

# Evaluation a priori des impacts multicritères et multi acteurs des leviers de fidélisation sur la fidélité. Application au secteur dentaire.

Auguste RAKOTONDRAIVO <sup>1</sup>, Lyes BAKOURI <sup>2</sup>, Nancie MAHEFANIRINA <sup>3</sup>, Idir MERIDJI <sup>4</sup>

<sup>1</sup> 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](mailto:auguste.rakotondranaivo@univ-lorraine.fr)

<sup>2</sup> Association du Centre dentaire DENTALPLAN 4 septembre - 26 Rue du Quatre Septembre 75002 Paris France, [drbakouri.lyes@gmail.com](mailto:drbakouri.lyes@gmail.com)

<sup>3</sup> 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](mailto:nancie.mahefanirina@univ-reims.fr)

<sup>4</sup> Coordination des Oeuvres Sociales Et Médicales (COSEM) - 9 Rue Boudreau 75009 Paris, France, [idir@cliniquedentairemeridji.com](mailto:idir@cliniquedentairemeridji.com)

## Résumé

La fidélisation et la fidélité des professionnels constituent des préoccupations importantes de la communauté scientifique et des gestionnaires des ressources humaines. Nous proposons une démarche originale d'évaluation en amont des impacts multicritères de la fidélisation sur la fidélité, et intégrant les différentes catégories professionnelles. La méthode AHP « Analytical Hierarchical Process » a été mobilisée en lien avec un groupe de travail pluridisciplinaire composé de 10 professionnels. La démarche a été testée au sein des centres de santé de la COSEM (Coordination des Oeuvres Sociales Et Médicales). Nous avons pu identifier largement les leviers potentiels de la fidélisation avec leur regroupement, développer un modèle d'impacts de la fidélisation sur la fidélité (MIFP) et une méthode permettant la quantification des impacts grâce aux réponses au questionnaire de 110 professionnels de la COSEM.

**Mots clés** : analyse multicritère, évaluation a priori des impacts, fidélisation, fidélité, dentaire

## Resumen

La retención y la lealtad de los profesionales constituyen preocupaciones importantes para la comunidad científica y los gestores de recursos humanos. Proponemos un enfoque original para la evaluación previa de los impactos multicriterio de la retención sobre la lealtad, integrando las diferentes categorías profesionales. Se ha utilizado el método PAJ ("Proceso Analítico Jerárquico") en colaboración con un grupo de trabajo multidisciplinario compuesto por 10 profesionales. El enfoque se ha probado en los centros de salud de la COSEM (Coordinación de Obras Sociales y Médicas). Hemos identificado ampliamente los posibles factores de retención y su agrupación, desarrollado un modelo de impactos de la retención sobre la lealtad (MIRL) y un método que permite cuantificar los impactos a través de las respuestas al cuestionario de 110 profesionales del COSEM.

**Palabras clave**: análisis multicriterio, evaluación a priori de los impactos, retención, lealtad, dental

## Introduction

La mondialisation, la concurrence accrue et la pénurie des talents rendent primordiaux les enjeux de la fidélisation et de la fidélité des professionnels. En effet, la performance et la stabilité d'une organisation reposent en grande partie sur la fidélisation de ces professionnels. Le choix judicieux des leviers de la fidélisation favorise la fidélité. La COSEM (Coordination des Oeuvres Sociales Et Médicales), composée de 15 centres de santé en France, se pose la question sur la rotation élevée de ses salariés. Ce problème nécessite une étude approfondie pour permettre l'identification des leviers collectifs et adaptés à chaque catégorie professionnelle.

Pour augmenter les chances de réussite des leviers de fidélisation, il nous semble important d'analyser en amont les impacts multicritères perçus par les différentes parties prenantes. Il est donc nécessaire d'élaborer une nouvelle méthodologie d'analyse globale des impacts intégrant ces dimensions. Nous n'avons pas trouvé d'article qui s'intéressait sur l'analyse des impacts dans une démarche globale des leviers de fidélisation. Notre travail ambitionne de contribuer à combler cette lacune.

