



## INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON HUMAN RESOURCE RETENTION: THE CASE OF MALI LAIT.SA

## INFLUENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE SUR LA RETENTION DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DE MALI LAIT.SA

**Dr Sekou TRAORE**

Enseignant chercheur à Innova Academy Private of School Business (IAPSB)

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako-Mali, Afrique de l'Ouest

**Dr Aliou Boubou SIDIBE**

Enseignant chercheur à l'Institut Universitaire de Gestion. Spécialité : GRH – Stratégies & Management des Organisation. Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES). Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.

**Diakaridia COULIBALY**

Doctorant et Enseignant-chercheur à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)/IUG.

**Date de soumission :** 05/09/2025

**Date d'acceptation :** 07/11/2025

**Digital Object Identifier (DOI) :** 10.5281/zenodo.17835140

**Résumé :**

Cette étude analyse l'influence de la culture d'entreprise sur la rétention des ressources humaines, en prenant pour cas l'entreprise Mali Lait S.A., acteur clé du secteur agroalimentaire malien. L'objectif est d'identifier les facteurs culturels qui renforcent la fidélisation et l'engagement des employés, dans un contexte marqué par une forte concurrence et des contraintes socio-économiques. La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 15 agents, complétée par une analyse documentaire. Les résultats montrent que des valeurs partagées, une communication interne transparente, la reconnaissance des efforts et la mise en place de perspectives de carrière constituent des leviers essentiels de rétention. Cependant, certaines limites persistent, notamment le manque de formations régulières, de reconnaissance formalisée et des opportunités de progression encore limitées. La contribution principale de l'étude est double : scientifique, en enrichissant la littérature sur la GRH en Afrique, et pratique, en offrant des recommandations concrètes pour renforcer l'attractivité et la durabilité de Mali Lait S.A.

**Mots clés :** rétention ; culture d'entreprise ; fidélisation ; carrière ; communication interne.

**Abstract :**

This study examines the influence of corporate culture on human resource retention, using the case of Mali Lait S.A., a key player in the Malian agri-food sector. The objective is to identify cultural factors that strengthen employee loyalty and engagement in a context characterized by strong competition and socio-economic constraints. The methodology is based on a qualitative approach through semi-structured interviews with 15 employees, complemented by a document analysis. The findings reveal that shared values, transparent internal communication, recognition of efforts, and the provision of career opportunities are essential drivers of retention. However, some challenges remain, such as limited training programs, insufficient formal recognition, and restricted career advancement. The main contribution of this study is twofold: scientific, by enriching the literature on HRM in Africa, and practical, by offering concrete recommendations to enhance the attractiveness and sustainability of Mali Lait S.A.

**Keywords:** retention; corporate culture; building loyalty; careers; internal communication.

## Introduction

Dans un monde en constante évolution, marqué par une intensification de la concurrence et une instabilité économique croissante, la gestion des ressources humaines s'impose comme un levier stratégique incontournable pour la pérennité des entreprises. Dans le contexte économique complexe et concurrentiel d'aujourd'hui, les organisations reconnaissent de plus en plus le rôle crucial de la gestion des ressources humaines pour réussir et améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement, Elmortada et al., (2017). Selon Ntima Kiese, L. (2022), les employeurs ont des difficultés pour attirer et retenir les travailleurs, plus particulièrement, les talents. La capacité à attirer, fidéliser et développer des employés qualifiés est primordiale, en particulier dans un contexte de mondialisation où les organisations rivalisent pour attirer des travailleurs qualifiés Moreira et al., (2024).

Aujourd'hui, il existe d'ailleurs des pratiques en gestion des ressources humaines destinées à surmonter cette difficulté Munoz, V. (2017). Parmi ces pratiques, nous retrouvons l'établissement d'une proposition de valeur à l'employé. Au sein de cette dynamique, la culture d'entreprise occupe une place centrale, jouant un rôle décisif dans la capacité des organisations à attirer, motiver et retenir les talents. La fidélisation des employés est devenue un domaine d'intérêt crucial pour les managers, notamment compte tenu de l'augmentation du taux de rotation du personnel Akther et Tariq, (2020).

Mali Lait S.A., acteur majeur de l'industrie agroalimentaire au Mali, n'échappe pas à cette réalité d'après Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S,(2018). Le départ d'employés peut entraîner des coûts importants, notamment des dépenses de recrutement et des investissements en formation, tout en perturbant potentiellement les connaissances et la productivité de l'organisation selon Hauer et al., (2021). Par conséquent, les entreprises reconnaissent l'importance de mettre en œuvre des politiques de ressources humaines globales pour favoriser la fidélisation des employés (Awolusi et Jayakody, (2022). La fidélisation des employés compétents est essentielle pour prospérer dans des environnements concurrentiels (Ivana, 2020). Les organisations cherchent à obtenir un avantage concurrentiel en utilisant les ressources humaines comme un atout précieux pour atteindre leurs objectifs (Madurani et Pasaribu, (2022). Il est donc impératif de comprendre les multiples facteurs qui influencent la rétention des employés afin de formuler des stratégies garantissant l'engagement et la motivation des employés de valeur au sein de leur organisation (Sishuwa et Phiri, (2020).

