

UNIVERSITÉ NOTRE DAME D'HAÏTI

UDERS-CAP

FSA

ANALYSE DU PHENOMENE D'INSTABILITE DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL AU
SEIN DES BANQUES COMMERCIALES À CAP-HAÏTIEN DE 2021 À 2023

Mémoire préparé par l'étudiante Tamara SILIEN

Pour l'obtention du grade de licencié en Sciences Administratives

Sous la Direction du professeur Jhony GELIN, Ges,Av. M.Sc.A, doctorant

Promotion : 2005-2009

Octobre 2024

ANALYSE DU PHENOMENE D'INSTABILITE DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL AU
SEIN DES BANQUES COMMERCIALES À CAP-HAITIEN DE 2021 À 2023

DÉDICACES

Je dédie ce mémoire à mon mari Kender MERCY, à mes fils Elie MERCY et Kevin MERCY et mère Véronique VALMERA.

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est la réalisation d'un rêve de longue date. Nous tenons avant tout à remercier du fond du cœur le Grand Dieu de l'univers d'avoir veillé sur nous et d'avoir fait de ce rêve une réalité. Nous sommes profondément reconnaissante à notre encadrant le professeur Jhony GELIN pour ses précieux conseils et son expertise inestimables. Ainsi, il nous a incité de reconsidérer nos perspectives et à nous engager plus profondément dans notre recherche. Sans son mentorat, cette entreprise n'aurait pas été couronnée de succès.

Nos sincères remerciements vont également à mes amis dont le soutien indéfectible et l'empathie ont enrichi notre vie d'innombrables façons. J'aimerais aussi remercier le décanat de l'Université Notre-Dame d'Haïti (UDERS-CAP) pour son assistance malgré la distance. Enfin, notre gratitude s'étend à toutes les personnes et ressources qui ont joué un rôle dans la réalisation de ce mémoire.

RESUMÉ

Ce mémoire avait pour objectif d'identifier les facteurs influençant l'instabilité des effectifs du personnel dans les banques commerciales au Cap-Haïtien de 2021 à 2023, en vue de proposer des solutions susceptibles d'inspirer un changement transformateur dans ce secteur. Notre travail visait à répondre à la question suivante : Qu'est-ce qui détermine le phénomène d'instabilité de l'effectif du personnel au sein des banques commerciales du Cap-Haïtien au cours de cette période ?

Afin de fournir une réponse concise et fondée à cette question, notre mémoire est reparti sur trois axes à savoir : La revue de littérature, le cadre méthodologique et les résultats.

Nous avons commencé par une revue de la littérature, en sélectionnant trois auteurs influents qui ont exploré le sujet de l'instabilité du personnel. L'analyse de leurs théories, conclusions et de leurs méthodologies nous a permis de découvrir des informations précieuses sur les causes de l'instabilité et ses implications pour le secteur bancaire.

Ensuite, la partie empirique de la recherche s'est appuyée sur des entretiens semi-structurés avec des professionnels du secteur. Ces conversations nous ont permis d'évaluer le paysage actuel au sein des succursales des banques commerciales du Cap-Haïtien. Les informations recueillies ont été déterminantes pour l'élaboration du chapitre final, qui propose des solutions réalisables exigeant un engagement et un investissement substantiels.

En réfléchissant à ces résultats, il apparaît clairement que les dirigeants de ce secteur doivent tenir compte des attentes en constante évolution de leurs employés. L'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques du Cap-Haïtien n'est pas un phénomène nouveau, mais un défi de longue date qui a été intensifié par des facteurs externes tels que les programmes d'immigration américains, offrant aux employés des voies alternatives pour réévaluer leurs priorités.

Mots clés : Analyse, phénomène, instabilité, entreprise, gestion du personnel, Ressource Humaine, Gestion des Ressources humaines.

ABSTRACT

This dissertation aimed to identify the factors influencing the instability of staff numbers in commercial banks in Cap-Haitian from 2021 to 2023, with a view to proposing solutions likely to inspire transformative change in this sector. Our work aimed to answer the following question: What determines the phenomenon of instability in the number of personnel within the commercial banks of Cap-Haitian during this period?

In order to provide a concise and well-founded answer to this question, our dissertation focuses on three axes, namely: The literature review, the methodological framework and the results.

We began with a literature review, selecting three influential authors who have explored the topic of staff instability. Analyzing their theories, findings and methodologies allowed us to uncover valuable insights into the causes of instability and its implications for the banking sector.

Then, the empirical part of the research was based on semi-structured interviews with professionals in the sector. These conversations allowed us to assess the current landscape within commercial bank branches in Cap-Haïtien. The information collected was instrumental in developing the final chapter, which proposes feasible solutions requiring substantial commitment and investment.

Reflecting on these findings, it becomes clear that leaders in this industry must consider the ever-changing expectations of their employees. Labor instability in banks in Cap-Haitian is not a new phenomenon, but a long-standing challenge that has been intensified by external factors such as U.S. immigration programs, providing employees alternative pathways to re-evaluate their priorities.

Keywords: Analysis, phenomenon, instability, company, personnel management, Human Resources, Human Resources Management.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUMÉ	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	vii
LISTE DE TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I :CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE	7
1.1 Cadre conceptuel	7
1.1.2 Banques Commerciales	10
1.2 Revue de littérature	10
1.2.1. Problèmes soulevés par les auteurs	11
1.2.2. Méthodologie adoptée par les auteurs	13
1.2.3. Résultats trouvés par les auteurs et Commentaires	16
1.2.4 Concepts et théories des auteurs	17
CHAPITRE II : PRÉSENTATION DU SYSTÈME BANCAIRE EN HAÏTI.....	20
2.1 L’histoire des banques commerciales en Haïti	20
2.2 Contexte du secteur bancaire haïtien.....	22
2.3 Cadre réglementaire et supervision	23
2.4 Segmentation des banques commerciales en Haïti	23
2.5 Parties prenantes.....	24
2.5.1 Agences gouvernementales telles que le Ministère des Finances à travers la BRH.....	24
2.5.2 Communautés locales	24
2.5.3 Les actionnaires	25
2.5. 4 Les clients	25
2.5.3 Employés	25
2.6 Structure du personnel dans le milieu bancaire en Haïti	26
2.6.1 Les postes de direction	26
2.2.2 Défis et opportunités en matière de gestion du personnel	28

2.2.3 Défis auxquels sont confrontés les employés du secteur bancaire	28
CHAPITRE III : PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DU CAP-HAÏTIEN ET CADRE	
MÉTHODOLOGIQUE.....	30
3.1 Présentation de la commune du Cap-Haïtien	30
3.1.1 Organisation du système bancaire au Cap-Haïtien.....	32
3.1.2 Liste des succursales de banque du Cap-Haïtien.....	33
3.1.3 Structures hiérarchiques des succursales de Cap-Haïtien.....	33
3.1.4 L'organisation du travail dans les banques du Cap-Haïtien	34
3.1.5 Produits et services bancaires offerts au Cap-Haïtien	34
3.1.6 Le Rôle des Banques dans le Développement Économique et l'Inclusion Financière à Cap-Haïtien.....	35
3.1.7 Impact socio-économique du système bancaire au Cap-Haïtien	36
3.2 Cadre méthodologique	36
3.2.1 Collecte des données	37
3.2.2 Population et échantillon d'études.....	38
3.2.3 Le guide d'entretien	38
3.2.4 Codage et traitement des données	39
CHAPITRE IV :ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS	40
4.1 Analyse des résultats	40
4.1.1 Context Social.....	40
4.2 Discussion des résultats.....	43
4.2.1 Discussion sur les théories de la fidélisation des salariés par rapport aux résultats de l'enquête sur l'instabilité du personnel	43
4.2.2 Implications de l'ignorance des besoins des employés	44
CONCLUSION.....	46
Recommandations	47
RÉFÉRENCES	49

SIGLES, ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ADNH	:	Administration Départementale du Nord
BICH	:	Banque Industrielle et Commerciale d'Haïti
BNC	:	Banque Nationale de Crédit
BNRH	:	Banque Nationale de la République d'Haïti
BPH	:	Banque Populaire Haïtienne
BRH	:	Banque de la République d'Haïti
BUH	:	Banque de L'Union Haïtienne
DCPJ	:	Direction Centrale de la Police Judiciaire
DCPJ	:	Direction Centrale de la Police Judiciaire
DGI	:	Direction Générale des impôts
DINEPA	:	Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement
DPAE	:	Déclaration préalable à l'embauche
EDH	:	Electricité Nationale d'Haïti
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
INSEE	:	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MAST	:	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MENFP	:	Ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et des sports
MSPP	:	Ministère de la santé publique et de la population
ONA	:	Office nationale d'assurance vieillesse
PNH	:	Police Nationale d'Haïti
SOGEBANK	:	Société Générale Haïtienne de Banque
SOGEBEL	:	Société Générale de Banque d'Epargne et de Logement

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 3. 1:répartition de notre échantillon	39
---	----

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I:GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANÇAIS	I
ANNEXE II:GUIDE D'ENTRETIEN EN CREOLE HAÏTIEN	IV
ANNEXE III: COURRIEL ENVOYE A DIVERS PROFESSIONNELS DU SECTEUR BANCAIRE AU CAP-HAÏTIEN	VI

INTRODUCTION

La vision principale de toute entreprise selon la théorie économique est de créer de la valeur pour ses parties prenantes en fournissant des produits et des services de haute qualité à ses clients (Frimousse & Peretti, 2020). En outre, elle doit générer des bénéfices pour les actionnaires et contribuer positivement au bien-être de l'environnement (Facileco, S.d.). Malgré tout, les entités économiques nationales et internationales, particulièrement les banques commerciales, se trouvent confronter à un problème persistant à savoir l'instabilité du personnel qui est un problème important dans la société contemporaine. Il est largement reconnu que des ressources humaines bien gérées ont un impact substantiel sur l'efficacité d'une entreprise, et l'instabilité au sein d'une institution peut entraîner diverses conséquences négatives qui entravent la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs (Peretti, 2015).

Dans le contexte des banques commerciales, la stabilité du personnel est vitale, car elle impact positivement l'efficacité des services financiers. Une gestion efficace des ressources humaines permet d'assurer un service de qualité à la clientèle. En Haïti, en particulier, le secteur bancaire fait partie intégrante de l'infrastructure économique et financière. En tant que pays en développement, l'économie haïtienne dépend fortement de son système bancaire (World Bank, 2010). Les banques représentent les entités les plus avancées du système financier haïtien, avec une présence nationale et une gestion hiérarchisée des ressources humaines. Ces dernières années, le problème de l'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales du Cap-Haïtien, est devenu plus évident, soulevant des inquiétudes quant à son impact sur le secteur et l'économie locale. C'est pourquoi, il nous a paru essentiel de comprendre et d'analyser le phénomène de l'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales à Cap-Haïtien de 2021 à 2023.

PROBLÉMATIQUE

Haïti est en proie à des épisodes répétés de désespoir politique, ce qui conduit à un manque de confiance de la population dans les capacités du gouvernement à promouvoir le développement. Ces crises affectent non seulement la population, mais aussi les institutions du pays. L'instabilité politique d'Haïti, sa vulnérabilité aux catastrophes naturelles, l'inflation élevée, la dévaluation de la monnaie et les conditions de travail difficiles ont désillusionné de

nombreux citoyens quant à l'avenir du pays, entraînant une augmentation de l'émigration. Ces facteurs ont également contribué à l'instabilité du secteur financier en termes de ressources humaines, en particulier dans les banques commerciales du pays, y compris dans les villes de province.

Le secteur bancaire est aujourd'hui confronté à plusieurs défis en matière de gestion des ressources humaines, en particulier une forte déperdition du personnel, qui peut générer des conséquences négatives sur les produits et les services du secteur. En effet, le manque d'initiative dans le développement du personnel, le non-respect des plans de carrière prédéfinis et la précarité salariale sont des facteurs fondamentaux qui contribuent à la démotivation des employés. Une telle situation peut entraîner une forte instabilité du personnel et rendre plus difficile pour l'institution le maintien de professionnels qualifiés.

La situation ne fait pas exception au Cap-Haïtien, là où de nombreuses démissions ont laissé de nombreux postes vacants dans les banques de la ville. Les turbulences politiques, économiques et de l'insécurité publique du pays sont aussi à l'origine de cette situation. De plus, les conditions générales de travail des employés de banque au Cap-Haïtien sont loin d'être idéales, compte tenu de la nature de leur emploi et de l'environnement de travail. Ils travaillent à plein temps, y compris le week-end, et n'ont que 30 minutes de pause. Les caissiers sont parfois obligés de rester debout toute la journée et les employés rentrent souvent très tard chez eux en raison de leurs horaires de travail contraignants. Bien qu'ils travaillent dans un environnement financier et que les banques soient les entités les plus solides économiquement en Haïti, les salaires demeurent misérables. En plus des horaires de travail restrictifs, certains établissements imposent l'achat d'uniformes par les employés, ce qui nécessite parfois un déplacement à Port-au-Prince pour les essayages, ajoutant ainsi du stress et un fardeau financier. En outre, les banques sont généralement associées au luxe, mais au Cap-Haïtien, l'environnement de travail dans les banques n'est pas à la hauteur et l'entretien est souvent délaissé. De plus, la faible qualité de la connexion Internet et les systèmes informatiques obsolètes ralentissent les opérations, et l'absence de machines à compter contraint les employés à effectuer des décomptes manuels même pour les dépôts importants.

Outre les conditions de travail difficiles, le programme humanitaire de l'administration Biden-Harris a involontairement contribué à l'instabilité du personnel en encourageant l'émigration. Les employés déjà insatisfaits de leurs conditions de travail ont vu dans ce programme une bouée de sauvetage potentielle. L'offre d'un statut temporaire protégé aux

Haïtiens aux États-Unis a été un facteur d'attraction, encourageant davantage d'Haïtiens à partir à la recherche de meilleures perspectives économiques, de meilleures conditions de vie et de stabilité aux États-Unis.

Question principale

Qu'est-ce qui détermine le phénomène d'instabilité de l'effectif du personnel au sein des banques commerciales du Cap-Haïtien de 2021 à 2023 ?

