

Analyse quantitative de la fidélité des professionnels. Application dans le secteur dentaire.

Lyes BAKOURI ¹, Auguste RAKOTONDRANAIVO ², Nancie MAHEFANIRINA ³, Idir MERIDJI ⁴

¹ Association du Centre dentaire DENTALPLAN 4 septembre -26 Rue du Quatre Septembre 75002 Paris France, drbakouri.lyes@gmail.com.

² Université de Lorraine, EA 3767 - Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs (ERPI) - 8 Rue Bastien Lepage, BP 647, 54010 Nancy Cedex, France, auguste.rakotondranaivo@univ-lorraine.fr.

³ Université de Reims, EA 4693 - Centre de Recherches Juridiques sur l'Efficacité des Systèmes Continentaux (CEJESCO) - 57 bis Rue Pierre Taittinger, 51096 Reims Cedex, France, nancie.mahefanirina@univ-reims.fr

⁴ Coordination des Oeuvres Sociales Et Médicales (COSEM) - 9 Rue Boudreau 75009 Paris, France, idir@cliniquedentairemeridji.com

Résumé

La fidélité des professionnels est capitale pour la stabilité et la continuité des services de santé dentaire. Elle favorise la cohésion de l'équipe, améliore la qualité des soins et renforce la confiance des patients. À travers une analyse quantitative d'une base de données regroupant 707 professionnels des centres dentaires de la COSEM (Coordination des Œuvres Sociales Et Médicales), cet article offre un état des lieux de la fidélité au sein de la structure. Les résultats mettent en évidence des tendances significatives sur les facteurs qui influent sur la fidélité des professionnels dentaires. Ils constituent une base objective pour les actions d'amélioration de la gestion des ressources humaines.

Mots clés : analyse quantitative, dentaire, fidélité, statistiques

Resumen

La fidelidad de los profesionales es crucial para la estabilidad y la continuidad de los servicios de salud dental. Fomenta la cohesión del equipo, mejora la calidad de la atención y refuerza la confianza de los pacientes. A través de un análisis cuantitativo de una base de datos que agrupa a 707 profesionales de los centros dentales de la COSEM (Coordinación de Obras Sociales y Médicas), este artículo ofrece un panorama de la fidelidad dentro de la estructura. Los resultados ponen de manifiesto tendencias significativas en los factores que influyen en la fidelidad de los profesionales dentales. Constituyen una base objetiva para las acciones de mejora en la gestión de recursos humanos.

Palabras clave: análisis cuantitativo, dental, fidelidad, estadísticas

Introduction

Pour garantir une efficacité et une productivité optimales dans la délivrance des soins, il est essentiel que les différents acteurs impliqués travaillent en étroite collaboration et forment une équipe cohérente. Cette collaboration est capitale pour assurer la qualité des soins et la satisfaction des patients. Cependant, le secteur dentaire est confronté à un phénomène qui menace cette collaboration. Le turnover élevé des professionnels dentaires, tels que les dentistes et les assistants dentaires, est un phénomène observé en France et à l'étranger. Par exemple, l'Observatoire des métiers et des professions libérales (OMPL) rapportait

un turnover des aides et des assistantes dentaires de 16% - 17% en France en 2008. Une étude menée par Hauge et al. (2015) a examiné les facteurs qui influencent la satisfaction professionnelle et l'intention de départ chez les dentistes norvégiens. Les résultats ont montré que la charge de travail, le manque de temps pour la famille et les loisirs, le manque de reconnaissance, le manque de développement professionnel et la rémunération étaient des facteurs importants pour l'intention de départ.

La COSEM (Coordination des Oeuvres Sociales et Médicales), composée de 15 centres de santé en France, se pose la question de la rotation élevée de ses salariés. Afin d'objectiver cette situation et d'identifier des leviers de fidélisation adaptés à chaque catégorie professionnelle, nous proposons une analyse quantitative des données collectées. Cette analyse inclut des statistiques descriptives et inférentielles ainsi que le suivi d'indicateurs pertinents.

