiffure, nos résultats font ressortir 13 facteurs principaux, notamment l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et le soutien du dirigeant. L'analyse des associations entre les facteurs de fidélité fait apparaître une classification optimale en trois dimensions. Cette analyse met en évidence que la fidélité en TPE relève en grande partie de la congruence entre le salarié et le style de management du dirigeant.

Summary
Ensuring the retention of employees appears to be an important factor in the performance of very small businesses (VSBs). This research seeks to understand better the specifics of VSB employees' representation of retention factors in French hair salons. From our results, based on a qualitative study of 19 employees, 13 principal factors emerge, notably the balance between professional and personal life and the support of the manager. Analysis of links between employee retention factors reveals an optimal classification into three groups. This analysis reveals that retention in VSBs derives largely from the match between employees and management style.

Mots-clés : Fidélité des salariés ; Gestion des Ressources Humaines ; Très Petite Entreprise ; Etude qualitative ; Coiffure.

Keywords: Employee retention; Human Resource Management; Very Small Business; Qualitative study; Hairdressing.

LA REPRESENTATION PAR LES SALARIES DE TPE DES DETERMINANTS DE LA FIDELITE

Paul COUTERET[1]

RESUME

La fidélité des salariés apparaît comme un important facteur de performance pour les Très Petites Entreprises (TPE). Cette recherche se penche sur la représentation des déterminants de la fidélité par les salariés de TPE eux-mêmes. Sur la base d'une étude qualitative auprès de 19 salariés du secteur de la coiffure, nos résultats font ressortir 13 facteurs principaux, notamment l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et le soutien du dirigeant. L'analyse des associations entre les facteurs de fidélité fait apparaître une classification optimale en trois dimensions. Cette analyse met en évidence que la fidélité en TPE relève en grande partie de la congruence entre le salarié et le style de management du dirigeant.

[1] Paul Couteret est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Lorraine (IUT GEA) et membre du laboratoire CEREFIGE. Ses recherches concernent principalement la GRH dans les PME et en contexte d'entrepreneuriat, ainsi que l'accompagnement entrepreneurial.

LA REPRESENTATION PAR LES SALARIES DE TPE DES DETERMINANTS DE LA FIDELITE

RESUME

La fidélité des salariés apparaît comme un important facteur de performance pour les Très Petites Entreprises (TPE). Cette recherche se penche sur la représentation des déterminants de la fidélité par les salariés de TPE eux-mêmes. Sur la base d'une étude qualitative auprès de 19 salariés du secteur de la coiffure, nos résultats font ressortir 13 facteurs principaux, notamment l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et le soutien du dirigeant. L'analyse des associations entre les facteurs de fidélité fait apparaître une classification optimale en trois dimensions. Cette analyse met en évidence que la fidélité en TPE relève en grande partie de la congruence entre le salarié et le style de management du dirigeant.

INTRODUCTION

Les ressources humaines apparaissent comme un paramètre de première importance de l'avantage compétitif durable (Hamel et Prahalad, 1990). Mais, pour de nombreux dirigeants de très petites entreprises (TPE, employant moins de 10 salariés), le fait de saisir l'importance de la variable Ressources Humaines (RH) dans leur gestion courante et pour leur stratégie ne constitue pas toujours un mobile suffisamment fort pour y consacrer le temps, l'attention et les efforts que cette prise de conscience supposerait. Pourtant, le personnel est une ressource que les TPE ont tout intérêt à gérer de manière aussi efficace que les ressources financières, technologiques ou commerciales (Schlosser, 2015). Parmi les questions de Gestion des Ressources Humaines (GRH), celle de la fidélité du personnel est cruciale pour de nombreuses TPE. En effet, d'une part, les coûts associés à un taux de roulement élevé sont importants : de 25 à 500% du salaire annuel du salarié selon Ballinger et al. (2011), entre une et deux années de salaires en TPE et PME selon Novalto (2011). D'autre part, la fidélité des employés est une des clés de la réussite des entreprises : en effet, elle permet non seulement d'éviter les coûts liés aux départs et aux remplacements des salariés, mais aussi de préserver les compétences de l'entreprise, la satisfaction de ses clients et le moral de ses employés (Frank et al., 2004). Malgré la crise actuelle, elle demeure ainsi une préoccupation centrale des entreprises. On pourrait

s'attendre à ce qu'un taux de chômage élevé[2] décourage les salariés de démissionner par raréfaction des alternatives d'emploi et réduise considérablement l'intérêt des entreprises pour chercher à retenir les salariés en leur sein.

Cependant, « la fidélisation reste pertinente dans cette période de fort ralentissement économique, contrairement à l'idée reçue que la préoccupation des entreprises serait plutôt d'inciter leurs salariés au départ. La question de la fidélisation n'est pas délaissée pour les urgences à court terme et elle est même parfois considérée comme un axe prioritaire » (Giraud et al., 2012, p. 55-56). « Fidéliser permet donc à l'entreprise de conserver les compétences indispensables à la fois pour survivre et pour faire la différence avec la concurrence, que ce soit en période de croissance ou de crise économique » (ibid., p. 47).

La problématique de la fidélisation des salariés est tout aussi présente dans le cas des PME et des TPE. Artisans Mag' n°83 de décembre 2011, en se fondant sur les résultats de l'enquête de Novalto (2011), titre ainsi : « Fidélisation, l'objectif numéro un des TPE », et note que « les défis ne manquent pas pour les dirigeants de TPE. Dans ce contexte de crise financière, l'accent est toutefois mis sur la fidélisation des salariés et la sauvegarde des compétences. (…) Pour un dirigeant, fidéliser ses collaborateurs constitue un levier de performance considérable ». Pourtant, si les facteurs de fidélité ont fait l'objet de nombreuses études dans le contexte des grandes organisations, ils restent insuffisamment explorés dans le contexte des petites entreprises (Pajo et al., 2010 ; Cardon et Stevens, 2004). Si l'on considère que la petite entreprise (PE) - a fortiori la TPE - n'est pas une petite grande entreprise (GE), et que, par conséquent, les phénomènes scientifiquement étudiés en GE ne sont pas nécessairement transposables en PE, il apparaît alors pertinent d'étudier la fidélité des salariés dans le cas particulier des très petites entreprises.

Le présent article n'a pas a pour objet une simple recension de ces facteurs de fidélité dans ce contexte spécifique des TPE, mais de faire émerger une modélisation de la représentation que les salariés eux-mêmes ont de ces facteurs. En effet, alors que la plupart des études présentent les déterminants de la fidélité isolément les uns des autres, on peut penser que, dans une approche cognitive, les salariés sont susceptibles de structurer leur représentation du processus de fidélité de manière moins linéaire et plus systémique, autour de quelques grandes dimensions de facteurs cohérents et reliés entre eux. Une telle approche nous permettrait donc de mieux comprendre à quelles conditions les salariés de TPE restent fidèles à leur entreprise. C'est pourquoi nous faisons le choix de la problématique suivante : quelle représentation les salariés de TPE ont-ils des déterminants de la fidélité ?

[2] De l'ordre de 10% en France depuis 2013 selon les données de l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

La première partie de cet article, au travers d'une revue de la littérature, explore le concept de fidélité dans le cas général, tandis que la seconde met en évidence ses spécificités dans le cadre des TPE. La troisième partie expose la méthodologie de notre étude qualitative, fondée sur l'exploitation de 19 entretiens semi-directifs avec des salariés du secteur de la coiffure. Cette étude ne vise pas à une généralisation de ses résultats (le secteur d'activité étant très spécifique), mais à fournir un exemple de représentation par des salariés de TPE des déterminants de la fidélité. Nous présentons ensuite les résultats de cette étude, une discussion de ces résultats et notre conclusion.

LA FIDELITE : CADRE THEORIQUE

Le concept de fidélité

De manière générale, le concept de fidélité se réfère au fait qu'un salarié reste membre d'une organisation et n'envisage pas d'en partir (Hom et Griffeth, 1995). Il est important de ne pas considérer dans ce cadre les départs involontaires, résultant d'impératifs qui s'imposent au salarié contre sa volonté (maladie grave, décès, départ en retraite, licenciement, etc.) (Phillips et Edwards, 2008). C'est pourquoi les recherches dans le domaine portent fréquemment sur la fidélité volontaire, qui présente le plus d'enjeux pour l'organisation. Dans cette perspective, non seulement les employés prévoient de rester avec l'organisation, mais ils ne recherchent pas non plus activement des alternatives d'emploi et ne sont pas sensibles aux offres potentielles. Cependant, ce ne sont pas tous les départs qui ont un impact négatif sur l'efficacité organisationnelle. Pour Morrell et al. (2001), il est nécessaire de tenir compte de la nature des sortants selon leur niveau de productivité et l'importance de leurs compétences pour l'organisation. Dans certains cas, le roulement dit fonctionnel peut être bénéfique pour l'organisation lorsqu'il s'agit de remplacer des employés improductifs ou à compétences réduites. Le roulement est dysfonctionnel lorsque ce sont des employés productifs et compétents qui quittent l'organisation (Glebbeek et Bax, 2004 ; Phillips et Connell, 2003 ; Hom et Griffeth, 1995).

De même, l'importance accordée par l'entreprise à la fidélité dépend aussi de sa configuration stratégique. Dans cette optique, Ferrary (2010), s'inscrit dans une approche contingento-configurationnelle du management stratégique des ressources humaines. Selon cette approche, d'une part la nature de la compétitivité recherchée par l'entreprise (coût ou qualité) détermine la nature des ressources humaines mobilisées (considérées ou non comme des ressources stratégiques), d'autre part cette nature des ressources humaines (plus ou moins substituables) influence elle-même les pratiques de GRH mises en œuvre pour les gérer. Ferrary montre ainsi, exemples à la clé, que ce sont principalement les entreprises ayant une stratégie de compétitivité par la qualité, pour lesquelles le personnel est peu facilement

substituable, qui mènent des politiques RH visant (entre autres) à la fidélité des salariés.

De surcroit, encore faut-il que l'organisation puisse agir dans ce cadre. Ainsi, certains facteurs peuvent entraîner un départ contre lequel l'organisation ne peut pas lutter, causant un roulement du personnel inévitable : suivi du conjoint muté, non-retour à l'emploi suite à une grossesse, etc. (Phillips et Edwards, 2008). A côté de cette infidélité inévitable, incompressible, seules les attitudes évitables présentent ainsi un intérêt d'étude. Les recherches sur la fidélité ont donc intérêt à se focaliser sur l'absence d'intention de départ volontaire, dysfonctionnel et évitable, car elle concerne les salariés qui sont le plus responsables du succès de l'organisation (Aime et al., 2010 ; Hausknecht et al., 2009). Favoriser la fidélité de ces salariés permettrait ainsi d'accroître la performance de l'entreprise de plusieurs points de vue. D'abord, en réduisant les coûts directement liés au turn-over : recrutement du remplaçant, formation, acquisition d'expérience, etc. Mais, de manière plus qualitative, c'est aussi la pérennité et la continuité des savoir-faire et de l'avantage concurrentiel qui sont en jeu. « La fidélisation des salariés est associée à une meilleure performance de l'entreprise et à un maintien de l'avantage compétitif. (…) La fidélisation des Ressources Humaines permet la conservation de compétences aux dépens de la concurrence. (…) Un autre motif de fidélisation en période de crise économique, la fidélisation et la satisfaction du client, est particulièrement souligné dans certains métiers » (Giraud et al., 2012, p. 54).

Dans cette perspective, il ne s'agit plus seulement de considérer le seul fait de ne pas démissionner. Tout dépend si le salarié reste parce qu'il en a envie ou parce qu'il y est obligé. « Si dans les faits la stabilité du personnel est le reflet de sa fidélité à l'entreprise, la fidélité n'est pas toujours l'expression de conduites loyales et dévouées. La stabilité peut dériver d'une forme de fidélité artificielle » estime Paillé (2004, p.11). Le même auteur (Paillé, 2005) distingue ainsi trois formes de fidélité au travail :

- la fidélité réelle, fondée sur la satisfaction globale et une implication affective du salarié, caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail » (p. 303). Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui améliorent le climat de travail et accroissent l'efficacité.
- la fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité » (p. 304). Le salarié reste fidèle à son organisation tant que l'équilibre entre les contributions et les rétributions est maintenu, ce qui ne génère pas nécessairement des comportements positifs au travail.
- la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position

professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (p. 304). Cette fidélité contrainte peut entraîner des comportements au travail négatifs. C'est pourquoi, à l'instar de plusieurs auteurs (par exemple : Colle, 2010 ; Peretti et Swalhi, 2007), nous nous centrerons sur la fidélité réelle, définie comme une attitude associant une faible propension à rechercher un travail ailleurs et un attachement affectif à l'organisation, générateur de comportement positifs au travail.