Dans le contexte malien, où les défis liés à la stabilité de l'emploi et à la valorisation des ressources humaines restent prégnants, de nombreuses entreprises peinent à maintenir leurs collaborateurs sur le long terme. Cette situation s'explique souvent par un décalage entre les aspirations des employés et les pratiques organisationnelles, notamment en matière de culture d'entreprise (Ngozi, D., & Edwinah, A, (2022). La culture d'entreprise, en tant qu'ensemble de valeurs, de normes et de pratiques partagées, constitue un vecteur essentiel pour instaurer un sentiment d'appartenance, un climat de confiance, et une satisfaction professionnelle parmi les employés. La culture organisationnelle, qui englobe les valeurs, les croyances et les normes partagées, apparaît comme un facteur essentiel de la rétention des employés (Adeoye et Hope, (2020). Elle constitue le fondement d'une organisation, façonnant le comportement, les attitudes et l'expérience globale des employés. La culture organisationnelle a un impact significatif sur la capacité d'une entreprise à favoriser l'innovation, le travail d'équipe et l'engagement des employés.

Dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel où le respect de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose (Simen, S. F., & Ndao, A, (2013), les entreprises malientes, notamment dans le secteur agroalimentaire, cherchent à attirer et à retenir les talents pour maintenir leur performance et assurer leur croissance durable. Mali Lait S.A, en tant qu'acteur majeur de l'industrie laitière au Mali, fait face à des défis liés à la rétention de ses ressources humaines qualifiées. Dans ce cadre, la culture d'entreprise joue un rôle essentiel en influençant la satisfaction, l'engagement, et la motivation des employés (LARAQI, H., & BENNANI, Y. B, (2022).

Selon Gareth, M. (2019), la culture d'entreprise comprend les valeurs, normes, croyances et comportements partagés au sein d'une organisation. Elle influence directement l'environnement de travail, les relations interpersonnelles, et le sentiment d'appartenance des employés. Une culture d'entreprise forte et positive peut être un levier de rétention des talents en renforçant la motivation et en réduisant le turnover (Bonin, H, ( 2020).

Dans quelle mesure la culture d'entreprise de Mali Lait S.A. contribue-t-elle à la rétention de ses ressources humaines, et quels axes d'amélioration pourraient être envisagés pour renforcer cette dynamique ?

Ce sujet revêt un triple intérêt. Sur le plan scientifique, il vise à enrichir la littérature sur le lien entre culture organisationnelle et gestion des talents, en explorant un cas spécifique au Mali. Sur le plan pratique, il offre à Mali Lait S.A. des pistes concrètes pour améliorer ses politiques de rétention et renforcer son attractivité en tant qu'employeur.

Enfin, pour le secteur académique et professionnel elle pourrait fournir une étude de cas qui pourrait inspirer d'autres entreprises maliennes confrontées à des défis similaires.

La fidélisation des talents n'est pas seulement une question de compétitivité, mais aussi une condition sine qua non pour garantir la continuité et l'excellence des opérations.

La littérature internationale souligne l'importance de la culture organisationnelle dans la rétention des talents (Schein, Hofstede, Handy). Toutefois, elle reste dominée par des études menées en contexte occidental ou asiatique. Le secteur agroalimentaire malien, caractérisé par une forte informalité et une mobilité réduite des compétences, a été peu étudié.

Ainsi, le principal écart de connaissance réside dans l'absence de recherches empiriques contextualisées au Mali, notamment sur l'articulation entre facteurs intrinsèques (valeurs partagées, reconnaissance, climat social) et extrinsèques (salaires, perspectives de carrière) dans la fidélisation des employés.

### **Question principale**

Comment les pratiques culturelles internes de Mali Lait S.A. influencent la rétention de ses employés, et si des améliorations peuvent être apportées pour créer un environnement de travail plus attractif et engageant ?

### **Questions spécifiques**

1. Quels aspects spécifiques de cette culture pourraient être renforcés pour améliorer l'engagement et la rétention des employés dans un secteur confronté à une forte concurrence pour les talents ?
2. Quels sont les facteurs de rétention des Ressources Humaines de Mali Lait .SA. ?

### **Objectif général**

Notre objectif Principal est d'étudier les facteurs de la rétention des Ressources Humaines à Mali-Lait S.A.

### **Objectifs spécifiques**

1. Identifier les facteurs de rétention des Ressources Humaines à Mali Lait .SA.
2. Améliorer la rétention des Ressources Humaines de Mali lait S.A.

**Proposition principale de recherche :** les facteurs de la rétention des Ressources Humaines de Mali-Lait S.A. influencent positivement sa performance sociale.

1. La pratique de rétention des Ressources Humaines de Mali Lait S.A motive son effectif.
2. D'autres pratiques de RH peuvent améliorer la rétention des Ressources Humaines de Mali lait S.A.