Cet article se structure de la manière suivante. Dans un premier temps, nous présenterons un cadre conceptuel sur la fidélité et le turn-over, suivi par le contexte de l'étude. Ensuite, les problématiques et les objectifs seront exposés, et nous détaillerons la démarche méthodologique de l'analyse. Les résultats obtenus seront présentés avec les discussions. En conclusion, nous proposerons les perspectives de recherche futures découlant de cette étude.

1. Cadre conceptuel

La plupart des recherches sur la fidélité s'inspirent du cadre conceptuel développé par Hirschman (1970). Selon cette étude, les membres d'une organisation expriment leur insatisfaction en la quittant ou en exprimant leur mécontentement de différentes manières. Suite aux travaux d'Hirschman, certains chercheurs ont présenté la fidélité comme une attitude encourageant l'expression de la voix tout en dissuadant les départs de l'entreprise (Luchak, 2003), tandis que d'autres l'ont considérée comme un comportement alternatif à la sortie et à l'expression de la voix (Farrell, 1983). Dans l'approche attitudinale, la fidélité est considérée comme une disposition psychologique telle que l'identification, l'attachement ou l'engagement envers l'organisation. Elle peut être liée à des aspects émotionnels (Hajdin, 2005) ou moraux (Coughlan, 2005). Dans l'approche comportementale, la fidélité est perçue comme un phénomène observable se matérialisant dans la relation entre l'employé et l'organisation. Plusieurs auteurs en recourent au modèle "EVLN" qui est un modèle de comportement organisationnel qui décrit les quatre réactions possibles face à l'insatisfaction : Exit, Voice, Loyalty et Neglect. La fidélité est considérée comme l'une de ces réactions, qui se manifeste par le fait que non seulement le salarié reste dans l'organisation mais qu'il adopte également une démarche constructive en dépit des sources d'insatisfaction (Cézanne & Guillon, 2013). Elle peut également être définie comme une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort. (Peretti, 2005). Afin de maintenir ou d'améliorer la fidélité des professionnels et de réduire ainsi le turn-over, l'organisation doit réfléchir au dispositif de fidélisation. Le turnover ou taux de rotation du personnel mesure le nombre de départs d'employés, qu'ils soient volontaires ou involontaires, par rapport à l'effectif total de l'entreprise. Le « turnover » élevé est le reflet d'un problème de fidélité des professionnels envers son organisation. Un turnover élevé peut entraîner une baisse de la performance, de la productivité, de la qualité ou de l'innovation de l'entreprise (Qualtrics, 2021). Il représente également un coût financier et temporel important lié au recrutement et à la formation des nouveaux salariés (Hellio, 2022). En outre, il peut affecter la stabilité de l'équipe, le climat social, la motivation et l'engagement des employés restants (Qualtrics, 2021).

2. Contexte de l'étude

Dans le contexte de notre étude, nous nous intéressons à l'organisation COSEM (Coordination des Œuvres Sociales Et Médicales), gérant 15 centres médicaux pluridisciplinaires en France.

Les centres COSEM, avec ces 1400 employés, couvrent des divers domaines tels que la médecine générale, la pédiatrie, la gynécologie, la dentisterie, la radiologie, l'ophtalmologie et bien d'autres spécialités. Ils sont ouverts à tous les patients, indépendamment de leur statut d'assurance maladie.

Notre étude se concentre spécifiquement sur la discipline dentaire au sein des centres COSEM. D'après la statistique publiée par la structure (<https://www.cosem.fr>), la COSEM compte actuellement 275 dentistes. Les effectifs des assistants dentaires et des administratifs ne sont pas mentionnés.