Questions spécifiques

- 1) Qu'est ce qui est à la base de ce phénomène ?
- 2) Quelles stratégies pourraient être utilisées pour remédier à cette situation ?

Justification

Notre étude sur l'analyse du phénomène de l'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales à Cap-Haïtien de 2021 à 2023 revêt une importance académique, socio-économique et scientifique significative. Selon une publication du journal Le Nouvelliste : « Aujourd'hui, le secteur des banques commerciales occupe la plus grande part du marché financier en Haïti. » (Le Nouvelliste, 2021). Selon une publication de la Banque de la République d'Haïti (BRH) en avril 2016 : « Le système financier haïtien est constitué à 88 % de banques » (BRH, 2016). Ces deux approches justifient en grande partie la pertinence de notre sujet.

De manière académique, cette recherche va nous permettre d'obtenir notre diplôme en sciences administratives. En outre, elle nous orientera vers des expertises spécifiques dans la gestion des ressources humaines. Une telle démarche justifie notre future carrière d'étude supérieure en maîtrise et en doctorat.

Ce mémoire trouve sa *pertinence socio-économique* dans le sens qu'il permettra une meilleure gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire en fournissant des informations clés sur les facteurs d'instabilité de la main-d'œuvre. En se concentrant sur une région spécifique, le Cap-Haïtien et sur une période précise, de 2021 à 2023, cette recherche vise à fournir des données localisées et opportunes, extrêmement utiles pour les décideurs. Elle proposera des stratégies éclairées par des données et des analyses pertinentes que les banques pourront utiliser pour ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Cela aidera les succursales

bancaires siégeant au Cap-Haïtien à identifier les domaines nécessitant une attention particulière et une amélioration, afin de pouvoir s'attaquer de manière proactive aux problèmes liés à l'instabilité de la main-d'œuvre. Somme toute, le document de recherche présentera les tendances et les défis actuels du secteur bancaire, et fournira les informations nécessaires aux banques pour adapter leurs stratégies de ressources humaines à l'évolution du secteur bancaire au Cap-Haïtien.

Cette étude présente un grand *intérêt scientifique*, car il promet d'enrichir les connaissances actuelles en gestion des ressources humaines, en comportement organisationnel et dans la structure des institutions bancaires. En se focalisant sur un lieu et un secteur précis, cette étude pourrait révéler des tendances et dynamiques approfondies, souvent obscures dans des recherches plus vastes. Cet intérêt réside également dans la possibilité de formuler des recommandations et stratégies basées sur des faits concrets. Par une collecte, une analyse et une interprétation méthodiques des données, cette étude aspire à fournir des informations utiles qui pourront orienter les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et aider à développer des stratégies de fidélisation des employés dans le domaine bancaire.

Finalement, ce mémoire a le potentiel d'élargir les connaissances académiques, d'aborder les défis socio-économiques, de proposer des solutions pratiques et d'améliorer la compréhension scientifique de la dynamique de la main-d'œuvre dans un contexte sectoriel et géographique déterminé.

Objectif général

Identifier les facteurs qui déterminent le phénomène d'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales du Cap-Haïtien de 2021 à 2023.

Objectifs spécifiques

Plus précisément, l'approche consistera à :

- Découvrir et évaluer les causes et conséquences de l'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales au Cap-Haïtien ;
- Proposer des pistes de solutions qui peuvent être utiles aux différents acteurs de ce secteur en vue d'apporter des changements positifs.

Aperçu de la méthodologie

La première phase de notre travail consistera à effectuer une recherche documentaire à partir d'ouvrages, de revues, de mémoires et d'enquêtes de la Banque Centrale. Ensuite, nous effectuerons une enquête qualitative auprès de certains professionnels des succursales de banques au Cap-Haïtien pour enrichir les informations recueillies des sources précédentes. L'analyse de ces données nous aidera à comprendre l'instabilité de la main d'œuvre dans les banques commerciales de Cap-Haïtien de 2021 à 2023 et de proposer des solutions appropriées.

Limites et délimitations

Il est important de souligner les limites de notre étude. Premièrement, l'étude est limitée dans le temps (2021 à 2023). Deuxièmement, les résultats sont basés sur un échantillon limité de professionnels bancaires au Cap-Haïtien. Il faut donc faire preuve de prudence avant de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur bancaire de la communauté, et encore plus au niveau national. Bien que les entretiens fournissent des informations précieuses, il est aussi possible que toutes les succursales bancaires du Cap-Haïtien ne soient pas confrontées aux problèmes identifiés. Un échantillon plus large et plus représentatif serait nécessaire pour tirer des conclusions plus complètes et plus détaillées. L'instabilité du personnel est une question à multiples facettes, influencée par les aspirations et motivations personnelles des employés, et qui varie selon les pays, les cultures et les individus. En outre, il est important de reconnaître que, malgré son importance pour nos efforts de recherche, l'obtention d'une documentation spécifique sur l'instabilité du personnel au Cap-Haïtien a présenté des difficultés significatives.

Plusieurs stratégies peuvent être envisagées pour remédier aux limites de notre étude. Tout d'abord, l'extension de la période d'étude de 2021 à 2023 pourrait permettre une compréhension plus complète pour les recherches ultérieures, en saisissant un plus large éventail de changements et de tendances potentiels. Deuxièmement, pour compenser la taille limitée de l'échantillon de professionnels bancaires au Cap-Haïtien, l'élargissement de l'échantillon pour inclure des participants au-delà du Cap-Haïtien pourrait améliorer la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur bancaire, éventuellement à l'échelle nationale. En outre, la réalisation d'un plus grand nombre d'entretiens pourrait compenser le fait que toutes les agences bancaires du Cap-Haïtien ne sont pas confrontées aux problèmes identifiés, ce qui permettrait de tirer des conclusions plus solides et plus détaillées. En outre,

compte tenu de la nature complexe de l'instabilité du personnel, qui est façonnée par des objectifs personnels, des motivations et des différences culturelles, les études futures devraient impliquer un groupe de participants plus varié. Enfin, malgré les défis, les efforts pour acquérir une documentation spécifique sur l'instabilité du personnel au Cap-Haïtien devraient être redoublés. Il serait avantageux de collaborer avec les autorités locales, les experts du secteur et les principales parties prenantes afin d'améliorer l'accès aux informations et aux données. L'établissement de partenariats et de réseaux solides au sein de la communauté aiderait à rassembler des données plus ou moins complètes pour les initiatives de recherche à venir.

En adoptant ces mesures, les contraintes liées au sujet de pourraient être résolues ce qui ouvrirait la voie à une recherche plus substantielle.

Structuration

Ce mémoire comprend quatre chapitres. Le premier chapitre, intitulé « Cadre conceptuel et revue de la littérature », décrit les concepts clés de notre sujet et analyse la littérature relative au thème de la recherche. Le cadre conceptuel permet de fournir une base solide à l'étude, en plus de la revue de la littérature qui offre des perspectives permettant d'éclairer notre recherche. Ce chapitre sert de base à l'analyse ultérieure, en élucidant les fondements théoriques et contextuels de notre enquête. Le deuxième chapitre, intitulé « Présentation du système bancaire en Haïti », présente les banques commerciales dans le paysage financier haïtien, y compris leur histoire, leur structure actuelle, leur rôle, leur influence sur le système financier national et les défis auxquels elles sont confrontées. Le troisième chapitre est consacré à la commune du Cap-Haïtien. Il fournit un aperçu détaillé des banques commerciales de la ville, en approfondissant leur rôle, leur organisation, leur structure dans le développement économique et l'inclusion financière au sein de la commune. En outre, ce chapitre élucide le cadre méthodologique qui façonnera l'approche analytique. Le quatrième et dernier chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE

Ce chapitre comprend la définition d'un ensemble de concepts et une analyse de la littérature en lien avec le thème de la recherche. En développant un cadre conceptuel, nous cherchons à développer une structure cohérente pour notre étude, tout en bénéficiant de la diversité des points de vue de la littérature pour orienter nos recherches. Ce chapitre sert de base aux chapitres suivants, clarifiant les assises théoriques et pratiques de notre travail. Il prépare enfin le terrain pour une analyse détaillée des facteurs d'instabilité du personnel et de leurs conséquences pour le secteur bancaire dans la commune du Cap-Haïtien de 2021 à 2023.

1.1 Cadre conceptuel

Il est crucial de définir clairement les concepts fondamentaux employés dans cette étude. Le cadre conceptuel sert de glossaire, délimitant les termes essentiels de notre sujet. Ainsi, la première section de ce chapitre explorera le paysage de l'instabilité de l'effectif du personnel dans les banques commerciales de Cap-Haïtien de 2021 à 2023 incluant tous les concepts significatifs associés.

On entend par *analyse* le processus de séparation des composants d'une substance s (Ortolang, 2012). C'est aussi l'examen détaillé, dans l'espace et dans le temps, du processus déclenchant une action, des réactions qui s'ensuivent et s'enchaînent, afin d'expliquer pourquoi et comment un phénomène économique se constitue. Cette dernière définition a été sélectionnée pour cette étude (Joseph, 2004).

Le terme *phénomène* possède aussi plusieurs acceptions. Un phénomène désigne tout fait naturel complexe sujet à des expériences et des études scientifiques. (Le Robert Dictionnaire, 2024). Il désigne également un événement observable, anormal ou surprenant, tel que le phénomène de la violence. (Académie française, 2019). Cette deuxième acception est la plus appropriée pour notre recherche.

Le concept *instabilité* se définit comme un défaut de stabilité ou par un manque de constance. Caractère de ce qui est instable, qui est sujet à changer. (Académie française, 2019). C'est le Caractère de ce qui ne se maintient pas durablement tel qu'il est, mais qui est sujet à s'affaiblir ou à disparaître. Il s'emploie surtout au figuré. L'instabilité de la fortune. L'instabilité du monde, des choses humaines. L'instabilité de l'esprit humain (Le Jollis, 2018). Les deux définitions s'adaptent à notre sujet.

Le terme *entreprise* désigne peut être une entité agricole, commerciale ou industrielle, gérée par une personne morale ou physique privée, produisant des biens ou des services pour le marché. Elle est aussi appelée firme, compagnie, société, ou plus familièrement boîte ou business, est une organisation ou une unité institutionnelle animée par un projet articulé en stratégie, politiques et plans d'action, visant à produire et offrir des biens ou services à un ensemble de clients, tout en équilibrant ses comptes de charges et de produits. Cette acception du terme est la plus pertinente pour cette recherche (Phelizon, 1970).

Le concept *personnel* à une double signification. Dans un premier temps, c'est ce qui est propre à une personne, qui lui est particulier. Qui s'adresse en particulier à quelqu'un (Larousse, 2024). Dans un second temps, il désigne encore l'ensemble des employés travaillant sous contrat pour une rémunération versée par l'employeur. Qui remplit une fonction productive : produit des biens et des services et, de manière plus générale, contribue à la création de valeur au sein de l'entreprise / concept de valeur ajoutée, (MAXICOURS, 2024). Cette dernière acception est pertinente pour notre recherche.

La *gestion du personnel* est la prise en charge de l'ensemble des tâches administratives nécessaires pour une gestion efficace des ressources humaines (Phelizon, 1970). Elle est aussi la composante opérationnelle de la fonction Ressource humaine (RH) qui s'occupe des tâches administratives, juridiques et réglementaires.

Une Ressource Humaine peut être vue comme un individu rémunéré pour apporter ses compétences ou son savoir-faire, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs d'une organisation (Valpolis, 2022). D'autre part, les ressources humaines se définissent comme l'ensemble des pratiques de gestion visant à engager et à développer le personnel pour accroître la productivité et améliorer la qualité du travail (Peretti, 2015). Elles font référence au capital humain de l'entreprise. C'est-à-dire, les hommes et les femmes qui innovent, produisent, commercialisent et administrent des biens et services d'une entreprise. Ils construisent chaque jour l'entreprise comme une aventure collective (Le Louarn, 2010). Toutes ces définitions sont appropriées dans le contexte de notre recherche.

La Gestion des Ressources humaines (GRH) anciennement centrée sur la gestion du personnel intègre aujourd'hui l'ensemble des pratiques liées aux ressources humaines, allant du recrutement au développement des compétences, y compris la gestion des congés et des avantages sociaux (Moulette & Roques, 2019). Elle représente aussi un ensemble de pratiques

managériales visant à mobiliser et développer le capital humain pour accroître la productivité et améliorer la qualité du travail. Son objectif principal est de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation. Elle gère aussi la relation entre l'organisation et ses collaborateurs, depuis l'embauche jusqu'à leur départ de l'entreprise, que ce soit par retraite, licenciement ou démission. La mission de la fonction Ressource humaine est d'assurer que l'organisation possède le personnel nécessaire à son activité et que ce personnel contribue au maximum à la performance de l'organisation tout en trouvant son épanouissement. (Peretti , 2015).

La gestion du personnel et la gestion des ressources humaines sont souvent confondues et associées comme étant la même fonction. Pourtant, elles sont différentes et possèdent des notions bien distinctes avec des rôles spécifiques. Elles sont toutes deux impliquées dans la gestion des personnes au sein d'une organisation, mais elles diffèrent significativement. La gestion du personnel est orientée vers l'administration et les transactions, axée sur le recrutement, la gestion des salaires et les relations employés (Peretti , 2015). La gestion des ressources humaines quant à elle, est stratégique et proactive, cherchant à aligner le capital humain avec les objectifs de l'organisation, à améliorer les performances des employés et à promouvoir une culture d'entreprise positive. Si la gestion du personnel se concentre sur les tâches quotidiennes, la GRH pour sa part prend une perspective plus globale, valorisant les employés comme un avantage concurrentiel durable (Peretti , 2015).