Infidélité vs fidélité : un processus perceptuel

Etudier la fidélité des salariés (au sens où nous l'avons défini) implique également de se pencher sur le concept inverse, i.e. l'infidélité, au sens de volonté de quitter l'entreprise. En effet, puisque la fidélité se caractérise par une absence d'intention de départ volontaire, explorer les mécanismes de cette intention permet de mieux appréhender le processus inverse. Parmi les modèles les plus anciens figure celui de March et Simon (1958), pour qui la décision de démissionner des employés est influencée par deux facteurs : la perception de la facilité de mouvement, qui se réfère à l'évaluation des opportunités d'emploi perçues, et la désirabilité perçue du mouvement, qui est influencée, par exemple, par la satisfaction au travail ou la rémunération. Le modèle de Mobley (1977) s'inscrit dans cette lignée de celui : il présente l'intention de départ volontaire comme une suite d'étapes cognitives : l'évaluation du travail existant, l'évaluation de l'utilité de la recherche d'un nouvel emploi et du coût du départ, la recherche d'alternatives, et enfin l'intention de départ si la comparaison favorise l'alternative. Toujours dans la lignée du modèle de March et Simon, Price (1977) présente une liste exhaustive de facteurs explicatifs de l'intention de départ volontaire. Cette liste est subdivisée en trois grands groupes : les variables environnementales (opportunités), les variables individuelles (compétences) et les variables structurelles (conditions de travail). Ces variables, selon leur dimension exogène ou endogène, sont à la base du processus de décision de l'employé. Price et Mueller (1981) ont amélioré ce modèle en y ajoutant d'autres facteurs exogènes (le soutien social) et endogènes (comportement de recherche).

L'ensemble de ces modèles d'intention de départ volontaire font référence aux interactions entre la personne et son environnement, en soulignant que les individus cherchent des milieux de travail qui sont en harmonie avec ce qu'ils sont. Ils recherchent des environnements qui leur permettent d'exprimer leurs compétences, leurs valeurs ainsi que leurs besoins. Les perceptions ont ainsi un impact important sur l'intention de départ volontaire, en particulier en lien avec le développement et la rupture du contrat psychologique entre l'employeur et le salarié. Ce contrat implicite repose sur un ensemble de promesses perçues par le salarié, relatives à son salaire, sa carrière, ses conditions de travail, etc., qui justifient, en retour, sa propre promesse de dévouement et de fidélité à son entreprise (Rousseau, 1995). Si un salarié perçoit que son patron a rompu le contrat implicite (promesses non tenues),

il sera plus enclin à ne pas respecter ses propres engagements, notamment celui de ne pas quitter l'entreprise, afin de trouver un équilibre (limiter le sentiment d'iniquité) dans une perspective de justice distributive (Kickul, 2001). En période de crise, du fait des faibles alternatives de travail, cette insatisfaction génère encore davantage de frustration, pouvant entraîner « des comportements déviants de retrait organisationnel ou autres dysfonctionnements sociaux qui perturbent le fonctionnement de l'entreprise (…). Fidéliser en période de crise permet d'éviter une rupture du contrat psychologique (…), d'échapper à ce type de frustration et d'anticiper une potentielle période de reprise. (Giraud et al., 2012, p. 47-48).

La plupart des modèles prédictifs de l'infidélité ont ainsi accordé une importance centrale aux perceptions du salarié. Ainsi, ces modèles reconnaissent le fait que l'intention de départ volontaire relève d'une dimension subjective. Dans ce cadre, Mobley et al. (1979) furent parmi les premiers à discuter de l'impact de l'implication[3] organisationnelle (Organizational Commitment) sur la fidélité. L'implication organisationnelle fut définie par Steers comme « an individual's identification with and involvement in a particular organization » (Steers, 1977, p. 46). Le salarié fortement impliqué serait moins enclin à démissionner que le salarié faiblement impliqué. Ce phénomène a, depuis, été l'un des plus étudiés dans le cadre des recherches sur la fidélité du personnel. En fait, deux formes principales d'implication génèrent deux types de fidélité, dans le même esprit que nous l'avons abordé dans la section précédente : l'implication affective (attachement aux buts et aux valeurs de l'organisation) serait source de fidélité choisie (fidélité réelle), tandis que l'implication calculée (due soit avantages non transférables et aux investissements réalisés dans le passé qui rendent le départ trop coûteux aux yeux du salarié, soit à la perception d'une absence d'alternatives d'emploi) entraînerait une fidélité subie (fidélité conditionnelle ou de façade)[4]. Là encore, « malgré leurs conséquences similaires en termes d'intention de départ, on considère toutefois qu'il est plus important de stimuler [l'implication[5] affective] et de minimiser [l'implication calculée] puisqu'il s'agit [d'une implication] "par défaut" qui n'est pas forcément bénéfique pour l'organisation (Guerrero et al., 2005, p. 4). Précisons que, si les concepts d'implication affective et de fidélité réelle apparaissent proches, ils ne se confondent cependant pas : l'implication affective recouvre en effet une attitude plus large vis-à-vis de l'organisation (partage de ses buts et valeurs par le salarié), tandis que la fidélité réelle se rapporte plus précisément à l'intention (perspective conative) de rester membre de l'entreprise tout en y adoptant des comportements positifs au travail (la première attitude favorisant la seconde).

---

[3] Organizational Commitment est traduit tantôt par « implication organisationnelle », notamment par des auteurs français, et tantôt par « engagement organisationnel », notamment par des auteurs québécois. Nous faisons ici le choix du terme d'implication.

[4] La troisième forme d'implication, dans le modèle d'Allen et Meyer (1991), est l'implication normative, qui représente la loyauté découlant d'une d'obligation morale à l'égard de l'organisation.

[5] Les auteurs emploient initialement le terme « engagement », qui a été changé par nous en « implication ».

Les antécédents de la fidélité

Malgré l'importante littérature sur la fidélité, les facteurs qui amènent les employés à rester dans l'organisation demandent encore à être approfondis (Schlosser, 2015 ; Chen et al., 2011). Nous ne visons pas ici à effectuer un recensement exhaustif des études sur ce sujet[6], mais à présenter celles qui nous paraissent les plus significatives dans la littérature.

La satisfaction au travail.
Pour de nombreux chercheurs, la satisfaction au travail est un antécédent de premier ordre de la fidélité des employés (Chen et al., 2011 ; Paillé, 2004 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Mobley et al., 1979). Ces recherches montrent notamment que ce sentiment reflète le jugement que le salarié porte sur son entreprise, donc son attachement à celle-ci : « une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction. Dans ce cas, il éprouve de la gratitude envers son organisation, ce qui a pour conséquence directe (…) de limiter l'intention de se retirer de son organisation » (Paillé, 2005, p. 300).

Le soutien de la hiérarchie.
La qualité de la relation entre un salarié et son supérieur direct est également considéré dans la littérature comme un facteur de fidélité très important. En effet, cette relation aurait une forte influence sur la façon dont le salarié perçoit son organisation dans son ensemble (Eisenberger et al.,1990). Giraud et al. soulignent également « le rôle incontournable du responsable hiérarchique » dans la fidélité (Giraud et al., 2012, p. 56). Ce soutien du supérieur comporte deux dimensions complémentaires : une dimension émotionnelle (écoute, sympathie, intérêt porté à la personne du subordonné, reconnaissance, feedback régulier sur sa performance) et une dimension instrumentale (assistance tangible, aide ou conseils pour accomplir sa mission, aide dans son orientation de carrière, propension à lui confier des missions qui favorisent son développement) (Roger et Othmane, 2011).

La qualité du travail d'équipe.
Les collègues de travail seraient susceptibles d'influer sur la fidélité, dans le sens où ils peuvent fournir au salarié de l'aide, des encouragements, qui l'aident à s'adapter et à s'intégrer à leur environnement de travail, et, par là-même, qui facilitent son attachement à l'organisation (Hausknecht et al., 2009 ; Porter et Steers, 1973).

Une rétribution extrinsèque juste.
La rétribution extrinsèque représente l'ensemble des éléments matériels accordés à l'entreprise en contrepartie du travail (salaire, primes, avantages). Si elle est

[6] Plusieurs recherches ont opéré un tel recensement, cf. par exemple Das et Baruah (2013) ou Griffeth et al. (2000).

considérée comme équitable par le salarié, en comparaison avec ses propres contributions à l'entreprise, elle génère un sentiment de justice distributive, au sens d'Homans (1961) et Adams (1963), qui participe à la volonté de rester fidèle. C'est pourquoi la qualité du système de rétribution aurait un impact sur la fidélité des salariés (Phillips et Connell, 2003 ; Griffeth et Hom, 2001).

Le besoin de développement (formation et carrière).
La manière dont une entreprise gère le développement des compétences et la carrière de ses salariés influence la volonté de ceux-ci de rester fidèles (Hsu et al., 2003 ; Butler et Waldrop, 1999) : plus l'employé bénéficie de formations et/ou de promotions, moins il ressent un sentiment de plafonnement de sa carrière et de ses compétences, ce qui l'encourage à rester membre de l'entreprise. A contrario, l'absence ou un faible nombre de possibilités de formation et de promotion peut amener le salarié à chercher à combler ses besoins en développement en rejoignant une entreprise mieux à même de lui offrir cette possibilité et constitue donc une source de baisse de la fidélité (Allen et al., 2003).

Une vie équilibrée.
La qualité de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est également identifiée dans la littérature comme un antécédent de la fidélité. Si le salarié ressent un conflit entre son travail et sa famille, cela peut diminuer son attachement à l'entreprise (Cleveland et al., 2007). Ce conflit peut naître d'horaires de travail peu compatibles avec sa vie de famille ou de difficultés à se couper de son travail à son domicile. Même des temps de trajet domicile-travail jugés trop élevés seraient susceptibles de diminuer la fidélité des salariés (Mitchell et al., 2001).

Un environnement de travail sain.
L'environnement de travail concerne les conditions psychologiques (stress, pressions) et matérielles (contraintes physiques) dans lesquelles le salarié évolue. Cet environnement crée un sentiment plus ou moins agréable, qui joue sur la volonté de rester fidèle à l'entreprise : plus l'entreprise se préoccupe des contraintes physiques et psychiques qui s'appliquent aux salariés, plus elle favorise la fidélité de ces derniers (Wells et Thelen, 2002).

L'image de l'organisation.
Pour Muchinsky et Morrow (1980), une bonne image de l'entreprise peut être considérée comme un facteur important de fidélité, car elle donne au salarié le sentiment de travailler pour une structure réputée, ce qui constitue une forme de rétribution intrinsèque non transférable.

La justice organisationnelle.
Elle peut se définir comme la perception de l'équité liée aux récompenses, aux procédures et aux relations interpersonnelles (Greenberg, 1987). Elle influence la propension d'un salarié de rester membre de son entreprise (Aquino et al., 1997),

compte tenu de l'importance (déjà mentionnée dans cet article) du sentiment d'équité dans la fidélité.

Les représentations des salariés

Bien que peu nombreuses, certaines études ont cherché à mieux comprendre la représentation cognitive qu'ont les salariés des facteurs de fidélité. Par exemple, Patterson et al. (2005) ont eu recours à trois focus groups (21 participants au total) pour étudier la fidélité des techniciens urgentistes. Il en ressort, dans ce cas particulier, que la représentation de ces salariés des facteurs de fidélité se fonde sur trois grandes dimensions, impliquant à la fois des valeurs personnelles et des éléments du contexte de travail. Davis (2013), quant à elle, a interrogé 20 employés de services à la clientèle. Il en est ressorti que la représentation de ces salariés des facteurs de fidélité se structure essentiellement autour de deux thèmes : la rémunération d'une part et les actions développées en faveur du moral des salariés (environnement de travail jugé positif) d'autre part. Dans une étude plus large, Ellett et al. (2007) ont administré 58 focus groups impliquant 369 salariés du secteur de la protection de l'enfance. Ils ont observé une très grande convergence dans les représentations des facteurs de fidélité. Ces représentations s'articulent principalement autour des rétributions, de la conciliation vie privée – vie professionnelle, de l'intérêt pour le travail confié et de la qualité des relations avec le management.