3. Problématique et objectif de notre étude

Les centres dentaires de la COSEM font face à des rotations fréquentes de professionnels aussi bien entre les différents centres qu'à des départs vers des établissements externes, mettant en lumière une problématique de fidélité. De plus, le manque de personnel paramédical, notamment d'assistants dentaires, peut entraîner une surcharge de travail pour les dentistes. Les rendez-vous espacés et la durée de traitement prolongée peuvent décourager les patients à revenir régulièrement pour leurs soins dentaires. Nous constatons un manque de fidélité des patients et une faible attractivité des centres en raison de ce taux élevé de rotation du personnel. Les craintes liées à la douleur et à la phobie de l'aiguille dentaire poussent les patients à rechercher un dentiste de confiance pour leurs soins. Les impacts négatifs du turn-over élevé pour les patients, les professionnels et la structure sont multiples.

L'évaluation de la fidélité du personnel est un thème important pour les scientifiques et les gestionnaires des organisations. Les méthodes couramment utilisées sont les enquêtes de satisfaction des employés comme présentées dans (Harter et al., 2002), les entretiens individuels et le focus groupe (Saks, 2006), les études longitudinales permettant de suivre l'évolution de l'engagement et de la fidélisation des employés (Meyer & Allen, 1997), les analyses des bases de données des ressources humaines (Becker & Huselid, 2006), le suivi des indicateurs comme le taux de rotation (Hom et al., 1992). La COSEM dispose d'une base de données sur les départs des professionnels sans avoir réalisé des exploitations statistiques approfondies. C'est une opportunité pour **obtenir des données objectives relatives à la question de la fidélité et à ses facteurs déterminants**. L'objectif de notre travail est de faire un état des lieux par une analyse quantitative sur la fidélité des professionnels au sein de la COSEM.

4. Démarche méthodologique

Notre étude a utilisé une combinaison de statistiques descriptives et inférentielles, avec le logiciel XLSTAT®, pour analyser une base de données anonyme fournie par la Direction des Ressources Humaines de la COSEM. Cette base de données exhaustive englobe un total de 707 professionnels. Les critères d'inclusion sont les professionnels entrés depuis 1980, toujours présents, ainsi que ceux qui sont partis entre 2019 et mars 2023. Les informations contenues dans cette base couvrent le sexe, la date de naissance, les périodes de début et de fin de contrats, les horaires de travail mensuels, le lieu d'embauche, les catégories professionnelles (dentistes, assistants dentaires, administratifs) ainsi que le type de contrat (CDI ou CDD). Nous ne disposons pas d'informations sur les causes de départ.

Nous avons réalisé une analyse unidimensionnelle pour décrire chaque variable, une analyse multidimensionnelle pour explorer les liens entre plusieurs variables, et une analyse bidimensionnelle pour valider les relations statistiques entre deux variables. Des tests de p-value ont été utilisés pour déterminer la significativité des tendances observées. D'autres tests comme ANOVA ont été utilisés, la démarche et les résultats seront évoqués lors de la communication orale. Enfin, la base de données a également permis le calcul et le suivi des indicateurs sur une période de quatre ans.

5. Résultats et discussions

Nous allons présenter les principaux résultats conformément aux étapes énoncées dans la section sur la démarche méthodologique.

5.1.1. Analyse unidimensionnelle

En effectuant une analyse globale des données, on constate que la proportion de femmes (61 %) est supérieure à celle des hommes (39 %). En ce qui concerne les départs, on observe une quasi-parité entre

ceux qui choisissent de partir (48 %) et ceux qui restent (51 %). Un autre élément important réside dans les types de contrats, où les contrats à durée indéterminée (CDI) dominent nettement avec 95 %, tandis que les contrats à durée déterminée (CDD) ne représentent que 5 %.

En analysant les variables qualitatives, le taux de départ est plus élevé chez les femmes par rapport aux hommes, avec 59 % contre 41 %. De plus, les employés à temps partiel ont un taux de départ plus élevé que ceux à temps plein, avec 56 % contre 44 %. En analysant les centres, les taux de départ les plus élevés se trouvent au centre Saint-Lazare (16%) et au centre Magenta (13%). Les départs sont plus fréquents chez les individus sous contrat à durée indéterminée (CDI), avec un pourcentage de 92 %, comparé à seulement 8 % pour ceux en contrat à durée déterminée (CDD).

