

Déterminants de la rétention du personnel dans les IMF à Mbuji mayi : rôle des pratiques RH

Determinants of Staff Retention in MFIs in Mbuji mayi: The Role of HR Practices

NKONGOLO KAAJILA Dieudonné*

Assistant à la Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

KALOLO NYANGUILA Dieudonné

Assistant à la Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

NYENGELE MUTAMBILA Moïse

Chef des travaux à la Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

BAYA MUZELA Jean-Claude

Assistant à la Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

TSHILEU MUYEMBA LAMBERT

Assistant à la Faculté des sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

TSHIBOLA SOMWE Valmie

Licenciée en sciences économiques et de gestion
Université de Mbuji mayi – République Démocratique du Congo

Date de soumission : 25/12/2025

Date d'acceptation : 27/01/2026

Pour citer cet article :

NKONGOLO KAAJILA. D. & Al. (2026) « Déterminants de la rétention du personnel dans les IMF à Mbuji mayi : rôle des pratiques RH », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 282- 301.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude analyse les déterminants de la rétention du personnel au sein des institutions de microfinance (IMF) dans la ville de Mbujimayi, en mettant l'accent sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (RH). À travers un modèle de régression logistique, les résultats montrent que certaines variables socio-démographiques (âge, état matrimonial, ancienneté, type de contrat) ainsi que les pratiques RH (formation, motivation, communication interne, culture organisationnelle) ont un effet significatif sur la fidélisation du personnel. L'étude confirme la pertinence des théories du capital humain, de la motivation et de la justice organisationnelle. Elle souligne que la rétention n'est pas uniquement liée à des facteurs personnels, mais aussi à la qualité de l'environnement de travail et aux politiques RH mises en œuvre. Les implications managériales recommandent un investissement stratégique dans la formation, la reconnaissance, la communication et le développement d'une culture organisationnelle forte.

Mots clés : Rétention du personnel ; Microfinance ; Ressources humaines ; Motivation ; Formation ; Communication interne ; Culture organisationnelle.

Abstract

This study examines the determinants of employee retention within microfinance institutions (MFIs) in the city of Mbujimayi, with a focus on the influence of human resource management (HRM) practices. Using a logistic regression model, the results reveal that certain socio-demographic variables (age, seniority, type of contract) as well as HRM practices (training, motivation, internal communication, organizational culture) significantly impact staff retention. The findings support the relevance of human capital, motivation, and organizational justice theories. The study highlights that retention is not solely driven by personal factors but also by the quality of the work environment and HR policies implemented. Managerial implications suggest a strategic investment in training, recognition, communication, and the development of a strong organizational culture.

Keywords : Employee retention ; Microfinance ; Human resource management ; Motivation ; Training ; Internal communication ; Organizational culture.

Introduction

La gestion des ressources humaines constitue aujourd'hui un levier stratégique majeur de la performance et de la pérennité des organisations. Dans les institutions de microfinance (IMF), où le capital humain joue un rôle central dans la qualité du service (NKONGOLO, 2025), la gestion du risque et la relation avec la clientèle, la rétention du personnel apparaît comme un enjeu crucial (ETCHEU, 2013). Le départ fréquent des employés engendre non seulement des coûts directs liés au recrutement et à la formation, mais aussi des coûts indirects tels que la perte de compétences, la rupture de la relation client et la dégradation du climat organisationnel (BOUBAKARY, 2024). Dans un contexte économique fragile comme celui de la ville de Mbujimayi, marqué par un marché du travail instable et une forte concurrence entre institutions financières, la capacité des IMF à maintenir leurs agents devient un facteur déterminant de leur viabilité.

Malgré l'abondance des travaux théoriques et empiriques consacrés à la rétention du personnel, les résultats demeurent hétérogènes et fortement dépendants du contexte organisationnel et institutionnel [(Alderfer, 1969) ; (McClelland, 1961) ; (Giroux, 1960) ; (Hackman & Oldham, 1976) ; (Adams, 1963) ; (Adams, 1965) ; (Greenberg, 1987) et (Roussel & Fall, 2021)]. Les approches fondées sur les théories du capital humain (Becker, 1964), de la motivation (Maslow, 1943), de la satisfaction au travail (Locke E. A., 1976) ou encore de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) soulignent l'importance de facteurs à la fois intrinsèques et extrinsèques. Toutefois, ces cadres explicatifs ont été majoritairement développés et testés dans des environnements économiques structurés, laissant subsister un vide empirique quant à leur applicabilité dans les IMF opérant en contexte urbain congolais.

Dès lors, la question centrale de cette recherche est formulée comme suit : ***Dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines influencent-elles la rétention du personnel au sein des institutions de microfinance de la ville de Mbujimayi ?*** Plus précisément, l'étude s'intéresse à l'effet de la politique de formation et de développement, du système de motivation et de récompense, de la communication interne et de la gestion des conflits, ainsi que de l'environnement de travail et de la culture organisationnelle sur la décision des employés de demeurer au sein de leur institution [(KAKULE, 2025) ; (TSANGA & BEKOLO, 2018) ; (OUBRAHIMI & JANNANI, 2023) ; (Malo, Jean-Gilles, & Vallée, 2007) ; ; (Xavier, 2023) ; (Gnignindikoup, Yota, & Sonkeng, 2020)].