Après un éclairage conceptuel, nous aborderons le terrain d'investigation. Ensuite, les problématiques et les objectifs de recherche seront exposés. Nous décrivons la démarche d'investigation, en explicitant les différentes étapes et méthodes que nous avons employées. Les résultats obtenus seront présentés suivis de discussions. Enfin, nous concluons en proposant les perspectives de recherche futures que cette étude pourrait ouvrir.

## 1. Eclairage conceptuel

Paillé (2011) précise que la **fidélité** porte sur les conduites individuelles en situation professionnelle alors que la fidélisation pousse l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des collaborateurs.

Selon toujours Paillé (2011), un collaborateur est fidèle lorsqu'il possède une ancienneté significative dans l'entreprise, un sentiment d'appartenance fort et ne manifeste aucun intérêt pour les opportunités professionnelles externes. Peretti (2001) distingue la fidélité réelle de la fidélité conditionnelle et de la fidélité de façade. La fidélité peut être liée à des aspects émotionnels (Hajdin, 2005) ou moraux (Coughlan, 2005). Afin de maintenir ou d'améliorer la fidélité des professionnels, l'organisation doit réfléchir au dispositif de fidélisation. La fidélité des membres de l'organisation est le résultat du processus de fidélisation.

La **fidélisation** est, selon Peretti (2001), un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des collaborateurs. Il est essentiel de retenir les talents et de favoriser l'engagement des employés pour assurer le bon fonctionnement et la performance des organisations.

De nombreux travaux ont étudié la fidélisation depuis les années 90 (Scheckler et al, 1998). Les études se sont concentrées sur des dimensions plus spécifiques de la fidélisation, telles que l'épuisement professionnel (burn-out), le bien-être des employés, l'équilibre travail-vie personnelle, l'autonomie professionnelle, les relations interprofessionnelles et la culture organisationnelle. Les recherches actuelles continuent d'explorer la fidélisation des professionnels en tenant compte des nouvelles réalités et défis, tels que la pandémie de COVID-19.

La fidélisation est étroitement liée au turn-over ou taux de rotation du personnel.

Le **turnover** mesure le nombre de départs d'employés, qu'ils soient volontaires ou involontaires, par rapport à l'effectif total de l'entreprise. C'est un indicateur clé de la stabilité et de la fidélisation des employés au sein d'une organisation (Milkovich & Boudreau, 1997). Les causes du turnover sont multiples, résultant de facteurs individuels tels que le manque de reconnaissance, le stress, le déséquilibre travail-vie personnelle, ou le désaccord avec la culture d'entreprise (Qualtrics, 2021). Les facteurs organisationnels, comme la mauvaise gestion des ressources humaines, le manque d'opportunités de carrière ou la faible rémunération, ainsi que des facteurs externes, tels que la conjoncture économique et le marché du travail, jouent également un rôle (Hellio, 2022 ; Randstad, 2023). Parmi les facteurs explicatifs du turnover, l'épuisement professionnel dû à une charge de travail excessive est significatif. Les professionnels sont soumis à des horaires intensifs, des situations urgentes et des responsabilités considérables, ce qui peut conduire au burn-out (Estryn-Béhar et

al., 2010). D'autres facteurs, tels que l'insuffisance de ressources, le besoin de reconnaissance et d'appréciation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que les opportunités de progression professionnelle, contribuent également au phénomène du turnover (Jullien & Lahouste-Langlès, 2019 ; Roger & Othmane, 2013). Pour atténuer le turnover, il convient de mettre en œuvre des mesures de fidélisation, telles que la formation continue, la participation aux décisions, la valorisation des compétences et l'amélioration des conditions de travail (Randstad, 2023).