Pour les variables quantitatives, l'âge moyen des personnes qui quittent l'organisation est de 39 ans, tandis que la durée moyenne pendant laquelle ils restent au sein du centre est de 3 ans.

Les résultats de cette analyse sont limités aux caractéristiques de chaque variable, sans permettre d'établir des conclusions statistiquement significatives sur les liens.

5.1.2. Analyse multidimensionnelle de type Analyse des Correspondances Multiples (ACM)

L'ACM explore les relations entre plusieurs variables qualitatives. Elle permet de représenter graphiquement la disposition des modalités des différentes variables. La proximité des points sur le graphique reflète la force du lien entre les modalités, tandis que l'éloignement indique un lien plus faible. Pour ne pas encombrer le graphique, nous avons procédé à une ACM sans les centres puis une ACM entre la situation de départ (Oui, Non) et les 15 centres. Nous présentons dans les figures ci-dessous les résultats.

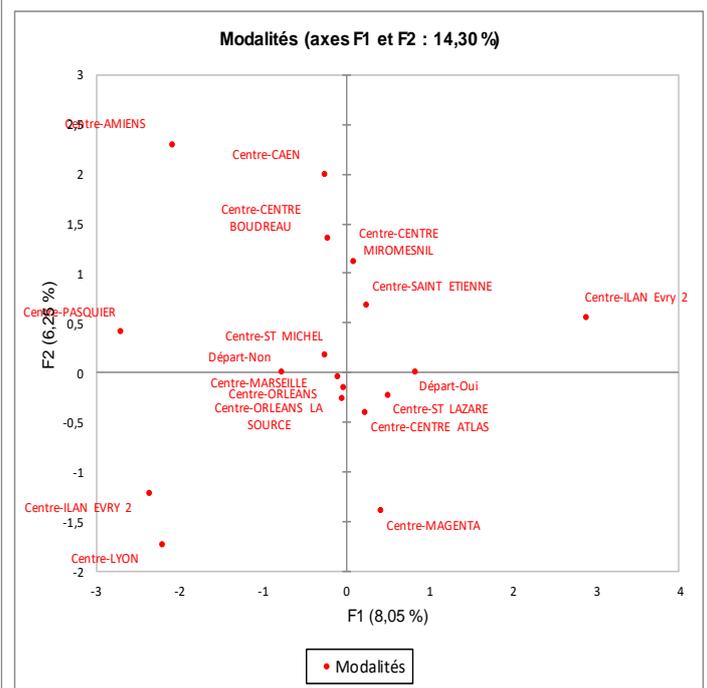
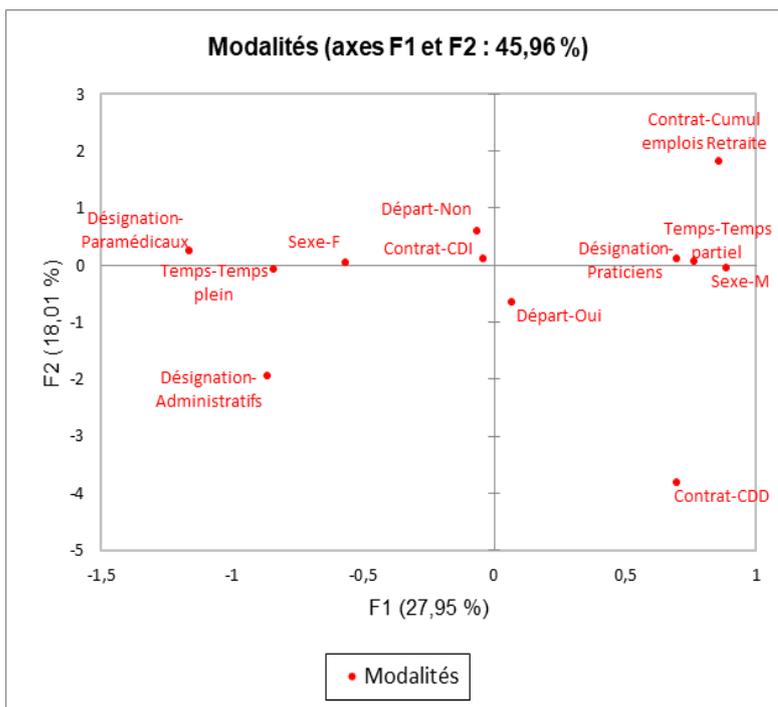