En bref, La gestion des ressources humaines et la gestion du personnel constituent deux aspects fondamentaux de la gestion des employés, visant à optimiser leur gestion et leur bien-être. La GRH se focalise sur l'amélioration des performances et de la productivité, alors que la gestion du personnel gère l'administration. La GRH s'efforce de promouvoir l'évolution de carrière et la performance par la motivation et l'engagement au travail. La gestion du personnel est quasiment tactique, elle s'occupe des réglementations et des procédures, souvent à l'aide de logiciels RH pour gérer les données des employés, et se charge des aspects administratifs et des relations employés-entreprise. En revanche, la GRH adopte une démarche stratégique. Pour se faire, elle place les employés au cœur de la croissance de l'entreprise en garantissant une main-d'œuvre qualifiée et en se consacrant à la formation et à la mobilité interne. (Claire, 2022)

1.1.2 Banques Commerciales

Les banques commerciales sont des institutions financières orientées vers les services aux particuliers, aux petites et moyennes entreprises, ainsi qu'aux collectivités publiques, offrant principalement des produits d'épargne et des solutions de financement. (Marsal, 2012). Elles sont également connues sous le nom de banques de détail, sont les plus répandues. En effet, ce sont des établissements où nous détenons tous des comptes bancaires et des comptes d'épargne. Elles fournissent divers services bancaires à leurs clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises, incluant :

- La gestion de comptes bancaires et les services associés, tels que les moyens de paiement (cartes bancaires, chéquiers...) ;
- L'octroi de différents crédits ou prêts ;
- Les dépôts (comptes d'épargne...) (Ma Banque, 2024).

On distingue généralement des banques traditionnelles, des banques en ligne, des banques mobiles, ou encore les néo-banques. Il existe aussi des banques spécialisées uniquement dans les dépôts. Ces dernières ne proposent aucun service autre que la réception de dépôts (La Finance pour tous, 2023).

L'ensemble des concepts définit dans ce chapitre met en lumière les thèmes clés liés à notre sujet de recherche, à savoir l'instabilité du personnel dans les banques commerciales ayant leur succursales à Cap-Haïtien. Une recherche qui servira de base à de futures recherches et guidera le développement de stratégies visant à surmonter les défis associés à l'instabilité du personnel dans ces banques.

1.2 Revue de littérature

Dans cette section, nous procéderons à un examen de la littérature existante afin de situer notre sujet dans le contexte des recherches antérieures. De nombreuses recherches ont été consacrées à l'étude de l'instabilité du personnel. Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié trois productions scientifiques à savoir :

- 1) *Analyse du phénomène de la grande démission et pistes de solutions pour l'avenir : Cas du secteur hôtelier*. Travail élaboré par Margaux Saelens et publié par Louvain [School of Management], Université catholique de Louvain. *Cette étude s'est penchée sur le phénomène de la grande démission qui a suivi la pandémie de Covid-19.* (Margaux, 2023) ;

- 2) *L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ?* Article scientifique élaboré par Célia Blanchet et Estelle Michinov et publié en 2016 par la revue Cairn info. C'est une revue axée sur le travail humain. *Cette production a étudié l'impact de l'instabilité des employés sur les environnements de travail, les niveaux de ressources et la composition des équipes* (Blanchet & Michinov, 2016) ;
- 3) *La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes.* Article élaboré par Pauline Givord et Éric Maurin et publié en 2003 dans une revue économique. *Cette revue a analysé l'augmentation de l'instabilité de l'emploi en France entre 1982 et 2000* (Pauline & Éric, 2003).

En nous appuyant sur ces trois sources documentaires clés, ce chapitre vise à fournir une vue d'ensemble de l'état actuel des connaissances sur notre sujet. Cette démarche nous fournira des informations précieuses pour nous positionner stratégiquement et apporter une contribution substantielle, ouvrant ainsi la voie à des recherches plus approfondies sur les stratégies conçues pour relever ces défis.

1.2.1. Problèmes soulevés par les auteurs

Dans cette section, nous aborderons les problématiques essentielles identifiées par les auteurs dans leurs études sur l'instabilité de la main-d'œuvre. Nous analyserons les preuves indéniables qui attestent de l'existence et de la nécessité de traiter l'instabilité du personnel. Nous relèverons les différents facteurs contribuant à cette instabilité, tels que mis en lumière par leurs recherches. Cette analyse permettra d'acquérir une compréhension complète de la nature complexe de l'instabilité de l'emploi et de ses conséquences, et jettera les bases pour des analyses et discussions plus poussées.

1.2.1.1 Problème soulevé par l'auteur Margaux Saelens

Dans sa production intitulée : « Analyse du phénomène des démissions en masse et solutions possibles pour l'avenir » [The Case of the Hotel Industry] ; Margaux Saelens examine la question urgente des démissions massives dans l'industrie hôtelière. Il présente diverses théories visant à élucider les raisons de cette tendance, en mettant particulièrement l'accent sur son impact négatif sur la stabilité de la main-d'œuvre.

En effet, l'auteur brosse un tableau sombre des défis auxquels sont confrontés les employés de l'hôtellerie. Saelens pointe du sur les mauvaises conditions de travail, la surcharge de travail, les horaires irréguliers, le manque de reconnaissance, les salaires insuffisants et les possibilités de promotion limitées comme les principaux facteurs contribuant au problème. Ces problèmes, combinés à l'épuisement professionnel dû à la lourdeur de la charge de travail et au stress permanent, sont à l'origine du phénomène. La nature exigeante des fonctions de service à la clientèle dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration est également soulignée. En outre, l'auteur aborde les effets néfastes du conflit entre le travail et la famille, notant qu'une exposition excessive à ce conflit augmente considérablement le stress et le manque de temps pour se régénérer. La gestion négligente des ressources humaines par l'organisation, les avantages sociaux limités et le mauvais traitement par les clients et les employeurs, qui sont tous à l'origine de la « grande démission », ont également été mis en évidence.

L'auteur précise que cette tendance alarmante ne concerne pas seulement le secteur hôtelier mais aussi il met en lumière les failles du système actuel de gestion des ressources humaines, qui doit évoluer pour retenir et attirer les talents. (Margaux, 2023)

1.2.1.2 Problème soulevé par les auteurs Celia Blanchet et Estelle Michinov

Dans l'article titré *l'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances?* Célia Blanchet et Estelle Michinov mettent en évidence des problèmes tels que : l'imprévisibilité et la complexité des environnements de travail actuels, qui peuvent être stressants et parfois dangereux contribuant à l'instabilité des équipes. Outre que l'environnement, ils identifient d'autres facteurs à l'origine de cette instabilité, comme la complexité des tâches des employés, souvent difficiles à réaliser sous pression temporelle. Les auteurs évoquent aussi les ressources à disposition des employés, qui sont fréquemment non familières et limitées. Ils abordent l'hétérogénéité de la composition des équipes comme un facteur clé, soulignant que les employés, issus de milieux et cultures différents, peuvent avoir des objectifs divergents et contradictoires, source potentielle de conflits et de démissions. Ils notent également que le leadership, lorsqu'il est flou et incertain, peut aussi mener à l'instabilité. (Blanchet & Michinov, 2016).

1.2.1.3 Problèmes soulevés par Pauline Givord et Éric Maurin

Ces auteurs examinent le risque croissant de perte d'emploi en France entre 1982 et 2000. Ils constatent que l'instabilité de l'emploi a augmenté tant pour les diplômés que pour les non-diplômés, ainsi que pour les salariés de différents niveaux d'ancienneté. Cependant, ils estiment que l'on ne dispose pas d'informations suffisantes sur les causes et les facteurs contribuant à cette augmentation de l'instabilité de l'emploi. Ils suggèrent que l'instabilité de l'emploi peut provenir de diverses sources et peut varier d'un pays ou d'une période à l'autre. Ils citent des facteurs tels que le ralentissement économique général, la situation politique comme explications possibles de l'instabilité de l'emploi. En outre, ils soulignent le recours plus fréquent aux contrats à durée déterminée par les entreprises, ce qui facilite les licenciements par rapport à ce qu'ils étaient il y a vingt ans. Ils mentionnent également comme autre cause potentielle le risque accru de perte d'emploi dû à l'adoption généralisée de technologies qui rendent certaines compétences professionnelles obsolètes. (Pauline & Éric, 2003)

En somme, les trois auteurs ont relevé plusieurs problèmes courants liés à l'instabilité du personnel, incluant le climat économique, les troubles politiques, les conditions de travail précaires, les longues heures, le manque de reconnaissance, les faibles salaires, les opportunités de promotion restreintes, le [burnout], les difficultés à concilier vie professionnelle et personnelle, la gestion inadéquate des ressources humaines, et la complexité des environnements de travail modernes. Ces enjeux font écho à ceux rencontrés par les employés des banques commerciales à Cap-Haïtien. Cette recherche évoque des problèmes spécifiques tels que : l'impact de l'instabilité politique et économique, les conditions de travail difficiles, les horaires irréguliers et la gestion défaillante des ressources humaines, qui mènent à la démoralisation des employés. Les arguments des auteurs et les points soulevés dans cette étude s'accroissent sur des répercussions négatives de ces problèmes sur la stabilité de l'emploi. Ce qui entraîne une qualité de service médiocre et des effets préjudiciables pour l'entreprise, pointant ainsi vers le problème central de la mauvaise gestion des ressources humaines.

1.2.2. Méthodologie adoptée par les auteurs

Cette section examine la méthodologie employée par les auteurs dans leurs recherches sur l'instabilité du personnel. Nous allons comparer ces approches pour souligner leurs points communs et leurs divergences. En évaluant de manière critique et en comparant leurs méthodologies, nous visons à déceler les atouts et les faiblesses de chaque méthode, ainsi que leur adéquation et leur applicabilité à notre propre contexte de recherche. Cette analyse

comparative nous orientera vers la sélection de la méthodologie la plus adaptée pour notre étude de l'instabilité du personnel.

1.2.2.1 Méthodologie adoptée par Margaux Saelens

Dans l'étude sur l'analyse du phénomène de la grande démission et des pistes de solutions pour l'avenir : Cas du secteur hôtelier, *l'auteur utilise une méthodologie qualitative avec des entretiens semi-structurés*. Pour l'analyse et la collecte de données pertinentes, il a mené des entretiens semi-directifs basés sur un guide prédéfini, d'une durée moyenne de 40 minutes. À la fin de ceux-ci, il a produit un compte rendu détaillé de chaque entretien.

Cette approche nous paraît pertinente ; l'auteur a, grâce à la méthode employée, recueilli une quantité considérable d'informations et a apporté des détails et renseignements précieux concernant les causes et les facteurs de la grande démission.

1.2.2.2 Méthodologie adoptée par Célia Blanchet et Estelle Michinov

Dans l'étude « L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? » de Célia Blanchet et Estelle Michinov, *la méthode d'observation qualitative non structurée a été employée*. Les auteures ont exploré l'instabilité au sein des équipes de travail en décrivant des comportements, des situations et des faits.

Nous estimons que la méthode d'observation était peut-être inadéquate pour cette étude. Une interaction entre les observateurs et les sujets aurait été avantageuse. De plus, il aurait été pertinent de collecter des témoignages détaillés de professionnels de l'industrie, via des entretiens ouverts, concernant l'impact de l'instabilité de l'emploi et du turnover sur leur performance. Mais nous avons des contraintes d'utiliser une observation directe à que nous vivons actuellement en dehors du pays.

1.2.2.3 Méthodologie adoptée par Pauline Givord et Éric Maurin

Dans la revue « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes » de Pauline Givord et Éric Maurin, les auteurs utilisent une *méthodologie quantitative* pour mesurer le risque de perte d'emploi. Ils ont analysé les enquêtes sur l'emploi menées par l'Institut National de Statistiques et des Études Économiques (INSEE) de 1982 à 2000 pour estimer la probabilité d'être au chômage en mars de l'année suivante pour différents niveaux d'ancienneté. Ils ont mené une analyse économétrique pour montrer comment les risques de perte d'emploi ont évolué au cours de cette période, en tenant compte des changements institutionnels, des conditions

macroéconomiques et de l'impact des nouvelles technologies mesuré par les enquêtes sur les conditions de travail de l'INSEE.

Cette étude se concentrant sur des phénomènes quantifiables et la collecte de données quantitatives étant essentielle pour leur analyse via des méthodes mathématiques, notamment statistiques, la méthode quantitative semble être judicieusement sélectionnée pour clarifier les objectifs de cette recherche.

Somme toute, la méthodologie quantitative utilisée par Pauline Givord et Éric Maurin dans leur recherche nous a fourni une perspective numérique et des données statistiques sur « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes ». Les résultats ont été illustrés par des graphiques, des tableaux et des équations. Toutefois, l'analyse quantitative n'est pas une fin en soi. Comme l'explique Kerlinger (1977). Les chercheurs déduisent les conséquences de ses hypothèses en s'appuyant sur son expérience, son savoir et sa perspicacité. Il découvre alors que le problème peut être différent de ce qu'il avait initialement envisagé, ou parfois plus complexe. Ce genre d'exercice plaira au chercheur qui a un penchant pour la déduction, une compétence qui peut être innée ou acquise au cours de programmes doctoraux. En bref, bien que précieuses, les données de la recherche quantitative ne sont pas parfaites et leur interprétation peut varier selon les perspectives.

La méthode observatoire choisie par Blanchet et Michinov dans l'étude « L'instabilité dans les équipes de travail n'est pas non plus la plus efficace, car elle comporte le risque de produire des interprétations inexactes et non scientifiques dans ce type de recherche » (Claude, 2019). En revanche, la méthodologie qualitative employée par Margaux Saelens offre une compréhension plus profonde et complète du phénomène de l'instabilité professionnelle. Cette approche nous permet d'explorer en détail des questions sociales et comportementales complexes, en fournissant des descriptions et des interprétations riches de l'expérience humaine. Sa technique d'entretien combine des questions prédéfinies avec la flexibilité nécessaire pour que les participants puissent développer des points qui requièrent une attention immédiate. Cette méthode favorise l'interaction entre le chercheur et le participant, ce qui enrichit la compréhension du sujet. En considérant toutes ces raisons et les avantages évidents de cette méthode pour notre recherche, nous avons décidé de l'adopter pour cette étude.

1.2.3. Résultats trouvés par les auteurs et Commentaires

Dans l'ensemble de ces recherches, nous allons faire une synthèse des résultats trouvés par chaque catégorie d'auteur.