L'objectif général de cette recherche est d'identifier et d'analyser les déterminants de la rétention du personnel dans les IMF de Mbujimayi. De manière spécifique, il s'agit (i)

d'évaluer l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la probabilité de maintien des employés, (ii) de tester empiriquement les hypothèses issues des théories motivationnelles et organisationnelles, et (iii) de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables des IMF en matière de politiques de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, l'étude adopte une approche quantitative inscrite dans un paradigme post-positiviste, fondée sur l'administration d'un questionnaire auprès des agents des IMF et l'estimation d'un modèle de régression logistique.

Cette étude s'ouvre par une revue de la littérature, à partir de laquelle est construit le modèle théorique de la recherche. Ce cadre conceptuel a ensuite servi de fondement au dispositif méthodologique retenu, alors que les résultats empiriques sont analysés et discutés au regard des travaux antérieurs.

1. Revue de littérature

Il sied de souligner dès l'entame de cette partie théorique que, parler de la rétention du personnel dans une organisation, revient à parler non seulement de l'ensemble des efforts, des activités et/ou des pratiques managériales dont l'essence est de conserver ce personnel, mais aussi et surtout de la motivation qu'a un personnel à demeurer dans une entreprise. Et donc, les théories qui seront présentées ici, auront globalement deux tendances, celle que nous qualifions de managériale, et celle que nous taxons de motivationnelle. Autrement-dit, dans chaque théorie, il est à sous-entendre soit responsabilité de l'employé (la motivation), soit la responsabilité de l'employeur (la fidélisation), soit encore les deux responsabilités cumulées dans ce processus de rétention du personnel. Parcourant les théories de la doctrine managériale, nous épingleons dans le cadre de la présente recherche les théories de contenu ; les théories du choix cognitif et les théories de l'autodétermination.

1.1. Les théories de contenu

Les théories de contenu stipulent que la volonté de la satisfaction des besoins, l'intérêt du travail, et la justice perçue au travail sont des facteurs de motivation d'un travailleur. Dans cette perspective, (Maslow, 1943) dans sa théorie de la motivation et des besoins, postule que la satisfaction des besoins fondamentaux et supérieurs influence la décision de rester ou de quitter l'entreprise. Il distingue pour ce faire cinq catégories des besoins pyramidalelement hiérarchisés (les besoins physiologiques ; les besoins de sécurité ; les besoins d'appartenance ; les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement). (Alderfer, 1969) propose lui, une théorie des besoins non hiérarchisés et résistant mieux du fait de sa flexibilité, elle est appelée « théorie d'ERG d'Alferder » car regroupant 3 classes de besoins : besoins d'existence ; de

sociabilité (Relatedness) et de développement (Growth). McClelland (1961) propose à son tour trois types de besoins qui motivent les individus à travailler : les besoins d'affiliation d'accomplissement et de puissance.

Frederick Herzberg distingue les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui peuvent créer l'insatisfaction au travail (Giroux, 1960) : Les facteurs motivateurs ou intrinsèques, dont la présence augmente la satisfaction, l'engagement et favorise la rétention à long terme (les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel, la réussite, la considération, l'autonomie ...); Les facteurs décourageants ou facteurs d'hygiène ou extrinsèques, dont la présence ne crée pas nécessairement la satisfaction, mais dont l'absence peut entraîner la démotivation ou le départ des employés (la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise...). D'après lui, les facteurs de satisfaction se rapportant au contenu du travail, sont ceux sur lesquels il faut manager pour enrichir la motivation du personnel.

(Bies & Moag, 1986) proposent la justice interactionnelle consacrant l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent : La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

(Greenberg, 1987) quant à lui, dans sa théorie de la justice organisationnelle, énumère la perception d'équité dans la reconnaissance et la distribution des ressources comme facteurs influençant la rétention. (Locke E. A., 1976) dans sa théorie de satisfaction au travail, pose la satisfaction au travail comme résultant de la correspondance entre les attentes du travailleur et la réalité de l'entreprise favorise la fidélité à l'entreprise.

Il ressort donc de ce cadre théorique que la rétention du personnel repose à la fois sur des facteurs intrinsèques et extrinsèques. C'est l'influence de ces deux catégories de facteurs qui est analysée afin d'identifier ceux qui contribuent à la motivation et à la fidélisation des travailleurs au sein des institutions de microfinance de la ville de Mbuji-Mayi.

1.2. Les théories du choix cognitif

Ici, nous ne présenterons que la théorie des attentes de (Vroom, 1964) qui stipule que les comportements des individus sont une conséquence d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. La motivation est fonction de l'enchaînement de trois types de perceptions : l'attente ou l'expectation qui n'est rien d'autre

que l'espérance de la possibilité d'atteindre un certain niveau de performance grâce à un certain niveau d'effort au travail ; l'instrumentalité, les répercussions positives ou négatives qui résulteraient de l'atteinte ou non de ce niveau de performance ; la valence qui est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

Au regard de cette construction théorique, la motivation du personnel est renforcée lorsque les réalisations individuelles sont reconnues et valorisées. La politique d'émulation apparaît ainsi comme un levier potentiel de rétention, que la présente recherche se propose d'examiner afin de déterminer son rôle dans le maintien du personnel au sein des institutions de microfinance étudiées.