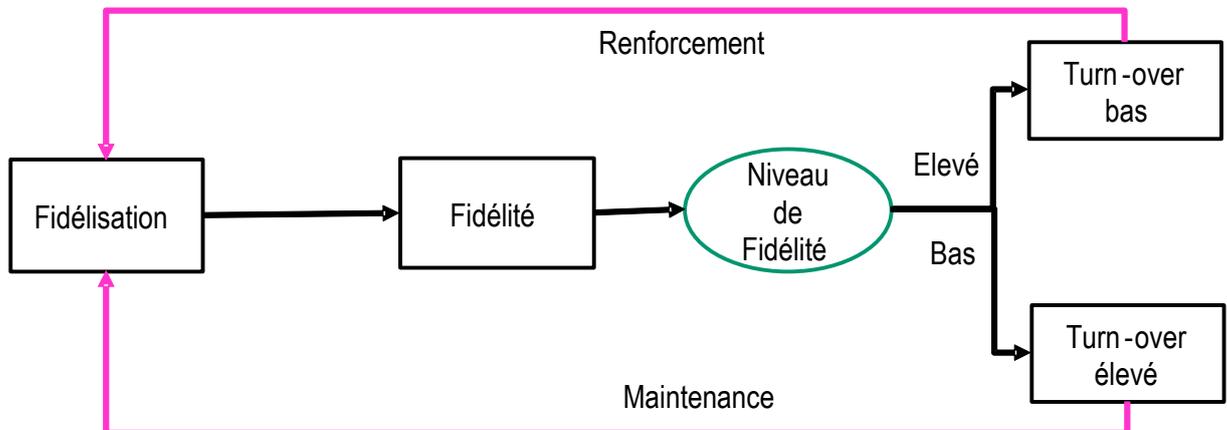
La connaissance des causes des départs au sein d'une organisation permet l'identification des leviers de fidélisation qui impactent sur la fidélité.

Les chercheurs adoptent des approches différentes pour aborder les facteurs contribuant à la fidélité du personnel. Certaines préfèrent une approche holistique et non catégorisée, tandis que d'autres privilégient des regroupements spécifiques. Par exemple, certains auteurs différencient la **satisfaction au travail** et le **soutien organisationnel**, alors que d'autres établissent des distinctions en fonction de variables interpersonnelles et extra-personnelles, ce qui engendre une diversité de classifications (Baret et al., 2013). Brown (1996) a réalisé une méta-analyse et a évoqué le lien entre l'engagement d'un employé envers son organisation et l'**implication organisationnelle**. L'implication organisationnelle est personnelle, caractérisée par l'émotion ressentie par chaque employé envers son entreprise citée par (Louche, 2019).

Certains travaux de recherche mettent en lumière le concept de **développement professionnel**, soulignant son importance pour maintenir les compétences (Giraud, 2015).

Selon Spector (1997), l'approche dimensionnelle de la satisfaction offre une vision plus complète que l'approche globale. Il est important d'analyser les raisons possibles de départ en fonction des différentes catégories professionnelles citée par (Bertrand & Hansez, 2010).

Pour conclure, notre revue de la littérature nous permet de proposer un modèle que nous avons nommé LFFT (Liens Fidélisation, Fidélité, Turnover) pour clarifier les liens entre ces trois concepts. Ce modèle constitue le socle de départ de notre travail de recherche.



**Figure 1** : Modèle LFFT - Liens Fidélisation, Fidélité, Turnover (Source : notre recherche)

Dans le cadre de notre étude, nous proposons de regrouper les leviers de fidélisation en satisfaction au travail et développement professionnel. L'implication organisationnelle fait partie des caractéristiques individuelles.

## 2. Terrain d'investigation

Notre terrain concerne l'organisation COSEM (Coordination des Œuvres Sociales et Médicales), qui supervise 15 centres médicaux pluridisciplinaires en France. Les centres COSEM comptent 1400 salariés, offrent une gamme étendue de services médicaux : médecine générale, pédiatrie, gynécologie, dentisterie, radiologie, ophtalmologie, et autres spécialités. Notre étude se concentre spécifiquement sur la discipline dentaire au sein des centres COSEM. Selon les statistiques publiées par la structure sur <https://www.cosem.fr>, la COSEM compte 275 dentistes. Les effectifs des assistants dentaires et du personnel administratif ne sont pas précisés.