1.2.3.1 Résultats trouvés par Margaux Saelens

Dans l'étude sur l'analyse du phénomène de la grande démission et pistes de solutions pour l'avenir : Cas du secteur hôtelier. L'auteur a interrogé quatre personnes dans le cadre de son étude. Les résultats indiquent clairement que le phénomène des grandes démissions est réel et que si l'Europe a été touchée, l'impact est moindre qu'aux États-Unis. L'auteur affirme qu'il n'y a pas de modèle cohérent dans le taux de démission dans les différents pays ou dans les différents secteurs. L'étude a révélé les raisons suivantes pour lesquelles les gens démissionnent :

- hiérarchie verticale toxique et oppressive entraînant un environnement de travail stressant et des abus de pouvoir;
- disponibilité d'autres opportunités d'emploi ;
- problèmes liés aux relations professionnelles et à la satisfaction au travail ;
- pénurie de talents et l'attrait du secteur ;
- Pandémie de Covid-19;
- évolution des attentes et des comportements ;
- instabilité et la précarité des revenus;
- impolitesse et les désagréments causés par les clients;
- exigences professionnelles excessives conduisant à un refus d'emploi.

1.2.3.2 Résultats trouvés par Célia Blanchet et Estelle Michinov

Dans l'étude « L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? » de Célia Blanchet et Estelle Michinov, les résultats sont tous explicites concernant l'instabilité professionnelle. Les causes identifiées incluent :

- environnement de travail exigeant;
- complexité des missions confiées aux employés ;
- pression du temps;
- ressources insuffisantes;
- diversité des profils des employés ;

- gestion de ressources humaines ambiguë et incertaine.

Toutefois, leur étude indique que l'instabilité n'est pas systématiquement nuisible aux équipes, particulièrement si des mesures préventives sont mises en place. Elle suggère également que l'instabilité peut être bénéfique pour les performances des équipes lorsque la direction est prévenue en amont.

1.2.3.3 Résultats trouvés par de Pauline Givord et Éric Maurin

Dans l'article « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes » de Pauline Givord et Éric Maurin, les résultats confirment que le problème de l'instabilité de la main-d'œuvre est tangible. L'étude quantitative révèle une croissance de l'insécurité de l'emploi à tous les échelons d'ancienneté et de qualification pour chaque catégorie de travailleurs. Avec le temps, le risque de perte d'emploi s'est accru pour les employés peu ou pas expérimentés, qu'ils soient qualifiés ou non. L'étude met aussi en évidence un risque de chômage significativement plus élevé qu'au début des années 1980, époque où les entreprises françaises engageaient des restructurations et des réductions de personnel de 1 à 2 % par an. Vingt ans plus tard, bien que le nombre d'emplois créés ait augmenté, celui des licenciements a également crû. L'étude conclut que l'instabilité de l'emploi est particulièrement marquée dans les secteurs affectés par la propagation rapide des nouvelles technologies.

1.2.4 Concepts et théories des auteurs

Les auteurs affirment que les taux élevés de démission des employés et l'instabilité du personnel sont principalement dus à des problèmes internes de gestion des ressources humaines. Ils soulignent la nécessité de répondre aux besoins des employés pour qu'ils restent stables au sein d'une organisation.

Saelens Margaux utilise la hiérarchie des besoins de Maslow et l'hypothèse de la médiation comme outils utiles pour comprendre les raisons du départ des employés. La pyramide de Maslow montre une progression des besoins, depuis les besoins physiologiques de base jusqu'aux besoins psychologiques supérieurs. Margaux estime que ce cadre s'applique au lieu de travail.

En somme, Saelens affirme que lorsque les employeurs répondent aux besoins fondamentaux des employés, il est moins probable qu'ils cherchent un nouvel emploi. La satisfaction de ces besoins contribue à renforcer la loyauté et le sentiment d'appartenance. En se concentrant sur

ces aspects, les employeurs peuvent créer une culture d'entreprise positive et réduire les démissions.

Les deux autres auteurs ont étudié la fidélisation des salariés à l'aide de théories et de modèles proches de la hiérarchie des besoins de Maslow, en identifiant plusieurs facteurs qui contribuent à nourrir une main-d'œuvre dévouée et active, à l'écoute des divers besoins des salariés.

Les auteurs des deux derniers articles ont identifié ces éléments clés de la fidélisation des salariés :

- *un environnement de travail sûr et confortable*: En accordant la priorité à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, on s'assure que les employés se sentent en sécurité et appréciés. Un environnement physique positif est essentiel à la satisfaction au travail;
- *Une charge de travail équilibrée* : Une répartition équitable des tâches prévient l'épuisement professionnel et laisse aux salariés suffisamment de temps pour se reposer et s'adonner à des activités personnelles. Une charge de travail gérable améliore la productivité et réduit la rotation du personnel;
- *Des horaires de travail cohérents* : Des horaires de travail stables et prévisibles aident les employés à équilibrer efficacement leur vie professionnelle et personnelle. Des horaires fiables favorisent la confiance et réduisent le stress;
- *Reconnaissance et appréciation* : La reconnaissance régulière des contributions des employés renforce la motivation et le moral. La célébration des réussites individuelles et collectives favorise le sentiment d'appartenance à une communauté et la loyauté ;
- *Rémunération compétitive et équitable* : Des salaires qui reflètent les tendances du marché et l'équité donnent aux salariés le sentiment que leur travail est apprécié. Une rémunération équitable est essentielle à la fidélisation et à la satisfaction des employés;
- *Des perspectives de carrière claires* : Offrir des possibilités d'avancement transparentes permet aux salariés d'envisager un avenir au sein de l'entreprise. Des perspectives de promotion et de croissance bien définies incitent les employés à s'investir à long terme;
- *Un travail qui a du sens* : Les salariés qui considèrent que leur travail a un sens sont plus engagés et plus dévoués à leur rôle. Un travail motivé par un objectif renforce le lien avec l'organisation;

- *Formation et développement des compétences* : Offrir l'accès à la formation et au développement professionnel témoigne d'un engagement en faveur de la progression de carrière des salariés.

Effectivement, les recherches antérieures sur l'instabilité de la main-d'œuvre apportent des preuves irréfutables de son existence et de son impact dans le monde du travail moderne. L'étude de Margaux sur le phénomène de la grande démission, l'exploration de Blanchet et Michinov sur la montée de l'instabilité professionnelle et l'examen de Givord et Maurin sur les effets de l'instabilité des équipes révèlent divers facteurs qui contribuent à ce problème. Les auteurs soulignent qu'une mauvaise gestion des ressources humaines entraîne des conséquences négatives, telles qu'une diminution de la stabilité de l'emploi, une baisse de la qualité du service et des effets néfastes pour l'entreprise.

Pour lutter contre l'instabilité du personnel, ils identifient des concepts qui peuvent contribuer à fidéliser les employés en se basant sur les théories mentionnées. Leurs études soulignent la nécessité d'adopter des mesures proactives pour gérer et réduire la rotation du personnel. Elles soulignent également l'impact significatif de l'insécurité de l'emploi à différents niveaux d'expérience, ce qui met en évidence l'urgence de traiter cette question dans le climat actuel. Dans l'ensemble, ces recherches illuminent les multiples facettes de l'instabilité du personnel et ses implications considérables, renforçant l'importance d'une recherche continue et de développer des interventions ciblées pour répondre à ce défi pressant dans le monde du travail d'aujourd'hui.

Nous sommes impatients de voir si les résultats de l'étude qualitative de cette étude, confirmeront ou infirmeront les conclusions de ces chercheurs. La comparaison des résultats de l'enquête qualitative avec les études existantes nous permettra de déterminer si les banques commerciales du Cap-Haïtien appliquent ces théories de fidélisation du personnel ou si de telles pratiques font défaut, ce qui pourrait être un facteur clé de la rotation du personnel. Les résultats de l'étude sur le terrain amélioreront notre compréhension de l'instabilité professionnelle et nous aideront à formuler des stratégies efficaces pour y remédier.

CHAPITRE II

PRÉSENTATION DU SYSTÈME BANCAIRE EN HAÏTI

Les banques jouent un rôle crucial dans l'économie haïtienne en raison de leur implication dans la gestion des fonds publics. De nombreux individus et institutions sont clients, actionnaires ou employés dans ce domaine. Par conséquent, il est évident que les changements dans ce secteur affectent directement la vie quotidienne des citoyens. L'organisation et le fonctionnement des banques commerciales en Haïti sont régis par le décret du 14 novembre 1980, tandis que la loi du 28 août 1984 définit le cadre des caisses d'épargne et de logement. La Banque de la République d'Haïti (BRH) est l'organisme de régulation du système bancaire. Elle effectue des contrôles réguliers par l'intermédiaire de son Département de Supervision bancaire afin de garantir une gestion saine et prudente des activités bancaires. Ce processus comprend des inspections documentaires et une supervision sur place (BRH, 2018). Les structures juridiques des banques vont de la société anonyme à la société coopérative ou mutuelle. Les banques commerciales sont généralement constituées en sociétés anonymes détenues par des actionnaires, tandis que les banques mutuelles ou coopératives sont détenues par leurs membres. Le principal facteur de distinction entre les banques coopératives et les banques commerciales est leur statut de propriété (Karyotis, 2023). Bien que le secteur bancaire soit en bonne santé financière, on ne peut pas en dire autant de la gestion du personnel, ce qui conduit à des employés insatisfaits et à des clients potentiellement insatisfaits.

Ce chapitre explorera le rôle des banques commerciales dans le panorama financier d'Haïti. Nous étudierons l'histoire des banques commerciales haïtiennes, leur structure actuelle et leur influence sur le système financier global du pays. Nous analyserons également les défis et les opportunités auxquels elles sont confrontées, ainsi que leurs perspectives face à l'instabilité du personnel.

2.1 L'histoire des banques commerciales en Haïti

L'histoire bancaire d'Haïti commence à partir de 1825. A ce moment, on pouvait parler de tentatives mais non une institution fonctionnelle. En 1826, le président Jean-Pierre Boyer a tenté de fonder la Banque d'Haïti, mais a aussi fait face à des obstacles, empêchant son opérationnalité. Les tentatives de 1838 et 1859 pour établir une banque fonctionnelle ont également échoué, entravées par des contraintes financières et l'instabilité politique. Ce n'est qu'en 1874 que le gouvernement haïtien a réussi d'accorder un contrat pour la création de la Banque Nationale d'Haïti. Néanmoins, cette initiative a subi des revers, y compris le pillage de

fonds et de mobilier lors d'une révolution politique. Avec l'accession au pouvoir du président Lysius Félicité Salomon Jeune à la fin du XIXe siècle, Haïti a finalement obtenu une institution bancaire fonctionnelle. En 1880, la Banque Nationale d'Haïti a reçu une concession de la Société Générale de Crédit Industriel et Commercial, signifiant un progrès notable pour le système financier national. (BRH, S.d.)

Malgré les oppositions et critiques, la Banque Nationale d'Haïti a continué ses opérations, y compris la spéculation sur les devises et les avances au gouvernement. Les efforts pour établir une seconde banque, la Banque de Port-au-Prince, ont rencontré la résistance de la banque existante, posant de nouveaux défis au secteur, mais celle-ci a finalement vu le jour en 1983 sous la persistance de Frédéric Marcellin, qui fut ministre des Finances sous Florvil Hyppolite. (BRH, S.d.)

Le début du XXe siècle a été marqué par d'autres développements dans le secteur bancaire haïtien, notamment la fin du contrat de concession de la Banque Nationale d'Haïti et la fondation de la Banque Nationale de la République d'Haïti (BNRH) en 1910. La première banque privée du XXe siècle en Haïti a été fondée par la Banque Royale du Canada en 1919, rachetée des années plus tard par la SOGEBANK. En 1947, la Banque Nationale de la République d'Haïti (BNRH) devint entièrement haïtienne, assurant tous les services financiers de l'État. Les années qui ont suivi ont apporté d'autres changements dans le panorama bancaire du pays, notamment la création de nouvelles institutions financières et le passage à des entités bancaires autonomes et indépendantes. Par la suite, à partir des années 1970, des banques haïtiennes ont commencé à émerger, notamment la Banque de l'Union Haïtienne (BUH), la Banque Populaire Haïtienne (BPH) et la Banque Industrielle et Commerciale d'Haïti (BICH). En 1979, la Banque Nationale de la République d'Haïti fut remplacée par deux institutions financières autonomes et indépendantes : la Banque Nationale de crédit (BNC), remplissant les fonctions de banque commerciale, et la Banque de la République d'Haïti (BRH), jouant le rôle de banque centrale. (Louis Etienne, 2016)

Historiquement, les banques commerciales étaient principalement concentrées à Port-au-Prince et dominées par les succursales des banques étrangères, qui ont commencé à quitter progressivement le marché haïtien au cours du deuxième semestre de la seconde moitié des années 1980. (Louis Etienne, 2016)

Ce parcours mouvementé reflète les défis et les complexités liés à l'établissement d'un système bancaire stable et fonctionnel dans l'Haïti post-indépendante, qui a finalement conduit à l'évolution du secteur bancaire moderne d'Haïti.