## 1. Revue De La Littérature

La culture organisationnelle exerce une influence considérable sur les taux de rétention des employés. Pourtant, des points de vue contradictoires existent quant à son impact précis sur l'engagement des employés et les intentions de départ (Habib et al., 2014). Elle est par nature une interaction complexe de valeurs, de normes et de pratiques qui façonnent l'expérience des employés et influencent leur décision de rester au sein de l'organisation (Sylejmani et Meško, 2024). Certaines études suggèrent qu'une culture organisationnelle positive et encourageante favorise une plus grande satisfaction au travail, un engagement organisationnel accru et une réduction des taux de rotation du personnel.

À l'inverse, d'autres recherches indiquent qu'une culture organisationnelle désalignée ou toxique peut entraîner un désengagement des employés, une baisse du moral et une augmentation des intentions de départ (Singh, 2019).

Des politiques efficaces de rétention des employés sont essentielles à la réussite des organisations, car elles considèrent la rétention des employés talentueux et compétents comme le fondement de la réduction des coûts et de la réalisation du plan organisationnel (Sawaneh et Kamara, 2019). Les organisations doivent donc prioriser la compréhension des facteurs essentiels qui influencent la rétention des employés afin de formuler des stratégies garantissant que les employés de valeur restent dévoués et engagés au sein de leur organisation. Lorsque les employés se sentent valorisés, appréciés et soutenus dans leur environnement de travail, ils sont plus susceptibles de rester engagés envers l'organisation.

L'engagement et l'efficacité des employés constituent un excellent indicateur de la santé globale d'une organisation, englobant des aspects tels que la satisfaction, l'innovation, l'engagement, la rétention et la productivité (« Asian Journal of Management », 2021). Les organisations devraient donc se concentrer sur les enquêtes d'opinion menées auprès des employés afin de connaître leur niveau d'engagement et de prendre les mesures nécessaires pour l'accroître (Evangeline et Ragavan, 2016). Une culture organisationnelle positive renforce l'engagement et incite les employés à aborder leur travail avec une attitude positive (Kahn, 1990).

Les employés ont tendance à être plus attirés par les organisations dont la culture les valorise et met l'accent sur le bien-être organisationnel (Jigjiddorj et al., 2021). Un environnement de travail favorable, caractérisé par des relations positives avec les collègues, des opportunités de développement et une attention particulière portée au bien-être des employés, joue un rôle crucial dans la rétention des employés de valeur (Alias et al., 2019). Des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement

de travail propice à l'engagement et encourageant les employés à rester engagés envers l'organisation (Mishra, 2024). Les organisations peuvent améliorer l'engagement et la fidélisation de leurs employés en leur offrant des perspectives d'avancement professionnel, de développement des compétences et de croissance professionnelle, ce qui accroîtra leur performance (Sawaneh et Kamara, 2019).

Garantir l'attractivité de l'environnement de travail d'une entreprise est essentiel pour maintenir un niveau élevé de satisfaction au travail, et les professionnels des ressources humaines jouent un rôle crucial dans ce processus (Messmer, 2005). Grâce à des stratégies de gestion des talents, les services des ressources humaines peuvent valoriser les employés à toutes les étapes de leur carrière, en commençant par attirer les bonnes personnes, les recruter avec succès, améliorer leurs compétences et les développer. En mettant en œuvre de telles stratégies, les employés sont plus susceptibles de s'engager, de développer des liens durables avec leur organisation et de contribuer à des résultats commerciaux positifs, créant ainsi un vivier de talents durable (« Pratiques de recrutement et de rétention », 2019). Les employés engagés ont tendance à être plus productifs et plus efficaces, ce qui favorise la performance des organisations (Haziazi, 2024). Ils peuvent constituer une ressource précieuse dans un environnement de travail mondial en constante évolution et une diversité des employés (Shahid, 2019). De plus, l'engagement des employés stimule la performance grâce à l'engagement mutuel entre les organisations et les employés (Engidaw, 2021). Par conséquent, les entreprises doivent se concentrer sur le niveau d'engagement de leurs employés et prendre les mesures nécessaires pour l'accroître (Engidaw, 2021) (Rajendran et Doraisamy, 2022).

La culture d'entreprise façonne l'engagement des employés, devenant ainsi un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Evangeline et Ragavan, 2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être considérées comme une priorité pour les organisations afin de garantir leur réussite à long terme (Kavyashree et al., 2022). Pour rester compétitives, les entreprises modernes doivent faire évoluer leur mode de fonctionnement. L'engagement des employés a notamment été récemment qualifié de facteur clé pour garantir que les employés soient dynamiques, passionnés et engagés dans leur travail (Ahmed et al., 2018). Le capital humain est considéré comme un avantage concurrentiel dans de nombreux contextes, plus encore que la technologie et la finance (. et Simiyu, 2021). Les entreprises ont besoin d'employés talentueux et engagés pour atteindre cet avantage et atteindre une efficacité élevée.

