

L'influence du processus décisionnel sur le turnover des salariés: Cas de l'ONG X

The influence of the decision-making process on employee turnover: Case of the NGO X

TANKPE Tanko Awoki

ENSEIGNANT CHERCHEUR – Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LaREAG)

TOGO

tankoabdallah20@gmail.com

PASSIMSIWE Pidiwèna

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Economie Appliquée et de Gestion (LaREAG)

TOGO

PPassimsiwe@gmail.com

Date de soumission : 04/02/2022

Date d'acceptation : 21/04/2022

Pour citer cet article :

TANKPE. T A & PASSIMSIWE. P (2022) « L'influence du processus décisionnel sur le turnover des salariés : Cas de l'ONG X », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 449 - 468

Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre l'influence du processus décisionnel sur le turnover des salariés de l'ONG X. en d'autres termes, nous cherchons à comprendre le processus décisionnel de l'ONG X est à l'origine du taux de roulement élevé des salariés en son sein.

Pour ce faire, nous avons utilisé une approche qualitative au moyen des entretiens semi-directifs auprès de 17 acteurs (4 responsables, 8 salariés et 5 volontaires) de l'ONG. Nos enquêtes nous ont permis de constater que le processus décisionnel est centralisé entre les mains des responsables réduisant l'autonomie des salariés. Ceux-ci ne participent en rien à la prise de décision et ne font que subir les décisions issues de la direction. Or, la culture d'entreprise, la formation, la communication, la participation, etc. sont devenus des axes majeurs pour l'atteinte des objectifs et visions dans toutes les organisations. Les ressources humaines (principalement les salariés) sont celles qui permettent l'atteinte de la performance dans son ensemble au sein d'une organisation. Une fois que ces ressources humaines ne sentent pas la considération de la part de l'organisation et leur contribution, elles le manifestent par leur intention de chercher un nouvel emploi ailleurs avec pour finalité, l'objectif de quitter l'organisation.

Mots clés : Processus décisionnel; Participation des salariés; Turnover; Ressources Humaines; ONG.

Abstract

The objective of this article is to understand the influence of the decision-making process on the turnover of employees of NGO X. in other words, we seek to understand the decision-making process of NGO X is at the origin of the high turnover rate of employees within it.

To do this, we used a qualitative approach through semi-structured interviews with 17 actors (4 managers, 8 employees and 5 volunteers) of the NGO. Our investigations have shown that the decision-making process is centralized in the hands of managers, reducing the autonomy of employees. They do not participate in any decision-making and only suffer from the decisions of the management. However, corporate culture, training, communication, participation, etc. have become major axes for the achievement of objectives and visions in all organizations. Human resources (mainly employees) are those that allow the achievement of performance as a whole within an organization. Once these human resources do not feel the consideration on the part of the organization and their contribution, they manifest it by their intention to look for a new job elsewhere with the goal of leaving the organization.

Keywords : Decision-making process; Employee participation; Turnover; Human Resources; NGO

Introduction

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont devenues des axes majeurs pour les organisations dans le but d'atteindre leur objectif et leur vision (Nkakleu, 2015) en matière de gestion des effectifs, de la formation, de la communication et surtout de la prise en compte du ressenti des salariés qui sont aussi participants des actions de l'organisation. Les salariés constituent la main d'œuvre vaillante qui milite pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Prendre en compte la contribution en idée et en faire partie active de la conception des activités de l'organisation de la part des salariés et collaborateurs permet d'optimiser leurs actions au sein d'une organisation (Heitz, 2013; Commarmond & Exiga, 1998). Associer les collaborateurs dans les prises de décision s'avère difficile et complexe. Pourtant, la gestion participative impose comme condition sine qua non, l'association des collaborateurs ou des salariés dès la définition des objectifs de l'organisation qui les touchent afin qu'ils portent eux-mêmes le jugement sur comment devait se passer la réalisation de leurs activités. La participation au processus décisionnel peut conduire à leur implication sans condition ainsi qu'une satisfaction personnelle. Pour Rojot et al., (2015), l'implication au travail des salariés est *« une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail [...] . C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie »* et ses attentes peuvent se révéler être la perception de leur contribution dans l'entreprise. Aucune étude à notre connaissance n'a tenté de montrer que le processus décisionnel pourrait en être l'un des causes du turnover dans les organisations. Or, la participation des salariés à la prise de décision peut être source de motivation et d'implication puisque la rémunération (Tremblay, Guay et Simard, 2000), le partage des connaissances en entreprise (Taib, 2020), la fidélité (Douanla et al., 2020 ; Meyer, Allen et Smith, 1993 ; Bentein et al., 2005), le climat social dans l'entreprise (Jahmane, Kadogami et Belhadj, 2020), etc. sont entre autres, des éléments qui permettent aux salariés de se donner complètement et ne pas avoir l'envi d'aller voir ailleurs.