2.2 Contexte du secteur bancaire haïtien

Le secteur bancaire haïtien joue un rôle crucial dans le développement économique du pays en offrant des services financiers essentiels aux particuliers, aux entreprises et aux institutions gouvernementales. Il est supervisé par la Banque centrale du pays, la Banque de la République d'Haïti (BRH), qui régleme les opérations des banques commerciales, des compagnies d'assurance, des coopératives et d'autres institutions financières. (Le Moniteur, 1919)

En principe, les banques commerciales sont mandatées pour accorder des lignes de crédit commercial aux importateurs qui sont des agents privilégiés ou qui ont accès à des lettres de crédit pour des marchandises qu'ils conservent (principalement pour recevoir les intérêts. En ce qui concerne les activités de prêts commerciaux, les banques peuvent rechercher des clients en vérifiant les capacités des petites et moyennes entreprises à rembourser leurs dettes, mais la niche cible n'est pas évidente. Les grandes entreprises peuvent également recevoir une aide sous la forme d'une participation au capital, mais le grand public a une forte aversion pour le risque. Le ratio prêt/dépôts démontre la volonté des banques commerciales de prêter. Elles profitent de la différence entre les échéances de leurs actifs et de leurs passifs en accordant des prêts à court terme pour financer les besoins continus des entreprises. Les activités de consommation des ménages sont fortement encouragées par les stratégies de marketing des banques, l'intermédiation bancaire est le point culminant de la courbe du bien-être. La marge d'intérêt ou l'intermédiation bancaire doit être contrôlée en fonction de la demande de prêts, afin d'éviter les abus de crédit et de garantir le bien-être public. Les petites et moyennes entreprises qui présentent une demande de prêt bancaire, ou les emprunteurs qui ont un œil sur le nouveau secteur d'activité lié à un prêt bancaire ont une vision optimale de l'intermédiation bancaire future attendue. (BRH, 2018)

Les banques haïtiennes proposent des services essentiels tels que des comptes d'épargne, des prêts et des options d'investissement, permettant aux clients d'investir dans l'éducation, de créer ou de développer des entreprises et d'améliorer leur qualité de vie en général. Elles proposent également des services de transfert d'argent nationaux et internationaux, qui sont essentiels pour les personnes ayant des relations familiales ou professionnelles dans différentes régions

ou différents pays. Ces services créent des plateformes sûres et fiables pour l'épargne et la stabilité financière. (Journal le national, 2023)

Le secteur bancaire a fait des progrès significatifs pour atteindre les personnes non bancarisées, notamment en introduisant des services bancaires mobiles et en ligne, et en améliorant l'accessibilité et la gestion financière. La croissance du secteur a amélioré l'accès pour de nombreux Haïtiens, en particulier dans les zones rurales, renforçant ainsi son potentiel pour le développement national. Cependant, le développement d'un secteur bancaire solide en Haïti reste un travail en cours. Des défis, tels que les niveaux élevés d'informalité économique, empêchent de nombreuses personnes d'accéder aux services financiers formels. En outre, le secteur est confronté à des risques liés à l'instabilité politique et aux catastrophes naturelles, qui peuvent avoir un impact significatif sur sa stabilité. (World Bank, 2010)

2.3 Cadre réglementaire et supervision

La Banque de la République d'Haïti (BRH) est responsable de la régulation et de la supervision du système bancaire en Haïti. Elle vise à créer un environnement économique stable pour les banques locales, à maintenir la stabilité de la monnaie nationale et à promouvoir la croissance économique en Haïti. La BRH est entièrement détenue par l'État et est gouvernée par un Conseil des gouverneurs, dirigé par le gouverneur de la BRH, et comprenant deux vice-gouverneurs et deux directeurs issus du secteur privé. (Le Moniteur, 1919)

La banque centrale délivre des licences officielles aux institutions bancaires et de crédit pour opérer en Haïti. Il est strictement interdit à toute banque ou institution de crédit non autorisée d'opérer en Haïti, y compris d'ouvrir des crédits ou d'accepter des dépôts publics. De plus, les banques ou institutions de crédit non autorisées en Haïti ne sont pas autorisées à faire des prêts, à l'exception des prêts spécifiques ou des garanties. La BRH fournit aux clients des informations sur les taux d'intérêt, les taux d'inflation et d'autres documents financiers essentiels. La Banque centrale régleme également les conditions dans lesquelles certaines institutions peuvent devenir des bureaux de change et d'autres sociétés opérant sur le marché financier. Ces entités sont soumises à des règles précises imposées par la législation bancaire. (BRH, 2018)

2.4 Segmentation des banques commerciales en Haïti

Le système bancaire haïtien compte sept banques commerciales sous la tutelle de la Banque de la République d'Haïti (BRH) : Unibank ; Société Générale Haïtienne de

Banque (SOGEBANK) ; Banque Nationale de Crédit (BNC) ; Capital Bank S.A. ; Banque de l'Union Haïtienne (BUH) ; Société Générale Haïtienne de Banque d'Épargne et de Logement (SOGEBEL) et Banque Populaire Haïtienne (BPH).

Il est à noter qu'au 31 mars 2024, la Unibank et la SOGEBANK sont en tête pour la valeur de leurs actifs, détenant respectivement 237,49 milliards et 165,57 milliards de gourdes selon la BRH. À l'exception de deux institutions publiques (BRH et BPH), toutes les banques sont privées. (BRH, 2024)

2.5 Parties prenantes

Dans le contexte des banques commerciales en Haïti, les parties prenantes comprennent un large éventail d'individus et d'entités tels que les organismes gouvernementaux les communautés locales, les actionnaires, les clients et les employés. Chaque groupe de parties prenantes à son propre ensemble de responsabilités et de droits qui sont essentiels au bon fonctionnement et à la croissance durable du secteur bancaire en Haïti.

2.5.1 Agences gouvernementales telles que le Ministère des Finances à travers la BRH

Ces institutions ont pour droits et responsabilités :

- de superviser les banques commerciales afin d'assurer la conformité avec les réglementations financières;
- de formuler des politiques qui régissent les opérations des banques commerciales pour la stabilité du secteur bancaire ;
- de maintenir un système bancaire stable et bien réglementé ;
- de promouvoir l'inclusion financière et la protection des consommateurs. (BRH, 2018).

2.5.2 Communautés locales

Elles ont pour droits et responsabilités :

- D'accéder à des services financiers équitables et transparents fournis par les banques commerciales ;
- de développement économique et à l'accès au crédit pour les petites entreprises et les entrepreneurs ;
- de plaider en faveur de services financiers équitables et accessibles au sein de la communauté ;

- de promouvoir la culture financière et l'éducation parmi les membres de la communauté (Le Moniteur, 1919).

2.5.3 Les actionnaires

Généralement, les actionnaires ont pour droits et responsabilités :

- de participer à la gouvernance de la banque et d'exercer des droits de vote ;
- de recevoir des informations transparentes et opportunes sur les performances et la situation financière de la banque ;
- de demander des comptes à la direction de la banque et de plaider en faveur de pratiques saines de gestion des risques ;
- d'agir dans le meilleur intérêt de la banque et des autres parties prenantes. (Marsal, 2012).

2.5. 4 Les clients

Ces acteurs ont pour droits et responsabilités :

- d'accéder aux produits et services financiers proposés par la banque, de les utiliser et de bénéficier de la confidentialité et de la sécurité de leurs informations financières ;
- à un traitement équitable non discriminatoire et responsable de la part de la banque dans toutes les interactions et transactions ;
- d'utiliser les produits et services financiers de manière responsable et de remplir ses obligations financières envers la banque ;
- de fournir un retour d'information et des suggestions à la banque pour l'amélioration des services bancaires. (Cadet & al, 2018)

2.5.3 Employés

Ces acteurs ont pour droits et responsabilités:

- à une rémunération équitable et à un environnement de travail sûr ;
- à un développement professionnel et à des possibilités de formation ;
- de se conduire avec intégrité et d'adhérer à des normes éthiques.
- d'améliorer continuellement ses compétences et ses connaissances afin de mieux servir les clients et de contribuer au succès de la banque (Moniteur no. 82, 1980).

2.6 Structure du personnel dans le milieu bancaire en Haïti

La structure organisationnelle des banques joue un rôle crucial dans l'élaboration des opérations et des fonctions au sein de l'environnement bancaire. Cela est particulièrement vrai pour le secteur bancaire en Haïti, où la structure organisationnelle est conçue pour assurer une prise de décision, établir des lignes d'autorité claires et assurer la coordination des activités. Dans ce contexte, il est essentiel de comprendre la structure organisationnelle de l'environnement bancaire haïtien pour mieux comprendre le fonctionnement des banques et la fourniture de services financiers à la clientèle.

Dans l'environnement bancaire haïtien, la structure organisationnelle suit généralement un modèle hiérarchique. Au sommet de la hiérarchie se trouve le conseil d'administration, chargé de définir l'orientation générale et la stratégie de la banque. En dessous du conseil d'administration se trouve l'équipe de direction, qui est chargée de mettre en œuvre les décisions stratégiques et de superviser les opérations quotidiennes de la banque. L'équipe de direction se compose généralement du directeur général (CEO), du directeur financier (CFO), du directeur des opérations (COO) et d'autres cadres supérieurs responsables de différents domaines fonctionnels tels que les prêts, la gestion des risques, la conformité et les ressources humaines. En dessous de l'équipe de direction, on trouve différents départements et unités qui remplissent des fonctions spécifiques telles que la banque de détail, la banque d'entreprise, l'analyse de crédit, la trésorerie et les opérations. Chaque département est généralement dirigé par un manager ou un directeur qui rend compte à l'équipe de direction. (Saintil, 2023)

Il est important de noter que tous les départements exécutifs, opérationnels et administratifs mentionnés ci-dessus sont concentrés uniquement dans la capitale, Port-au-Prince ; les villes de province ne disposent pas de ces départements. Par conséquent, les succursales provinciales dépendent de la capitale pour ces différents services. (Saintil, 2023).

2.6.1 Les postes de direction

Les postes de direction sont les suivants :

- a) *président-directeur général (PDG)* est le cadre le plus haut placé de l'entreprise. Il est chargé de prendre les principales décisions, de gérer l'ensemble des opérations et des ressources de l'entreprise et d'agir en tant que principal point de communication entre le conseil d'administration et les opérations de l'entreprise. (BRH, 2018);

- b) *directeur financier (CFO)* est responsable de la gestion des actions financières d'une entreprise. Cela comprend le suivi des flux de trésorerie, la planification financière, l'analyse des forces et des faiblesses financières de l'entreprise et la proposition de mesures correctives. (BRH, S.d.);
- c) *directeur des opérations (COO)* est responsable du fonctionnement quotidien de l'entreprise et rend régulièrement compte au dirigeant le plus haut placé, généralement le PDG. Il est responsable du développement, de la conception, du fonctionnement et de l'amélioration des systèmes qui créent et fournissent les produits ou services de l'entreprise. (Cadet et al ; 2918);
- d) *Manager ou directeur* : Les managers ou directeurs sont chargés de superviser des départements ou des unités spécifiques au sein de la banque. Ils sont chargés de fixer des objectifs, de gérer les ressources et de veiller à ce que le département fonctionne de manière efficace et efficiente. Ils jouent également un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie globale définie par l'équipe de direction. Exemple : Directeur de crédit, Gestionnaire des risques, Directeur de la conformité, directeur des ressources humaines (Indeed, 2023).

En effet, il est important pour notre sujet de présenter la *Direction des Ressources Humaines*. Cette structure joue un rôle primordial en fournissant un soutien technique et administratif à tous les services et en aidant les cadres supérieurs dans leur gestion des ressources humaines. Il collabore avec différentes unités pour améliorer la qualité et la productivité des compétences au sein de l'entreprise. Les services proposés comprennent le recrutement, la gestion des carrières, l'évaluation des performances, la rémunération, les avantages sociaux et la fourniture de soins médicaux pour affections mineures sous la supervision du médecin de la banque (Claire, 2022). La gestion des ressources humaines couvre aussi les aspects réglementaires et juridiques. Le respect des lois et règlements sociaux est crucial, que ce soit dans la gestion des conflits, la résiliation des contrats ou les conditions de travail. Il est également important de maintenir des relations constantes avec les entités externes comme le bureau du ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST), l'Office d'Assurance Accidents du Travail, Maladie et Maternité (OFATMA) et les agences d'assurance maladie. La gestion du personnel comprend un vaste ensemble de responsabilités administratives vitales pour le bon fonctionnement d'une organisation. Présente dans toutes les entreprises, elle inclut les procédures et méthodes déployées pour le suivi et l'accompagnement des employés. Elle représente une des fonctions

les plus essentielles, généralement attribuée au département des ressources humaines (DRH). (Almarzouq, 2020)

2.2.2 Défis et opportunités en matière de gestion du personnel

La gestion du personnel dans les banques commerciales en Haïti est marquée par un ensemble complexe de défis et d'opportunités qui impactent tant les institutions que leurs employés. L'un des principaux défis est la pénurie et l'instabilité persistante de professionnels qualifiés et expérimentés dans le secteur. De nombreux diplômés n'ont pas les compétences pratiques et les connaissances requises pour occuper des postes dans le secteur bancaire actuel, ce qui est aggravé par la disponibilité limitée de programmes de formation spécialisés. En conséquence, les banques ont non seulement des difficultés à recruter, mais aussi à retenir les talents, car de nombreux employés cherchent des opportunités à l'étranger pour de meilleures perspectives.

De plus, l'instabilité économique et politique en Haïti intensifie ces défis. Les troubles politiques fréquents, l'inflation et l'incertitude économique contribuent à créer un environnement de travail imprévisible. Ces éléments peuvent mener à un manque de cohérence dans le service à la clientèle et à une baisse de la confiance des clients, ce qui affecte la réputation et la performance des banques. (World Bank Group, 2014)

D'un point de vue positif, les avancées technologiques, bien que limitées, offrent des opportunités notables. Des innovations telles que la banque mobile et les systèmes de paiement numérique commencent à s'implanter, offrant aux banques la possibilité de simplifier leurs opérations, de diminuer leurs coûts et d'accroître la productivité de leurs employés. L'adoption de ces technologies peut grandement améliorer la satisfaction clientèle en fournissant des services plus rapides et plus efficaces. Néanmoins, pour bénéficier pleinement de ces avancées, il faut un leadership efficace et un engagement en faveur d'une gestion proactive des talents, y compris une formation continue des employés pour maintenir leurs compétences à jour dans un secteur qui évolue rapidement. (World Bank Group, 2014)

2.2.3 Défis auxquels sont confrontés les employés du secteur bancaire

Les employés du secteur bancaire en Haïti font face à de nombreux défis qui affectent leur quotidien professionnel. Parmi les plus urgents figure la gestion inadéquate des ressources humaines, qui se traduit par un manque de rôles clairement définis, un effectif de personnel insuffisant et des systèmes d'évaluation des performances mal conçus. Cette situation peut engendrer des frustrations chez les employés, qui se sentent surchargés de travail et sous-

estimés. En outre, de nombreux employés travaillent dans des conditions difficiles, caractérisées par des technologies obsolètes et un manque d'infrastructures adéquates. Par exemple, les longs délais d'attente pour le traitement des transactions et l'inefficacité de la communication entre les services peuvent nuire à la productivité et conduire à l'insatisfaction des employés. Une bureaucratie lourde complique davantage les opérations quotidiennes, entraînant souvent des retards dans la prise de décision et limitant la capacité des employés à répondre rapidement aux besoins des clients. En outre, le secteur bancaire haïtien est confronté à des défis socio-économiques, notamment des taux de chômage élevés et un manque de sécurité de l'emploi. L'instabilité politique peut créer un environnement d'incertitude constante, affectant le moral des employés concernant la sécurité de leur poste et leur progression de carrière. (World Bank Group, 2014)

Malgré ces défis, des développements positifs émergent. La croissance économique, en particulier dans des domaines tels que la micro finance et les prêts aux petites entreprises, génère une demande croissante de services bancaires. Ces évolutions offrent aux employés de nouvelles opportunités de développement professionnel. Avec le soutien et l'investissement appropriés dans la formation, les employés peuvent développer et faire progresser leur carrière, contribuant ainsi à la résilience et à la croissance globale du secteur bancaire en Haïti. (World Bank Group, 2014)

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DE LA COMMUNE DU CAP-HAÏTIEN ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Cette recherche aborde une vue d'ensemble des banques commerciales ayant des succursales à Cap-Haïtien afin faciliter la compréhension des parties prenantes dans des recherches liées à au comportement des clients. Pour ce faire, il faut une présentation succincte de la commune et un cadre méthodologique approprié. Voilà pourquoi nous présenterons d'une part la commune et les succursales bancaires de son domicile. En d'autre part, nous ferons des étalages sur le cadre méthodologique.