Ces études laissent ainsi penser que la représentation par les salariés des facteurs de fidélité tend à se structurer en quelques grandes dimensions, plutôt qu'à se résumer à une simple compilation de facteurs isolés. Ellett et al. (2007) affirment en conséquence qu'on ne saurait stimuler la fidélité en n'agissant que sur certains facteurs indépendamment des autres, la fidélité constituant un phénomène complexe, pour lequel il n'y a pas de recette miracle et universelle : il faut adapter son approche de la fidélité en fonction du contexte particulier de l'entreprise et de ses salariés.

LES SPECIFICITES DE LA FIDELISATION EN TPE

La définition, le processus de développement et les antécédents de la fidélité que nous venons de présenter dans le cas général concernent a priori tous les types d'organisation. Pourtant, dans le prolongement de la conclusion de la section précédente, il serait sans doute réducteur de considérer que la question de la fidélité est identique dans toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur contexte. Cette problématique de la fidélité, comme toute problématique de GRH, ne revêt pas la même importance dans tous les cas et ne peut donc pas s'aborder de manière universelle (Ferrary, 2010).

Ainsi, certaines particularités des TPE laissent supposer que la fidélité y présente des caractéristiques spécifiques. De manière générale, plusieurs chercheurs insistent d'ailleurs sur le fait que les modèles et les résultats portant sur la GRH en GE ne sont pas transposables dans le contexte des PE (Storey et al., 2010 ; Jaouen et Tessier, 2008). Ces chercheurs mettent ainsi en avant la nécessité d'études spécifiques aux PE, particulièrement auprès des salariés eux-mêmes (Heneman et Tansky, 2002). Le cadre d'analyse que nous avons choisi d'adopter pour appréhender les spécificités de la fidélité en TPE est celui de l'effet de grossissement, introduit par Mahé de Boislandelle (1996) puis enrichi par Torrès (2003). Il permet d'expliquer en quoi certains phénomènes s'accentuent fortement au fur et à mesure que la taille de l'entreprise décroit, au travers de quatre dimensions :

- l'effet de proportion : plus l'effectif est petit, plus le poids de chaque salarié est important ;
- l'effet de nombre : l'intensité de la relation interpersonnelle dirigeant-salarié augmente quand la taille de l'entreprise diminue ;
- l'effet de microcosme : le dirigeant de TPE se focalise sur l'immédiat dans le temps et l'espace ;
- l'effet d'égotrophie : la TPE est centrée sur la personne du dirigeant, ses aspirations personnelles et ses valeurs.

Cet effet de grossissement permet d'éclairer plusieurs aspects de notre recherche, tant du point de vue des enjeux de la fidélité pour les TPE que du point de vue de la spécificité du processus de rétention dans ces entreprises.

Des enjeux plus importants

Nous avons choisi d'étudier la fidélité réelle, fondée sur l'absence d'intention de départ volontaire, dysfonctionnel et évitable, qui permet la rétention des salariés qui sont le plus impliqués dans le succès de l'organisation. Nous avons évoqué les coûts inhérents aux démissions dans le cas général. Or, ces coûts apparaissent particulièrement importants pour les TPE. En effet, le coût relatif du roulement du personnel (incluant les coûts de recrutement, de formation, d'adaptation à l'entreprise et de perte de productivité) serait plus élevé pour les petites entreprises que pour les grandes, compte tenu de l'importance du facteur humain dans la compétitivité de celles-ci et de leurs faibles ressources globales (Patel et Conklin, 2012 ; Sels et al., 2006). Le départ d'un employé-clé serait particulièrement dommageable pour les TPE, davantage que pour les grandes organisations (Schlosser, 2015 ; Kickul, 2001). Il s'agit d'une manifestation de l'importance de l'effet de proportion dans la problématique de la fidélité en TPE : le départ d'un salarié sur un effectif de quatre entraînera mécaniquement la perte de 25% de l'effectif et des compétences correspondantes. Réduire les coûts liés au départ de salariés permettrait donc une meilleure rentabilité des PE (Patel et Conklin, 2012 ; Way, 2002 ; Drummond et Stone, 2007).

Or, beaucoup de TPE considéreraient un taux de démission élevé comme une fatalité qui engendre des coûts inévitables (Kerner et al., 2005). Les coûts liés à une faible fidélité du personnel seraient notamment sous-estimés, donc acceptés comme une fatalité peu gênante. On peut penser que l'effet de microcosme, relatif à la focalisation du dirigeant sur le court terme, limite la prise en compte des effets indirects et à long terme du turn-over. En réalité, ces coûts sont plus élevés que la plupart des dirigeants le supposent ; investir dans des pratiques managériales susceptibles de diminuer le roulement du personnel pourrait ainsi s'avérer très rentable (Phillips et Edwards, 2008). En effet, un faible taux de rétention pourrait avoir des conséquences lourdes sur la pérennité même de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques. Par exemple, un fort taux de démissions affecterait le service à la clientèle et la productivité des TPE (Kerner et al., 2005). Par une étude confirmatoire reposant sur un modèle d'équations structurelles, Yee et al. (2010) ont montré le lien de causalité entre la fidélité des salariés et la performance commerciale des TPE, en termes de qualité de service et de satisfaction et de fidélité du client.

Chercher à fidéliser les salariés dépasse donc la simple réduction des coûts et devient un enjeu crucial pour la performance globale. La capacité à fidéliser les employés compétents est devenue un facteur-clé du développement d'un avantage concurrentiel durable pour les TPE (Patel et Conklin, 2012 ; Kerner et al. 2005). C'est ce que semble confirmer une étude menée en 2011 par le cabinet Novalto auprès de 500 dirigeants de TPE et PME (Novalto, 2011). Il en ressort qu'en TPE la fidélité favoriserait la performance sous plusieurs aspects : économique d'abord, le départ d'un collaborateur pouvant coûter un à deux ans de salaire. « Entre la fuite des compétences, les pertes de productivité, l'impact sur la motivation des autres salariés, les difficultés et le temps passé au recrutement et à l'intégration d'un nouveau collaborateur, la fidélisation apparaît comme une solution particulièrement rentable » (Novalto, 2011, p. 2.). Parallèlement, elle serait également un garant de la performance humaine : « l'implication de la totalité des collaborateurs est d'autant plus cruciale dans une TPE qu'ils sont peu nombreux. Il y va parfois même de la survie de l'entreprise[7] » (Novalto, 2011, p. 2.).

Une fidélisation plus difficile ?

Si les enjeux de la fidélité semblent encore plus importants pour les petites entreprises que pour les grandes, leur processus de fidélisation n'en apparait pas moins complexe. Plusieurs auteurs affirment ainsi que les PE, et a fortiori les TPE, éprouvent plus de difficultés à fidéliser leurs salariés que les GE (Gialuisi et Coetzer, 2013 ; Thatcher, 1996). L'enquête de Novalto (2011) révèle que 84% des dirigeants de TPE et PME interrogés expriment leur difficulté à fidéliser les équipes. Le

[7] On retrouve l'importance de l'effet de proportion.

principal argument généralement mis en avant pour expliquer ce phénomène est que les PE manquent généralement des ressources qui leur permettraient de « concurrencer » les GE dans les domaines du management et des RH : ressources financières, organisationnelles et en termes de compétences managériales (D'Amboise et Muldwoney, 1988). Les TPE auraient ainsi davantage de difficultés à fidéliser leurs salariés-clés que les grandes, notamment du fait de leurs plus faibles opportunités de carrières et de leur plus grande vulnérabilité à leurs concurrents (Schlosser, 2015). Elles seraient donc perçues comme moins attractives, moins prestigieuses, moins désirables que les grandes entreprises. Comme elles offrent moins de possibilités de développement et de rémunération, leur capacité de rétention serait plus faible (Gialuisi et Coetzer, 2013 ; Pajo et al., 2010).

Pour autant, ces arguments concernent surtout les antécédents des fidélités conditionnelle et de façade, puisqu'ils mettent en avant la faiblesse des avantages « matériels » que peut offrir la TPE en comparaison avec les GE (dans le cadre d'une implication calculée). Or, la fidélité réelle (liée à une implication affective), telle que nous l'abordons ici, repose également sur des facteurs plus informels : relations avec le supérieur, relations avec les collègues, équilibre de vie, et tout ce qui a trait à la satisfaction au travail (au sens large). C'est à nouveau la question de la perception subjective du salarié qui est en cause, et notamment celle du contrat psychologique qui le lie à son dirigeant. Ce concept, bien étudié dans le cadre des grandes organisations, a été peu abordé dans le contexte des TPE, dans lesquelles ce contrat et les « promesses » impliquées sont essentiellement de nature informelle, tacite (Kickul, 2001). Les GE ont une GRH bien plus formalisée que les TPE (Jaouen et Tessier, 2008), alors que ces dernières se fondent davantage sur le contrat psychologique que sur des pratiques formalisées (Storey et al., 2010). Or, cette moindre formalisation ne semble pas entraîner une moindre satisfaction des salariés, bien au contraire : la perception de la qualité de l'environnement de travail (au sens large), génératrice de satisfaction, décroit en fait avec la taille en même temps que la formalisation augmente (Storey et al., 2010). En TPE, les salariés bénéficient de davantage d'autonomie, de rôles plus variés, d'un esprit d'équipe plus important et d'une meilleure communication ; ils font plus facilement le lien entre leurs comportements au travail (positifs ou négatifs) et la performance globale de l'entreprise (Storey et al., 2010). En conséquence, ils ressentent une plus grande satisfaction qu'en GE, même si leurs conditions matérielles sont souvent inférieures. Les salariés de TPE seraient donc positivement surpris par leur expérience de travail en TPE par rapport à leurs attentes initiales (Arnold et al., 2002).

Ainsi, même si les TPE, de par leur réputation, souffrent d'un déficit d'attractivité au moment du recrutement, il semblerait que, dans les faits, leurs salariés y soient pourtant plutôt satisfaits de leur condition, sous réserve que le style de management du dirigeant corresponde à leurs attentes. Schlosser (2015) note dans ce cadre la grande importance des pratiques de GRH. En particulier, elle insiste sur la qualité des relations interpersonnelles dirigeant-salarié, notamment le développement d'une

relation de confiance et de respect mutuel. Ceci apparaît cohérent avec la grande importance de la personne du dirigeant de PE dans tout phénomène touchant l'entreprise en général (Deeks, 1976) et de son comportement avec les salariés en particulier dans la formation des attitudes de ceux-ci vis-à-vis de l'entreprise (Charan et al., 1980). De manière générale, la prise en compte de la place centrale occupée par son dirigeant apparaît indispensable pour toute étude portant sur la petite entreprise (D'Amboise et Muldowney, 1988). Plus précisément, on peut effectivement penser que l'effet d'égotrophie engendre une incidence directe et forte de la personnalité du dirigeant, de ses valeurs et de ses comportements, sur les attitudes des salariés vis-à-vis de l'entreprise elle-même, dont la fidélité réelle. En effet, la personnalisation de la TPE (notamment mise en évidence par Julien et Marchesnay, 1988) entraîne que les perceptions par les salariés de l'entreprise dans son ensemble sont très fortement liées à leurs sentiments relatifs au dirigeant : la TPE tend à se confondre avec ce dernier (Julien, 1990), y compris dans l'esprit des salariés. Couteret (1998) a ainsi mis en évidence la force du lien entre le sentiment de confiance mutuelle entre dirigeant et salariés et l'implication organisationnelle de ces derniers.

Or, dans le même temps, l'effet de nombre est de nature à faciliter en TPE le développement de relations interpersonnelles étroites et une bonne connaissance mutuelle entre le dirigeant et ceux qu'il emploie : « plus le nombre des relations diminue, plus la connaissance individualisée de chacun par le dirigeant aura des chances d'être approfondie et inversement » (Torrès, 2003, p. 123). De surcroît, contrairement à ce qui se passe en GE, où le management est diffus, partagé entre le supérieur direct, la direction générale, le service RH, etc., le dirigeant de TPE assume seul le rôle de décisionnaire et d'encadrant. De ce fait, il est à même de produire une reconnaissance individualisée (des compétences, des résultats ou des efforts), mais aussi d'adapter ses pratiques managériales en fonction de sa connaissance étroite de chacun : les petites entreprises gèrent des hommes plutôt que des fonctions ou des postes de travail (Mahé de Boislandelle, 1998). Il peut ainsi adapter chaque poste à chaque individu et introduire une forme de souplesse dans l'organisation du travail pour tenir compte des compétences et des attentes spécifiques du salarié (horaires, répartition des tâches, etc.). La GE, elle, peut plus difficilement adopter un management de ce type et doit standardiser ses pratiques en les formalisant. Or, plus on formalise, plus on doit adopter des règles communes, qui ont moins de chances de convenir à chacun. La TPE, au contraire, repose davantage sur des relations interpersonnelles, un management personnalisé. Cette individualisation du management, plus proche des besoins de chacun, peut générer, davantage de satisfaction qu'un management standardisé. Storey et al. (2010) affirment ainsi que la recherche d'un sentiment de justice en GE implique de traiter tous les salariés de la même façon, alors qu'en TPE elle implique de traiter chacun différemment. Cette perspective se rapproche de celle de la « GRH à la carte » : en TPE, même si le salarié n'opère pas forcément ses choix seuls et librement, il perçoit du moins que le dirigeant tient compte de ses attentes, voire le sollicite directement dans ce sens. Or,

les « espaces de choix », qui peuvent porter sur la rémunération, l'organisation du travail, le temps de travail, la formation ou encore la carrière, favorisent effectivement la fidélité des salariés en générant un sentiment global d'autodétermination (Colle, 2010).