Au sein de l'ONG X, l'on constate une démotivation générale des salariés, une implication quasi inexistante manifestée par le désir de chercher mieux ailleurs que dans cette organisation. Étant donné que, les organisations capables de mobiliser leur personnel pour l'adhésion des idéaux de ces organisations seraient trois fois plus profitables que leurs concurrentes et verraient leur turnover réduit de 87 % et amélioreraient leur performance de

20 %¹, nous nous posons la question de savoir “*En quoi le processus décisionnel peut-il influencer le turnover des salariés de l’ONG X ?*”. A travers cette problématique, l’objectif poursuivi par le présent article est de démontrer que le processus décisionnel serait la source du turnover élevé des salariés de l’ONG X.

Tout au long de cet article, nous allons dans un premier temps présenter une synthèse de la littérature sur le processus décisionnel et le turnover des salariés. Ensuite, dans le deuxième temps, préciser la méthodologie utilisée pour l’identification des effets du processus décisionnel sur le turnover des salariés. Alors que dans le troisième et dernier temps, se focaliser sur les résultats clés de l’étude et leurs discussions.

1. Synthèse de la littérature sur le processus décisionnel et l’implication des salariés dans l’organisation

Des travaux antérieurs ont posé le jalon en matière de l’importance du processus décisionnel dans l’organisation. Celui-ci est primordial dans l’atteinte des objectifs organisationnels et dans la performance globale de l’organisation. Or pour atteindre cette performance, les ressources humaines sont importantes pour y arriver. Si elles ne s’impliquent pas, il est certain que l’organisation ne sera simplement qu’une rencontre de différents acteurs, dont les buts ne seront jamais convergents et bénéfiques pour l’organisation. C’est dans ce sens que ce point s’évertuera à revenir sur les deux concepts principaux de cette étude : processus décisionnel et implication des salariés.

1.1. Le processus décisionnel dans une organisation

Même si les travaux de Taylor (1911) ne se sont pas focalisés spécifiquement sur le processus de décision, l’organisation scientifique du travail a affecté directement le processus décisionnel qui a connu une évolution similaire à celle des théories des organisations (Nmili & Bouaoulou, 2021). Le processus décisionnel est le mécanisme de prise de décision de l’organisation ou une série de choix répondant à une décision à prendre (Smida, 2006). Smida (2006) estime que la décision est un choix risqué entre plusieurs alternatives et la mise en œuvre de la solution retenue. Pour prendre une décision, il faut qu’il y ait un problème. Une bonne perception du problème qui se pose permet au décideur de prendre la décision adéquate pour pouvoir le résoudre. L’apparition du problème qui nécessite la prise de décision, doit être mûrement examinée à l’issue d’une inquisition approfondie. A cause de la théorie de la

¹« Regard croisés sur l’engagement. « Comment obtenir l’engagement des salariés en 2013 ? » », *Question(s) de management* 2012/2 (N° 1), p. 119-137. DOI 10.3917/qdm.122.0119

rationalité limitée (Balducci, 2009), il est primordial d'intégrer d'autres membres de l'organisation dans le but d'avoir une vue plus globale du problème. Toute décision est suivie par un choix à faire. Chaque choix est une étape du processus décisionnel qui peut être datée et qui est prise par un individu ou un groupe d'individus identifiables pour répondre à un problème concret dans l'organisation. Selon Balducci (2009), la durée du processus nécessitant une prise de décision dépend du niveau et du degré de la décision à prendre. Simon (1978) cité par Balducci (2009) trouve qu'une personne ne peut détenir à lui seule, la solution idoine à un problème organisationnel donné. Pour solutionner le problème, le décideur retient celle qui est la plus satisfaisante pas la meilleure. Du fait de l'impossibilité à détenir la meilleure solution à tout problème dans l'organisation, les responsables doivent plus souvent intégrer leurs salariés au processus décisionnel afin d'avoir d'autres solutions possibles qui peuvent permettre de solutionner le problème. C'est dans ce sens qu'on parle de participation des salariés ou subordonnés au processus décisionnel.

1.1.1 La participation des salariés à la prise de décision

Aubert (2013) et Hollandts (2007) identifient trois types de participations dans l'entreprise. La première est la participation financière qui relève de la volonté d'associer le personnel à la performance de l'organisation et de son développement dans la mesure où elle peut influencer sur leur motivation au travail au sein de l'organisation pour l'atteinte des objectifs de cette dernière (Aubert, 2013 ; Hollandts, 2007). Elle peut prendre la forme d'intéressement, de participation (action), épargne salariale, etc. et elle plus pratiquée dans les pays du nord.

La deuxième participation est l'autogestion qui est selon lui une manière de participer au contrôle de l'action de l'organisation. Elle n'est pas qu'un projet d'humaniser le pouvoir désignant des mouvements concrets, des gestes d'obstruction à la rationalité étatique ou économique en place, c'est d'abord d'exister ou de subsister d'un groupe dont on donne une autonomie de se gérer en intervenant dans certaines décisions de l'organisation à travers le dialogue social (Thibaud, 1975). L'autogestion implique la disparition des distinctions entre dirigeants et dirigés, donc la possibilité pour les individus de s'organiser collectivement et possédant l'autonomie d'action (Granstedt, 1975). L'autogestion va au fait contre la bureaucratie étatique et promeut la démocratisation totale des décisions et actions de l'organisation (Mothé, 1982).