**Edgar Schein (2010)** : Considéré comme l'un des pionniers de l'étude de la culture organisationnelle, défini la culture d'entreprise comme l'ensemble des croyances et des valeurs

partagées au sein d'une organisation, influençant les comportements des employés. Dans "*Organizational Culture and Leadership*", Schein décrit les niveaux de culture, notamment les artefacts, les valeurs explicites et les présupposés implicites.

**Geert Hofstede (2010)** : Connu pour ses travaux sur la culture nationale, il a aussi exploré les différences culturelles au sein des organisations. Son modèle de dimensions culturelles (distance hiérarchique, individualisme, masculinité, etc.) est souvent utilisé pour analyser la culture d'entreprise et son influence sur la gestion.

**Charles Handy (1993)** : Dans son ouvrage "*Understanding Organizations*", Handy identifie quatre types de culture organisationnelle (la culture de pouvoir, de rôle, de tâche et de personne) et explore leurs implications sur le fonctionnement des entreprises et le comportement des employés.

**Drucker, P. F. (2020)** : Bien qu'il n'ait pas explicitement travaillé sur la culture d'entreprise, il a souligné l'importance des valeurs et des croyances au sein des organisations. Sa célèbre citation, "*Culture eats strategy for breakfast*," illustre l'impact de la culture sur la réussite stratégique.

**Gareth, M. (2019)** : Dans "*Images of Organization*", il utilise des métaphores pour expliquer différentes formes de culture organisationnelle et comment elles influencent le fonctionnement des entreprises.

Ces auteurs ont contribué de manière significative à la compréhension et à l'analyse de la culture d'entreprise, chacun apportant une perspective unique sur ses composantes et son impact sur les organisations.

## 2. Méthodologie de la recherche

### 2.1 La collecte des données :

Pour la collecte des données, l'entretien a été choisi comme principal outil. Cette technique permet d'établir un contact direct avec les participants, facilitant une exploration en profondeur de leurs points de vue, ressentis, et expériences spécifiques. Les entretiens permettent également de s'adapter aux réponses fournies, en approfondissant les thématiques émergentes et en clarifiant certains aspects au besoin.

Dans cette recherche, l'échantillon a été constitué de manière à représenter un éventail diversifié de participants susceptibles d'apporter des perspectives variées sur le sujet étudié. L'échantillon comprend des individus sélectionnés en fonction de critères de pertinence tels que leur expérience, leur rôle dans l'organisation ou leur niveau de connaissance du phénomène exploré.

Le choix de ces critères vise à garantir la richesse et la profondeur des informations recueillies, conformément aux objectifs qualitatifs de la recherche.

## 2.2 Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée en tenant compte du principe de **saturation des données**, c'est-à-dire que la collecte de nouvelles informations a été interrompue lorsque les entretiens ont cessé d'apporter des éléments nouveaux ou significatifs. Ce processus permet d'assurer que l'échantillon est suffisamment large pour couvrir les dimensions essentielles du sujet, tout en maintenant la cohérence et la qualité de l'analyse. Cet échantillon qualitatif est donc non probabiliste et intentionnel, privilégiant la pertinence des données par rapport à la représentativité statistique, afin d'obtenir une compréhension approfondie des expériences et perceptions spécifiques aux participants dans leur contexte particulier au nombre de 15 agents de Mali Lait.

## 2. Résultats

Questions d'entretien	Réponses
Quelles sont, selon vous, les principales raisons qui poussent un employé à rester à Mali Lait SA ?	<p><i>"Pour moi, les raisons principales de rester chez Mali Lait SA sont la stabilité de l'emploi et la sécurité qu'offre l'entreprise. C'est rassurant de travailler dans une société bien établie qui évolue dans un secteur aussi essentiel que l'agroalimentaire. Ensuite, les opportunités de progression professionnelle sont un atout majeur. Même si elles pourraient être plus nombreuses, Mali Lait SA offre des perspectives de carrière et reconnaît les efforts de ses employés."</i></p>
Quels aspects de votre environnement de travail contribuent à votre satisfaction professionnelle ?	<p><i>"Le cadre de travail est agréable et bien organisé, ce qui me permet de me concentrer sur mes tâches sans trop de distractions. En plus, les équipements et outils mis à disposition sont adaptés, et cela facilite vraiment notre travail au quotidien. Mali Lait SA fait des efforts pour fournir du matériel de qualité, et cela montre qu'ils valorisent notre travail."</i></p>