### 3. Problématiques et objectifs de notre recherche

Les centres dentaires de la COSEM sont confrontés à des rotations fréquentes des professionnels entre les centres, ainsi que des départs vers des centres extérieurs. Les chiffres précis de ces mouvements nous font défaut. Le turnover élevé est le reflet d'un problème de fidélité des professionnels envers son organisation.

Ce qui fait émerger nos questions de recherche : **quelles sont les causes des départs, comment identifier les actions de fidélisation adaptées prenant en compte les spécificités de chaque partie prenante afin d'améliorer la fidélité des professionnels, et par conséquent, à accroître la satisfaction des patients ?**

L'évaluation de la fidélisation et de la fidélité du personnel a été toujours une préoccupation majeure des scientifiques et des 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 et Allen, 1997), les analyses des bases de données des ressources humaines (Becker et Huselid, 2006), le suivi des indicateurs comme le taux de rotation (Hom et al., 1992).

Afin de résoudre le problème de la fidélité envers la structure, il est crucial d'identifier les leviers de fidélisation pertinents. Notre exploration conceptuelle a souligné des auteurs ayant abordé ces leviers de fidélisation, mais se pose la question de leur exhaustivité. Certains auteurs ont proposé également des classifications mais elles sont divergentes. **Il est important d'identifier les leviers de la fidélisation de manière aussi exhaustive que possible et de proposer une classification pertinente pour enrichir les connaissances sur le sujet**, notre recherche s'oriente dans cette direction.

Pour maximiser les chances de réussite d'une action, la prise en compte des perceptions qui peuvent être différentes voire contradictoires des impacts chez les parties prenantes est fondamental. Cependant, cette prise en compte s'avère insuffisante selon plusieurs auteurs comme Aquino Shluzas et Leifer (2014), en particulier pendant la phase de conception des solutions. Par ailleurs, l'analyse a priori de ces impacts favorise une prise de décision éclairée des actions communes et spécifiques pour chaque partie prenante. Nous n'avons pas trouvé de modèle ou méthode d'évaluation a priori, globale, à la fois multicritère et impliquant divers acteurs, des impacts des leviers de fidélisation dans la littérature. Il est nécessaire de combler cette lacune et c'est justement l'aspiration de notre recherche.

Au regard de ces problématiques, notre travail de recherche a fixé comme objectif d'élaborer et tester une démarche originale d'évaluation a priori des impacts des leviers de fidélisation sur la fidélité en intégrant les dimensions multicritères et multiacteurs.

### 4. Démarche d'investigation

#### 4.1. Etapes de la recherche

Dans un premier temps, nous avons **identifié des leviers de la fidélisation** en les **classant en critères**, regroupés en **méso-critères**, eux-mêmes rassemblés sous des **macro-critères**. Ce recensement a été réalisé grâce à la revue de la littérature et le focus group avec d'un groupe de travail composé de 4 dentistes, 4 assistants dentaires et 2 administratifs.

Par la suite, nous avons développé un **modèle dénommé MIFF - Modèle d'Impacts de la Fidélisation sur la Fidélité**. Ce modèle nous a guidé pour **l'élaboration d'un outil de recueil de données** sous forme de questionnaire.

**Tableau I** : Outil de recueil de données

CRITERE	Me motive pour m'engager à être fidèle pour COSEM					
	0	1	2	3	4	5
Critère 1						
Critère 2						

Pour prendre en compte les perceptions des parties prenantes et recueillir des données quantitatives, chaque critère peut être jugé ayant un impact sur la fidélité d'importance de 0 à 5. Les répondants qui n'ont pas de considération à un critère ont été invités à mettre 0. Nous avons fait le choix d'un questionnaire unique pour toutes les catégories professionnelles afin d'identifier les convergences et divergences des avis.