La troisième et dernière participation qui fait l'objet de focalisation du présent article est la participation à la prise de décision qui est plus abstraite et émotionnelle. Elle est une voie qui

nécessite la circulation des informations au sein de l'organisation et un moyen d'institutionnaliser le conflit industriel contribuant à la reconnaissance des individus dans leur travail et leurs efforts fournis. Pour Singh (2009), elle est un facteur d'accroissement de la performance de l'organisation à travers son impact sur l'orgueil personnel du travailleur. La participation à la prise de décision est celle qui permet au salarié de se sentir responsable et important pour l'organisation. Elle permet de mieux jouer sur le psychologique des salariés.

La participation à la prise de décision n'est pas nouvelle mais date des années 1960. Ce qui a fait naître le management participatif ou la démocratie du travail en management (Aubert, 2013 ; Arrigo & Casale, 2010). Elle peut être limitée (consultation des salariés ou information) ou prendre une forme qui donne plus d'importance aux salariés dont on donne le nom de démocratie du travail. Il s'agit d'inclure les salariés, directement ou indirectement, dans la gouvernance de leur organisation. La participation peut prendre plusieurs formes (Dachler & Wilpert, 1978). Elle peut être considérée comme une manière d'organiser d'une part, et d'autre part, technologie sociale, c'est-à-dire un traitement organisationnel ou une intervention stratégique. Aucune organisation ne permettra pas à ses salariés de participer à toute prise de décision. Ce qui amène Dachler & Wilpert (1978) à parler de degré de participation. Ce faisant, ils trouvent que la formalisation, l'implication des employés, l'accessibilité à la prise de décision, le contenu, l'importance et la complexité des décisions, et enfin la classe des employés constituent pour eux les degrés de participation du personnel à la prise de décision. La participation des salariés dépend en grande partie du style de management qui est pratiquée au sein de l'organisation.

1.1.2 Processus décisionnel et style de management de l'organisation

La participation des salariés est subordonnée au degré d'autonomie, de pouvoir et de prise d'initiative que l'organisation octroie à ses salariés. Pour Jowah (2013), l'autonomie est le degré de liberté accordé à un employé dans l'exercice de ses fonctions. Et ce degré de liberté ou d'autonomie accordée aux employés est conditionné par le style de management. Tannenbaum & Schmidt (1973) élaborent deux extrémités pour jauger l'autonomie accordée aux salariés dans l'organisation. D'un extrémité, un style axé sur le dirigeant et de l'autre, un style axé sur le subordonné. Lorsque le style est axé sur le dirigeant, il n'y a aucune prise d'initiative de la part des salariés. toutes les décisions sont prises par le dirigeant tandis que de l'autre côté, une liberté est accordé aux salariés pour prendre des initiatives pour la bonne marche de l'organisation. Cette dernière est qualifiée de management participatif dans lequel

le partage des responsabilités dépend de plusieurs facteurs tels que la culture organisationnelle, la complexité de la tâche, la relation entre les dirigeants et les employés, le niveau d'acceptation des employés à la participation, etc.

S'intéressant encore aux modèles de management, Pichault & Nizet (2000) s'appuient sur les modèles de gestion des pratiques de RH pour parvenir à établir trois (03) modèles. Le modèle arbitraire (le dirigeant gère ses ressources humaines de manière intuitive et prend des initiatives personnelles sans tenir compte des aspirations des uns et des autres et surtout des employés), le modèle objectivant (fondée principalement sur la planification et l'évaluation des pratiques de RH qui sont favorisées par une communication formelle et surtout centralisée) et individualisant (se base sur une spécialisation accrue des individus, relations interpersonnelles et des communications horizontales nécessitant une connaissance précise des attentes des participants et des objectifs organisationnels). Il faut noter que la participation du personnel est l'ensemble des moyens dont disposent les travailleurs pour influencer les décisions dans l'organisation ou bénéficier des surplus qu'elle a dégagé (Group Up, 2016). Seul la concentration ou décentralisation du processus décisionnel peut ou non permettre aux salariés de se sentir concerner dans l'organisation.

Lorsque les salariés comprennent et sentent leur utilité au sein de l'organisation, ils planifient leur comportement dans le but de savoir quelle attitude adoptée face aux choix et décisions de l'organisation.

1.2. Le turnover des salariés dans l'organisation

Le turnover est un concept organisationnel qui permet de qualifier et comprendre les comportements des salariés dans l'organisation. Le turnover équivaut au départ volontaire (démission) ou forcé (licenciements) des salariés ou de leur intention de quitter volontairement l'emploi qu'un employé occupe au sein d'une entreprise (Giraud, 2015). Lafrenière-Carrier, et al. (2015) voulant parler du turnover des employés dans l'organisation s'interroge dans leurs travaux sur le sens dont il faut donner à cette notion. Pour eux, le turnover doit non seulement être considéré sous l'angle de l'intention de quitter mais aussi celle de rester ou de continuer dans l'organisation. Les deux formulations (quitter ou rester dans l'entreprise) de la mesure d'intention ne partagent qu'un faible part de variance et entretiennent des corrélations semblables avec les indices de satisfaction. Il faudrait aussi prendre en compte la rétention des salariés (Lafrenière-Carrier, et al., 2015) puisqu'elle s'intéresse aux politiques entreprises par l'organisation dans le but de fidéliser ses salariés. Si

la rétention de tous les salariés est susceptible de nuire au renouvellement des compétences, un taux de turnover élevé peut avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise (Giraud, 2015).