<p>Quelles améliorations suggérez-vous pour renforcer votre engagement et votre bien-être au travail ?</p>	<p><i>"Pour renforcer notre engagement, je pense que des initiatives pour équilibrer davantage la vie professionnelle et personnelle seraient utiles, comme une flexibilité accrue des horaires ou des jours de télétravail pour certains postes. Cela nous permettrait de mieux gérer nos obligations personnelles sans sacrifier notre productivité."</i></p> <p><i>"Une autre amélioration serait de mettre en place des programmes de bien-être, comme des séances de sport ou des ateliers de gestion du stress. Ce genre d'activités aiderait à créer une atmosphère plus positive et dynamique au sein de l'équipe. Enfin, j'aimerais voir plus de reconnaissance des efforts individuels et collectifs, par exemple des primes ou même de simples remerciements pour le travail accompli. Cela nous encouragerait à aller au-delà des attentes et à nous sentir valorisés."</i></p>
<p>Comment évaluez-vous les opportunités de développement professionnel offertes par Mali Lait SA ? Quelles seraient vos attentes en la matière ?</p>	<p><i>"Les opportunités de développement professionnel sont présentes, mais elles restent limitées. Mali Lait SA pourrait renforcer ces aspects en proposant davantage de formations régulières et spécifiques à notre domaine. Cela nous permettrait d'acquérir de nouvelles compétences et d'évoluer dans nos carrières."</i></p> <p><i>"J'aimerais aussi qu'il y ait plus de possibilités d'évolution de poste à l'interne. Parfois, on a l'impression qu'il faut attendre longtemps avant d'obtenir une promotion, même quand on a les compétences requises. Ce serait motivant de savoir que nos efforts peuvent nous permettre de</i></p>

	<p>progresser rapidement. Par ailleurs, des programmes de mentorat où les employés expérimentés pourraient guider les plus jeunes seraient bénéfiques. Cela renforcerait la transmission des savoirs et créerait un meilleur environnement d'apprendre. »</p>
Quels facteurs pourraient vous amener à envisager de quitter Mali Lait SA ? Comment l'entreprise pourrait-elle y remédier ?	<p><i>"L'un des principaux facteurs qui pourrait me pousser à partir serait le manque de perspectives de carrière. Parfois, il semble difficile de progresser, même si l'on s'investit pleinement dans son travail. Pour remédier à cela, l'entreprise pourrait instaurer des plans de carrière clairs, avec des évaluations régulières et des objectifs à atteindre pour évoluer dans l'organisation."</i></p> <p><i>"Le manque de reconnaissance est également un élément qui pourrait me faire envisager un départ. On a parfois l'impression que nos efforts passent inaperçus, ce qui peut être démotivant à la longue. Des initiatives pour récompenser les performances ou des feedbacks plus réguliers pourraient vraiment faire une différence et nous encourager à rester."</i></p>
Comment percevez-vous l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle à Mali Lait SA ? Quelles mesures permettraient d'améliorer cet équilibre ?	<p><i>"Actuellement, je trouve que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle pourrait être amélioré. Nous passons beaucoup de temps au travail, et cela laisse peu de place pour s'occuper de la famille ou des activités personnelles. Une flexibilité accrue dans les horaires de travail ou la possibilité de télétravail serait bénéfique pour trouver cet équilibre."</i></p>

	<p><i>"La gestion des heures supplémentaires est aussi un aspect important. À certains moments, les heures s'accumulent, ce qui a un impact sur notre santé et notre moral. Une meilleure organisation pour éviter les surcharges de travail ou offrir des compensations pour les heures supplémentaires serait une excellente initiative."</i></p>
--	---

## 2.1. Analyse Thématique

### 2.1.1. Matrice thématique

Thèmes majeurs	Dimensions associées	Illustrations (indicateurs)	Effets attendus sur rétention
Valeurs & rituels	Collaboration, respect, appartenance	Pratiques collectives, ambiance de travail	Sentiment d'attachement, fidélité
Justice / équité RH	Transparence, égalité de traitement	Politiques RH perçues comme équitables	Confiance organisationnelle, réduction des départs
Carrière & mobilité	Progression interne, formation continue	Plan de carrière, opportunités de promotion	Motivation accrue, réduction du turnover
Reconnaissance	Feedbacks, primes, valorisation	Systèmes de récompense, remerciements	Engagement renforcé, satisfaction au travail
Well-being (Bien-être)	Santé, équilibre vie pro/vie perso	Flexibilité horaires, gestion des heures supplémentaires	Réduction du stress, stabilité du personnel
Leadership	Style managérial, exemplarité	Managers accessibles, mentorat	Engagement affectif, attachement organisationnel
Rémunération & marché	Salaire, compétitivité sectorielle	Comparaison avec banques/ONG/télécoms	Attrait ou départ vers secteurs concurrents

### 2.1.2. Verbatims représentatifs

#### Cadres

« Pour moi, ce qui retient les collaborateurs, c'est la stabilité que procure Mali Lait dans un contexte malien incertain. Mais les perspectives de carrière restent limitées. »

« La reconnaissance est souvent implicite, pas toujours formalisée. Une politique plus claire de primes ou de feedbacks réguliers encouragerait davantage nos équipes. »

#### Opérationnels

« Le cadre de travail est agréable et les outils sont adaptés, ça nous motive à rester. »

*On aimerait plus de flexibilité sur les horaires, parfois la vie familiale est difficile à concilier.*