3.1 Présentation de la commune du Cap-Haïtien

Ville côtière du nord d'Haïti, le Cap-Haïtien a un riche passé historique qui remonte à la période coloniale espagnole, où elle était connue sous le nom de Guarico. Rebaptisée Cap-Français en 1711 par les Français, elle a été reconnue pour son importance économique. Après l'indépendance d'Haïti en 1804, elle a été rebaptisée Cap-Haïtien. En 1811, le roi Henri Christophe a changé son nom en Cap-Henri, qui sera restauré en Cap-Haïtien en 1820 par le président Boyer. D'une superficie de 53,5 km², Cap-Haïtien est non seulement un haut lieu touristique, mais aussi une capitale historique, souvent surnommée le « paradis des Caraïbes » en raison de ses rues pittoresques, de ses plages enchantées et de son histoire profonde. La ville a récemment fêté son 350^e anniversaire, elle est située dans la partie nord d'Haïti à environ 260 km au nord-ouest de la capitale, Port-au-Prince et est le chef-lieu du département du Nord et de l'arrondissement du Cap-Haïtien. Le relief est composé de mornes au nord-ouest et de plaines au sud-est. Il est délimité au sud par la partie la plus riche de la vaste et fertile plaine du nord. Le Cap-Haïtien connaît un climat semi-tropical humide et est fréquemment soumis à des vents forts de nord-est, influencés par les alizés de l'Atlantique. La commune est traversée par deux rivières qui assurent l'irrigation de la région, en outre, la ville est sujette aux tremblements de terre. (UN Habitat, 2012)

Cap-Haïtien a joué un rôle central dans l'histoire d'Haïti, notamment lors de la bataille de Vertières en 1803 et de la proclamation de l'abolition de l'esclavage. La région du Haut-du-Cap a une importance historique liée à Toussaint Louverture et à la révolution de 1804. Des sites tels que Vertières, le Haut-du-Cap et la Place d'Armes conservent leur importance en tant que points de repère historiques. Aujourd'hui, la ville compte environ 700 000 habitants et constitue le centre économique de la région Grand Nord. Elle comprend trois sections communales : Haut-du-Cap, Vertières et Place d'Armes. Malgré des défis tels que le sous-développement et

un taux de chômage élevé, le Cap-Haïtien continue d'attirer une population en plein essor. (Bureau Municipal du Cap-Haïtien, 2024)

Du point de vue, socio-économique, la ville possède une gamme variée d'activités commerciales, notamment des sociétés d'importation et de distribution, ainsi que des offres d'artisans locaux. Son district industriel comprend des sucreries et des cimenteries, des usines de fabrication, ainsi qu'une variété d'hôtels et de restaurants qui accueillent les touristes attirés par le port de croisière de Labadee, situé à proximité. L'économie de Cap-Haïtien est fondée sur le commerce, bénéficiant d'investissements variés dans de nombreux secteurs, y compris les services (hôtels, restaurants, banques) et le commerce de détail (matériaux de construction, alimentation, cosmétiques, pharmacies et diverses boutiques). Le secteur informel est aussi très prisé, avec des activités variées comme les friperies, les friteries et les petits établissements de restauration. L'économie de la ville a été gravement affectée par le tremblement de terre de 2010 et l'épidémie de choléra qui s'en est suivie, aggravée par l'ingérence politique non réglementée de diverses banques. Cependant, la ville dispose d'un grand potentiel grâce à son ouverture sur le monde extérieur par le biais de son port et de son aéroport. (Administration departementale du Nord D'Haiti , 2023)

Sur le plan administratif et judiciaire, l'administration municipale est supervisée par la mairie, qui en assume la responsabilité principale. Diverses institutions publiques, dont la DGI, l'ONA, l'EDH et la DINEPA, sont en place pour servir les citoyens. Malgré l'électrification complète de la ville, il existe des disparités dans la distribution de l'électricité et l'approvisionnement en eau potable ne fait pas l'objet d'une attention suffisante. En ce qui a trait à la justice, elle est de la responsabilité du commissaire du gouvernement, tandis que la sécurité est du ressort de la Police Nationale d'Haïti (PNH), qui opère à travers le commissaire principal de la commune en collaboration avec la direction départementale de l'institution. En termes d'infrastructures judiciaires, la commune dispose d'un commissariat de police, de quatre sous-commissariats, d'un service de la Direction Centrale de la Police Judiciaire (DCPJ), d'une Cour d'Appel, d'un Tribunal de Première Instance, de deux Tribunaux de Paix et de plusieurs bureaux d'état civil. Cette ville du nord d'Haïti a réussi à tenir à distance les bandes criminelles qui terrorisent Port-au-Prince. Cependant, les habitants de la région souffrent indirectement des effets généralisés de la profonde crise sécuritaire qui affecte le pays. (BMCH, 2024)

Sur le plan religieux et culturel, Cap-Haïtien est une ville dotée d'un riche héritage religieux et culturel. Bien que la religion catholique soit officiellement établie, la ville compte 44 églises

de diverses dénominations, témoignant d'un paysage religieux varié. Cap-Haïtien est aussi un centre historique et touristique majeur, avec de nombreux sites historiques attirant des visiteurs locaux et étrangers. Des lieux comme la Citadelle et le Palais Sans-Souci sont particulièrement prisés par les touristes. De plus, la ville présente des monuments à Vertières, quatre forts, et célèbre la fête de Notre-Dame, un événement culturel important. L'architecture de Cap-Haïtien, reflet de son passé colonial, arbore encore des noms de famille sur les murs de certains édifices. Pour les loisirs, les visiteurs peuvent découvrir les magnifiques plages de Labadie, Du-croix et Cormier, de plus en plus populaires. Le complexe de Labadie, avec ses 5 plages, 7 bars et son parc aquatique, est une destination de choix pour les activités de détente. (BMCH, 2024)

Sur le plan éducatif, la direction de l'éducation départementale du nord est responsable de la coordination de toutes les écoles de la région. En décembre 2020, la majorité des écoles, 85 %, étaient non publiques, avec une plus forte concentration d'écoles publiques dans la municipalité. Il existe plus de 81 jardins d'enfants et 438 écoles primaires, dont 73 sont répertoriées par le MENFP. Au niveau secondaire, il y a plus de soixante-dix (70) écoles. En outre, il existe 7 universités privées reconnues par l'État, 3 facultés publiques et plus de 8 écoles professionnelles pour l'enseignement professionnel (MENFP, 2020).

Sur le plan sanitaire, en 2020, la carte sanitaire du Ministère de la Santé Publique indique que la commune du Cap-Haïtien compte au total vingt-trois (23) établissements sanitaires. S'y ajoutent deux (2) dispensaires/centres de santé communautaire et un (1) asile psychiatrique. Toutefois, la zone dispose d'un hôpital universitaire, de deux autres hôpitaux et de deux hôpitaux communautaires de référence (MSPP, 2020).

3.1.1 Organisation du système bancaire au Cap-Haïtien

La distribution bancaire en Haïti est fortement concentrée à Port-au-Prince, toutes les grandes banques commerciales ont leur siège dans la capitale. Ces sièges servent de bureau central pour les conseils d'administration des banques et les divers départements exécutifs, y compris les finances, les ressources humaines, les services de cartes bancaires et de crédit, le marketing. Selon la BRH, 67 % des banques du pays sont basées à Port-au-Prince, tandis que les 33 % restants sont répartis dans les villes de province. Ces données soulignent la répartition inégale des institutions bancaires à travers le pays et mettent en évidence l'écart important entre les zones urbaines et rurales en termes d'accès aux services bancaires. De ce fait, les villes de province dépendent fortement du bureau central de Port-au-Prince en raison du manque d'infrastructures bancaires locales. Cette dépendance centralisée fait peser une charge

considérable sur ces succursales provinciales et souligne les défis associés à la distribution actuelle des ressources bancaires. (BRH, 2018)

La BUH a été la première banque commerciale d'Haïti à s'implanter au Cap-Haïtien, en 1975 (Le Nouvelliste, 2016). Aujourd'hui, cette ville, la deuxième du pays, compte une quinzaine de succursales bancaires. Ces établissements opèrent sous le cadre réglementaire de la Banque de la République d'Haïti (BRH), qui dispose également d'une succursale au Cap-Haïtien. Ces banques locales facilitent diverses opérations financières telles que les prêts, la collecte de dépôts et le change de devises, conformément à la réglementation haïtienne.

3.1.2 Liste des succursales de banque du Cap-Haïtien

Au Cap-Haïtien, outre la BRH on retrouve la présence de 5 banques commerciales avec les succursales suivantes : Succursale BNC, Rue 14 A ; Succursale BNC, Vertières ; Succursale Sogebank, Rue 11 A ; Succursale Sogebank Rue 18 Boulevard ; Succursale Sogebank Cap St Michel, Conassa ; Succursale Sogebank, Vertières ; Succursale Henri Christophe Unibank, Rue 11 A ; Succursale Antenor Firmin Unibank, Rue 18 A ; Succursale Rosalvo Bobo Unibank, Rue 3 A ; Succursale Héros de Vertières Unibank, Vertières ; Succursale Unibank Bloc Laroche ; Succursale Capital Bank, Rue 5 A ; Succursale Capital Bank, Vertières ; Succursale BUH (Banque de l'Union Haïtienne), Rue 11-12 BD.

3.1.3 Structures hiérarchiques des succursales de Cap-Haïtien

Dans le secteur bancaire au Cap-Haïtien, la diversité des postes est limitée, on ne retrouve que les rôles essentiels au fonctionnement de chaque succursale. La structure du personnel au Cap-Haïtien, est généralement organisée en fonction des besoins et des fonctions spécifiques de chaque banque. Dans la hiérarchie, les postes comprennent le directeur de Succursale, ainsi que des cadres tels que le responsable du réseau, le responsable du service à la clientèle aux particuliers, Plus bas, il y a les chefs de service adjoints, les officiers de crédit, les responsables du service clientèle, les caissiers et éventuellement les concierges, les chauffeurs et les messagers. (Duverné, 2023)

A défaut d'un organigramme nous allons présenter les postes ainsi que la description des tâches de la manière suivante :

- *Directeur de succursale*: Le directeur de banque est responsable de la supervision des opérations globales de la banque, il sert de liaison pour les services basés à Port-au-Prince ;

- *Directeur ou Directrice assistante* : Englobe une variété de responsabilités, visant à assurer le bon déroulement des opérations et à servir de liaison entre les départements de service de la succursale ;
- *Responsable clientèle et Particuliers* : Joue un rôle essentiel dans l'établissement de relations solides avec les clients particuliers les représentants des entreprises ;
- *Les représentants du service à la clientèle* : assistent directement les clients dans le cadre de divers services bancaires, tels que l'ouverture et la fermeture des comptes bancaires, les demandes de renseignements sur les comptes, les transactions et la résolution de problèmes ;
- *Les caissiers* : Les guichetiers sont chargés d'interagir quotidiennement avec les clients, de traiter les dépôts et les retraits et de fournir des informations générales sur les produits et services de la banque.
- *Personnel de soutien* : Ce personnel comprend les agents de sécurité, les messagers, les ménagères et les gardiens.

3.1.4 L'organisation du travail dans les banques du Cap-Haïtien

Les banques du Cap-Haïtien sont ouvertes du lundi au samedi, selon le décret de 1980 régulant les opérations et activités bancaires. Les employés effectuent 48 heures de travail par semaine, incluant une pause d'une heure chaque jour. Chaque département maintient un registre des heures travaillées et des présences, recueillies par le responsable administratif. Dépendamment de leurs fonctions, les employés peuvent bénéficier de certains avantages sociaux et financiers. (BRH, 2018)

3.1.5 Produits et services bancaires offerts au Cap-Haïtien

Au Cap-Haïtien, une gamme de produits et services bancaires est disponible pour répondre aux besoins financiers des résidents. Les offres les plus courantes comprennent les comptes d'épargne et les comptes chèques, qui offrent des moyens pratiques de gérer les finances personnelles. En plus des comptes traditionnels, les institutions financières du Cap-Haïtien se vantent d'offrir une variété de prêts et de produits de crédit pour soutenir les objectifs des particuliers et des entreprises. Ces services sont essentiels pour stimuler la croissance économique de la commune et offrir des opportunités de développement aux citoyens. Il y'a aussi la disponibilité des services de transfert d'argent qui améliore l'accessibilité et la commodité des services bancaires dans la ville. Grâce aux options de transferts d'argent locaux

et internationaux, les particuliers peuvent envoyer et recevoir de l'argent, ce qui favorise l'interconnectivité financière régionale. (Cadet & al, 2018)

3.1.6 Le Rôle des Banques dans le Développement Économique et l'Inclusion Financière à Cap-Haïtien

Les banques du Cap-Haïtien jouent un rôle essentiel dans le développement de l'économie locale et la promotion de l'inclusion financière. En tant qu'institutions financières, les banques fournissent des services vitaux qui contribuent à la croissance et à la stabilité de la région. Elles offrent une gamme variée de produits et de services financiers pour répondre aux besoins des particuliers, des entreprises et de la communauté dans son ensemble. L'une des principales fonctions des banques au Cap-Haïtien est de fournir un accès au crédit et au capital pour les entreprises et les entrepreneurs. Grâce à l'octroi de prêts, de lignes de crédit et d'autres instruments financiers, les banques soutiennent l'établissement et l'expansion des entreprises, stimulant ainsi l'activité économique et créant des opportunités d'emploi. Cet accès au capital est essentiel pour encourager l'esprit d'entreprise et l'innovation dans l'économie locale.