Figure 1 : Graphique ACM sans les centres

Figure 2 : Graphique ACM avec les centres

Avec des taux de couverture des données à 46 % et 14 %, il est important d'aborder les résultats avec prudence, même s'ils peuvent révéler certaines tendances.

L'observation du graphique suggère que les professionnels qui restent ont tendance à être en CDI. Cependant, il convient de noter qu'il existe une certaine distance entre le départ et le contrat en CDD. Une analyse bidimensionnelle est nécessaire à ce stade pour confirmer ou infirmer le lien.

Les dentistes sont plus enclins au départ que certaines autres catégories professionnelles. En ce qui concerne le temps de travail, les professionnels à temps plein sont plutôt de sexe féminin, tandis que ceux à

temps partiel sont principalement de sexe masculin. Les dentistes ont tendance à travailler à temps partiel et sont majoritairement de sexe masculin, tandis que les assistants dentaires ont plutôt des contrats à temps plein. Les départs sont plutôt liés avec les centres Saint Lazare et Atlas. En revanche, la fidélité des professionnels est davantage présente dans les centres de Marseille, Orléans et Orléans de source. Afin d'approfondir nos analyses et de renforcer la validité de ces interprétations, nous avons entrepris une analyse bidimensionnelle qualitative.

5.1.3. Analyse bidimensionnelle qualitative

Nous avons réalisé l'analyse factorielle des correspondances (AFC). Cette analyse consiste à croiser deux variables qualitatives afin d'examiner s'il existe un lien entre elles. Les tableaux de contingence associés à cette analyse effectuent des tests d'indépendance entre les lignes et les colonnes, permettant d'obtenir des valeurs de « p ». La valeur de p-value doit être inférieure à un seuil de signification, généralement fixé à 0,05, pour pouvoir rejeter l'hypothèse nulle (H0) qui postule l'absence de lien entre les variables. Cela conduit à la conclusion de l'hypothèse alternative (H1), qui suggère l'existence d'un lien.

Le tableau ci-dessous récapitule nos résultats et les conclusions.

Tableau I : Tests d'indépendance entre deux variables qualitatives

	p-value	Conclusion
Départ et Sexe	0,3971	H0 (il n'existe pas de lien) non rejetée
Départ et Temps de travail	0,0414	H0 non rejetée
Départ et Contrat	< 0,0001	H0 rejetée => Il y a un lien
Temps de travail et Désignation	< 0,0001	H0 rejetée => Il y a un lien
Départ et Centre	< 0,0001	H0 rejetée => Il y a un lien

En se basant sur les interprétations de l'ACM, il est possible de confirmer l'absence de liens statistiquement significatifs entre le sexe, le temps de travail et le départ des professionnels. En revanche la fidélité est observée chez les professionnels ayant un contrat CDI ainsi que ceux exerçant leur activité aux centres de Marseille, Orléans et Orléans de source. Les dentistes sont plus enclins au départ que d'autres catégories professionnelles, de même que les professionnels exerçant aux centres Saint Lazare et Atlas.

Cette situation pourrait s'expliquer par la flexibilité accrue dont bénéficient les dentistes dans la gestion de leur emploi du temps et de leurs rendez-vous. Leur mobilité fréquente entre divers centres ainsi que la possibilité d'exercer au sein d'autres structures pourraient contribuer à cette réalité.

5.1.4. Analyse multidimensionnelle de type Analyse des composantes principales (ACP)

L'ACP permet l'analyse des relations entre plusieurs variables quantitatives. Le tableau II ci-dessous montre la matrice de corrélation et la figure 5 le cercle de corrélation sur l'ensemble des professionnels.