Le **recueil des données a été réalisé à l'aide d'un questionnaire** en ligne à l'ensemble des professionnels de la COSEM pendant 1 mois entre le 17 juillet 2023 et le 18 août 2023. Il a été testé d'abord par un dentiste, un assistant dentaire et un administratif puis validé par le groupe de travail. Au total, 110 professionnels ont répondu dont 47 dentistes, 40 assistants dentaires, et 26 administratifs. Les données recueillies ont été analysées par les techniques d'analyse multicritère de type AHP. Nous avons d'abord réalisé une **analyse globale des données**, puis nous les avons **examinées par catégorie professionnelle**. De plus, un score appelé « **Indice Potentielle d'Impact de la Fidélisation sur la Fidélité (IPFF)** » a été calculé pour chaque catégorie. Cet indice peut fournir des idées sur les exigences de chaque partie prenante pour son engagement au sein de l'organisation.

La troisième et dernière étape a englobé la présentation et l'analyse des résultats au cours d'une séance de **focus group** avec notre groupe de travail d'une durée de 2 heures.

## **4.2. Etat de l'art sur la méthode Analytical Hierarchical Process (AHP)**

L'AHP, conçue par Saaty (1980), trouve son application dans l'amélioration du processus décisionnel entre plusieurs scénarios. Elle facilite la convergence des parties prenantes vers le choix d'un scénario optimal en prenant en compte des aspects parfois divergents voire conflictuels. Pour ce faire, les critères nécessaires à l'analyse sont identifiés, puis chaque critère se voit attribuer un coefficient de pondération en fonction de son importance relative. Les critères sont ensuite regroupés en familles. Dans notre cas nous les avons regroupés en « meso critères », chacun étant également pondéré par un coefficient (poids relatif), et ces « meso critères » sont à leur tour regroupés en « macro critères ». Deux méthodes de pondération sont généralement utilisées comme mises en œuvre dans (Galvez et al., 2015 ; Mendoza et al., 2000). La méthode de comparaison par paires implique le calcul des poids relatifs à l'aide d'une matrice de préférences. La méthode de notation consiste à attribuer des points (de 0 à 100) aux critères appartenant à un « meso critère », en fonction de leur importance dans l'évaluation du projet.

Notre étude ne vise pas à classer ou à trier différentes alternatives, comme le font les méthodes d'analyse multicritère telles que ELECTRE - ELimination Et Choice Translating Reality, PROMETHEE - Preference Ranking Organisation Method for Enrichment Evaluations (Ishizaka et Nemery, 2011) et MAUT - Multi Attribute Utility Theory (Kim et Song, 2009). Nous adaptions et mettons à l'épreuve la méthode AHP pour enrichir les approches d'évaluation multicritère des impacts. Les détails des calculs seront exposés dans la section des résultats.

## **5. Résultats et discussions**

Notre méthode a permis de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur les leviers de la fidélisation impactant sur la fidélité du personnel. Elle a été réalisée en plusieurs étapes dépendantes.

### **5.1. Identification et choix des critères, meso et macro critères**

La revue de la littérature et les avis du groupe de travail ont permis de retenir 32 critères d'impacts.

Ces critères ont été regroupés en 8 meso critères (voir Tableau II). Chaque meso critère comprenait entre 2 à 8 critères. Les meso critères ont été regroupés en macro critères « Satisfaction au travail (contenant 5 meso critères) » et « Développement professionnel (contenant 3 meso critères) » (voir tableau II).

### **5.2. Proposition du modèle MIFF**

Nous avons pu développer un modèle intitulé « Modèle d'impacts de la fidélisation sur la fidélité (MIFF) » qui sera exposé lors de la présentation orale. Nous pensons que ce modèle pourrait être applicable à divers types d'organisations, et pas seulement au secteur dentaire.