1.3. Les théories de l'autodétermination

(Deci & Ryan, 1985) énoncent que les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, mieux, de se sentir autonomes. Selon ces auteurs, le personnel doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux : la motivation ou absence de motivation ; la motivation extrinsèque, l'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements ; la motivation intrinsèque, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

Pour (Becker, 1964) dans sa théorie du capital humain, la rétention du personnel est liée à l'investissement que l'employé fait dans ses compétences et la décision de rester dépend du retour sur cet investissement.

En définitive, les théories de l'autodétermination et du capital humain convergent pour montrer que la rétention du personnel repose fondamentalement sur la capacité de l'organisation à créer un environnement favorisant l'autonomie, le développement des compétences et la valorisation des investissements professionnels des travailleurs. Lorsque le personnel perçoit que l'entreprise soutient son épanouissement, renforce son sentiment de compétence et offre des perspectives de retour sur investissement en matière de formation et de carrière, il développe une motivation intrinsèque durable, susceptible de renforcer son engagement et sa fidélité à l'organisation.

1.4. Modèle théorique et formulation des hypothèses

À l'issue des théories mobilisées, il ressort que la rétention du personnel s'explique par une combinaison de facteurs organisationnels et motivationnels. La présente recherche s'appuie

principalement sur la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959), qui distingue les facteurs extrinsèques, susceptibles de prévenir l'insatisfaction, et les facteurs intrinsèques, qui renforcent durablement l'engagement et la fidélité des employés. Les apports des théories des besoins (Maslow, 1943 ; Alderfer, 1969 ; McClelland, 1961), de la satisfaction au travail (Locke, 1976), de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Bies & Moag, 1986), du choix cognitif (Vroom, 1964), de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) et du capital humain (Becker, 1964) viennent consolider ce cadre central en mettant en évidence le rôle de la reconnaissance, de l'équité, du développement des compétences et du climat organisationnel dans la décision de demeurer au sein de l'entreprise.

Sur cette base théorique intégrée, la rétention du personnel dans les institutions de microfinance de la ville de Mbujimayi est appréhendée comme le résultat des pratiques de gestion des ressources humaines agissant à la fois sur les dimensions extrinsèques et intrinsèques de la motivation. Il est ainsi postulé que les facteurs suivants influencent positivement la rétention du personnel :

- **H1** : La politique de formation et de développement professionnel exerce un effet positif sur la rétention du personnel au sein des IMF de Mbujimayi.
- **H2** : Le système de motivation et de récompense influence positivement la rétention du personnel au sein des IMF de Mbujimayi.
- **H3** : La communication interne et la gestion des conflits ont un effet positif sur la rétention du personnel au sein des IMF de Mbujimayi.
- **H4** : La culture et l'environnement de travail influencent positivement la rétention du personnel au sein des IMF de Mbujimayi.

2. Méthodologie

Cette étude repose sur une approche hypothético-déductive basée sur le post-positivisme comme posture épistémologique, entendue comme une forme de positivisme aménagé [(Thietart & Al., 2014) ; (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008)]. Elle mobilise des outils quantitatifs et des hypothèses testables afin d'identifier des relations empiriques entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la rétention du personnel. Toutefois, contrairement au positivisme strict, les résultats ne sont pas interprétés comme des lois causales universelles, mais comme des relations probabilistes et contextuellement situées, propres aux institutions de microfinance de la ville de Mbujimayi.

La présentation de l'outil de collecte des données et du modèle empirique, ainsi que les méthodes et techniques d'analyse font l'objet de ce point.

2.1. Collecte des données

Les données ayant servi de base à cette étude, ont été collectées par le biais d'une enquête utilisant un questionnaire électronique administré en face à face. Cette technique nous a permis de clarifier les questions auprès des répondants et d'avoir également leurs commentaires, réactions, etc.

La population cible de l'étude est composée de 56 agents issus de cinq institutions de microfinance opérant dans la ville de Mbuji-Mayi. Compte tenu de la taille réduite et de l'accessibilité totale de cette population, la recherche a adopté une démarche d'enquête exhaustive, le questionnaire ayant été adressé à l'ensemble des individus concernés, sans recours à une procédure de sélection.

La collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire structuré. Sur les 56 questionnaires distribués, 43 ont été retournés et jugés exploitables, correspondant à un taux de réponse de 76,8 %.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon

IMF	Effectif	%
FINCA	16	37.21
GUILGAL	8	18.6
ADVANS	13	30.23
MUFFEC	6	13.95
Total	43	100

Source : Auteurs, à partir des statistiques reçues des IMF

L'enquête a mobilisé d'une part des données sociodémographiques renseignant les caractéristiques propres à chaque employé ; et d'autre part des données relatives aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines : (1) L'accès aux programmes de formation continue et opportunités de développement professionnel ; (2) La pertinence du système de reconnaissance et de récompense ; (3) L'efficacité des canaux de communication et la gestion des conflits ; (4) L'ambiance générale de travail.

Les 43 répondants ont évalué chacun de ces 4 systèmes à travers l'échelle de Likert proposé (de 1 à 5) :

1. **Pas du tout d'accord** (Le répondant rejette totalement l'affirmation ; il n'y adhère en rien).
2. **Plutôt pas d'accord** (Le répondant est généralement en désaccord, mais de manière modérée).
3. **Neutre / sans opinion** (Le répondant ne se prononce pas clairement ; il est indécis ou indifférent).