La matrice de corrélation récapitule les coefficients de Pearson (r), indiquant les importances des relations entre deux variables quantitatives. Ce nombre indique si les variables ont tendance à varier ensemble dans le même sens (corrélations positives), dans le sens inverse (corrélations négatives) ou sans lien apparent (corrélations nulles). Le coefficient de Pearson peut prendre des valeurs entre -1 et +1. Plus il est éloigné de 0, plus la relation entre les variables est linéaire et forte. En complément, le cercle de corrélation permet de visualiser les liens.

Tableau II : Matrice de corrélation de tous les professionnels

Variabes	Année d'entrée	Age à l'entrée	Durée dans l'entreprise	Horaire mensuel
Année d'entrée	1	0,049	-0,979	0,096
Age à l'entrée	0,049	1	-0,037	-0,319
Durée dans l'entreprise	-0,979	-0,037	1	-0,068
Horaire mensuel	0,096	-0,319	-0,068	1

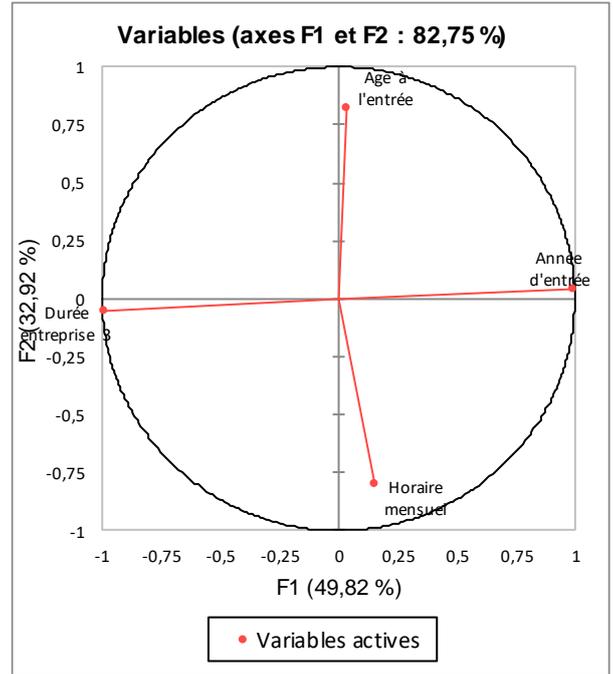


Figure 3 : Cercle de corrélation de tous les professionnels

Il existe une corrélation négative forte ($r = -0,979$) entre la durée dans l'entreprise et l'année d'entrée. Cela suggère que les nouveaux employés ont tendance à rester moins longtemps au sein de l'entreprise, tandis que les anciens employés y demeurent plus longtemps. Il n'existe pas de liens entre les autres variables. Par la suite, nous avons procédé à l'ACP concernant les professionnels partis et les résultats sont présentés ci-dessous.

Tableau III : Matrice de corrélation des professionnels partis

Variabes	Année d'entrée	Age à l'entrée	Age à la sortie	Durée entreprise	Horaire mensuel
Année d'entrée	1	0,025	-0,363	-0,977	0,026
Age à l'entrée	0,025	1	0,919	-0,033	-0,261
Age à la sortie	-0,363	0,919	1	0,363	-0,242
Durée dans l'entreprise	-0,977	-0,033	0,363	1	0,005
Horaire mensuel	0,026	-0,261	-0,242	0,005	1