On peut donc penser que la problématique de la fidélité en TPE va grandement impliquer la capacité du dirigeant à développer des relations privilégiées avec ses salariés, à favoriser la reconnaissance directe et à identifier les attentes spécifiques de chaque salarié pour individualiser l'environnement du travail en fonction de ses besoins (Gialuisi et Coetzer, 2013). Pour autant, les autres facteurs « classiques » de fidélité (exposés précédemment.) ne sont pas à exclure de cette problématique. Ainsi, quelques auteurs ont confirmé le rôle de plusieurs de ces facteurs dans le contexte des PE : par exemple les pratiques de GRH en général (Patel et Conklin, 2012) ou encore l'accès à la formation (Pajo et al., 2010). Patel et Conklin (2012) ont également confirmé le lien entre la fidélité et la qualité de l'esprit d'équipe en PE, en expliquant que ce facteur permet une meilleure perception des autres facteurs de fidélité d'une part, et suscite de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle d'autre part, ce qui diminue la propension à démissionner. Ils affirment que ce lien est plus fort en PE qu'en GE, du fait de la plus grande proximité des salariés.

En fin de compte, la fidélité n'est sans doute pas plus difficile à développer dans les TPE qu'en GE comme certains auteurs l'affirment. En revanche, elle paraît reposer sur d'autres mécanismes, moins instrumentaux (rémunérations, carrière, formation, etc.) et davantage fondés sur les relations avec le dirigeant et la capacité de ce dernier à pratiquer un management personnalisé, source de satisfaction. Pourtant, l'étude de Novalto affirme, de façon indifférenciée du discours sur les GE, que « pour les PME, les principaux ressorts de fidélisation demeurent la rémunération, les conditions de travail, la qualité des relations en interne, et la politique de formation » (Novalto, 2011, p. 3). Mais cette enquête se fonde exclusivement sur l'opinion des dirigeants… Qu'en est-il de la représentation des salariés eux-mêmes ? C'est pour répondre à cette interrogation que nous avons mené une étude dans ce sens.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Une démarche qualitative

La plupart des recherches que nous avons citées visant à identifier les facteurs de fidélité en TPE se sont fondées sur des enquêtes quantitatives (par questionnaires auto-administrés), mais peu d'entre elles ont eu recours à des méthodologies qualitatives, fondées sur des entretiens en profondeur. Or, les recherches qualitatives permettent de mieux explorer et comprendre les processus en jeu (Maxwell, 2012). Il nous semble qu'un phénomène mérite d'être étudié dans ce cadre : celui de la

représentation par les salariés de TPE des facteurs de fidélité. Nous souhaitons ici explorer un processus complexe, en cherchant à mieux identifier les schèmes interprétatifs individuels utiles à la compréhension de la fidélité dans les TPE. Cette investigation repose sur plusieurs interrogations : comment les salariés de TPE abordent-ils ces facteurs de fidélité ? De quelle manière les associent-ils ? Peut-on repérer des dimensions interactives dans les représentations de ces facteurs ?

La méthodologie proposée dans cette recherche relève d'une démarche qualitative. Cette méthode d'analyse favorise la recherche d'une information riche et étendue. En effet, la logique qualitative recouvre une palette de techniques de collecte et d'interprétation des données dont le projet est de décrire, décoder, traduire ou au moins saisir la signification d'un phénomène social, et non sa fréquence (comme c'est le cas dans l'établissement de pourcentages dans un sondage représentatif). Si des comptages y sont opérés, ils ne visent pas à généraliser les dénombrements effectués, mais à estimer l'importance relative de chaque phénomène observé dans l'échantillon étudié. Comme le soulignent Mukamurera et al. (2006), même si « en analyse qualitative l'importance première n'est pas donnée aux chiffres, ce comptage permet tout de même de voir le portrait global de la situation des données et de formuler des conclusions adéquates et nuancées sur le phénomène étudié » (p.126).

La particularité des modèles exploratoire et semi-exploratoire est que le modèle théorique est généré à la fin de l'étude, non pas au début, comme cela est le cas dans l'approche déductive. Notre démarche se rapproche ainsi de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990) qui, tout en suggérant les techniques de collecte des données, se focalise davantage sur l'analyse et la génération de modèles, avec une constante préoccupation de rester ancrée dans le réel. Toutefois, la méthodologie adoptée dans la présente recherche n'exclut pas, comme nous l'avons fait, un parcours de la littérature sur la question étudiée. Elle autorise également l'étude des processus sociaux et la compréhension des perceptions des différents acteurs. Ainsi, la nature du sujet (la fidélité) et la structure du champ de l'étude (les TPE) ont finalement présidé au choix de la démarche suivie.

Le secteur d'activités : la coiffure

Nous avons retenu un secteur d'activités de TPE particulièrement concerné par la problématique de la fidélité, à savoir la coiffure. Il emploie près de 100 000 salariés en France[8], avec une moyenne de 2,6 collaborateurs par salon employeur (FNC, 2014). Ces salariés sont surtout des femmes (88%) et sont relativement jeunes (plus de la moitié ont moins de 30 ans). Il apparaît que le départ d'un salarié y est compliqué à pallier : 51 % des projets de recrutement en coiffure, esthétique et hydrothérapie sont jugés difficiles par les employeurs, notamment du fait d'une

[8] En plus des travailleurs indépendants et des propriétaires-dirigeants.

relative pénurie de demandeurs d'emploi suffisamment qualifiés et compétents (FNC, 2014). On sait également qu'un salarié qui part dans un salon concurrent peut entraîner certains clients à l'y suivre, d'où une conséquence négative supplémentaire du turn-over pour ces TPE. De plus, la performance commerciale des salons de coiffure repose en grande partie sur la qualité du service au client, qui dépend largement à la fois des compétences techniques des salariés (Hennig-Thurau, 2004) et des savoir-être de ceux-ci relatifs à leurs comportements relationnels avec les clients : écoute, amabilité, capacité à mener une discussion sur des sujets variés, etc. (Chen et Quester, 2009 ; Eayrs, 1993). Les employés sont donc peu interchangeables et le départ d'un collaborateur compétent (techniquement et du point de vue relationnel) peut s'avérer très préjudiciable pour l'entreprise. La fidélité des salariés apparaît donc bien comme un objectif stratégique de première importance pour les TPE de ce secteur, dans le sens où nous l'avons expliqué dans la première partie du présent article.

Les participants

Notre enquête a eu lieu en France, dans la région de la Meuse (nord-est). Elle a concerné 13 salons de coiffure (tous indépendants, incluant la moitié de franchisés), employant au total 35 salariés (soit un effectif moyen de 2,7 salariés par salon). Les effectifs de ces salons se répartissaient ainsi : 1 salarié dans 5 salons, 2 salariés dans 1 salon, 3 salariés dans 2 salons, 4 salariés dans 3 salons, et 5 salariés dans 2 salons. Le turn-over moyen y est de l'ordre de 30%. Dix-neuf salariés des treize salons de coiffure ont été impliqués dans notre recherche. Parmi les 19 salariés, un seul était un homme. L'âge moyen était de 29 ans et l'ancienneté moyenne d'un peu plus de 4 ans. Douze personnes sur 19 avaient déjà eu au moins une expérience professionnelle antérieure à celle de leur salon actuel. Parmi elles, 11 avaient vécu un départ volontaire.

Méthode d'investigation

Nous avons réalisé dix-neuf entretiens en face à face avec les salariés. Nous leur avons posé des questions ouvertes dans un format semi-structuré. Ces questions visaient à comprendre leurs propres perceptions des facteurs de fidélité dans leurs entreprises. Elles relevaient de trois thématiques : l'expérience de travail (raisons du choix de ce métier et de l'employeur, emplois précédents et raisons du départ le cas échéant), l'emploi actuel (organisation du travail, conditions de travail, rémunération, relations avec le dirigeant) et la projection professionnelle (formations envisagées, évolution souhaitée à moyen terme et à long terme). Les propos ont été intégralement enregistrés puis retranscrits.

Afin de standardiser les données recueillies, nous avons retenu l'analyse thématique comme méthode d'analyse de contenu. Le but de l'analyse thématique est de repérer les unités sémantiques qui constituent l'univers discursif d'un énoncé. En effet, il s'agit de produire une reformulation du contenu des entretiens sous une forme condensée et formelle. Pour réaliser cela, nous avons procédé en deux étapes : le repérage des idées significatives et leur catégorisation en thèmes. Les thèmes sont des unités sémantiques de base, c'est-à-dire qu'ils sont indifférents aux jugements ou aux composants affectifs. Autrement dit, peu importe qu'une unité de sens donnée porte un jugement, possède une connotation affective ou ne constitue qu'une information, elle sera codifiée et catégorisée dans un thème.

Nous avons établi, par l'analyse thématique, les segments de discours en lien avec l'objet étudié. Dans notre cas, il s'agissait d'inventorier tous les énoncés (phrases ou segments de phrases) sur la fidélité. Ces énoncés constituent les unités de l'analyse et se définissent principalement par leur caractère normalement « irréductible » de base. En effet, une unité ou un élément d'analyse doit correspondre à un message que la personne veut transmettre (unité de sens). Ces éléments sont classés dans des catégories thématiques formalisables dans des affirmations simples, explicites et exhaustives. Ainsi classifiés, ils sont codés de manière à ce que l'on puisse déduire sans difficulté le contenu de chaque thème (d'après le critère de la suggestibilité des codes). Le passage suivant est tiré d'un entretien de notre enquête :
« *Aujourd'hui, je suis très bien dans mon travail*. Je travaille 35 heures par semaine et j'arrive à concilier vie professionnelle et vie privée. »
Nous avons ici deux fragments de discours qui peuvent être définis comme illustrant des idées de base. D'abord (en italique) le répondant exprime son sentiment par rapport à la fidélité, qui est un sentiment de satisfaction au travail. Ce fragment peut alors être codé « satisfaction au travail ». Une deuxième idée est exprimée dans la deuxième partie du passage (soulignée) où le répondant expose le besoin de préserver sa vie personnelle par rapport au travail, idée qui même si elle découle de la précédente, est assez autonome pour être retenue comme élément d'analyse. Elle peut être codée « équilibre travail-famille ». Dans tout cet entretien, ainsi que dans les autres, nous avons remarqué que ces idées ont été formulées plusieurs fois dans des contextes de discours variés. Nous avons ainsi regroupé tous ces fragments d'entretiens dans les mêmes catégories thématiques, soit « satisfaction au travail » et « équilibre travail-famille ».
Nous qualifions ces catégories thématiques de « labels ».

Sur les 19 entretiens, 179 segments d'entretiens ont été codés et catégorisés dans 17 labels de fidélité. Parmi ceux-ci, seulement 13 sont apparus dans plus de trois entretiens. Ces derniers labels de fidélité ont été retenus pour l'analyse (tableau 1). Précisons que les tournures employées par les salariés interrogés sont tantôt positives (relatives aux facteurs de fidélité) et tantôt négatives (relatives aux facteurs de non fidélité). Nous avons considéré que l'évocation d'un facteur de non fidélité signifiait que la réduction ou l'élimination de ce facteur constituait un facteur de fidélité. Nous

avons donc inclus ces énoncés en tant que tels dans notre analyse. Dans le traitement que nous avons opéré, nous n'avons ainsi conservé que l'appellation « label de fidélité », afin de ne pas alourdir la présentation des résultats.