4. **Plutôt d'accord** (Le répondant est globalement en accord, sans être fortement affirmatif).

5. **Tout à fait d'accord** (Le répondant approuve totalement l'affirmation).

Les différents items relatifs aux pratiques de gestion du personnel ont été ainsi reformulés :

Tableau 2 Tableau des items

N°	Item reformulé	Variable mesurée
1	Votre IMF offre des opportunités de développement professionnel	La politique de formation et développement professionnel
2	Les opportunités de formation et développement professionnel offertes ont un impact sur votre attachement à l'IMF	La politique de formation et développement professionnel
3	Vous recevez des primes ou des incitations financières pour votre performance au travail	Le système de motivation et de récompense
4	Vous êtes satisfait(e) de la politique de récompense et de reconnaissance au sein de l'IMF	Le système de motivation et de récompense
5	La politique de récompense contribue à votre engagement et motivation au travail	Le système de motivation et de récompense
6	La communication interne au sein de votre institution est fiable et efficace	La communication interne et la gestion des conflits
7	Les conflits au travail sont résolus de manière satisfaisante	La communication interne et la gestion des conflits
8	L'ambiance générale du travail dans votre IMF est bonne et favorable à votre épanouissement professionnel	La culture et l'environnement de travail
9	La culture et les valeurs prônées par votre IMF encourage la collaboration et le travail en équipe	La culture et l'environnement de travail

Source : Auteurs, à partir de la revue de littérature

2.2. Modèle empirique et analyse : variables et hypothèses

La disposition à demeurer dans la même IMF est utilisée comme variable dépendante dichotomique qui prend la valeur 1 si l'employé est disposé à demeurer et 0 si non.

Le modèle se présente comme suit : $Y = BX + \mu$ (1)

Dans l'équation (1), X représente le vecteur des variables susceptibles d'affecter la décision de demeurer dans la même IMF ; B est un vecteur des paramètres ; et μ représente le terme de l'erreur. Les critères de décision pour désigner la variable Y observable (dichotomique) sont :

$$Y_i = \begin{cases} 1, \text{disposé à demeurer (oui)} \\ 0, \text{non disposé à demeurer (non)} \end{cases} \quad (2)$$

La forme empirique du modèle Probit est spécifiée de la manière suivante :

$$\text{Probit } Y_i = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i \quad \forall i = 1, 2, 3, \dots, n$$

Partant de cette forme empirique, on peut définir la probabilité de survenance de l'événement comme l'espérance de la variable Y , puisque :

$$E|Y_i| = P(Y_i = 1) \times 1 + P(Y_i = 0) \times 0 = P(Y_i = 1)$$

L'Espérance de Y_i donne donc la probabilité que l'employé décide de demeurer dans l'IMF.

L'objectif de ce modèle consiste alors à expliquer la survenance de l'événement considéré en fonction de K caractéristiques observées (X_{i1}, \dots, X_{iK}) pour un employé i de l'échantillon.

Une fois le modèle estimé, les paramètres (β_i) qu'il faut interpréter sont obtenus. L'aspect essentiel est l'effet marginal de la j ème variable X_{ij} , sur la probabilité de l'événement $Y_i = 1$ pour l'employé i .

Le problème d'identification de la distribution des résidus (gaussienne ou logistique) laisse peu de crédit à la valeur quantitative de β_j , c'est donc surtout son signe qui sera commenté.

On peut donc tirer dans ce modèle le signe de l'effet de X_{ij} .

si $\beta_j > 0, X_{ij}$ a un effet positif sur la rétention

si $\beta_j < 0, X_{ij}$ a un effet négatif sur la rétention

Il ressort des tableaux ci-dessous, la liste des variables potentiellement associées à la rétention des employés dans les IMF, leurs types, leurs mesures ainsi que les signes attendus. Le signe positif attendu renseigne qu'on s'attend à ce que cette variable favorise la rétention. En revanche, le signe négatif implique que ladite variable réduit la probabilité pour l'employé de demeurer dans l'IMF.

En vue de vérifier, à travers la régression logistique, les relations entre les variables identifiées et la rétention, les hypothèses ont été opérationnalisées comme suit :

Tableau 3 Hypothèses inhérentes aux facteurs sociodémographiques de l'employé

Variables	Mesure	Type	Signe attendu
Sexe	0=Féminin 1=Masculin	Qualitative Binaire	Neutre <i>(Egalité des chances)</i>
Age	1=Moins de 20 ans 2=Entre 20 et 30 ans 3=Entre 30 et 40 ans 4=Entre 40 et 50 ans 5=Plus de 50 ans	Quantitative	Positif <i>les employés plus âgés sont généralement plus stables</i>
Statut matrimonial	1=Marié 2=Célibataire 3=Veuf/Veuve 4=Divorcé (e)	Qualitative multimodale	Positif <i>les employés mariés ou ayant des enfants peuvent avoir un plus grand ancrage dans leur emploi</i>

Ancienneté	1=Moins d'un an 2=1 à 3 ans 3=3 à 5 ans 4=Plus de 5 ans	Quantitative	Positif <i>les employés plus anciens sont plus engagés et stables</i>
Type de contrat	1=CDD 2=CDI	Qualitative binaire	Positif <i>La stabilité contractuelle associée au CDI favorise la rétention</i>
Echelon	1=Cadre de direction 2=Agent de maîtrise 3=Agent 4=Consultant 5=Stagiaire	Qualitative multimodale	Positif <i>les employés avec des grades plus élevés sont moins susceptibles de quitter</i>