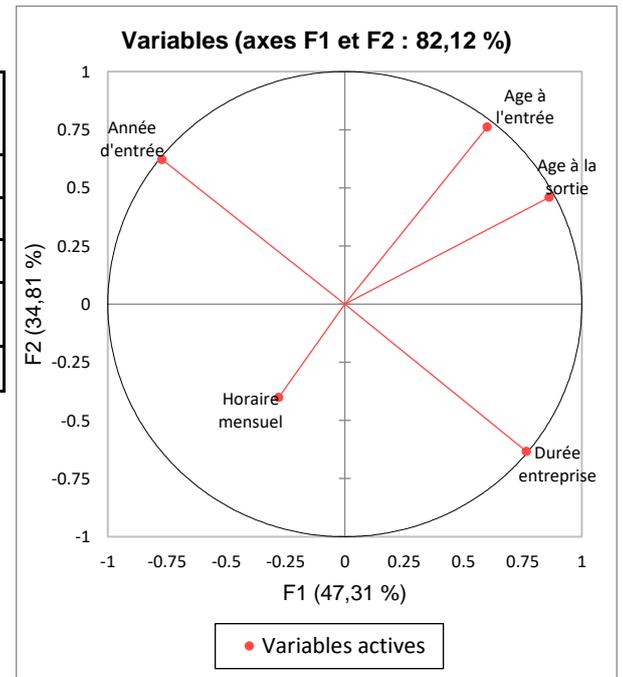


Figure 4 : Cercle de corrélation des professionnels partis

Il existe une corrélation positive forte entre l'âge à la sortie et l'âge à l'entrée ($r = 0,919$). Cela signifie que ceux qui ont intégré le centre à un âge avancé ont également tendance à le quitter à un âge avancé. Également une corrélation négative forte entre la durée en entreprise et l'année d'entrée ($r = -0,977$). Ces deux constats nous semblent logiques. Aucune corrélation n'a été relevée entre les autres variables, indiquant que les départs ne sont pas liés ni à l'âge ni aux horaires mensuels (heures mensuelles de travail). L'analyse bidimensionnelle permet d'approfondir la validité scientifique de ces interprétations en particulier l'existence des liens.

5.1.5. Analyse bidimensionnelle quantitative

Cette analyse est basée sur la régression linéaire simple pour détecter la relation lien entre deux variables quantitatives et obtenir l'équation de corrélation linéaire. Entre l'âge à la sortie et l'âge à l'entrée ($r = 0,919$), l'équation est la suivante :

Age à la sortie = $3,75216389091644 + 0,986175081152067 * \text{Age à l'entrée}$.

5.1.6. Suivi des indicateurs

Les informations contenues dans la base de données permettent de suivre des indicateurs durant les 4 années. Les données de 2023 s'arrêtent au mois de mars. Par exemple la figure ci-dessous illustre le nombre des départs par an.

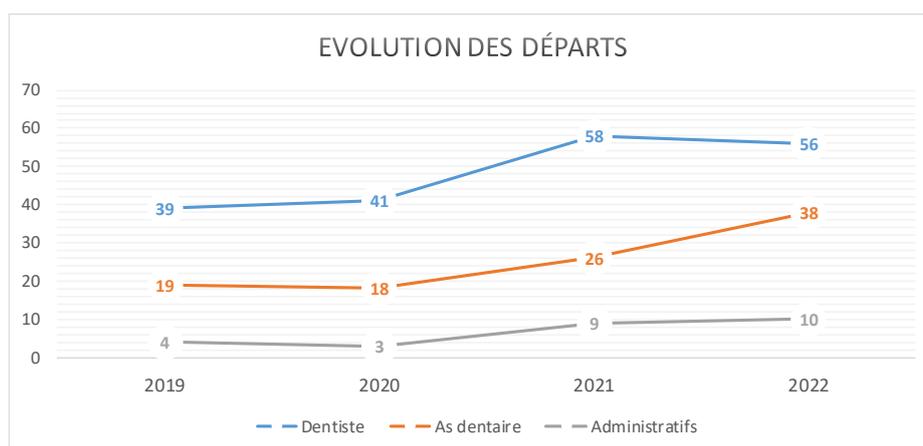


Figure 5 : Indicateur sur nombre de départs par an

Il y a une tendance à la hausse pour toutes les catégories professionnelles, particulièrement chez les dentistes et les assistants dentaires. Par conséquent, il est crucial d'identifier des stratégies appropriées pour répondre à cette augmentation.