Plusieurs chercheurs ont tenté de trouver les causes du turnover dans l'organisation. Ainsi, Cotton & Tuttle (1986) cité par Tian-Foreman (2009) identifient trois catégories de causes du turnover des employés : les facteurs liés au travail (la satisfaction au travail, la rémunération, la performance, l'implication organisationnelle), les facteurs individuels (âge, sexe, le temps du travail) et les facteurs externes (le taux de chômage, les perceptions de l'emploi, présence syndicale). Allant dans ce sens, Maghni (2014) reprenant les travaux de Steel & Lounsbury (2009), trouve que les facteurs secondaires (personnalité, valeurs, âge, ancienneté, compétences, niveau de formation, professionnalisme, responsabilités familiales), les facteurs organisationnels (coût du turnover, récompenses au travail, stress au travail, attentes par rapport à l'emploi actuel, conflit de rôles, taille de l'organisation), et les mécanismes de mobilité (formes alternatives de retrait, possibilités de transfert inter-organisationnel, attentes par rapport à l'emploi futur, possibilité de promotion, possibilité de rétrogradation, désirabilité du mouvement, effort pour changer de situation) constituent les causes du turnover dans les organisations. Donc, la satisfaction est à prendre en compte dans l'étude du turnover dans une organisation. Pour Tian-Foreman (2009), la satisfaction au travail est perçue par les chercheurs comme l'antécédent du turnover à travers les facteurs liés au travail. Or, la satisfaction au travail fait référence aux sentiments que l'on a à propos de son travail. C'est dans ce sens que Giraud (2015) pense que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont incontournables pour comprendre le turnover dans l'organisation. S'intéressant aux facteurs liés au travail, Poilpot-Rocaboy, et al. (2015) parlent de harcèlement au travail de la part des responsables qui influence leur intention de quitter. Pour eux, le harcèlement au travail apparaît comme une situation dans laquelle un individu est exposé sur une longue période à des agissements répétés et non souhaités, de la part de son supérieur hiérarchique ou de son collègue, créant un environnement psychologique de travail déplaisant lié à l'humiliation, la rancœur et la détresse de la victime. C'est l'un des moyens le plus souvent utilisé par les responsables d'entreprises et d'organisation pour intimider et amener leurs salariés à accomplir leur tâche (Poilpot-Rocaboy, et al., 2015).

Ainsi, les responsables usent de tous les moyens pour amener selon eux tout le monde à agir pour le bien de l'entreprise en donnant des ordres sans consultation. Pour dirigeants et

responsables des entreprises et organisations, le fait de faire participer leurs subordonnés au processus décisionnel diminue leur autorité, ce qui les conduit à opter pour une centralisation accrue du centre décisionnel. Pour Vallejo, et al. (2015), la délégation qui constitue par exemple l'influence d'un style de management sur le processus décisionnel, est parfois mal organisée. A travers une étude au sein de l'hôpital, ils estiment que c'est une anarchie organisée dont la participation est fluctuante. Ceci dit, parfois, la direction peut volontairement rétrograder l'autonomie, à un niveau du processus, la liberté d'agir qu'elle avait accordé à quelqu'un ou à un groupe de personnes. Giraud (2015) estime que, si le départ de l'entreprise est la plus grande part du temps voulu par le salarié, les parcours décisionnels déclenchant son intention de quitter demeurent multiples et sont d'ordre personnel et organisationnel du nombre desquels l'on retrouve le processus décisionnel.

1.3. Processus décisionnel et turnover : analyse des relations

Comme soutenu plus haut, le turnover est lié à plusieurs autres éléments de la vie organisationnelle. Ainsi, Maghni (2014), dans son travail, a mis en évidence une influence significative de la satisfaction extrinsèque au travail et de l'implication organisationnelle affective sur l'intention de départ volontaire des techniciens de maintenance à l'égard de leur entreprise. Selon lui, la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque) est un antécédent de l'implication organisationnelle affective qui peut amener l'employé à désirer aller voir ailleurs ou pas. Steel & Lounsbury (2009) dans une méta-analyse de seize modèles de turnover en vue d'en fournir une synthèse aussi claire que possible, font remarquer que tous les modèles étudiés intègrent les mêmes facteurs primaires dans l'étude du turnover. Il s'agit entre autres du « Bien-être/attitudes au travail » du salarié, les mécanismes du marché du travail, et l'intention de quitter l'entreprise. On constate une corrélation significative entre l'intention de départ et la satisfaction du temps de travail, des possibilités d'avancement, l'accomplissement retiré du travail, de la manière dont le supérieur gère ses employés². C'est une relation négative signifie que plus les salariés sont satisfaits de ces conditions, moins ils auront envie de partir et quitter l'organisation. Sur ce, les conditions favorables à l'organisation tel que la rémunération, les conditions de travail, le climat social, la formation, les perspectives de carrières, la manière dont le manager gère les salariés peut avoir une influence sur l'intention de départ tout comme leur implication des salariés. D'où l'intervention de la notion de

² D'après Ouyahia Zoubida « Impact de la fidélisation sur l'intention de départ des salariés » publié dans *la Revue algérienne d'économie et gestion*, vol.9, n° 3, pp. 262-286

fidélité. Ouyahia pense que les salariés restent dans l'entreprise non pas par fidélité mais parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement ; ce qui conduit à des comportements négatifs, tel que les retards, les absences répétés, agressivité, présentéisme, maladies psychosomatiques....qui à la longue, mènent à la concrétisation du départ définitif.