Source : Auteurs

Tableau 4 : Hypothèses inhérentes aux bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

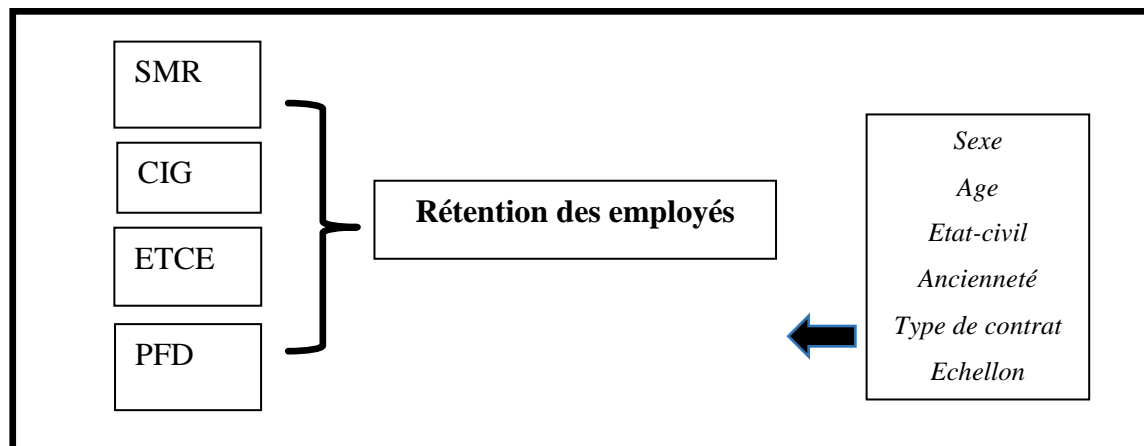
N°	Variables	Mesure	Type	Signe
H1	Politique de formation et de développement	E. Likert (De 1 à 5)	Quantitative	Positif
H2	Système de motivation et de récompense	E. Likert (De 1 à 5)	Quantitative	Positif
H3	Communication interne et gestion des conflits	E. Likert (De 1 à 5)	Quantitative	Positif
H4	Culture et Environnement de travail	E. Likert (De 1 à 5)	Quantitative	Positif

Source : Auteurs

Dans le cadre de cette recherche, les résultats statistiques sont interprétés au seuil de significativité de 5 % ($p < 0,05$). Seules les variables dont les coefficients sont significatifs à ce seuil sont considérées comme ayant un effet statistiquement significatif sur la rétention du personnel.

Ainsi, la schématisation des variables du modèle se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle théorique



Source : Auteurs, à partir de la revue de littérature

Avec :

PFD : Politique de formation et de développement

SMR : Système de motivation et de récompense

CIG : Communication interne et gestion des conflits

ETCE : Environnement de travail et culture de l'entreprise

3. Résultats

3.1. Analyse de la fiabilité

Tableau 5 : Récapitulatifs des résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Variable	Nombre d'items		Alpha de Cronbach	Décision
	Avant	Après		
Politique de formation et de développement	3 items	3 items	$\alpha = 0,71$	Retenue
Système de motivation et de récompense	3 items	3 items	$\alpha = 0,67$	Retenue
Communication interne et gestion des conflits	2 items	2 items	$\alpha = 0,81$	Retenue
Culture et Environnement de travail	2 items	2 items	$\alpha = 0,68$	Retenue
Rétention	1 item	1 item	$\alpha = 0,7$	Retenue

Source : Résultats obtenus sur SPSS 30.0

La fiabilité interne des échelles de mesure a été évaluée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Les résultats indiquent que toutes les variables présentent des niveaux de cohérence interne acceptables, avec des coefficients compris entre 0,67 et 0,81. Conformément aux recommandations méthodologiques (Thietart & Al., 2014), ces valeurs sont jugées satisfaisantes, en particulier compte tenu du caractère exploratoire de l'étude et du nombre limité d'items par variable. L'ensemble des échelles est donc retenu pour l'analyse empirique.

3.2. Validité globale du modèle

Cette section présente d'une part la performance globale du modèle de régression logistique utilisé pour exprimer la rétention dans les institutions de microfinance opérant dans la ville de Mbujimayi, et d'autre part l'effet propre de chaque variable incluse dans le modèle.

Tableau 6 : Tests composites des coefficients du modèle

		Khi-carré	Ddl	Sig.
Pas 1	Pas	34,754	10	<,001
	Bloc	34,754	10	<,001
	Modèle	34,754	10	<,001

Source : Résultats obtenus sur SPSS 30.0

Tableau 7 : Récapitulatif des modèles

Pas	Log vraisemblance de -2	R ²	R
1	98,213 ^a	,774	,668

a. L'estimation a abouti à une solution.

Source : Résultats obtenus sur SPSS 30.0

Les tests du χ^2 du modèle logistique sont hautement significatifs (p -value < 0.001), ce qui indique que le modèle apporte une contribution statistique robuste par rapport au modèle sans prédicteur. Les coefficients de détermination de type pseudo- R^2 (Cox & Snell = 0,774 ; Nagelkerke = 0,668) traduisent une amélioration substantielle du modèle par rapport au modèle nul, confirmant la pertinence des variables explicatives retenues dans l'analyse de la rétention du personnel.