### VI.2.1. Calculs des poids relatifs

L'AHP a été utilisé par le groupe de travail mentionné précédemment, composé de 4 dentistes, 4 assistants dentaires et 2 administratifs, pour attribuer les coefficients de pondération, également appelés poids relatifs. La comparaison par paires (mentionnée le Chap. 4.2) a été employée pour établir les pondérations des méso critères, conduisant au tableau II ci-dessous. Conformément à la méthode AHP, la somme des poids relatifs dans chaque colonne équivaut à 1. Ces valeurs ont été discutées au sein du groupe et ont été jugées en accord avec leurs perceptions. Il est intéressant de noter que les perceptions des parties prenantes peuvent différer pour chaque méso critère. À titre d'exemple, le méso-critère « Rémunérations » revêt une importance significative pour les dentistes, tandis qu'il ne revêt pas la même importance pour les assistants dentaires et les professionnels administratifs.

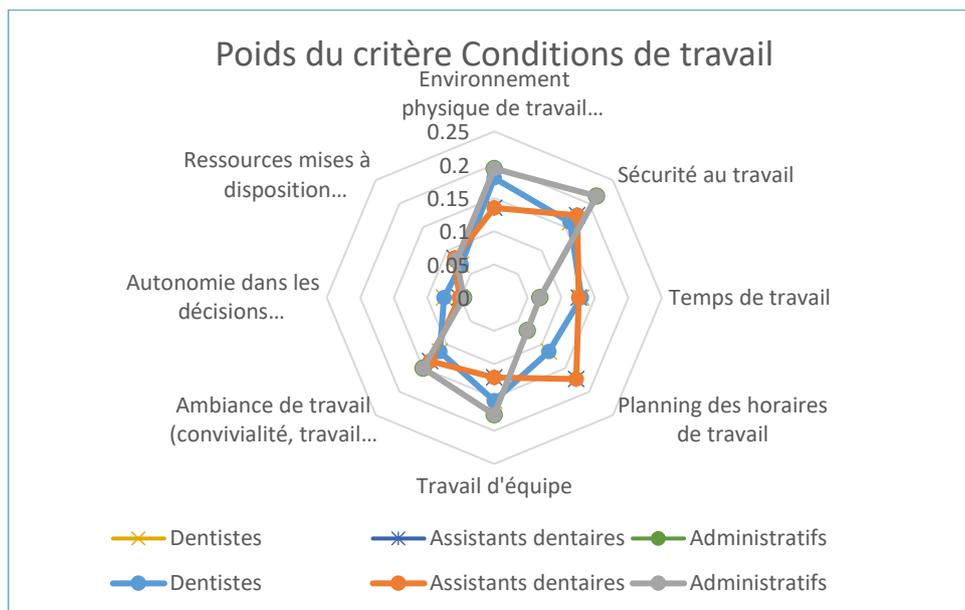
**Tableau II :** Poids relatifs des méso critères

Macro critères	Meso critères	Dentistes	Assistants dentaires	Administratifs
Satisfaction professionnelle	Rémunérations	0,26	0,27	0,39
	Conditions de travail	0,30	0,19	0,14
	Equilibre travail-vie personnelle	0,25	0,34	0,27
	Relations interprofessionnelles	0,12	0,08	0,09
	Confiance	0,07	0,13	0,11
Développement professionnel	Amélioration des compétences	0,46	0,45	0,66
	Reconnaisances et évolution de carrière	0,46	0,47	0,16
	Accompagnement professionnel	0,08	0,08	0,17

La méthode de notation (mentionnée dans le 4.2) a été utilisée pour pondérer les critères composant chaque méso critère, le tableau III et la figure 2 montrent les extraits des résultats relatifs au méso critère « Conditions de travail ».

**Tableau III :** Extrait des poids relatifs des critères du méso critère « Conditions de travail »

	Dentistes	Assistants dentaires	Administratifs
Environnement physique de travail (local et son confort)	0,18	0,135	0,194
Sécurité au travail	0,16	0,175	0,216
Temps de travail	0,13	0,126	0,068
Planning des horaires de travail	0,115	0,173	0,07
Travail d'équipe	0,155	0,12	0,176
Ambiance de travail (convivialité, travail en équipe, courtoisie...)	0,115	0,135	0,15
Autonomie dans les décisions professionnelles	0,075	0,052	0,046
Ressources mises à disposition (humaines, matérielles, financières)	0,07	0,084	0,08



**Figure 2** : Extrait des poids relatifs des critères du meso critère « Conditions de travail »

### VI.2.2. Résultats du questionnaire et calcul des indices IPFF

Nous avons collecté 110 réponses provenant de 47 dentistes (42,7%), 40 assistants dentaires (36,4%), et 23 (20,9%) administratifs au bout d'un mois d'administration. La répartition par sexe est de 59% de femmes et 40,1% d'hommes. Le tableau ci-dessous présente le profil des répondants.