De plus, les banques facilitent l'inclusion financière en offrant des services bancaires aux personnes non bancarisées et sous-bancarisées au Cap-Haïtien. En établissant des succursales et en déployant des solutions bancaires mobiles et numériques, les banques étendent leurs services à des populations auparavant mal desservies, leur permettant de participer au système financier formel. Cela permet non seulement de promouvoir l'épargne et l'investissement, mais aussi d'améliorer les connaissances financières générales et la résilience au sein de la communauté. En outre, les banques jouent un rôle crucial dans la facilitation du commerce international et de l'investissement en fournissant des services de change, de financement du commerce et d'autres mécanismes qui soutiennent les transactions transfrontalières. Cela contribue à l'intégration du Cap-Haïtien dans l'économie mondiale et crée des opportunités de diversification et de croissance économique. (BRH, 2018)

Somme toute, la présence des banques au Cap-Haïtien est essentielle pour stimuler le développement économique, promouvoir l'inclusion financière et favoriser une économie locale plus robuste et résiliente. Grâce à leur large gamme de produits et services financiers, les banques contribuent à la prospérité et au bien-être général de la communauté.

3.1.7 Impact socio-économique du système bancaire au Cap-Haïtien

Au Cap-Haïtien, le système bancaire exerce une influence significative sur les conditions socio-économiques, façonnant l'environnement financier et stimulant la croissance économique régionale. L'accès aux services bancaires a permis aux particuliers et aux entreprises de gérer leurs finances plus efficacement, d'obtenir des crédits et d'explorer diverses opportunités d'investissement. Cela a favorisé l'expansion des petites entreprises, la création d'emplois et le bien-être économique général dans la région. (Le Nouvelliste, 2024)

En outre, les banques ont renforcé les flux de capitaux, tant au niveau local qu'international, en soutenant des projets d'infrastructure et des initiatives destinées à améliorer la qualité de vie des habitants de la région. Le système bancaire a joué un rôle clé dans la promotion de l'inclusion financière et de l'alphabétisation, permettant à un plus grand nombre de personnes de participer à l'économie formelle et de faire des choix financiers éclairés. L'impact va au-delà du financement des particuliers et des entreprises et touche le tissu socio-économique plus large de la région en contribuant à la réduction de la pauvreté, au développement des communautés et au bien-être social. Les banques ont encouragé l'agriculture, l'éducation et les soins de santé par le biais de divers plans et programmes de financement, ce qui a eu un effet positif sur la santé générale de la population. En outre, l'industrie bancaire a stimulé l'innovation et le progrès technologique, en introduisant de nouveaux produits et services financiers qui ont amélioré l'efficacité et la commodité pour les résidents du Cap-Haïtien. (Le Nouvelliste, 2024)

En somme, l'influence socio-économique du système bancaire au Cap-Haïtien a été une pierre angulaire dans la promotion du progrès et de l'aisance, jetant les bases d'un avenir résilient et prospère dans la région. (Le Nouvelliste, 2024).

3.2 Cadre méthodologique

La recherche nécessite un esprit scientifique et une méthodologie rigoureuse pour structurer le travail selon les objectifs et enrichir la compréhension du lecteur. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative. Selon les psychologues et auteurs Fortin et Gagnon, la recherche qualitative est conçue pour saisir les phénomènes et clarifier des sujets complexes et méconnus. Elles expliquent comment les individus interprètent la réalité dans des contextes sociaux déterminés (Fortin & Gagnon, 2016). Ainsi, la recherche qualitative est essentielle pour aborder la réalité du monde social que nous étudions.

Dans ce travail, nous avons opté pour une démarche qualitative. Elle est considérée comme étant la plus efficace pour la collecte de données et l'interprétation subséquente. (Fortin & Gagnon, 2016). Cette approche nous a permis d'obtenir des informations détaillées de la part des professionnels du secteur, qui se sont exprimés ouvertement et librement lors des entretiens individuels et de groupe. Les entretiens ont été menés de manière semi-directive afin de mener à bien cette analyse et de recueillir des informations pertinentes. Pour ce faire, des questions préalables dans un guide d'entretien ont été combinées à la flexibilité d'explorer au-delà de ces questions. Cette recherche qualitative centrée sur l'humain nous a offert un espace personnel pour comprendre les problèmes d'instabilité du personnel dans les banques commerciales du Cap-Haïtien et les aggravations futures.

3.2.1 Collecte des données

Pour la collecte de données, nous avons eu recours à la recherche qualitative qui se repose sur une diversité de méthodes de collecte de données, incluant les entretiens, les observations, les focus groups, les incidents critiques, la collecte de textes, les notes de terrain et les journaux personnels (Fortin & Gagnon, 2016). Nous explorerons dans la prochaine section deux méthodes de collecte de données fréquemment utilisées en recherche qualitative : l'observation et l'entretien.

3.2.1.1 Observation

L'observation dans la recherche qualitative consiste à étudier les comportements et les expériences des personnes dans leur environnement naturel afin de fournir un compte rendu descriptif de leurs expériences. Les chercheurs utilisent principalement l'observation non structurée, qui peut être non participative ou participative. L'observation non participante implique que le chercheur observe et enregistre les activités des participants sans interférer (Fortin & Gagnon, 2016).

3.2.1.2 Entretien

Les entretiens, souvent dirigés ou semi-dirigés, permettent de recueillir des informations afin de comprendre le sens des événements ou des phénomènes vécus par les participants. Ils constituent la méthode privilégiée pour comprendre les autres et découvrir ce qui ne peut être observé, comme les sentiments des personnes ou leurs actions passées. Pour cela, il est nécessaire de demander aux individus de raconter leurs expériences (Fontana & Frey, 1994). De ce fait, dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-

structurés avec des cadres et anciens cadres d'institutions bancaires au Cap-Haïtien. Cette approche permet aux personnes interrogées de partager leurs pensées et leurs émotions, ce qui aide à comprendre comment le partage d'informations sociales sur l'environnement affecte leurs perceptions. (Blumer, 2021). Nous avons choisi cette méthode pour son importance dans la préparation d'un guide d'entrevue visant à examiner l'instabilité de l'effectif du personnel dans les banques commerciales au Cap-Haïtien pour la période choisie.

3.2.2 Population et échantillon d'études

La méthodologie employée dans cette étude est centrée sur la réalisation d'entretiens semi-structurés auprès d'une sélection d'employés actuels et anciens d'institutions bancaires du Cap-Haïtien. Les auteurs Fortin et Gagnon suggèrent en 2016 qu'un échantillon de 10 à 15 participants est optimal pour ce type d'enquête (Fortin & Gagnon, 2016). Pour recruter les participants, nous avons procédé à l'échantillonnage non probabiliste au jugé ce qui implique la sélection d'unités dans une population à l'aide de la méthode subjective (Fontana & Frey, 1994). Nous avons retenu cette méthode d'échantillonnage pour sa simplicité et sa rapidité.

Nous avons contacté les participants potentiels de manière proactive par le biais de divers canaux de communication, notamment WhatsApp et Gmail, afin d'évaluer leur intérêt pour le projet de recherche et d'organiser des entretiens. Tous les participants qui ont accepté de prendre part au projet ont signé un formulaire de consentement. Les entretiens, menés sur la plateforme WhatsApp ont duré en moyenne 40 minutes et ont été enregistrés en vue d'une transcription précise. Des rapports détaillés ont été générés pour chaque conversation. Par la suite, nous avons procédé à des rapports détaillés pour chaque conversation. Nous avons utilisé les données recueillies lors des entretiens individuels pour les résumer et les comparer, puis lancer l'analyse des résultats. L'objectif était d'identifier les facteurs qui déterminent le phénomène d'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales du Cap-Haïtien entre 2021 et 2023, afin de proposer des solutions potentielles pour l'avenir du secteur.

3.2.3 Le guide d'entretien

L'entretien semi-structuré consiste, pour le chercheur, à préparer une liste de sujets comme point de départ, à partir de laquelle des questions spécifiques sont élaborées et présentées au moment opportun à l'interviewé (Fortin & Gagnon, 2016). Conformément à cette approche, nous avons créé un guide d'entretien qui comprend trois parties. La première partie vise à mettre en confiance les participants par quelques questions brise-glace mais en lien avec le sujet. La deuxième partie permettra de recueillir les perceptions des participants concernant

l'instabilité du personnel dans les banques et à vérifier si elles correspondent à leurs expériences. La troisième partie examine les causes, les problèmes et les facteurs contributifs selon le point de vue des participants. La grille détaillée est présentée en annexe.

Tableau 3. I:répartition de notre échantillon

Entretiens	Participants	Institutions	Fonction
1	1	Capital Bank	Directeur de réseau
2	2	Unibank	Resp. Service Clientèle
3	3	Sogebank	Chef de Caisse
4	4	BNC	Assistant de Direction
5	5	BUH	Directeur des Operations
6	6	Unibank	Directeur de succursale
7	7	BNC	Chef de caisse
8	8	SOGEBANK	Responsable de crédit
9	9	Capital Bank	Directeur adjoint
10	10	Unibank	Branch Manager

3.2.4 Codage et traitement des données

Les entretiens se sont déroulés en créole et en français. Nous avons organisé les extraits d'entretiens. L'analyse s'est basée sur trois étapes de codage à savoir : ouvert, axial et sélectif.

Une fois les entretiens transcrits, nous avons entamé le processus de codage. Tout d'abord, nous avons procédé à un codage ouvert afin d'identifier les thèmes et les catégories clés dans les données. Nous avons lu les transcriptions plusieurs fois, en soulignant les phrases et les concepts significatifs qui correspondaient à notre objectif de recherche.

Après la phase de codage ouvert, nous sommes passées au codage axial. Il s'agissait d'organiser les codes initiaux en catégories plus larges, en cherchant à établir des relations entre eux pour mieux comprendre leur interconnexion. Cette étape était essentielle pour développer un récit cohérent reflétant la complexité des expériences des participants.

Enfin, nous avons eu recours à un codage sélectif pour nous concentrer sur les thèmes centraux qui ont émergé des données. Cette phase a consisté à affiner les catégories et à s'assurer qu'elles représentaient fidèlement les voix des participants, tout en répondant à nos questions de recherche.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons analyser et interpréter les données fournies par des professionnels du secteur bancaire. Cette étude vise à identifier les facteurs contribuant à l'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales au Cap-Haïtien de 2021 à 2023, ainsi qu'à découvrir et évaluer les causes sous-jacentes.

Pour mettre en évidence les réponses des participants, nous passerons en revue les questions soulevées par notre recherche à savoir : Qu'est-ce qui détermine ce phénomène d'instabilité de l'effectif du personnel, qu'est ce qui en est à la base? Quelles stratégies pourraient être utilisées pour remédier à cette situation ?

Nous aurons donc l'occasion d'approfondir notre compréhension du sujet en comparant les témoignages des participants de terrain avec les concepts, théories et les thèmes discutés dans la revue de la littérature. Ce faisant, nous pourrions identifier les rapports, les divergences et les idées qui enrichiront notre analyse et contribueront à une compréhension plus large du sujet en question.

4.1 Analyse des résultats

Notre premier résultat examine le contexte social de l'instabilité de l'effectif dans les banques commerciales au Cap-Haïtien.

4.1.1 Context Social

Nous avons d'abord interrogé les participants pour savoir s'ils avaient constaté une hausse significative du taux de démission au sein des banques. Tous ont confirmé cette tendance, ce qui indique que l'instabilité du personnel est effectivement un problème concret.

Selon le participant 3 : « le taux de démission a augmenté de manière significative, en grande partie à cause de l'émigration. De nombreux salariés voient un meilleur avenir à l'étranger et choisissent de partir plutôt que de rester dans un environnement de travail difficile ».

Pour le participant 4, il y a eu une augmentation inquiétante des démissions. Les principaux facteurs semblent provenir d'une mauvaise gestion, d'un manque de soutien de la part de la direction et d'un environnement peu dynamique qui n'inspire pas la loyauté.

4.1.1.1 causes de démission massive des membres du personnel

En effet, les participants ont évoqué les causes suivantes : la recherche d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, une rémunération insuffisante, des conditions de travail pénibles et frustrantes, un manque d'opportunités de progression, le sentiment d'être sous-estimés, non valorisés et surmenés sans reconnaissance en retour, la conjoncture politique et économique du pays, ainsi que des horaires incompatibles avec leurs activités personnelles.

Pour le participant 2 : « Travailler dans un espace bancaire, c'est de s'intégrer dans le chômage déguisé. Voilà pourquoi, les employés manifestent toujours le désir d'avoir de meilleures opportunités ailleurs ».

Pour le participant 7, les conditions de travail sont horribles. C'est un environnement très stressant, avec des horaires exténuants et aucune considération pour la santé des employés. Il n'est pas surprenant que les gens démissionnent.

Selon les personnes interrogées, cette situation catastrophique entraîne des répercussions néfastes sur la clientèle de ces institutions. Ils déclarent que les programmes d'immigration américains ne sont pas la cause réelle des démissions, tout en admettant qu'ils représentent une opportunité. Deux d'entre eux estiment que les problèmes internes sont plus déterminants dans la décision des employés de partir. Certains contestent également le rapport de la BRH qui attribue le départ des employés du secteur bancaire à la situation sécuritaire du pays, en faisant remarquer que la sécurité à Cap-Haïtien n'est pas aussi alarmante.