Labels de fidélité	**Exemples d'énoncés**
1. Satisfaction au travail	*Je suis contente de mon travail*
2. Rétribution	*La rémunération est faible, le variable est difficile à atteindre et il faut en faire beaucoup pour un faible retour*
3. Attachement au métier	*J'aime bien la coiffure, m'occuper des personnes*
4. Soutien du dirigeant	*J'y ai trouvé de la confiance et de l'accompagnement*
5. Travail d'équipe	*On a des différences au plan des méthodes de travail mais on se complète bien*
6. Image de l'entreprise	*Ici, c'est un salon reconnu*
7. Opportunités de carrière	*Pas de perspective car je n'ai pas de brevet et donc pas d'évolutions possibles*
8. Possibilités de formation	*On n'a pas toujours le temps de se former*
9. Justice organisationnelle	*Que je donne ou pas, ça ne change rien*
10. Organisation du travail	*Le fait d'avoir une souplesse du planning est véritablement appréciable*
11. Conditions de travail	*Le rapport à certains clients est difficile : pas de patience, exigeants*
12. Santé au travail	*J'ai des douleurs aux jambes, au dos et aux cervicales*
13. Equilibre travail-famille	*Avec un enfant, c'est problématique*

Tableau 1 : Matrice de standardisation (labels / énoncés)

Nous avons ensuite fait appel à une analyse de cooccurrence de mots (Co-Word Analysis). En effet, si nous connaissons les labels qui ont été énoncés par une partie importante des interviewés, nous n'avons pas d'information sur la capacité de ces labels à s'organiser entre eux. L'analyse des cooccurrences doit permettre d'établir la manière dont ces labels tissent des relations multiples et variées entre eux. Cette technique repose sur l'idée que la présence simultanée de plusieurs labels dans une même unité de contexte constitue un indice d'une relation entre ces labels. Ainsi, pour dépister les éventuelles relations, il faut repérer les labels allant ensemble dans un même fragment de discours. L'existence de plusieurs éléments dans une unité de contexte peut indiquer une relation entre ceux-ci. Sur cette base, nous avons construit ex post, à l'aide du logiciel d'analyse structurale Ucinet, une matrice 13x13 des labels sur la base de leurs cooccurrences dans les énoncés des salariés (pour chaque individu, la valeur est de « 1 » si association, et de « 0 » si non association des labels pris deux à deux). Exemple de cooccurrence (satisfaction au travail x équilibre travail-famille) : « Aujourd'hui, je suis très bien dans mon travail [label =

satisfaction au travail]. Je travaille 35 heures par semaine et j'arrive à concilier vie professionnelle et vie privée [label = Equilibre travail-famille] ». Le tableau des cooccurrences nous montre d'abord le nombre de relations (cooccurrences) que chaque label développe à l'intérieur du discours des salariés. À l'aide des logiciels Ucinet et Netdraw, nous avons effectué un examen plus poussé afin de mieux saisir la nature des relations entre les labels retenus pour notre étude.

RESULTATS

L'analyse des labels de fidélité issus des entretiens porte sur l'importance relative que portent les salariés à chacun d'eux et les dimensions particulières à partir desquelles ils organisent ou structurent leur représentation sur le sujet.

Importance relative des labels

Suite à l'analyse thématique et à la standardisation des données, le nombre des entretiens où un label de fidélité est apparu a varié entre 14/19 (74%) et 4/19 (21%), la moyenne d'occurrences étant de 6,4. Les labels les plus fréquents sont : « travail d'équipe » (14/19), « équilibre travail-famille » (13/19), « soutien du dirigeant » (12/19), « rétribution (11/19), organisation du travail » (11/19) (tableau 2). Il s'agit des énoncés les plus répandus dans le discours des salariés. En effet, ces énoncés sont relatés par plus de la moitié des interviewés, ce qui constitue un indice de popularité de ces opinions dans ce groupe de salariés.
Un autre type d'analyse de la fréquence des éléments concerne le calcul des énoncés groupés dans un label. Ce calcul permet de mettre en relief l'espace discursif accordé par les répondants à un label de fidélité dans le cadre général des entretiens. Selon cette analyse, le label plus fréquent de fidélité reste toujours « travail d'équipe » avec 25 occurrences (énoncés), suivi de « santé au travail » avec 23 occurrences.

Labels de fidélité	**Entretiens**	**Énoncés**	**Cooccurrences**
Satisfaction au travail	9	13	6
Rétribution	11	17	5
Attachement au métier	8	16	6
Soutien du dirigeant	12	18	9
Travail d'équipe	14	25	8
Image de l'entreprise	4	8	3
Opportunités de carrière	8	10	5
Possibilités de formation	5	7	3
Justice organisationnelle	7	9	3
Organisation du travail	11	15	5
Conditions de travail	9	13	7

Santé au travail	10	23	6
Equilibre travail-famille	13	19	9

Tableau 2 : Fréquences et cooccurrences des labels

Suite à l'analyse de cooccurrence de mots, le tableau 2 nous montre le nombre de relations (cooccurrences) que chaque label développe à l'intérieur du discours des 19 salariés. On voit que le label « travail d'équipe », qui est le plus fréquent (25), crée moins de cooccurrences (8) que le label « équilibre travail-famille » qui, avec une fréquence de 19, est entré en relation avec 9 autres labels, ou encore le label « soutien du dirigeant », qui, avec une fréquence de 18, est entré en relation avec 9 autres labels. On constate alors que les labels comptant un grand nombre de relations ne sont pas nécessairement les plus fréquents : « santé au travail » (6/23) et « rétribution » (5/17). Ces labels sont plus « structurants », plus générateurs de significations que les autres. Si nous croisons ces deux types d'informations, nous obtenons les labels créant le plus de relations. Ce sont les labels : « équilibre travail-famille » (9/19), « soutien du dirigeant » (9/18) et « conditions de travail » (7/13). Nous avançons l'idée qu'il s'agit des éléments centraux de la représentation de la fidélité des salariés interviewés. À l'aide des logiciels Ucinet et Netdraw, nous avons effectué un examen plus poussé afin de mieux saisir la nature des relations entre les labels retenus pour notre étude (tableau 3).

Labels	**Closeness**	**Betweeness**	**Eigenvector**	**Clusters**
Satisfaction au travail	66.67	4.15	38.60	1
Rétribution	70.59	5.78	37.21	2
Attachement au métier	75.00	2.59	47.77	3
Soutien du dirigeant	80.00	6.13	50.17	1
Travail d'équipe	75.00	5.88	47.79	3
Image de l'entreprise	52.17	0.00	15.47	1
Opportunités de carrière	66.67	3.32	33.19	2
Possibilités de formation	54.55	0.22	21.27	2
Justice organisationnelle	60.00	1.79	27.25	1
Organisation du travail	66.67	4.15	38.60	2
Conditions de travail	70.59	5.64	43.26	2
Santé au travail	75.00	5.93	45.19	2
Equilibre travail-famille	80.00	6.91	50.59	3

Density : 48% - Nombre de liens : 75 - Network Centralization = 29%

Tableau 3 : Les données statistiques de l'analyse structurale

Nous avons employé quatre types de mesure pour caractériser la situation relationnelle d'un label dans une représentation :

- « Closeness » qui mesure la proximité avec les autres labels du réseau. Plus un label est proche de tous les autres, plus son score est élevé ;

- « Betweeness » qui permet de saisir la position d'intermédiaire de certains labels. Plus un label sert d'intermédiaire, plus son score est élevé ;
- « Eigenvector » qui recherche les labels les plus centraux en étudiant à la fois la position du label et la structure de l'ensemble du réseau via une analyse factorielle.
- « Cluster » qui permet, par une méthode d'optimisation, de créer des groupes minimisant la variance intra-groupe.

Ces indicateurs nous permettent de constater que la densité de la représentation de la fidélité est de 48 %. Elle est constituée de 75 liens sur les 156 possibles (13x12 labels). Cela signifie une complexité assez importante de la représentation qu'ont les dix-neuf salariés de la fidélité. Toujours d'un point de vue global, l'indicateur de centralisation compare la situation étudiée avec deux situations théoriques : celle d'un graphe circulaire (l'égalité entre labels est parfaite, Network Centralization = 0%) et celle d'un graphe en étoile (un label est lié à tous les autres et aucun autre lien n'existe, l'inégalité est maximale, Network Centralization = 100 %). La valeur obtenue (29%) témoigne d'une dominante, dans la représentation collective, de relations entre labels du type de la figure 1.

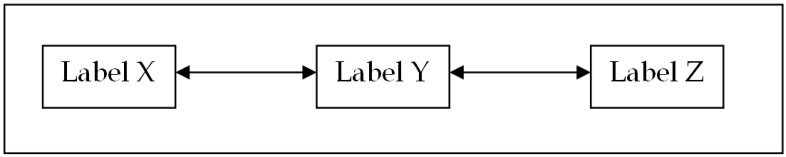

Figure 1 : Type de relations entre labels

La lecture du tableau 3 fait ressortir l'importance de la centralité de cinq variables ; l'équilibre travail-famille (Closeness = 80.00), le soutien du dirigeant (80.00), la santé au travail (75.00), le travail d'équipe (75.00) et l'attachement au métier (75.00). On remarquera les scores relativement élevés pour la rétribution (70.58) et les conditions de travail (70.58). Le soutien du dirigeant (Betweeness = 6.13), l'équilibre travail-famille (6.91) et la santé au travail (5.93) sont des labels intermédiaires importants dans la représentation de la fidélité des dix-neuf salariés de l'étude. Enfin, les deux labels que sont le soutien du dirigeant (Eigenvector = 50.17) et l'équilibre travail-famille (50.59), confirment leur rôle central dans la représentation de la fidélité des salariés interviewés.

Regroupement des labels

A partir de la similitude des associations entre les labels, une classification optimale en trois groupes de labels, c'est-à-dire en trois dimensions des facteurs de fidélité, a été réalisée à l'aide de Netdraw (figure 2). Cette classification permet de modéliser la représentation des facteurs de fidélité qui émerge de l'étude.

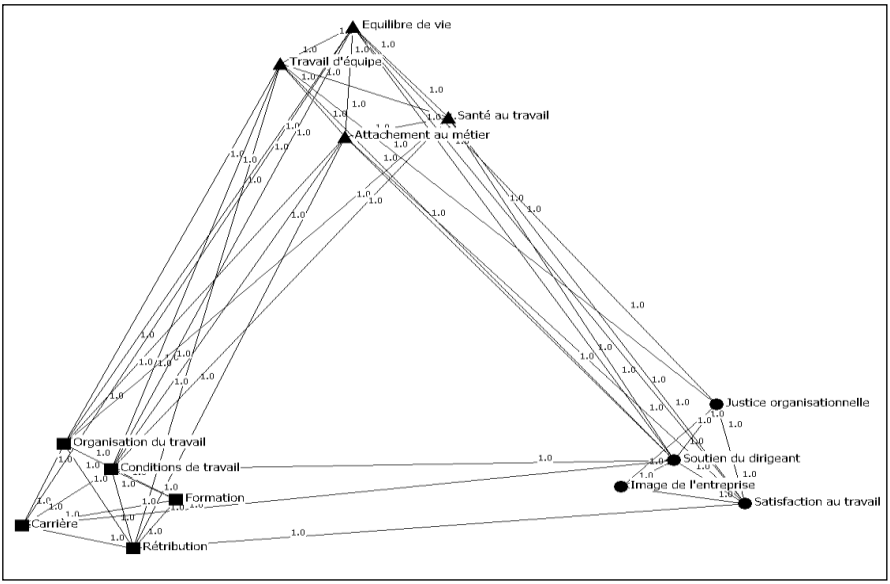

Figure 2 : Représentation des facteurs de fidélité selon la classification

La première dimension concerne quatre labels relatifs à la justice organisationnelle, au soutien du dirigeant, à l'image de l'entreprise et à la satisfaction au travail. Nous avons nommé cette première dimension : dimension 1 = reconnaissance et satisfaction au travail[9]. La seconde dimension rassemble aussi quatre labels : le travail d'équipe, l'équilibre de vie travail-famille, la santé au travail et l'attachement au métier. Nous avons nommé cette dimension : dimension 2 = relations individu-travail. La troisième dimension concerne cinq labels ; les conditions de travail, la rétribution, l'organisation du travail, la formation et la carrière. Nous avons nommé cette troisième dimension : dimension 3 = pratiques de GRH.

Au regard de cette classification, les labels de la dimension 1 sont plus fortement liés aux labels de la dimension 2 que de la dimension 3. Par contre les labels de la dimension 2 tissent de nombreuses relations avec ceux de la dimension 3. Il semble donc apparaître deux interactions fortes au sein de la représentation de la fidélité, à savoir reconnaissance et satisfaction au travail / relations individu-travail, d'une part, et relations individu-travail / pratiques de GRH, d'autre part. Ces deux relations sont les plus denses et traduisent un souci de cohérence dans la représentation de la fidélité. Le lien reconnaissance et satisfaction au travail / pratiques de GRH existe dans la représentation de la fidélité, mais paraît moins prépondérant.