2. La méthodologie de l'étude

La méthodologie est l'usage des méthodes permettant de constituer des connaissances particulières en recherche (El Attar & El Moustafid, 2014). Notre objectif étant d'expliquer la réalité et de la comprendre, et ce à partir de « *la compréhension empathique des représentations d'acteurs* » comme l'a su bise El Attar & El Moustafid (2014), cet article se positionne dans une démarche de compréhension dans le but de parvenir à obtenir la perception des acteurs sur le processus décisionnel sur le turnover dans l'ONG X. A cause de cette démarche compréhensive, l'approche qualitative semble la mieux adaptée pour la production des données scientifiques. La recherche qualitative a pour projet l'étude en profondeur d'un phénomène donné. Etant donné que l'objet de notre recherche se concentre uniquement sur une ONG, la démarche spécifique d'étude de cas serait la logique la plus à même d'apporter plus de résultats (Chihab & Lakbir, 2021 ; Yin, 1984). Elle implique la prise en compte de la singularité du contexte de l'ONG comme fondement méthodologique de cette démarche. Une posture épistémologique interprétativiste (Maurand-valet, 2010) est utilisée pour comprendre le processus décisionnel et le turnover des salariés qui sont des aspects organisationnels spécifique de notre contexte.

Les données ayant fait l'objet d'analyse dans la présente recherche sont collectées auprès des responsables et salariés d'une ONG dont nous désignons par « X » pour garder l'anonymat. La population mère est ainsi constituée des différents acteurs (responsables, salariés) de l'organisation susceptibles de nous fournir des données pour l'atteinte de notre objectif. Compte tenu de la spécificité des comportements organisationnels constatés et dans le but de les comprendre, nous avons utilisé un guide d'entretien pour la collecte de nos données sur le terrain. Ainsi, nous avons pu réaliser 17 entretiens semi-dirigés au sein de cette organisation dont 4 responsables, 8 salariés et 5 volontaires. Les données collectées ont été soumises à l'analyse de contenu thématique (Miles & Huberman, 2003 ; Walin, 1997). Le traitement appliqué à ces données nous permet de proposer les résultats ci-dessous.

3. Résultats de la recherche

Dans ce point, nous présenterons en premier lieu, les résultats issus de nos enquêtes et en second lieu, nous les discuteront.

3.1. Présentation des résultats

Les résultats issus de nos enquêtes sont organisés en trois points distincts : la mise en évidence du processus décisionnel, l'analyse du turnover et l'influence du processus décisionnel sur le turnover dans l'organisation. Chaque point regroupe plusieurs items desquels, les résultats sont exposés.

3.1.1. Le processus décisionnel de l'ONG X

Les ressources humaines, en tant que capital immatériel valorisable, sont la première richesse d'une organisation et contribuent à augmenter la productivité et la compétitivité de l'organisation, seule garante de la pérennité et de la croissance de cette dernière. La prise de décision dans une organisation semble complexe tant que l'on soit du côté des employés ou que du côté des responsables. Pour les responsables, le processus décisionnel ne peut être à la portée de tout le monde. Ainsi, un responsable déclare :

« La prise de décision nécessite la connaissance globale et du fonctionnement de l'organisation et du problème que l'on veut résoudre. S'il faut toujours revenir et demander l'avis de tout le monde, je crois que ce serait une perte de temps énorme. Vous connaissez bien comment les employés sont, vous les faites un peu goûter à la sauce, ils veulent savoir ce que vous avez mis dedans. Je crois que vous me comprenez ! ».

Même son de cloche de la part des salariés. La plupart (6/8 des salariés et 3/5 des volontaires) pense que ce n'est pas leur rôle de prendre part à la prise de décision, mais de les exécuter. Ceci est illustré par l'affirmation d'un employé comme suit :

« La décision que l'on prend dans l'organisation va dans le sens du bon fonctionnement et du développement de l'organisation. Est-ce qu'un simple employé comme moi peut savoir ce qui doit être fait pour la bonne marche de l'organisation ? Je ne suis pas sûr. Prendre une décision est du ressort de ceux qui ont une idée plus originale de l'organisation. Je crois que ce sont les responsables qui peuvent le faire et pas nous les simples employés »

Ceci marque le point central du style de leadership prôné dans cette organisation. En analysant les propos de ce salarié, on comprend que la participation des salariés au processus décisionnel est quasi nulle. La direction détient tous les pouvoirs de décision en permettant que style de management soit axé sur le dirigeant. Un responsable renchérit en disant :