**Tableau IV**: Profil des répondants au questionnaire

	Dentistes	Assistants dentaires	Administratifs	Ensemble
Moyenne - Age (année)	42,81	33,46	37,00	37,76
Moyenne - Ancienneté dans l'établissement actuel (année)	9,74	4,66	5,84	6,75
Moyenne - Ancienneté professionnelle globale (année)	16,86	10,54	11,02	12,81
Médiane - Nombre de départs durant la vie professionnelle	1	2	2	2

Les données quantitatives collectées ont été utilisées pour calculer les indices IPFF (Indices Potentiels d'Impact de la Fidélisation sur la Fidélité) pour chaque partie prenante. L'IPFF reflète les attentes spécifiques de chaque catégorie envers les leviers de la fidélisation. **La modalité de calcul des IPFF est celle proposée par Mendoza et Macoun (2000) relative à la méthode AHP.**

L'échelle maximale proposée dans le questionnaire est de 5. En appliquant la même méthode de calcul, les IPFF obtenus sont de 3,61 sur 5 pour les dentistes, de 3,45 sur 5 pour les assistants dentaires et de 3,31 sur 5 pour les administratifs.

Les dentistes se démarquent en tant que groupe le plus exigeant, étant donné qu'ils n'ont pas de difficultés de trouver des emplois.

Pour terminer cette section, nous allons présenter un bilan sur les apports de notre travail.

Concernant notre méthodologie, le travail a combiné une approche qualitative par focus group pour l'identification et le choix des leviers de la fidélisation ainsi qu'une approche quantitative pour mesurer leur importance par questionnaire. Elle n'a pas posé de problème particulier pour les participants et il n'existe pas de donnée manquante aux réponses du questionnaire.

L'originalité de notre travail repose sur l'identification de façon très large des leviers de la fidélisation et la proposition de leurs regroupements. Ces leviers de fidélisation nous semblent généralisables à d'autres types d'organisation. De plus, nous présentons une démarche originale par un modèle et une méthodologie d'analyse globale a priori des impacts de la fidélisation sur la fidélité. Ces approches reposent sur la littérature, le focus group et une méthodologie scientifiquement validée, à savoir l'AHP. Habituellement utilisée pour comparer des scénarios, nous avons montré qu'il était tout à fait possible de l'adapter pour calculer des scores d'agrégation des données.

Sur le plan managérial, en identifiant et en quantifiant les leviers de fidélisation spécifiques pour chaque catégorie professionnelle, les gestionnaires disposent des informations ciblées pour concevoir des stratégies de fidélisation adaptées, communes et spécifiques à différents groupes de professionnels. En somme, les informations empiriques fournissent une base pour la prise de décisions en matière de gestion des ressources humaines

## Conclusions et perspectives

Ce travail a mis en lumière l'interdépendance de la fidélisation, la fidélité et le turnover au sein d'une structure. La méthodologie de l'étude, combinant une approche quantitative et qualitative, a permis de recueillir des données très riches sur les leviers de fidélisations. Le modèle d'Impacts de la Fidélisation sur la Fidélité (MIF) développé offre une perspective originale pour évaluer les leviers de fidélisation et leur impact potentiel sur la fidélité des différentes catégories professionnelles. Sur le plan managérial, les résultats offrent des pistes pour améliorer la fidélisation des professionnels au sein de la COSEM. En identifiant les leviers de fidélisation les plus pertinents pour chaque catégorie professionnelle, l'organisation peut mettre en œuvre des mesures ciblées pour réduire le turnover et renforcer l'engagement des employés.