[9] Le label « image de l'entreprise » correspond ici à la représentation qu'a le salarié de la réputation de l'entreprise vis-à-vis de la qualité de service. Cette image est potentiellement source de fierté d'appartenance et constitue une forme externe de reconnaissance (Brun et Dugas, 2005).

DISCUSSION

Globalement, il apparait que la représentation des facteurs de fidélité par les salariés de TPE interrogés est d'une assez grande complexité (densité de 48%, nombreuses interrelations). On est donc bien en présence d'un phénomène qui ne peut se résumer à l'influence isolée de facteurs indépendants. Il s'agit plutôt d'un processus délicat à saisir, comme c'est souvent le cas lorsqu'on aborde la formation des attitudes. On remarque d'emblée que les facteurs de nature informelle (soutien du dirigeant, travail d'équipe, etc.) jouent un rôle de premier ordre, devant les facteurs formels « classiques » de la littérature (rétribution, carrière, formation, etc.). Ceci semble confirmer ce que nous avons énoncé dans la première partie, à savoir que les TPE peuvent effectivement s'appuyer sur cette dimension informelle de leur management pour jouer sur les leviers de fidélité : tout n'est pas ici qu'une question de paie, de carrière et de formation (axes sur lesquels les TPE ont bien moins de moyens d'action que les GE).

Pour autant, les résultats obtenus dans cette étude mettent en évidence la place importante occupée par quelques variables dans la représentation des facteurs de fidélité chez les salariés de TPE interrogés. En premier lieu, le soutien du dirigeant constitue l'un des labels les plus cités et l'un de ceux créant le plus de relations (9/18) et des plus centraux (Closeness = 80.00 et Eigenvector = 50.17). Ce résultat est tout à fait en accord avec les propositions théoriques exposées dans la première partie de cet article. Quel que soit le type d'organisation, la littérature souligne le rôle essentiel de la qualité des relations avec le responsable hiérarchique, notamment de la reconnaissance, dans le processus de développement de la fidélité (Giraud et al., 2012). Pour un salarié, « la reconnaissance constitue (…) l'un des principaux antécédents (…) de sa fidélisation dans l'entreprise » (Brillet et al., 2013, p.5). Or, en TPE, non seulement le dirigeant est le supérieur direct de tous les salariés, mais de plus le phénomène de personnalisation de l'entreprise (effet d'égotrophie) associe d'autant plus fortement la qualité des relations avec lui à la fidélité vis-à-vis de son entreprise. On peut voir dans ce résultat une illustration de la logique du don / contre-don de Mauss (2003) : les salariés reçoivent le soutien de leur patron et accordent en retour à ce dernier leur fidélité à son entreprise, celle-ci étant assimilée à la personne du dirigeant. Cette logique est moins développée en grande entreprise, où les propriétaires de l'entreprise sont dissociés des managers, le soutien de ces derniers ne pouvant donc pas générer un contre-don aussi direct vis-à-vis de l'entreprise dans son ensemble.

L'autre variable dont l'importance se dégage dans notre étude est l'équilibre de vie travail-famille : c'est l'un des labels les plus fréquents, le label créant le plus de relations (9/19) et le plus central (Closeness = 80.00 et Eigenvector = 50.59). On pourra certes arguer que le secteur d'activité de notre étude a pu influencer

l'importance de ce facteur. Il s'agit d'une population majoritairement féminine, plus sensible pour ce qui a trait au temps passé en famille et aux contraintes liées à la vie professionnelle (Thévenet, 2001). D'autre part, les salons sont souvent ouverts jusqu'à 19h00 voire 20h00 et les samedis, ce qui amplifie probablement la perception de l'importance de cette variable dans le désir de rester employé du salon. Néanmoins, l'importance de cet équilibre de vie dans la fidélité en TPE peut aussi s'expliquer par les moindres moyens d'action des petites entreprises dans ce cadre : pas de crèches d'entreprise, de télétravail, d'horaires à la carte, de compte épargne temps, de conciergerie, etc. L'équilibre de vie travail-famille ne peut donc se fonder que sur des mesures informelles, au cas par cas, au bon vouloir du dirigeant. Là encore, l'effet de nombre permet justement une meilleure connaissance par le chef d'entreprise des besoins des salariés. L'importance qu'il accorde aux attentes individuelles de ceux-ci vis-à-vis de l'équilibre travail-famille est ainsi directement ressentie comme un signe fort de sa préoccupation pour les intérêts personnels de ses employés, génératrice de fidélité. L'organisation du travail, identifié comme une variable distincte par notre analyse bien qu'étant proche dans son contenu (souplesse des horaires de travail) est d'ailleurs également un label assez fréquent (11 entretiens sur 19) et souvent cité (15 énoncés).

Les conditions de travail créent également un grand nombre de relations dans les discours recueillis, ce qui en fait un des éléments centraux de la représentation des salariés. Cela parait une fois de plus cohérent avec les spécificités du secteur de la coiffure (station debout prolongée, contact permanent avec les clients, etc.), mais cette variable est de toute façon un antécédent important de l'intention de départ volontaire quel que soit le contexte (Colle, 2010). De même, la qualité du travail d'équipe (label le plus fréquent) confirme ici en TPE son rôle dans la fidélité. La proximité inhérente aux petites entreprises explique sans doute en partie la centralité de ce facteur dans ce contexte. En revanche, la santé au travail, assez centrale dans nos résultats (Closeness = 75.00 et 23 occurrences) est nettement moins présente dans la littérature sur la fidélité. Ici, le secteur d'activité est probablement responsable de la place de cette variable dans notre étude : les TMS (troubles musculo-squelettiques) sont fréquents dans la coiffure et les produits manipulés (teintures, laques, etc.) ne sont pas toujours exempts de toxicité. Il est donc logique de retrouver cet aspect dans la représentation des salariés des facteurs de fidélité. Mais sans doute concerne-t-il davantage la propension à quitter le métier de la coiffure plutôt qu'un salon en particulier – sauf si celui-ci est ressenti comme particulièrement préjudiciable. On peut avancer le même argument concernant la centralité de l'attachement au métier (Closeness = 75.00), dont la faiblesse pousserait davantage à changer de secteur d'activité plutôt que d'entreprise.

Les particularités des métiers de la coiffure expliquent vraisemblablement une part des résultats obtenus dans ce domaine. L'étude réalisée pour le Conseil National des Entreprises de Coiffure (CNEC, 2011) fournit plusieurs données dans ce sens :

- 66% des salariés français de la coiffure ont moins de 35 ans (moyenne de 32 ans), 36% ayant moins de 24 ans,
- 53% ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le salon,
- 15% des entreprises ont connu au moins un départ de salarié dans l'année.

Même si l'on ne dispose pas de statistiques précises sur la durée moyenne passée dans le métier de coiffeur salarié, on peut supposer que la jeunesse des salariés reflète le fait que de nombreux employés changent de métier au cours de leur carrière, après plusieurs années passées dans la coiffure. Pourtant, la coiffure reste un secteur à faible mobilité externe selon la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES, 2009), dans des proportions comparables aux métiers de la santé ou de l'enseignement. Les compétences de coiffeur sont effectivement peu transférables à une autre activité : un changement de métier implique une reconversion complète. On peut donc supposer que de nombreux salariés restent dans la coiffure tant qu'ils le peuvent, quitte à changer de salon, avant de se résigner à changer de métier lorsque la pénibilité et/ou les problèmes de santé atteignent un niveau décisif. Les dirigeants doivent ainsi gérer un double risque de départ de leurs employés : de leur entreprise vers un concurrent, mais aussi de la coiffure vers un autre métier. C'est pourquoi, dans nos résultats, les salariés interrogés accordent de l'importance non seulement à des variables liées au mode de management du dirigeant, mais aussi à la pénibilité et à la santé, liées au métier lui-même. Les patrons de salons semblent l'avoir compris, puisque 71% d'entre eux déclarent avoir mis en place dans l'entreprise (ou être sur le point de le faire) une démarche de sensibilisation en matière de santé, d'hygiène et de sécurité (CNEC, 2011).

Des variables plus « classiques », telles les opportunités de carrière ou les possibilités de formation, sont plus en retrait dans notre analyse, alors qu'elles figurent en bonne place dans littérature sur la fidélité (cf. par exemple Allen et al., 2003). Du fait que les études en question concernent en immense majorité les grandes entreprises, nos résultats tendent à montrer que les salariés de TPE, conscients des moindres perspectives dans ces domaines du fait de la petite taille de leurs entreprises, sont moins sensibles que les salariés de GE à ces variables et fondent davantage leur fidélité sur des facteurs bien présents en TPE. De même, les rétributions, bien que citées relativement fréquemment dans notre étude (17 énoncés et présentes dans 11 entretiens sur 19) n'apparaissent pas aussi centrales dans la représentation globale.

Enfin, la classification en trois dimensions des labels montre une représentation des facteurs de fidélité qui fait ressortir des interactions fortes des variables relatives à la perception de la qualité des relations individu-travail avec celles relevant des pratiques de GRH d'une part et de la reconnaissance et satisfaction au travail d'autre part. Le management (au sens large) affirme donc son importance dans ce cadre. Autrement dit, les comportements et décisions du dirigeant qui touchent ses salariés sont au centre de la représentation des salariés des facteurs de fidélité.

Si l'on compare les trois dimensions qui ressortent de notre étude avec celles que nous avons présentées dans notre revue de littérature et qui concernent essentiellement les grandes entreprises et des secteurs d'activité variés, on peut relever plusieurs similitudes, mais aussi des différences notables. Par exemple, l'étude qualitative de Ellett et al. (2007) auprès de salariés dans le secteur de la protection de l'enfance a mis en évidence la grande place des rémunérations dans les représentations de ces salariés des facteurs de fidélité. Notre propre étude laisse entendre que ce sont plutôt les rétributions intrinsèques (non monétaires) qui prévalent en TPE (notamment la reconnaissance). En revanche, l'enquête d'Ellett et al. souligne également le rôle central de trois autres dimensions plus proches des nôtres : la conciliation vie privée – vie professionnelle, l'intérêt pour le travail confié et la qualité des relations avec le management. De même, Davis (2013) a repéré deux dimensions principales dans son étude qualitative auprès d'employés de services à la clientèle : les rémunérations se révèlent de loin les plus importantes, tandis qu'un environnement de travail jugé mobilisateur constitue la seconde dimension principale. Là encore, les rémunérations sont bien plus en retrait dans les représentations issues des salariés de TPE dans notre enquête, mais les attitudes vis-à-vis de l'environnement du travail et des conditions de travail constituent l'essentiel des deux dimensions « relations individu-travail » et « pratiques de GRH » que nous avons identifiées.

Les études quantitatives portant sur les antécédents de la fidélité ont également produit certains résultats qui convergent avec les nôtres, notamment concernant le rôle du soutien de la hiérarchie, les conditions de travail et l'équilibre vie professionnelle – vie privée (cf. la revue de littérature de Das et Baruah, 2013). Cependant, l'importance relative de plusieurs variables liées à la GRH apparaît différente dans notre étude qualitative en TPE. Ainsi, un grand nombre de chercheurs ont souligné que les pratiques de GRH mobilisatrices permettent d'améliorer la fidélité des employés (Youndt et al., 1996 ; McDuffie, 1995 ; Snell et Dean, 1992). Dans ce cadre, la littérature portant sur les "High Performance Work Systems" (HPWS) a souvent montré l'influence des « bonnes » pratiques de GRH (en termes de formation, de gestion des carrières, de rémunération, etc.) sur la fidélité (Garcia-Chas et al., 2014 ; Kehoe et Wright, 2013 ; Macky et Boxall, 2007). Or, ces études ont toutes été réalisées dans des moyennes et grandes organisations. Mais l'extrapolation de leurs conclusions aux TPE ne va pas de soi : Wu et al. (2015) ont au contraire démontré que le lien HPWS – fidélité était considérablement plus faible (voire non significatif) dans les entreprises de moins de 50 salariés que dans les grandes (plus de 250 salariés). De même, Patel et Conklin (2012) affirment que les études portant sur les HPWS, menées pour la quasi-totalité dans des GE, ne sont pas transposables aux PE, puisque ces dernières n'ont pas les moyens de mener les mêmes pratiques de HPWS que les grandes entreprises étudiées. Ce ne sont donc pas les pratiques de GRH dans leur ensemble qui semblent constituer des facteurs de fidélité dans les TPE dans les mêmes proportions que dans les GE.