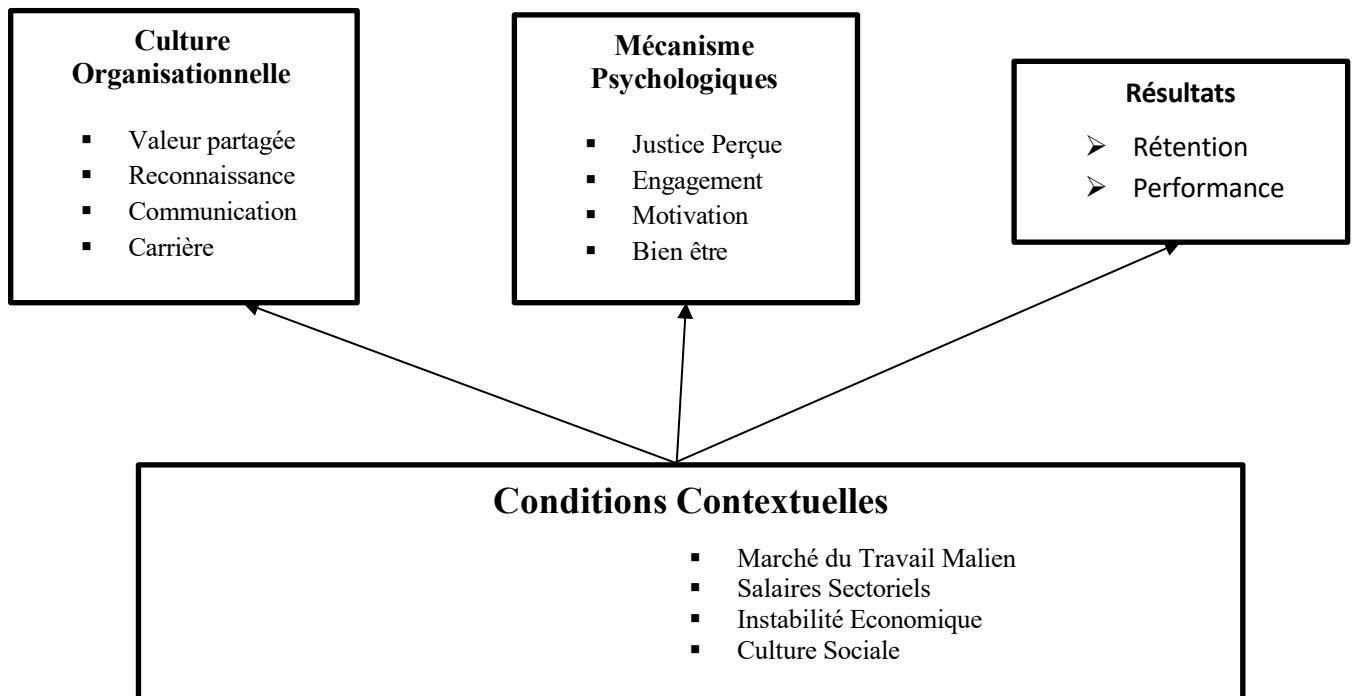
*Le manque de reconnaissance est frustrant, on donne beaucoup mais on a rarement des retours.*

*« Si un autre secteur me proposait un meilleur salaire et des formations, je pourrais envisager de partir. »*

### 2.1.3. Schéma conceptuel thématique

Le schéma suivant illustre la relation entre les thèmes identifiés, les mécanismes médiateurs (engagement, justice, motivation), et le résultat principal (rétention), en tenant compte des modérateurs contextuels (marché du travail malien, salaires sectoriels, instabilité).

Ainsi nous vous proposons le modèle conceptuel suivant :



### Modèle conceptuel proposé pour Mali Lait S.A (ci-dessus)

Ce modèle conceptuel illustre la relation entre la culture organisationnelle, les mécanismes psychologiques internes, et les résultats en termes de rétention et de performance sociale, tout en intégrant les conditions contextuelles spécifiques au marché malien.

## 4. Discussion

L'objectif de cette étude était de comprendre comment la culture d'entreprise à Mali Lait S.A. influence la rétention de ses employés, en se basant sur des entretiens qualitatifs réalisés auprès des cadres et du personnel opérationnel. Une approche qualitative a été adoptée, avec des entretiens semi-directifs pour explorer les perceptions et les expériences des employés sur la

culture d'entreprise et son influence. Les employés ont mis en avant des valeurs telles que l'esprit de collaboration, le respect mutuel et la reconnaissance du travail bien fait comme étant au cœur de la culture d'entreprise, ce qui consolide les travaux de (Engidaw, 2021).

Ces éléments contribuent à créer un environnement de travail attractif qui confirment les travaux de (Haziazi, 2024). Selon les théories de (Sylejmani et Meško, 2024) la culture organisationnelle, une culture bien alignée avec les attentes des employés peut augmenter leur engagement et leur fidélité. Une majorité des participants ont déclaré qu'un environnement de travail positif et une reconnaissance régulière étaient des facteurs déterminants pour rester dans l'entreprise, qui confirment les travaux de (Sawaneh et Kamara, 2019). Cela concorde avec des études précédentes montrant que la reconnaissance et un environnement favorable renforcent l'attachement des employés à leur organisation.