Pour les perspectives futures, il serait intéressant d'élargir cette étude à d'autres organisations et secteurs pour valider la généralisabilité des leviers de fidélisation identifiés et de la démarche d'évaluation des impacts. De plus, l'impact des contextes socio-économiques et des critères individuels comme l'âge, l'ancienneté pourraient être pris en compte pour une compréhension plus approfondie de la fidélisation et de la fidélité.

## Références

Aquino Shluzas, L. M., & Leifer, L. J. (2014). The insight-value-perception (iVP) model for user-centered design. *Technovation*, 34(11), 649-662.

Baret, C., Dumas, F., Mairesse, C. & Randon, S. (2013). Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation des personnels. Le cas du centre hospitalier de Versailles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(2), 124-134. DOI: <https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0124>.

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

Bertrand, F. & Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73, 213-237. DOI: <https://doi.org/10.3917/th.733.0213>.

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

Estryn-Béhar, M., Van Der Heijden, B., Fry, C. & Hasselhorn, H. (2010). Analyse longitudinale des facteurs personnels et professionnels associés au turnover parmi les soignants. *Recherche en soins infirmiers*, 103, 29-45. DOI: <https://doi.org/10.3917/rsi.103.0029>

Galvez, D., Rakotondranaivo, A., Morel, L., Camargo, M., & Fick, M. (2015). Reverse logistics network design for a biogas plant: an approach based on MILP optimization and analytical hierarchical process (AHP). *Journal of Manufacturing Systems*, 37(3), 616-623.

- Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 84, 44-60.
- 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.
- Hellio. (2022) Turnover : définition, causes, mode de calcul et solutions pour le limiter. <https://www.helloworkplace.fr/turnover-definition-causes-calcul/>
- 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.
- Ishizaka, A., & Nemery, P. (2011). Selecting the best statistical distribution with PROMETHEE and GAIA. *Computers & Industrial Engineering*, 61(4), 958-969. doi: 10.1016/j.cie.2011.06.008
- Jullien, S. & Lahouste-Langlès, M. (2019). Objectif 10. Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Dans : S. Jullien & M. Lahouste-Langlès (Dir), *Pro en Efficacité professionnelle : 58 Outils et 10 Plans d'action* (pp. 166-183). Paris: Vuibert.
- Kim, S.-K., & Song, O. (2009). A MAUT approach for selecting a dismantling scenario for the thermal column in KRR-1. *Annals of Nuclear Energy*, 36(2), 145-150. doi: 10.1016/j.anucene.2008.11.034
- Louche, C. (2019). Chapitre 7. L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction. Dans Louche C., *Psychologie sociale des organisations* (pp. 107-124). Paris: Dunod.
- Mendoza G. A., Macoun P., Prabhu R., Sukadri D., Purnomo H., Hartanto Herlina. (2000). Manuels de critères et indicateurs pour la gestion durable des forêts. Application de l'analyse multicritère à l'évaluation des critères et indicateurs. Montpellier : CIRAD-CIFOR, 84 p.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management* (8e éd.). Irwin
- Paillé, P. (2011). *La fidélisation des ressources humaines, Approches conceptuelles et recherches empiriques*, PUL, Quebec.
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ème éd.). Paris: Vuibert
- Qualtrics (2021). Turnover : définition, causes et conséquences. <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/turnover-definition/>
- Ranstad (2023) Les causes du turnover en entreprise et ce qu'il faut faire pour y remédier. <https://www.randstad.fr/recruteurs/magazine-instant-rh/competitivite-performance/causes-turnover-entreprise-qui-faut-faire/>
- Roger, A. & Othmane, J. (2013). Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique. *@GRH*, 1(6), 91 - 115. <https://doi.org/10.3917/grh.131.0091>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Scheckler, W. E., Teitelbaum, H. S., & Gazelle, G. (1998). Factors influencing physician satisfaction and retention: a quantitative analysis. *Journal of Medical Education*, 73(6), 677-685.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publication Inc. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>.