Nos résultats confirment en grande partie ce point de vue, puisqu'ils montrent que la représentation qu'ont les salariés de TPE interrogés des facteurs de fidélité s'articule surtout autour de la personne du dirigeant et de ses comportements (au sens large) avec ses salariés : qualité des relations interpersonnelles, organisation du temps de travail prenant en compte l'équilibre de vie, conditions de travail, ambiance au travail. Or, c'est bien le seul chef d'entreprise qui assume la responsabilité de ces pratiques et qui conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en TPE. En effet, le dirigeant de TPE met en place ses propres règles de gestion, système qui s'organise autour de lui sous une forme prismatique à sommet unique (D'Amboise et Muldowney, 1988). La figure 3 ci-dessous synthétise cette perspective, en récapitulant les principaux facteurs de fidélité issus de notre étude.

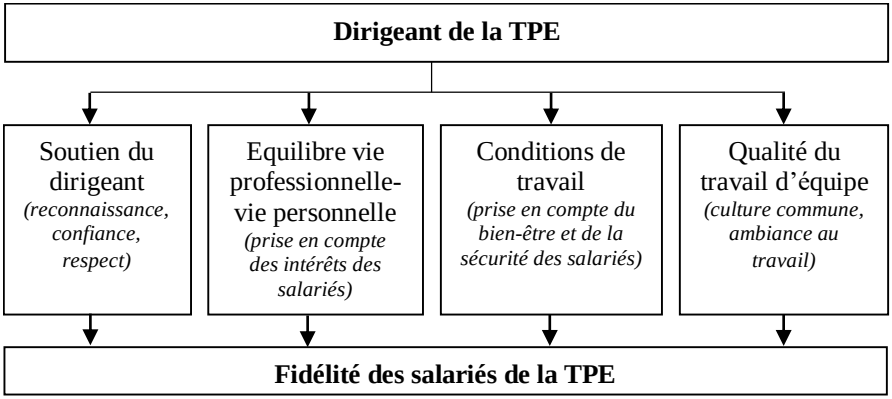

Figure 3 : Synthèse des principaux facteurs de fidélité en TPE identifiés dans l'étude

Préconisations managériales

A partir des analyses précédentes, on peut avancer que la capacité à fidéliser les salariés en TPE va surtout dépendre du style du dirigeant, qui va se concrétiser auprès de ses employés par ses comportements envers eux (degré de reconnaissance, prise en compte des intérêts des salariés) et ses pratiques de GRH (conditions de travail, etc.). On peut alors conseiller au dirigeant de TPE soucieux de favoriser la fidélité de ses salariés d'exploiter pleinement les spécificités liées à la petite taille de son entreprise et aux différentes dimensions de l'effet de grossissement (cf. notre cadre théorique).

Dans ce cadre, la première préconisation que l'on peut formuler est celle de développer des relations interpersonnelles les plus étroites possibles avec chacun de ses salariés. Puisque le soutien du dirigeant est apparu central dans nos résultats, une

communication régulière semble à même de susciter chez le salarié de la confiance envers son patron et l'envie de continuer à travailler à ses côtés. Cette communication devrait être fondée sur le respect mutuel et sur une juste reconnaissance individualisée des efforts au travail et des performances du salarié, afin de générer un sentiment d'équité. L'effet de nombre spécifique aux TPE joue ici dans le bon sens : le faible nombre d'employés permet matériellement au dirigeant d'accorder suffisamment de temps à chacun. Mais il faut pour cela que le chef d'entreprise considère ce temps récurrent de communication interpersonnelle comme un investissement à long terme, très important pour stimuler la fidélité, ce qui implique qu'il passe outre sa tendance à l'effet de microcosme (focalisation sur l'immédiat plutôt que sur le long terme).

Cette communication interpersonnelle individualisée peut également faciliter l'application d'une autre préconisation importante découlant de nos résultats : celle de l'individualisation des pratiques de GRH. En échangeant régulièrement avec chaque salarié, le dirigeant sera mieux à même de connaître les attentes et préoccupations de chacun. Il pourra alors en tenir compte afin d'adapter (dans la mesure du possible) les conditions de travail (au sens large) du salarié. L'objectif est ici de répondre à l'aspiration importante des employés à concilier au mieux vie professionnelle et vie privée, particulièrement pour les femmes. Or, comme nous l'avons souligné dans la discussion des résultats, les dirigeants de TPE ne peuvent pas dans ce cadre s'appuyer sur les pratiques habituellement mises en œuvre dans les GE (compte épargne temps, crèche d'entreprise, etc.). En revanche, il peut assouplir les horaires au cas par cas, faciliter les récupérations informelles de micro-absences justifiées (en montrant bien qu'il ne les condamne pas systématiquement mais au contraire les comprend). Idéalement, s'il en a la possibilité, le chef d'entreprise devrait adapter chaque poste de travail aux spécificités et aux besoins de chaque individu, en jouant la carte de la flexibilité au service du salarié. S'il y parvient, les conditions de travail et l'équilibre de vie travail-famille qui en découlent peuvent alors représenter des véritables avantages non-transférables pour le salarié, peu évident à retrouver ailleurs, donc générateurs de fidélité. Mais conférer cette forme d'autonomie (ou du moins d'espace de choix) et de participation aux décisions implique que les dirigeants de TPE fassent mentir la réputation d'autocratie qu'on leur prête généralement.

La dimension collective du management ne doit cependant pas être oubliée, une variable centrale dans nos résultats étant la qualité du travail d'équipe. Favoriser l'esprit d'équipe et une bonne ambiance au travail s'avère donc important. Là encore, la petite taille de l'entreprise peut jouer dans les deux sens. D'une part le faible nombre de collègues empêche les salariés de pouvoir diversifier leurs relations au travail, faute d'un choix étendu. Si un sentiment de promiscuité se développe, il devient quasiment impossible d'y échapper – sauf à quitter l'entreprise. Mais d'autre part ce nombre restreint d'employés permet au dirigeant d'identifier plus rapidement les sources de conflits ou les difficultés de compatibilité entre les personnalités. Les

dirigeants de TPE sont certes rarement formés spécifiquement à la gestion des conflits. Mais on peut penser que les comportements paternalistes qu'on leur attribue souvent, ainsi que leur statut de leader, sont à même de représenter une réponse informelle efficace aux éventuels conflits (effet d'égotrophie). Les dirigeants peuvent aussi multiplier les actes de management intégrateur afin de développer une véritable culture commune. Le recrutement apparaît également comme une étape clé dans ce cadre : en privilégiant des candidats a priori « culturellement » compatibles avec les salariés déjà présents, voire en faisant participer ces derniers à l'entretien, le dirigeant peut sans doute diminuer les probabilités de survenance d'un conflit ultérieur ou en réduire l'intensité.

Certes, les autres facteurs « classiques » de fidélité généralement mobilisés par les GE (rémunération, formation, etc.) restent également pertinents pour les TPE et il convient de ne pas les y négliger. Mais d'une part ils se sont révélés bien moins centraux dans notre étude. D'autre part, nous avons déjà souligné qu'ils sont problématiques pour les TPE, du fait que celles-ci manquent des ressources financières et organisationnelles pour les mobiliser avec autant d'efficacité que les GE. C'est pourquoi nous centrons nos préconisations pour susciter la fidélité chez les salariés de TPE sur les axes développés plus haut : communication interpersonnelle visant à la reconnaissance du salarié, individualisation des pratiques de GRH et développement de l'esprit d'équipe.

Bien sûr, il reste difficile de prétendre que ces préconisations peuvent convenir à toutes les TPE. Il existe en effet de nombreux styles de dirigeants, tous n'étant pas facilement conciliables avec nos suggestions (un dirigeant de style très autocratique étant par exemple a priori moins enclin à la prise en compte des attentes individuelles de ses salariés). Or, le style du dirigeant est très lié à la vision stratégique qu'il a pour son entreprise. En effet, cette vision peut se définir comme « une image projetée dans le futur de la place que l'entrepreneur veut voir occupée à long terme par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation nécessaire pour y parvenir » (Filion, 1991, p.28). Elle conditionne ainsi non seulement le positionnement stratégique de l'entreprise à long terme, mais aussi les pratiques concrètes et quotidiennes du dirigeant. Elle a donc des impacts majeurs sur les pratiques managériales en TPE (Filion, 1991). Le chef d'entreprise doit utiliser à bon escient son système de gestion pour mieux associer l'étape à laquelle son entreprise est rendue aux moyens nécessaires pour mieux la traverser. Dans les entreprises où le dirigeant favorise des systèmes de GRH cohérents et la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer la qualité de ses activités (service au client, etc.), on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH nécessaires à la satisfaction des clients et au maintien de cette qualité. Le dirigeant « à vision élevée » agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques RH dans sa TPE. Ainsi, la fidélité des employés découlera directement de la satisfaction des bénéficiaires de ces pratiques RH. Par contre, le dirigeant « à vision faible » ne placera pas ces pratiques parmi ses priorités organisationnelles,

favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis ou tout autre élément commercial propre à sa vision. Le dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et l'utilisera au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier de la fidélité de ses employés. En ce sens, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de la personnalité, du style et de la vision stratégique du chef d'entreprise sur l'existence, le développement, la formalisation et la sophistication de certaines pratiques de GRH en TPE dans une perspective de fidélisation.

Limites et perspectives de recherche

Il est toujours délicat de généraliser les résultats d'une étude sur les facteurs de fidélité, chaque entreprise ayant son propre contexte dans lequel ces divers facteurs agissent de manière spécifique (Griffeth et Hom, 2001). De plus, cette étude a été menée auprès d'un petit échantillon (seulement 19 salariés de 13 TPE), dans un secteur d'activité particulier (la coiffure), et dans un pays (la France) dont la culture a probablement une influence non négligeable sur certaines attitudes des salariés. Nos résultats ne peuvent donc pas être extrapolés à l'ensemble des TPE. En particulier, les spécificités des métiers de la coiffure entraînent une importance particulière accordée à certains facteurs (notamment la santé), sans doute bien moins présents dans d'autres métiers dans la problématique de la fidélité. Il conviendrait donc de répliquer notre étude avec la même méthodologie auprès d'autres populations de salariés de TPE pour en affiner les résultats. De la même manière, il serait intéressant de mener le même type d'étude, toujours dans le secteur de la coiffure, mais cette fois dans des entreprises de plus grande taille, afin de mieux évaluer en quoi les spécificités de nos résultats sont dues au contexte particulier des TPE.

La méthode adoptée elle-même est sans doute sujette à des améliorations. Par exemple, il serait utile de mieux objectiver la codification des données textuelles et d'affiner les techniques d'analyse lexicale. Par ailleurs, une autre limite de cette recherche est qu'il existe probablement d'autres facteurs explicatifs de la fidélité qui n'ont pas été identifiés ici. En effet, n'avons pas tenu compte de l'ensemble des dimensions psychologiques, démographiques ou économiques sous-jacentes au processus de développement de la fidélité.

CONCLUSION

L'objet de cette recherche était d'étudier la représentation et le poids des facteurs de fidélité des salariés de TPE. L'analyse des entretiens avec dix-neuf salariés de treize salons de coiffure fait ressortir treize facteurs de fidélité. Même si nos résultats ne

sont pas généralisables (échantillon réduit, contexte français et secteur d'activité particulier), ils fournissent un exemple de représentation par des salariés de TPE des facteurs de fidélité, dont on peut tirer plusieurs tendances. Le soutien du dirigeant et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle jouent ainsi un rôle central dans la représentation de la fidélité des salariés interviewés. Les conditions de travail et la qualité du travail d'équipe confirment également leur importance, déjà connue en GE, dans le contexte des TPE. L'attachement au métier occupe une place assez centrale dans la représentation dégagée, mais doit sans doute être interprétée comme un antécédent de la volonté de rester fidèle à un secteur d'activité et non de l'attachement à une entreprise en particulier. De même, si la santé au travail est importante dans notre étude, ce résultat n'est pas généralisable compte tenu des spécificités de notre terrain d'étude (la coiffure), dans lequel la santé est un critère plus sensible qu'ailleurs. D'autres facteurs pourtant très présents dans littérature sur la fidélité apparaissent moins centraux dans la représentation des salariés de TPE (rétributions, opportunités de carrière, possibilités de formation). Ceci tend à montrer que ces salariés, moins bien lotis que leurs homologues de GE dans ces domaines, reportent leur attention sur des aspects moins formels et plus propres aux petites structures : relations avec le dirigeant et les collègues, style de management, articulation travail – vie privée, etc. La TPE affirme ici sa spécificité.