3.3. Test du modèle empirique

Tableau 8 Résultats de la Régression Logistique

Variables de l'équation		B	Sig.	Exp(B)
Pas 1 ^a	Sexe	105,509*	-0,014	0,776
	Etat_civil	20,799***	0,021	2,034
	Age	16,164**	0,022	1,873
	Ancienneté	19,335***	0,017	3,334
	Type_Contrat	63,272**	0,020	4,855
	Echelon	54,305*	0,058	1,716
	PFD	9,299***	0,018	3,501
	SMR	18,923***	0,002	2,443
	CIG	15,003***	0,002	1,495
	ETCE	33,451***	0,004	3,010
	Constante	-154,402***	0,002	0,088

Source : Résultats obtenus sur SPSS 30.0

***Coefficient significatif au seuil de 1% (Robuste)

**Coefficient significatif au seuil de 5% (Seuil de référence)

* Coefficient significatif au seuil de 10% (Non pris en compte)

3.3.1. Effets des variables socio-démographiques

Quelques variables individuelles influencent significativement la probabilité de rétention. Concernant le sexe, la majorité des répondants sont des hommes, ce qui reflète la structure généralement observée dans les institutions de microfinance locales où les postes techniques ou commerciaux sont davantage occupés par des hommes. Toutefois, cette variable ne présente pas d'effet significatif dans le modèle, ce qui suggère que la rétention n'est pas influencée par le genre, confirmant l'hypothèse d'égalité des chances.

L'âge et l'état matrimonial se révèlent également significatifs ($p < 0,05$), avec respectivement des effets positifs ($\text{Exp}(B) = 2,034$ et $1,873$), suggérant que les employés plus âgés et/ou ayant des responsabilités familiales sont plus enclins à rechercher la stabilité professionnelle.

L'ancienneté exerce un impact particulièrement marqué ($p < 0,05$). Les employés ayant plus d'années de service voient les probabilités de demeurer multipliées par plus de trois ($\text{Exp}(B) = 3,334$).

Le type de contrat influence également la rétention ($\text{Exp}(B) = 4,855$), indiquant que les employés en CDI affichent une fidélité supérieure à ceux en CDD.

Enfin, l'échelon hiérarchique a un effet positif, mais non significatif, montrant que les employés occupant des positions plus élevées sont susceptibles de quitter l'organisation. Ceci s'explique par le fait que la main-d'œuvre qualifiée dans les IMF est beaucoup plus convoitée par les institutions bancaires, qui s'installent de plus en plus à Mbuji-Mayi.

3.3.2. Effets des pratiques de gestion des ressources humaines

Les quatre dimensions de la gestion des ressources humaines présentent toutes un effet positif sur la rétention, ce qui confirme l'appartenance au cadre théorique mobilisé, notamment la théorie bifactorielle de Herzberg.

La politique de formation et de développement apparaît significative au seuil de 1%. Les employés qui bénéficient de formations régulières ou d'opportunités de développement professionnel sont environ trois fois plus susceptibles de rester dans leurs institutions, comme le montre l'odds ratio ($\text{Exp}(B) = 3,501$). Ce résultat met en évidence l'importance de l'investissement dans le capital humain.

Le système de motivation et de récompense est l'un des facteurs les plus significatifs avec une p -value inférieure à 1% et un odds ratio de 2,443. Cela suggère que les IMF qui valorisent leurs employés à travers des rémunérations justes et des récompenses symboliques améliorent leur stabilité interne.

La communication interne et la gestion des conflits montrent un effet significatif à 1%, ce qui en fait des leviers majeurs. Un canal de communication fluide et la résolution rapide des conflits renforcent l'engagement et diminuent les intentions de départ.

Enfin, l'environnement de travail et la culture d'entreprise ont également un effet significatif au seuil de 1%. L'équilibre social, la collaboration entre collègues et la manière dont l'institution promeut ses valeurs influencent fortement la rétention. Un odds ratio de 3,01 montre que les IMF dotées d'une culture organisationnelle positive parviennent à fidéliser davantage leur personnel.

4. Discussion

Les résultats obtenus confirment largement les hypothèses et s'inscrivent en cohérence avec les théories existantes sur la rétention du personnel. D'abord, les variables socio-

démographiques telles que l'âge, le statut matrimonial, l'ancienneté et le type de contrat contribuent de manière notable à la décision de demeurer. Ce constat rejoint les travaux de (Maslow, 1943) et de (Locke J. , 1968), selon lesquels les individus attachent une importance particulière à la stabilité et à la cohérence avec leurs besoins personnels et professionnels.

L'effet positif du type de contrat est particulièrement révélateur. Un CDI constitue une garantie de sécurité professionnelle, ce qui rejoint les conclusions de (Greenberg, 1987) en matière de justice organisationnelle : un employé qui se sent traité équitablement et qui bénéficie des conditions sécurisantes développe une loyauté accrue à l'organisation.

Sur le plan des politiques RH, les résultats démontrent que les pratiques internes jouent un rôle déterminant, et parfois même supérieur aux caractéristiques individuelles. La formation et le développement professionnel, par exemple, favorisent non seulement l'acquisition de compétences, mais renforcent aussi le sentiment de valorisation du personnel. Cette observation confirme les principes de la théorie du capital humain de (Becker, 1964).