« Le processus décisionnel selon moi, c'est la conviction de possession d'une meilleure façon d'accomplir une tâche dont on fait son possible pour que le reste des acteurs de l'organisation y adhère y compris les salariés et accepte de suivre les plans et actions établies afin d'atteindre les objectifs fixés. Ce n'est pas le fait de chercher l'avis de ceux-ci, ce n'est pas possible dans une organisation, sinon, tu ne te feras pas respecté »

Pour un autre salarié, ils sont simplement informés de ce qui se fera désormais. Il est rejoint par un autre qui estime que :

« Le plus souvent, on nous informe seulement que des décisions prises et nous nous plions à elles puisque nous ne sommes que des employés et nous n'avons pas de choix même si nous pensons que si on nous intégrait dans les prises de décisions cela serait salubre et important pour nous »

Le processus décisionnel est ainsi, toute prise de décision permettant d'atteindre les objectifs fixés. Au sein de l'ONG X, celui-ci est centralisé et dépend uniquement de la hiérarchie et rarement des niveaux de décision. Le style de management est ainsi axé sur les dirigeants. Ce qui cause des dommages sur la continuité des employés au sein de l'organisation.

3.1.2. Le turnover dans l'ONG X

Turnover est un sujet d'actualité dans toutes les organisations qui sont censées se pérenniser. Tant que son taux est élevé, la viabilité de l'organisation est engagée. Au sein de l'ONG X, ce n'est pas la préoccupation des acteurs surtout de la part de la direction. Ainsi, $\frac{3}{4}$ des responsables pensent que ce n'est pas important qu'il y ait un taux de roulement des salariés important. Un responsable s'exprime comme suit sur le sujet :

« ... Ici, nous ne prenons pas des décisions en pensant à ce que vous pensez ou faire les employés. Quoi ? il peut ne pas être content yaa ? Si une personne veut partir, ce n'est pas un problème pour nous, qu'il parte. Au fait, combien sont déjà parti ? Ils sont nombreux, pourtant nous restons compétitifs et remplissons nos

objectifs. Quel que soit le souci, l'organisation continuera de fonctionner, ce n'est pas un problème pour nous... »

C'est indubitablement clair que le turnover n'est pas le sujet des préoccupations des premiers responsables de l'organisation. Presque que tous les salariés et volontaires (7 salariés et 4 volontaires) interviewés sont à la recherche d'une opportunité d'emploi pour partir et quitter l'organisation. Ceci est illustré par la déclaration d'un salarié :

« Dans cette organisation, ce n'est pas sein à y travailler mais on fait avec. Mes collègues et moi cherchons mieux ailleurs. Plusieurs sont déjà partie et sont heureux maintenant. Notre tour arrivera sûrement et nous partiront les laisser avec leur organisation ».

Il est primordial de constater que le turnover est important dans cette organisation. De ce fait, il faut évaluer la part du processus décisionnel dans ce taux.

3.1.3. Processus décisionnel et turnover dans l'ONG X

Il est à constater que le processus décisionnel est le mécanisme permettant la prise de décision dans l'organisation. Il peut avoir d'effets sur plusieurs aspects organisationnels dont le turnover. Le turnover est important comme nous l'avions souligné plus haut et le processus décisionnel y joue aussi un rôle. A entendre les dires d'un responsables, on peut avoir cette idée :

« Si on doit prendre des décisions, il faut agir dans l'immédiat. Les gens attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. Ceux qui pensent qu'on devait leur donner la parole pour avoir leur opinion ne sont pas à ma place pour savoir ce que je dois subir ; le jour où ils seront à ma place, ils s'auront à quoi s'en tenir puisque, vouloir avoir l'idée et l'opinion des uns et des autres nécessite beaucoup de temps et la gestion des divergences d'opinions qui ne fera que vous ralentir dans l'atteinte de votre objectif »

Et autre d'ajouter et dire

« Je ne crois pas ce soit la manière dont on prend les décisions qui ont amenés certains de nos salariés à nous quitter. Dans aucune entreprise, je n'ai jamais vu on a donné la liberté aux employés de décider de ce qu'ils veulent. Si c'est ça la cause, je pense qu'ils peuvent partir, il y a plusieurs qui cherchent du travail et ne trouvent pas ».

Une argumentation acceptée par la plupart des employés et qui estiment en plus que ce n'est pas seulement le processus décisionnel qui les pousse à partir. Un volontaire pense que :

« Au sein de cette organisation, je n'ai aucune place ici. Je m'efforce simplement d'accomplir ce qu'on me demande de faire. Je fais tout pour qu'on pense que je suis dévoué à mon travail, après, je suis le seul à savoir ce que j'ai dans ma tête. Si j'ai une opportunité de m'en aller, je le ferai qu'on nous associe ou non à la prise de décision. Je pense que nous associer à prise de décision n'est pas suffisant pour nous empêcher de partir. Il faut être motivé, satisfait des conditions de travail pour rester dans une organisation »

Le processus décisionnel est en partie responsable de la situation du climat organisationnel de l'ONG X. En parlant avec les différents acteurs, on sent que partir ou rester n'est pas un problème pour l'organisation parce que d'autres personnes sont à la recherche de l'emploi et occuperont à coup sûr, les postes vacants créés par le départ de certains.