Cette période coïncide avec la pandémie de COVID-19. Sans disposer de données avant et après cette période, nous ne pouvons pas quantifier précisément l'influence de la pandémie, mais cela constitue une perspective intéressante pour de futures recherches.

De plus, nous n'avons pas pu calculer les turnovers, n'ayant pas à disposition à ce jour des effectifs annuels au sein de la structure.

Cette approche quantitative a permis de réaliser un diagnostic et d'acquérir des données objectives concernant les facteurs pouvant impacter la fidélité. Elle fournit une base pour la prise de décisions en matière de gestion des ressources humaines. Dans le cas de la COSEM, elle offre la possibilité de hiérarchiser des actions spécifiques, telles que l'encouragement des contrats en CDI, le renforcement de la fidélisation des dentistes, les investigations approfondies sur les raisons sous-jacentes des départs au niveau des centres Saint Lazare et Atlas.

La limite de notre étude réside dans notre méconnaissance des causes des départs, ce qui pourrait potentiellement introduire des biais concernant les départs involontaires dus aux licenciements. Cependant, la direction des ressources humaines nous a informés que ce problème était mineur.

Conclusions et perspectives

En conclusion, notre analyse quantitative de la fidélité des professionnels dans le domaine dentaire au sein des centres de la COSEM a permis de dégager des tendances significatives. Les résultats soulignent l'importance des contrats à durée indéterminée (CDI) dans la fidélisation, la prédominance des départs chez les dentistes, et la corrélation entre la durée dans l'entreprise et l'année d'entrée. Les centres Saint Lazare et Atlas présentent des taux de départ plus élevés, nécessitant une attention particulière. Bien que les taux de départ soient plus élevés chez les employés en CDI lors de l'analyse unidimensionnelle, cela pourrait être attribué au taux très élevé des contrats en CDI chez la COSEM.

Bien que les taux de départ soient plus élevés chez les employés en CDI lors de l'analyse unidimensionnelle, (92 %), cela pourrait être attribué au taux très élevé de contrats en CDI chez la COSEM (95 %) ou à d'autres facteurs non pris en compte dans cette étude.

Ces constats offrent des pistes d'action pour renforcer la fidélité des professionnels, notamment en promouvant les CDI, en mettant en place des stratégies de fidélisation spécifiques pour les dentistes, et en approfondissant les investigations sur les motifs de départ dans les centres Saint Lazare et Atlas.

Cependant, il est important de souligner les limites de cette étude, notamment l'absence d'informations sur les causes précises des départs. Pour enrichir cette étude, des enquêtes complémentaires sont nécessaires afin de comprendre les leviers de fidélisation, tels que les conditions de travail et les opportunités de développement professionnel.

En perspectives, des études longitudinales pourraient être menées pour suivre l'évolution de la fidélité des professionnels dans le temps. L'implémentation de mesures de fidélisation ciblées pourrait être évaluée pour mesurer leur impact sur la rétention du personnel. Enfin, une collaboration accrue avec les professionnels du secteur pourrait enrichir la compréhension des dynamiques de fidélité et favoriser la co-construction de solutions adaptées. Ces initiatives pourraient contribuer à renforcer la stabilité et la qualité des services de santé dentaire au sein de la COSEM.

Références

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Cézanne, C. & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 127-143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>

Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.

Hajdin, M. (2005). Loyalty in business: A critical review of the concept and its implications for management practice. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 65-76.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hauge, L. J., Skaret, E., & Schreiner, A. (2015). Factors influencing dental professionals' intention to leave their position: A comparative cross-sectional study between public and private sectors in Norway. *European Journal of Dental Education*, 19(4), 202-208. <https://doi.org/10.1111/eje.12132>

Hellio. (2022) Turnover : définition, causes, mode de calcul et solutions pour le limiter. <https://www.helloworkplace.fr/turnover-definition-causes-calcul/>

Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms organizations and states. *Harvard University Press*.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

Luchak A.A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications.

Peretti, J.-M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55(1), 2-21.

Qualtrics (2021). Turnover : définition, causes et conséquences. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/turnover-definition/>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.