Le système de motivation et de récompense apparaît comme l'un des leviers les plus puissants, ce qui corrobore les travaux de Herzberg expliqués par (Giroux, 1960). Les facteurs extrinsèques tels que les primes, les avantages sociaux et les récompenses symboliques réduisent fortement les risques de départ. Cependant, il convient de noter que la motivation intrinsèque, notamment la reconnaissance professionnelle et la possibilité d'accomplissement, demeurent tout aussi importantes.

La communication interne et la gestion des conflits se révèlent être un facteur hautement significatif. Cela met en lumière l'importance de la transparence, de la circulation efficace de l'information et de la capacité des dirigeants à gérer les tensions au sein des équipes. Une communication efficace permet d'accroître la confiance, de réduire les frustrations et d'encourager l'engagement collectif, ce qui réjouit les notions d'équilibre organisationnel étudiées par plusieurs auteurs contemporains.

Enfin, l'environnement du travail et la culture organisationnelle influencent fortement la rétention, comme l'ont également montré plusieurs études empiriques dans le domaine des services financiers. Les IMF, qui instaurent une culture axée sur la collaboration, la solidarité et l'éthique, parviennent à fidéliser davantage le personnel, même lorsqu'elles ne sont pas en mesure d'offrir des rémunérations parmi les plus élevées.

Somme toute, cette étude montre que la rétention du personnel au sein des IMF n'est pas le fruit du hasard, mais le résultat d'une combinaison cohérente entre facteurs personnels et pratiques RH structurées. Les implications managériales sont considérables. Pour réduire la

rotation du personnel, les IMF doivent investir dans des politiques internes englobant la formation, la communication, la motivation et l'amélioration continue du climat social.

Conclusion

Cette étude a permis d'identifier les facteurs déterminants de la rétention du personnel dans les institutions de microfinance (IMF) de la ville de Mbuji-Mayi. Les principaux apports de la recherche sont multiples. D'abord, elle fournit des preuves empiriques locales sur l'influence combinée des facteurs comme la politique de formation et développement professionnel, le système de motivation et récompense, la communication interne et la culture d'entreprise sur la fidélisation des employés. Ensuite, elle valide l'application de la théorie de Herzberg dans un contexte africain et de microfinance, en confirmant l'importance des facteurs intrinsèques et extrinsèques pour maintenir un personnel stable et engagé. Enfin, cette recherche offre des recommandations opérationnelles concrètes aux gestionnaires RH des IMF pour orienter leurs politiques de fidélisation et de gestion des talents.

Cependant, certaines limites doivent être soulignées. La taille réduite de l'échantillon (43 répondants) limite la généralisation des résultats à l'ensemble des IMF de la RDC. La rétention a été mesurée par une seule question, ce qui capture l'intention de rester mais pas le comportement effectif. De plus, l'approche transversale ne permet pas de tirer de conclusions causales définitives, et certains effets pourraient évoluer dans le temps ou selon le contexte institutionnel. Les résultats ouvrent ainsi plusieurs perspectives pour des recherches futures. Il serait pertinent d'étendre l'échantillon à d'autres villes et à un plus grand nombre d'institutions pour tester la robustesse des facteurs identifiés. Une approche longitudinale pourrait permettre de suivre l'évolution de la rétention et d'identifier les relations causales entre pratiques RH et fidélisation du personnel. Il serait également intéressant d'explorer d'autres dimensions de la fidélisation, comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou l'impact des politiques de reconnaissance sur la performance globale.

En définitive, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la gestion des ressources humaines dans le secteur de la microfinance en contexte africain, tout en fournissant des éléments pratiques pour renforcer la rétention du personnel. Elle met en lumière les leviers organisationnels clés et propose des pistes concrètes pour les gestionnaires et les chercheurs intéressés par le développement durable des institutions financières locales.

ANNEXES

Figure 2 : Questionnaire d'enquête

Enquête sur la gestion du personnel et la rétention des employés dans les microfinances de Mbujimayi

Objectif : Cette enquête vise à recueillir des données sur le profil des employés des institutions de microfinance et à analyser les facteurs liés à leur fidélisation, en lien avec la gestion des ressources humaines.

Section 1 : Profil de l'enquêté

1. **Sexe :** Homme / Femme
2. **État civil :** Marié(e) / Célibataire / Veuf(ve) / Divorcé(e)
3. **Tranche d'âge :** Moins de 20 ans / 20–30 ans / 30–40 ans / 40–50 ans / Plus de 50 ans
4. **Institution de microfinance :** FINCA / ADVANS / MUFEC / GUILGAL
5. **Ancienneté dans l'institution :** Moins d'un an / 1 à 3 ans / 3 à 5 ans / Plus de 5 ans
6. **Type de contrat :** CDD / CDI
7. **Statut professionnel :** Cadre de direction Agent de maîtrise / Agent / Consultant / Stagiaire

Section 2 : Politique des formations et du développement

8. À quelle fréquence avez-vous accès à des programmes de formation continue au sein de votre institution ?
9. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des opportunités de développement professionnel offertes ?
10. Pensez-vous que ces opportunités ont un impact positif sur votre fidélité à l'entreprise ?