L'essentiel des facteurs de fidélité tels qu'ils ressortent de notre enquête recoupent certes pour une part les résultats issus des études menées sur la fidélité dans le cas général, à l'exception des facteurs sans doute spécifiques au secteur de la coiffure (santé au travail et attachement au métier). L'apport de notre recherche ne se situe donc pas à ce niveau. En revanche, c'est sur la place occupée par ces facteurs et sur leurs associations dans la représentation des salariés de TPE interrogés que notre étude présente un intérêt. Là où la littérature insiste surtout sur les rétributions, la formation, les possibilités de promotion, la satisfaction au travail et les relations avec le supérieur (Heavey et al., 2013), nos résultats montrent une représentation des salariés de TPE interrogés qui se fonde sur des facteurs moins formels (à l'exception du soutien du supérieur, remplacé dans notre cas par le soutien du dirigeant), axés sur la capacité du patron de TPE à adopter une GRH de proximité, elle-même fondée sur une bonne connaissance mutuelle.

L'analyse des associations entre les facteurs de fidélité fait apparaître une classification optimale en trois dimensions. La première dimension concerne les facteurs de fidélité relatifs à la justice organisationnelle, au soutien du dirigeant, à l'image de l'entreprise et à la satisfaction au travail. La seconde dimension rassemble le travail d'équipe, l'équilibre de vie travail-famille, la santé au travail et l'attachement au métier. La troisième dimension concerne les conditions de travail, la rétribution, l'organisation du travail, la formation et la carrière. De ce point de vue, nos résultats mettent en évidence que la fidélité en TPE semble relever en grande partie de la congruence entre le salarié et le style de management du dirigeant, qui découle de sa personnalité et de sa vision stratégique.

Notre étude suggère plusieurs prolongements, notamment en ce qui concerne le rôle de la professionnalisation managériale du dirigeant de TPE dans le processus de fidélisation. Dans une période où la littérature laisse une place de plus en plus importante aux systèmes d'apprentissage des dirigeants de TPE dans les processus de gestion, la prise en compte des spécificités de la fidélité en TPE approfondirait ainsi leur rôle dans ce cadre.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67*(5), 422-436.

AIME, F., JOHNSON, S., RIDGE, J. ET HILL, A. (2010). The routine may be stable but the advantage is not: Competitive implications of key employee mobility. *Strategic Management Journal, 31*(1), 75–87.

ALLEN, D.G., SHORE, L.M. ET GRIFFETH, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*(1), 99-118.

ALLEN, N.J. ET MEYER, J.P. (1991). A three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

AQUINO, K., GRIFFETH, R.W., ALLEN, D.G. ET HOM, P.W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal, 40*(5), 1208-1227.

ARNOLD, J., BOSLEY, S., SCHALK, R. ET VAN OVERBEEK, S. (2002). Graduates' experiences of work in small organizations in the UK and the Netherlands: Better than expected. *International Small Business Journal, 20*(4), 477-497.

BALLINGER, G., CROSS, R., GRAY, P. ET CRAIG, E. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. *California Management Review, 53*(4), 111-33.

BRILLET, F., COUTELLE, P. ET HULIN, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance: une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-18.

BRUN, J. P. ET DUGAS, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

BUTLER, T. ET WALDROOP, J. (1999). Job sculpting: The art of retaining your best people. *Harvard Business Review, 77*(5), 144-152.

CARDON, M.S. ET STEVENS, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review, 14*(3), 295–323.

CHARAN, R., HOFER, C.W. ET MAHON, J.F. (1980). From entrepreneurial to professional management: A set of guidelines. *Journal of Small Business Management, 18*(1), 1-10.

CHEN, G., PLOYHART, R.E., THOMAS, H.C., ANDERSON, N. ET BLIESE, P.D. (2011). The Power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal, 54*(1), 159–181.

CHEN, S.C. ET QUESTER, P.G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services, 16*(3), 197–206.

CLEVELAND, J.N., O'NEILL, J.W., HIMELRIGHT, J.L., HARRISON, M.M., CROUTER, A.C. ET DRAGO, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality and Tourism Research, 31*(3), 275-298.

CNEC (2011). *Rapport de branche sur le métier de la coiffure*. http://cnec.asso.fr/images/fckeditor/File/Rapport_de_branche_coiffure_2011_vF.pdf

COLLE, R. (2010). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés. Dans AGRH (dir.), *Actes du 21ème Congrès de l'AGRH*. Rennes / Saint-Malo, France.

COUTERET, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue Internationale PME, 11*(2-3), 95-111.

D'AMBOISE, G. ET MULDOWNEY, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review, 13*(2), 226-240.

DARES (2009). *La mobilité entre métiers*. http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf

DAS, B.L. ET BARUAH, M. (2013) Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management, 14*(2), 8-16.

DAVIS, T L. (2013). A qualitative study of the effects of employee retention on the organization. *Insights to a Changing World Journal, 2013*(2), 25-112.

DEEKS, J. (1973). The small firm: Asset or liability? *Journal of Management Studies, 10*(1), 25-47.

EAYRS, M. (1993). Time, trust and hazard: Hairdressers' symbolic roles. *Symbolic Interaction, 16*(1), 19-37.

EISENBERGER, R., FASOLO, P. ET DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.

ELLETT, A.J., ELLIS, J.I., WESTBROOK, T.M. ET DEWS, D.G. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review, 29*(2), 264-281.

FERRARY, M. (2010). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle, 132*, 127-154.

FILION, L.J. (1991). Vision and relations: Elements for an entrepreneurial metamodel. *International Small Business Journal, 9*(2), 26-40.

FNC (2014). *Le marché de la coiffure et les défis de la reconquête économique*. http://www.fnc.fr/images/stories/business/chiffres/STATS-2014-EDITION.pdf.

FRANK, F.D., FINNEGAN, R.P. ET TAYLOR, C.R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning, 27*(3), 12-25.

GARCIA-CHAS, R., NEIRA-FONTELA, E. ET CASTRO-CASAL, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *International Journal of Human Resource Management, 25*(3), 367-389.

GIALUISI, O. ET COETZER, A. (2013). An exploratory investigation into voluntary employee turnover and retention in small businesses. *Small Enterprise Research, 20*(1), 55-68.

GIRAUD, L., ROGER, A. ET THOMINES, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 84*,44-60.

GLASER, B.G. ET STRAUSS, A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter.

GLEBBEEK, A.C. ET BAX, E.H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal, 47*(2), 277-286.

GREENBERG, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9–22.

GRIFFETH, R.W. ET HOM , P.W. (2001). *Retaining Valued Employees.* Thousand Oaks, Sage.

GRIFFETH, R.W., HOM, P.W., ET GAERTNER, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.

HAMEL, G. ET PRAHALAD, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79-91.

HAUSKNECHT, J.P., RODDA, J. ET HOWARD M.J. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management, 48*(2), 269– 288.

HEAVEY, A.L., HOLWERDA, J.A. ET HAUSKNECHT, J.P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 412–453.

HENEMAN, R.L. ET TANSKY, J.W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. Dans J. Katz et T.M. Welbourne (dir.), *Managing People in Entrepreneurial Organizations 5: Learning from the Merger of Entrepreneurship and Human Resource Management (*p. 55–82). Amsterdam, JAI Press Elsevier.

HENNIG-THURAU, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management, 15*(5), 460-478.

HOM, P.W. ET GRIFFETH, R.W. (1995). *Employee turnover.* Cincinnati, SouthWestern.

HOMANS, G.C. (1961). *Social Behavior: its elementary forms.* New York, Harcourt, Brace and World.

HSU, M.K., JIANG, J.J., KLEIN, G. ET TANG, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information and Management, 40*(5), 361-369.
JULIEN, P. A., ET MARCHESNAY, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris, Vuibert.
JULIEN, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale PME, 3*(3-4), 411-425.
KEHOE, R.R. ET WRIGHT, P.M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366-391.
KERNER, J., KERNER, L.L., GULBRO, R.D. ET SHONESY, L. (2005). What small business and small hospitals should know about employee retention. Dans ASBE (dir.), *Proceedings of the Annual Meeting of the Association for Small Business and Entrepreneurship* (p.78-90). Albuquerque, NM.
KICKUL, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management, 39*(4), 320-335.
MACKY, K. ET BOXALL, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management, 18*(4), 537–567.
MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris, Economica.
MARCH, J.G. ET SIMON, H.E. (1958). *Organizations.* New York, Wiley.
MAUSS, M. (2003). *Sociologie et anthropologie*. Paris, Presses Universitaires de France.
MAXWELL, J.A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach (3ème edition).* Thousand Oaks, Sage.
MC DUFFIE, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48*(2), 197-221.
MITCHELL, T.R., HOLTOM, B.C., LEE, T.W., SABLYNSKI, C.J. ET EREZ, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121.
MOBLEY, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240.
MOBLEY, W.H., GRIFFETH, R.W., HAND, H.H. ET MEGLINO, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493-522.
MORRELL, K., LOAN-CLARKE, J. ET WILKINSON, M. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews, 3*(3), 219-244.
MUCHINSKY, P.M. ET MORROW, P.C. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior, 17*(3), 263-290.
MUKAMURERA, J., LACOURSE, F. ET COUTURIER, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives, 26*(1), 110-138.

NOVALTO (2011). *Les dirigeants en quête de fidélisation*. Synthèse d'étude, http://www.novalto.fr/sites/default/files/CP- Les dirigeants en quête de fidélisation.pdf.
PAILLE, P. (2005). La fidélité au travail : éléments de réflexion sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000, 24*(6), 295-309.
PAILLE, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Paris, Economica.
PAJO, K., COETZER, A. ET GUENOLE, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management, 48*(3), 281–301.
PATEL, P.C. ET CONKLIN, B. (2012). Perceived Labor Productivity in Small Firms—The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(2), 205–235.
PATTERSON, P.D., PROBST, J.C., LEITH, K.H., CORWIN, S.J., ET POWELL, M.P. (2005). Recruitment and retention of emergency medical technicians: A qualitative study. *Journal of Allied Health, 34*((3), 153-162.
PERETTI, J.-M. ET SWALHI, A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle. Dans AGRH (dir.), *Actes du 18ème congrès de l'AGRH*. Fribourg, Suisse.
PHILLIPS, J.J. ET CONNELL, A.O. (2003). *Managing employee retention: A strategic accountability approach.* Burlington, Elsevier.
PHILLIPS, J.J. ET EDWARDS, L. (2008). *Managing talent retention: A ROI approach.* New York, Wiley.
PORTER, L.W. ET STEERS, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turn over and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151–176.
PRICE, J.L. (1977). *The study of turnover.* Ames, Iowa State University Press.
PRICE, J.L. ET MUELLER, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24*(3), 543-565.
ROGER, A. ET OTHMANE, J. (2011). Sentiment d'autonomie et équilibre personnel - Le rôle modérateur du soutien hiérarchique. Dans IAS (dir.), *Actes de la 29ème Université d'été de l'Audit Social*. Montpellier, France.
ROUSSEAU, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, Sage.
SCHLOSSER, F.K. (2015). Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs. *Journal of Small Business Management, 53*(15), 37-53.
SELS, L., DE WINNE, S., MAES, J., DELMOTTE, J., FAEMS, D. ET FORRIER, A. (2006). Unravelling the HRMperformance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies, 43*(2), 319–342.
SNELL, S.A. ET DEAN, J.W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal, 35*(2), 467-504.
STEERS, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46–56.

STOREY, D.J., SARIDAKIS, G., SEN-GUPTA, S., EDWARDS, P.K. ET BLACKBURN, R.A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, *49*(2), 305-329.

STRAUSS, A. ET CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park, Sage.

THATCHER, M. (1996). The big challenge facing small firms. *People Management, 2*(15), 20–25.

THEVENET, M. (2001). Vie professionnelle, vie privée et développement personnel. *Revue Française de Gestion*, *134*, 107-119.

WELLS, M. ET THELEN, L. (2002). What does your workspace say about you? Influence of personality, status and workspace on personalization. *Environment and Behavior, 34*(3), 300-321.

WU, N., HOQUE, K., BACON, N. ET BOU LLUSAR, J.C. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal, 25*(4), 408–423.

YEE, R.W.Y., YEUNG, A.C.L. ET CHENG, T.C.E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics, 124*(1), 109-120.

YOUNDT, A.M., SNELL, S., DEAN, J.W. ET LEPAK, P.D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal, 39*(4), 836-866.