3.2. Discussion

Après avoir parcouru les résultats de nos enquêtes, il nous paraît évident de revenir sur les travaux déjà entrepris sur le sujet.

Tout comme au sein de l'ONG X, il est à noter comme Cyert & March (1963) que le processus décisionnel commence une fois qu'il y a un problème pour lequel une intention ou un objectif est défini. Ils soutiennent qu'une fois que le problème apparaît ou nécessite une prise de décision, il existe différentes possibilités de le résoudre. Ceci doit débiter par un diagnostic probant suivi d'une évaluation des différentes options disponibles avant de faire un choix judicieux. Donc, une décision prise peut avoir plusieurs conséquences : bloquer d'autres décisions ou faire de sorte que certains résultats soient plus probables ; provoquer de nouveaux problèmes ou de nouvelles occasions ; rendre d'autres enjeux obsolètes, non pertinents ou repoussés ; provoquer une cascade de décisions etc. Il faudrait l'adhésion de toutes les parties prenantes pour que la décision soit acceptée et elle peut dépendre du degré de consensus. C'est dans ce sens que les décisions doivent être concertées pour faciliter la participation de tous les acteurs de l'organisation parce que les hommes ne sont pas des ressources mais ont des ressources susceptibles de répondre aux défis de l'organisation (Peretti, 2002). C'est dans ce sens que Boukar & Halilou (2018) soutiennent que la mondialisation oblige les organisations à revoir leur mode de management en favorisant la valorisation du personnel à travers l'enrichissement de la personne sur le plan du savoir, du

savoir-faire, du savoir être, du confort matériel au travail, de l'intérêt du travail, du statut et de la reconnaissance des efforts consentis. Une fois que quelqu'un ne se sent pas concerné, il visera à partir de l'organisation par manque d'une relation affective et lien psychologique avec elle (Haman, 2020 ; Allen & Meyer, 1990). En outre, le processus décisionnel doit faire la promotion du partage des connaissances avec les salariés (Taib, 2020) dans lequel, chacun sent qu'il apprend quelque de sa structure ; un sentiment de fidélité (Douanla et al., 2020 ; (Meyer, et al., 1993 ; Bentein et al., 2005) et la prise en compte des conditions et climat de travail (Ouassal, 2020 ; Jahmane, et al., 2020). Au sein de l'ONG X, on remarque que ces conditions ne sont pas réunis, d'où l'exode massif des salariés ponctués par un turnover important.

Conclusion

Il est à retenir qu'un intérêt croissant a été porté au concept de performance sociale des entreprises véhiculant l'idée que les entreprises et la société sont des entités intimement entremêlées. Cette performance repose en grande partie sur l'apport des parties prenantes dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, la prise en compte de ces parties prenantes et surtout des salariés qui sont incontournables dans une organisation n'est pas moins importante puisse que l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance économique n'est plus à démontrer. Comment s'assurer que les systèmes de management et pratiques de gestion des ressources humaines créent des conditions propices à la performance des employés et à la performance d'entreprise ? Dans ce travail, nous avons démontré que le processus décisionnel de l'ONG X est axé sur les dirigeants réduisant au maximum la participation des salariés dans les prises de décision. Le turnover ou le taux de roulement des salariés est la conséquence directe de cette manière de manager son organisation. Celui-ci cumulé avec d'autres aspects de l'organisation conduira à coup sûr au manque d'atteinte des objectifs de l'organisation. Les salariés sont constamment à l'affût d'une opportunité pour quitter l'organisation.

L'influence du style de management dans une organisation prévaut sur l'adhésion des salariés aux idéaux de celle-ci. Partant du constat d'un fort taux de roulement du personnel dans l'ONG X, à travers une étude de cas basée sur une approche qualitative, le présent article tente d'enrichir la littérature antérieure en étudiant la relation entre processus décisionnel et turnover des salariés en mettant un accent particulier sur l'autonomie et la participation qu'accorde les responsables de l'organisation à leurs salariés. Ce raisonnement est valable

parce que les pratiques liées à la participation des salariés et à l'information sur les enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise, permettraient aux salariés de se sentir comme une partie intégrante du processus décisionnel et de comprendre le sens de leur engagement (Aït Razouk, 2014). En outre, les responsables de l'ONG doivent reconsidérer leur management au risque d'aboutir à un ralentissement des activités de l'organisation dû aux démissions et renvois des salariés à cause du climat qui y règne. Donc, les responsables doivent repenser le fonctionnement de leur structure afin de pérenniser leur organisation.