Section 3 : Système de motivation et de récompense

11. Recevez-vous des primes ou des incitations financières pour votre performance au travail ?
12. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des systèmes de récompense et de reconnaissance ?
13. Estimez-vous que ces systèmes contribuent à votre engagement et motivation au travail ?

Section 4 : Communication interne et gestion des conflits

14. Comment évaluez-vous l'efficacité de la communication interne dans votre institution ?
15. À quelle fréquence les conflits au travail sont-ils résolus de manière satisfaisante ?

Section 5 : Environnement de travail et culture d'entreprise

16. Comment décririez-vous l'ambiance générale du travail dans votre institution ?
17. Dans quelle mesure pensez-vous que la culture d'entreprise encourage la collaboration et le travail en équipe ?

Section 5 : Rétention dans l'IMF

16. Etes-vous disposé à demeurer dans votre institution pour les prochaines années ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-432. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299. doi: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Alderfer, C. P. (1969, Mai). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), pp. 142-175. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. NBER, Columbia University Press.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Dans R. Lewicki, B. Sheppard, & M. Bazerman (Éds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55).
- BOUBAKARY, B. (2024). La fidélisation des salariés dans les PME camerounaises : une analyse de la contribution du respect. *Revue Congolaise de Gestion*, 2(38), pp. 65-110. doi:[10.3917/rcg.038.0065](https://doi.org/10.3917/rcg.038.0065)
- Bouzida, Z. , & Malek, , N. (2023). La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management. *Al Bashaer Economic Journal*, 9(1). doi:<https://doi.org/10.33704/1748-009-001-050>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- ETCHEU, J. (2013). La strategie de retention du personnel et la marque employeur de l'entreprise : le cas de la societe OM. *Actes des congrès du 24ème Congrès de l'AGRH*. Paris. Récupéré sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2013-etcheu.pdf>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Département des Relations industrielles - Université Laval*, 69(4), pp. 709-730. doi: <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Flavell, J. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. Dans L. B. Associates (Éd.), *The nature of intelligence* (pp. 231–235). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.

- Giroux, C.-R. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. Dans I. Relations (Éd.), 15 (2), pp. 275–276. doi:<https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Gnignindikoup, I., Yota, R., & Sonkeng, G. (2020, Novembre). Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la très petite entreprise camerounaise : un état des lieux. *IJAFAME - ISSN : 2658-8455*, 1(3), pp. 422-436. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.4282202>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12, pp. 9-22. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- KAKULE, K. A. (2025, Mars). Fidélisation du personnel pour l'amélioration de la performance dans les entreprises de la ville de BENI : CAS DE LA FBN BANK, LA CNSS, LA SOCIÉTÉ AIRTEL ET THE OKAPI GROUP. *Revue des Arts, Linguistique, Littérature & Civilisations, RA2LC*, 4(13), pp. 525-538. Récupéré sur <https://www.ziglobitha.org/wp-content/uploads/2025/03/36-Art.-KAKULE-KAHIGHANA-Aime-Corrige-ok.pdf>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans E. Locke, & M. Dunnette (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, J. (1968). *The educational writings of John Locke: A critical edition with introduction and notes*. (É. J. L. Axtell, Éd.) Cambridge University Press.
- Malo, F. B., Jean-Gilles, J., & Vallée, G. (2007). Attraction et rétention de la main-d'oeuvre : Mesure de la problématique et pistes de solutions. *Organisations et Territoires*, 16(2 & 3), pp. 27-35. doi:<https://doi.org/10.1522/revueot.v16n2-3.513>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50(4), pp. 370-396. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. D. Van Nostrand Co. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/14359-000>
- NKONGOLO KAAJILA, D. (2025). *Qualité de service et engagement des clients envers les banques commerciales de Mbujimayi : Une application du modèle SERVQUAL*. [Mémoire de

Master soutenu le 26 Août 2025 - Université de Liège]. Récupéré sur <https://hdl.handle.net/2268/335958>

OUBRAHIMI , M., & JANNANI, Y. (2023, Décembre). L'effet de la santé et du bien- être psychologique au travail sur la rétention des employés : cadre théorique. *Maroccan Business Review Research* - ISSN-2820-6940, 2(4), pp. 17-31. doi:<https://doi.org/10.34874/PRSM.mb2r-vol2iss4.52356>

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. (Vol. 326.). Ed. LIRHE.

Roussel, P., & Fall, A. (2021). Théorie de l'autodétermination et recherches en management des ressources humaines. Dans O. E. , & B. R., *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (pp. 183-197). Caen, France: . <http> (pp. 183-197). Caen, France: EMS Éditions. doi:<https://doi.org/10.3917/ems.oiry.2021.01.0183>

Thietart, R.-A., & Al. (2014). *Méthodes de recherche en manangement*. Paris: DUNOD.

TSANGA, R. C., & BEKOLO, C. (2018, Décembre). La rétention des personnels en contexte d'insécurité : déterminants et implications. *Revue Économie, Gestion et Société*(17), pp. 1-22. doi:<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i17.14586>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Ed. Wiley.

Xavier, S.-D. (2023). La capture des travailleurs à l'ère du travail précaire : réduire le taux de roulement en l'absence de l'engagement et de la sécurité d'emploi des employés. In Volume 7. *Département des relations industrielles de l'Université Laval*, 78(4), pp. 1-22. doi:<https://doi.org/10.7202/1111511ar>