Cependant, certains employés ont exprimé des frustrations liées à un manque de perspectives d'évolution, ce qui pourrait nuire à long terme à la rétention justifiant les travaux de (Habib et al., 2014). Certains employés ont indiqué que, bien que les relations interpersonnelles soient solides, il existe une disparité dans l'application des politiques RH, ce qui peut créer un sentiment d'injustice. Ces perceptions négatives montrent que, malgré une culture généralement positive, des incohérences dans la gestion peuvent éroder la confiance des employés. Cela souligne l'importance d'une gestion équitable pour maintenir un niveau élevé de rétention (Singh, 2019).

Bien que la culture d'entreprise soit un facteur majeur, les participants ont également cité la compétitivité des salaires dans le secteur et les opportunités d'évolution de carrière comme déterminants dans leur décision de rester ou de partir.

Ces observations mettent en évidence l'interdépendance des éléments intrinsèques (culture, ambiance) et extrinsèques (rémunération, mobilité) dans la rétention des talents confirmant ainsi les travaux de (Evangeline et Ragavan, 2016).

Les résultats obtenus à Mali Lait S.A. sont cohérents avec ceux observés dans d'autres PME africaines, où la culture d'entreprise joue un rôle central dans la rétention, mais où des défis subsistent en matière de progression de carrière (Jigjiddorj et al., 2021).

En résumé, la culture d'entreprise à Mali Lait S.A. joue un rôle crucial dans la rétention des employés, mais son impact est limité par des défis organisationnels tels que le manque de perspectives d'évolution et des disparités dans les pratiques RH renforçant les travaux de certains chercheurs (Kavyashree et al., 2022).

C'est pourquoi Mali-Lait gagnerait à :

- Renforcer la communication interne pour réduire les perceptions d'injustice.
- Mettre en place un plan clair de développement des carrières.
- Effectuer des sondages réguliers sur la satisfaction des employés pour ajuster les politiques RH.

Une étude quantitative pourrait être menée pour mesurer précisément l'impact des différents aspects de la culture d'entreprise sur les taux de rétention.

1. Renforcer la reconnaissance des employés : Mettre en place des programmes de reconnaissance pour célébrer les succès et les contributions des employés.
2. Développer les opportunités de carrière : Offrir plus de formation continue et de possibilités de développement professionnel pour encourager les employés à voir un futur à long terme dans l'entreprise.
3. Améliorer la communication interne : Assurer une communication transparente et ouverte pour renforcer la confiance et l'engagement des employés.
4. Améliorer la communication interdépartementale : Organiser des réunions entre les différents départements pour améliorer la coordination et la communication.
5. Standardiser les procédures : s'assurer que tous les employés suivent les mêmes procédures pour maintenir la qualité et la sécurité des emplois.

## Conclusion

Mali Lait S.A. occupe aujourd'hui une position d'employeur stable mais perfectible. La culture organisationnelle joue un rôle central dans la rétention, mais elle doit être renforcée par :

- La mise en place d'une politique de reconnaissance structurée.
- Le développement de plans de carrière clairs et de formations régulières.
- Une communication interne transparente et équitable.
- L'intégration de programmes de bien-être et de flexibilité organisationnelle.

Ces actions permettront à Mali Lait S.A. de consolider son attractivité, de fidéliser ses talents et d'assurer une croissance durable dans un environnement concurrentiel.

En conclusion, la rétention des ressources humaines à Mali Lait SA constitue un enjeu majeur pour assurer sa pérennité et sa compétitivité sur le marché agroalimentaire malien. Grâce à des stratégies adaptées – telles que la valorisation du capital humain, l'amélioration des conditions de travail, et l'offre de perspectives de développement – l'entreprise est en mesure de fidéliser ses talents et de renforcer leur engagement.

Un environnement de travail stimulant et des politiques de reconnaissance et de formation continue permettent non seulement d'améliorer la satisfaction des employés, mais également d'optimiser la productivité de Mali Lait SA.

En poursuivant et en renforçant ces pratiques de rétention, l'entreprise peut ainsi se positionner durablement comme un employeur attractif, contribuant ainsi à son succès et à son rayonnement dans le secteur.

## Bibliographie

1. Alvesson, M. (2016). *Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity*. Cambridge University Press.
2. 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), 1–18.
3. Adeoye, A. O., & Hope, O. (2020). Organizational Culture, Employee Retention and Employee Loyalty: Empirical Evidence from Nigeria. *Academic Journal of Economic Studies*, 6(3). 139..
4. Ahmed, U., Awang, Z., Mahmudul, A. S. M., Siddiqui, H. B. A., Dahri, A. S., & Muda, H. (2018). The Mediating Role of Meaningful Work between Career Growth Opportunities and Work Engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11)..
5. Akther, S., & Tariq, J. (2020). The Impact of Effective Training on Employee Retention: A Study in Private Banks of Bangladesh. *Journal of Economics and Business*, 3(1)..
6. Alias, N. E., Zailan, N. A., Jahya, A., Othman, R., & Sahiq, A. N. M. (2019). The Effect of Supportive Work Environment on Employee Retention at Malaysia Information, Communication, and Technology (ICT) Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8)..
7. Asian Journal of Management. (2021). *Asian Journal of Management*..
8. Awolusi, O. D., & Jayakody, S. S. (2022). Exploring the Impact of Human Resource Management Practices on Employee's Retention: Evidence from the Food and Beverage Industry in the State of Qatar. *Journal of Social and Development Sciences*, 12, 39. [https://doi.org/10.22610/jsds.v12i4\(s\).3203](https://doi.org/10.22610/jsds.v12i4(s).3203).
9. Bousquet, F. (2018). *La performance sociale des entreprises : Enjeux et indicateurs*. *Revue Française de Gestion*, 44(270), 45–62.

10. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
11. Chidiac, M. (2018). Culture d'entreprise et management interculturel. Éditions L'Harmattan.
12. Diallo, A. (2017). Gestion des ressources humaines et fidélisation du personnel dans les entreprises maliennes. *Revue Africaine de Management*.
13. Deloitte Insights (2020). Global Human Capital Trends: The social enterprise at Global Talent Trends: Building a thriving workforce.
14. Elmortada, A., Mokhlis, A., Elfezazi, S., & Mokhlis, C. E. (2017). Evaluating the HR function as being a factor of supply chain performance: Case of industrial companies in Morocco. *MATEC Web of Conferences*, 105, 14. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710500014>
15. Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1).<https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
16. Evangeline, E. T., & Ragavan, V. P. G. (2016). Organisational Culture and Motivation as Instigators for Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2).<https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>
17. Great Place to Work (2022). The Role of Company Culture in Employee Retention.
18. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
19. Gherib, J., & Belkhiria, A. (2020). La performance sociale : un pilier du développement durable des entreprises africaines. *Revue Africaine de Management*, 8(2), 33–49.
20. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
21. Hofstede Insights (2018) Corporate Culture: How values shape organizational behavior.
22. Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6). 215..
23. Hauer, G., QUAN, T. A. J., & LIANG, Y. K. (2021). Leadership as an influencing factor in employee retention - a case study analysis in East Asian multinational corporations

- in the digital age. *Revista Română de Informatică și Automatică*, 31(1). 89.<https://doi.org/10.33436/v31i1y202107>
24. Hazzazi, M. A. (2024). Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2633>
25. Ivana, D. (2020). Human resource practices in improving employee retention. *Virgil Madgearu Review of Economic Studies and Research*, 13(1). 33.
26. Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90, 2004..
27. Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4). 692.<https://doi.org/10.2307/256287>.
28. Kavyashree, M. B., Kulenur, S., Nagesh, P., & TS, N. (2022). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 20(1). 1331.
29. Konaté, M. (2021). Culture organisationnelle et performance des entreprises au Mali. Mémoire de Master, Université de Bamako.
30. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
31. MSI Reproductive Choices (2021). Annual Report 2021.
32. M. N. A. M., & Simiyu, A. (2021). Level of Education, Leadership Style and Employee Engagement. *Journal of Education and Practice*..
33. Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Advances in Economics, Business and Management Research/Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.031>
34. Messmer, M. (2005). Building employee job satisfaction. *Employment Relations Today*, 32(2). 53. <https://doi.org/10.1002/ert.20063>
35. Mishra, S. (2024). Human Resource Management Practices: Enhancing Employee Engagement and Retention in a Global Context. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2). 19. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.10>

36. Mirvis, P. H., & Googins, B. K. (2018). The new business of business: Innovation for social performance. *Business Horizons*, 61(5), 709–719. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.004>
37. Moreira, A., Dias, A. L. braz, Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, 14(9). 223.
38. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
39. Nguyen, N., & Malik, A. (2020). How Organizational Culture Affects Employee Retention: Evidence from Emerging Markets. *Journal of Business Research*, 110, 250–261.
40. Rajendran, N., & Doraisamy, L. (2022). The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance : A Study on Malaysian Pharmaceutical Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i7/14016>
41. Recruitment and retention practices. (2019). *Human Resource Management International Digest*, 27(4). 19. <https://doi.org/10.1108/hrmid-04-2019-0098>
42. Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
43. Sawaneh, I. A., & Kamara, F. K. (2019). An Effective Employee Retention Policies as a Way to Boost Organizational Performance. *Journal of Human Resource Management*, 7(2). 41.
44. Shahid, A. (2019). The Employee Engagement Framework: High Impact Drivers and Outcomes. *Journal of Management Research*, 11(2). 45. <https://doi.org/10.5296/jmr.v11i2.14612>
45. Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(4), 425–432. <https://doi.org/10.32628/ijsrst195463>
46. Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 8(6). 145.



47. Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). Wiley.
48. Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. *Harvard Business Review*.
49. Sylejmani, M., & Meško, M. (2024). The Role of Organizational Culture in Employee Retention in Kosovar Businesses. *Journal of Organizational Psychology*, 24(3).  
<https://doi.org/10.33423/jop.v24i3.7328>
50. Zafar, N., & Mehmood, M. (2019). Linking corporate social performance to organizational outcomes: The mediating role of employee satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1003–1020.