Comme toute recherche, notre travail ne faisant pas exception, présente des limites. La première limite est d'ordre méthodologique. Nous avons y recours qu'à une démarche qualitative dont les conséquences sont l'obtention des données subjectives de la part des interviewés qui ne sont que les fruits de leurs opinions et perceptions. Il faudra dans une certaine mesure, l'utiliser dans un autre cas afin de parvenir à comparer les résultats et réaliser aussi une recherche quantitative pour mieux atteindre une cible encore plus large. La deuxième limite réside dans l'apparition des réponses fournies, à l'apparition des autres variables organisationnelles (satisfaction, implication, motivation, la fidélité, etc.) utiles à prendre en compte dans les recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Aït Razouk, A. (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME : Analyse longitudinale sur des données françaises. *Revue française de gestion*, 6(243), 107-126.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arrigo, G., & Casale, G. (2010). A comparative overview of terms and notions on employee participation. *International Labour Organization*.
- Aubert, N. (2013). Pour une théorie de la participation des salariés fondée sur le don. *Economies et sociétés*.
- Balducci, M. (2009). L'influence de Administrative Behavior de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du Public Choice. *Revue française d'administration publique*, 3(131), 541-554.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover : A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 468-482.
- Boukar, H., & Halilou, M. (2018). Contribution de la politique de valorisation du personnel à la performance individuelle au travail: Une étude à partir des PME Camerounaises. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*(18).
- Chihab, N., & Lakbir, A. (2021). L'Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4), 218-242.
- Commarmond, E., & Exiga, A. (1998). *Manager par objectif : les techniques essentielles du management, fixer les objectifs, apprécier les résultats*(2^e édition). Paris: Dunod.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. N. Englewood Cliff: Éd. Prentice Hal.
- Dachler, P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations : A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39.
- Douanla, J., Nohotio, K., Tchankam, J., & Tajeumi, J. (2020). L'influence du soutien social des collègues sur la fidélité et l'implication organisationnelle: cas des établissements de microfinance de la région de l'ouest Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(3), 647-664.
- El Attar & El Moustafid. (2014, Février 27 et 28). Méthodologie de recherche par étude de cas dans les sciences de gestion au Maroc. *ISCAE – Colloque international sur le thème: Recherche en Sciences de Gestion Contexte, Benchmark et Nouvelles Tendances*.

- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : Une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(97), 58-86.
- Granstedt, I. (1975). L'outil et l'autogestion. *Esprit, Nouvelle série*, 7/8(448), 3-22.
- Group Up. (2016, Novembre). La participation des travailleurs au sein des entreprises, Sous la direction de Stokkink D.
- Haman, B. (2020). Les mécanismes d'accession d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale et l'implication des salariés au travail : une analyse du contexte camerounais. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 298-322.
- Heitz. (2013). La décision : ses fondements et ses manifestations. *RIMHE(Revue Interdisciplinaire Management), Homme & Entreprise*, 1 (5), 106-117.
- Hollandts, X. (2007). Les effets de la participation des salariés sur la performance de l'entreprise : Tests empiriques et proposition de modèle théorique. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*.
- Jahmane, A., Kadogami, S., & Belhadj, A. (2020). Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. *Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion, Intelligence collective et co-créativité*, 37-58.
- Jawah, E. L. (2013). Fellowship: The forgotten Kingmaker for Effective Leadership. *Journal of US-China Public Administration*, 10(7), 708-719.
- Lafrenière-Carrier, B., Lauzier, M., & Yelle, M. (2015). Mesurer l'intention de rester ou l'intention de quitter... telle est la question ! *Humain et organisation*, 4(1), 26-36.
- Maghni, A. (2014). Satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de départ volontaire : Cas des techniciens de maintenance d'une entreprise de câblage. *European Scientific Journal*, 10(35), 80-92.
- Maurand-valet, A. (2010). Sciences méthodologiques en science de gestion: Pourquoi tant de chiffres ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Vol. 2). De Boeck.
- Mothé, D. (1982). De l'autogestion au projet Auroux. *Esprit, Nouvelle série*, 65, 147-155.
- Nkakleu, R. (2015). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Leçons des cas camerounais. *26eme congrès de l'AGRH, Montpellier (France)*,.

- Nmili, M., & Bouaoulou, M. (2021). La prise de décision stratégique au sein des collectivités territoriales à la lumière des paradigmes de décision. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(4), 399-422.
- Ouassal, L. (2020). L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle des salariés auprès des entreprises de pêche dans la région Marrakech-Safi. *Revue Internationale du chercheur*, 1(2), 698-719.
- Peretti, J.-M. (2002). *Gestion des Ressources Humaines* (Vol. 11^e éd.). Paris.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: Approches contingente et politique*. Editions du Seuil.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 358-379.
- Rojot, J., Mullenbach, A., & Le Flanchec, A. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*, 37-55.
- Singh, K. (2009). A study on employee participation in decision making. *Unitar E-Journal*, 5(1).
- Smida, A. (2006). Les moments de décision stratégique: un essai de conceptualisation et de modélisation. *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy / Genève.
- Taib, A. (2020). L'impact du partage des connaissances sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain. *Revue AME*, 2(1), 169-189.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51, 162-180.
- Thibaud, P. (1975). Contre la prise du pouvoir... et pour l'autogestion. *Esprit*, 9(449), 163-183.
- Tian-Foreman, W. (2009). Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnelle et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. *XI^{ème} congrès de l'AGRH*.
- Vallejo, J., Sampieri-Teissier, N., & Baret, C. (2015). Comprendre les difficultés de la mise en œuvre de la délégation de gestion à l'hôpital : Une lecture par le concept d'anarchie organisée. *Congrès ARAMOS*.

Walsh, P. (1997). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes de colloques Bilan et perspectives de la recherche qualitative*.

Yin, R. (1984). Case study research : Design and methods. *Beverly Hills, CA: Sage Publications*.