4.1.1.2 Niveau de satisfaction professionnelle

D'après les participants, il est évident que l'insatisfaction professionnelle joue un rôle crucial dans l'augmentation des taux de démission au sein des banques commerciales du Cap-Haïtien. Les participants ont noté que les employés recherchent de meilleures opportunités d'emploi, expriment leur insatisfaction à l'égard de l'environnement de travail et recherchent un bien-être général sur le lieu de travail. La reconnaissance de l'évolution des attentes souligne la nécessité pour les employeurs de s'adapter et de répondre à ces besoins afin de limiter la perte de personnel et d'améliorer la satisfaction globale sur le lieu de travail.

Selon le participant 8 : L'environnement de travail doit s'aligner aux besoins tant économiques et émotionnels des employés. Pour le premier participant, il est possible que la recherche du bien-être au travail ait influencé la décision de certains employés de démissionner. De nos

jours, le désir d'un environnement de travail plus sain peut certainement jouer un rôle dans la démission des employés. D'un autre côté, les conséquences de cette tendance peuvent être mitigées. Si la recherche d'un meilleur bien-être peut amener les individus à trouver des rôles plus satisfaisants, un taux de la perte de staff peut être élevé et peut peser sur les institutions. Celles-ci peuvent être confrontées à des défis liés au recrutement, à la formation du nouveau personnel et au maintien de la productivité. Ainsi, si l'influence du bien-être sur les démissions est évidente, l'impact global sur les organisations peut varier en fonction de la manière dont elles s'adaptent à ces changements.

4.1.1.3 Conditions de travail dans le secteur

De nombreux participants font croire que le secteur est caractérisé par une hiérarchie stricte et rigide, contribuant à un environnement de travail stressant. Ils mettent en cause les horaires surchargés, les salaires insuffisants et les avantages sociaux limités comme causes principales de la perte de personnel.

Le participant 9 mentionne qu'on doit réviser les horaires, tenir compte de la vie en dehors du travail. Les employés ont une famille et une vie sociale. Ces horaires encombrants isolent les employés de leur famille, de leurs activités, cela peut engendrer la dépression liée au stress constant du milieu de travail, le désintéressement et bien-sûr agit sur leur taux de rendement.... Question salaire, Les employés perdent de plus en plus leur pouvoir d'achat en raison du taux d'inflation galopant. Leur salaire ne représente rien comparé aux prix des produits de nécessité, le loyer, transport et autres. Les employés vivent presque en dessous du seuil de pauvreté.

Pour le participant 3 : « *Les conditions de travail sont souvent pour ne pas dire toujours intenables, beaucoup ne voient pas de raison d'endurer ces défis alors qu'il existe une échappatoire. Les salaires et les avantages sociaux inadéquats sont des facteurs importants et peuvent être même considérés comme les facteurs de base si on additionne les conditions de travail* ».

4.1.1.4 Conséquences sur les performances

Les participants ont été unanimes à répondre que la déperdition du personnel affecte la performance générale de la banque.

Le participant 2 affirme que l'instabilité du personnel a entraîné une baisse de la productivité, une diminution de la satisfaction des clients et des difficultés à maintenir une qualité de service constante.

Pour le participant 10 : « *Cette fuite de ressources humaines cause un ralentissement général des activités de la banque. Le service offert aux clients n'est pas de qualité. Cette fuite de connaissance et d'expertise perturbent la continuité des processus de la transmission des valeurs de la Banque. Le plus triste, cette vague de démissions ont eu des impacts sur les collaborateurs restants ce qui entraîne une démotivation du staff.* »

4.2 Discussion des résultats

Les entretiens avec les professionnels du secteur bancaire au Cap-Haïtien dressent un tableau inquiétant de l'instabilité du personnel dans les banques commerciales de la région. Un thème récurrent parmi les participants est l'augmentation alarmante des taux de démission au cours des dernières années, attribuée à divers facteurs qui soulignent les lacunes des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines. Bien que des influences externes telles que l'émigration et les fluctuations économiques jouent un rôle, il semble que les principaux problèmes proviennent des pratiques de gestion au sein des banques elles-mêmes. Les participants ont noté que de nombreux employés démissionnent non seulement pour saisir des opportunités extérieures, mais surtout parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur environnement de travail interne. L'instabilité économique et l'attrait des programmes d'immigration créent un contexte dans lequel les démissions sont souvent considérées comme des choix raisonnables plutôt que comme des actes de déloyauté.

4.2.1 Discussion sur les théories de la fidélisation des salariés par rapport aux résultats de l'enquête sur l'instabilité du personnel

Les théories entourant la fidélisation des employés, en particulier celles proposées par Saelens Margaux et soutenues par Célia Blanchet, Estelle Michinov, Pauline Givord et Éric Maurin, soulignent que la satisfaction des besoins des employés qu'ils soient physiologiques ou psychologiques est cruciale pour le maintien de l'engagement et de la fidélisation. Cependant, les résultats des enquêtes menées sur le terrain dans les banques commerciales du Cap-Haïtien contrastent fortement avec ces cadres théoriques, en mettant en évidence la négligence de l'institution à répondre à ces besoins et les taux de démission élevés qui en résultent.

4.2.1.2 Alignement des théories par rapport à l'enquête de terrain

Selon la théorie de *s'accomplir* d'Abraham MASLOW, les employés ont besoin d'une rémunération adéquate et de conditions de travail saines pour fonctionner de manière optimale. Pourtant, les résultats de notre entretien révèlent toutefois que des salaires inadéquats associés

à de mauvaises conditions de travail ont un impact direct sur le moral du personnel. Les participants ont indiqué que de nombreux employés ont l'impression de perdre davantage de leur pouvoir d'achat en raison de l'inflation galopante, ce qui rend leurs salaires insuffisants pour assurer les conditions de vie de base. Cette déconnexion conduit au désengagement et, en fin de compte, à la démission.

En ce qui concerne les besoins de sécurité, les théories précisent l'importance de la sécurité de l'emploi et d'un environnement de travail sûr. À l'inverse, les participants ont noté une hiérarchie stricte et rigide qui contribue à un environnement toxique, inhibant les sentiments de sécurité. Comme l'a expliqué le participant 4 : « une mauvaise gestion et un environnement peu dynamique font que les employés ne se sentent pas en sécurité dans leur poste ». Ce manque de sécurité pousse les employés à envisager de démissionner par mesure de précaution, au mépris de la loyauté qu'ils pourraient éprouver à l'égard de l'entreprise.

Tenant compte des besoins sociaux, les théories soulignent le besoin de camaraderie et de sentiment d'appartenance. Cependant, l'enquête a montré que l'absence de relations positives sur le lieu de travail et une atmosphère toxique sont courantes. Les participants ont systématiquement indiqué que : « travailler dans un environnement bancaire signifie faire partie des chômeurs déguisés en raison du stress écrasant et du manque de soutien de la part de la direction, ce qui étouffe toute camaraderie potentielle ».

En fonction de l'épanouissement personnel et la reconnaissance ; les théories proposent que l'offre d'opportunités de développement personnel et professionnel favorise la loyauté. En revanche, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont fait part de leur insatisfaction quant aux possibilités d'avancement professionnel et de leur sentiment d'être sous-estimées, ce qui entraîne un manque de motivation. L'appel à de meilleures opportunités ailleurs en dit long sur l'impact des contributions non reconnues et des parcours professionnels stagnants.

4.2.2 Implications de l'ignorance des besoins des employés

Les résultats illustrent un décalage critique entre les cadres théoriques qui promeuvent la loyauté des employés et les expériences vécues par les travailleurs des banques commerciales au Cap-Haïtien. Ignorer des éléments essentiels tels que la rémunération équitable, la reconnaissance, la sécurité et les possibilités de développement se traduit par des taux de démission élevés. Les déclarations recueillies révèlent un paysage dans lequel les employés donnent la priorité à leur bien-être plutôt qu'à la loyauté, en particulier dans des conditions économiques difficiles.

Facteurs économiques : Alors que les influences externes, telles que l'émigration et l'instabilité économique, jouent un rôle dans les démissions, les participants ont exprimé que les pratiques de gestion interne contribuent de manière plus significative à l'insatisfaction. Le désir d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de conditions de travail satisfaisantes l'emporte sur la loyauté que les employés peuvent ressentir à l'égard de leur institution.

Mécanisme d'adaptation: Le phénomène par lequel les employés considèrent la démission comme une réponse rationnelle à de mauvaises conditions de travail plutôt que comme un manque de loyauté est le signe d'un problème organisationnel plus large. Comme l'a noté le participant 3, « les conditions de travail sont souvent intenable », ce qui crée un environnement dans lequel la recherche d'un autre emploi est considérée comme la seule option viable.

Conséquences à long terme: L'impact de ces démissions va au-delà du moral et de la loyauté; il peut déstabiliser l'organisation elle-même. Un taux d'instabilité de personnel élevé entraîne une augmentation des coûts de recrutement et de formation, ce qui met encore plus à l'épreuve des ressources déjà limitées.

En effet, alors que les théories de la loyauté des employés se concentrent sur une compréhension alignée des besoins et de l'accomplissement, les résultats des banques commerciales du Cap-Haïtien soulignent un écart critique entre la théorie et la pratique. Ignorer le cadre théorique se traduit par une faible satisfaction au travail et des taux de démission élevés. Pour que cette institution cultive la loyauté et réduise le taux de démission, il est essentiel de revoir les politiques internes. Ce n'est qu'en donnant la priorité à ces facteurs que ce secteur pourra espérer améliorer la fidélisation des employés et la stabilité globale de l'organisation.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'Identifier les facteurs qui déterminent le phénomène d'instabilité de la main-d'œuvre dans les banques commerciales du Cap-Haïtien de 2021 à 2023. Pour aboutir à des informations de première main, il nous faudrait réaliser des études empiriques. Selon les résultats de nos entretiens, il est évident que l'insatisfaction professionnelle joue un rôle crucial dans l'augmentation des taux de démission au sein des banques commerciales du Cap-Haïtien. Les participants ont noté que les employés recherchent de meilleures opportunités d'emploi, expriment leur insatisfaction à l'égard de l'environnement de travail et recherchent un bien-être général sur le lieu de travail. La reconnaissance de l'évolution des attentes souligne la nécessité pour les employeurs de s'adapter et de répondre à ces besoins afin de limiter la perte de personnel et d'améliorer la satisfaction globale sur le lieu de travail.

L'analyse nous montre qu'il existe une absence de relations positives sur le lieu de travail et une atmosphère toxique sont courantes. Les participants ont systématiquement indiqué que : « travailler dans un environnement bancaire signifie faire partie des chômeurs déguisés en raison du stress écrasant et du manque de soutien de la part de la direction, ce qui étouffe toute camaraderie potentielle ». *En ce qui concerne les besoins de sécurité*, les théories précisent l'importance de la sécurité de l'emploi et d'un environnement de travail sûr. À l'inverse, les participants ont noté une hiérarchie stricte et rigide qui contribue à un environnement toxique, inhibant les sentiments de sécurité. Comme l'a expliqué le participant 4 : « une mauvaise gestion et un environnement peu dynamique font que les employés ne se sentent pas en sécurité dans leur poste ». Ce manque de sécurité pousse les employés à envisager de démissionner par mesure de précaution, au mépris de la loyauté qu'ils pourraient éprouver à l'égard de l'entreprise.

En fonction de l'épanouissement personnel et la reconnaissance ; les théories proposent que l'offre d'opportunités de développement personnel et professionnel favorise la loyauté. En revanche, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont fait part de leur insatisfaction quant aux possibilités d'avancement professionnel et de leur sentiment d'être sous-estimées, ce qui entraîne un manque de motivation. L'appel à de meilleures opportunités ailleurs en dit long sur l'impact des contributions non reconnues et des parcours professionnels stagnants

Les résultats illustrent un décalage critique entre les cadres théoriques qui promeuvent la loyauté des employés et les expériences vécues par les travailleurs des banques commerciales

au Cap-Haïtien. Ignorer des éléments essentiels tels que la rémunération équitable, la reconnaissance, la sécurité et les possibilités de développement se traduit par des taux de démission élevés. Les déclarations recueillies révèlent un paysage dans lequel les employés donnent la priorité à leur bien-être plutôt qu'à la loyauté, en particulier dans des conditions économiques difficiles.

En ce sens, le programme humanitaire des Etats Unies et l'insécurité qui ronge le pays ne sont pas les principales causes de l'instabilité du personnel dans les banques commerciales à Cap-Haïtien. Mais la mauvaise politique de Gestion des Ressources humaines reste et demeure la cause fondamentale. Le programme humanitaire n'est qu'une opportunité qui favorise la démission rapide des employés frustrés.

Recommandations

En vertu des différentes lacunes du secteur en matière de la gestion des ressources humaines, il est recommandé aux dirigeants d'améliorer l'ensemble des infrastructures favorables à la Gestion de leurs ressources humaines. Une telle amélioration aura des impacts positifs sur la qualité des services offerts à la communauté haïtienne en général et la communauté ca poise en particulier.

En vue de réduire l'instabilité qui touche actuellement le secteur bancaire ; les décideurs doivent avoir recours à des politiques:

- d'ajustement salarial;
- d'avantages sociaux et/ou de récompenses ;
- d'évaluation et de formation continue ;
- stratégies clés pouvant leur permettre de construire une culture organisationnelle forte.

Pour tout réaliser, les acteurs concernés du secteur bancaire particulièrement ceux œuvrant dans la commune de Cap-Haïtien auront pour mission :

- *Encourager une communication ouverte:* Créer des canaux de dialogue ouvert entre les employés et la direction. Des réunions régulières, des sessions de feedback et des enquêtes anonymes peuvent favoriser un environnement dans lequel les employés se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations. (Bertrand, 1991);

- *Reconnaître et célébrer les réalisations:* La célébration des réalisations individuelles et collectives renforce les valeurs et les objectifs de l'organisation. Les programmes de reconnaissance, les événements de renforcement de l'esprit d'équipe et les réunions informelles peuvent favoriser la camaraderie et le sentiment d'appartenance. (Bertrand, 1991);
- *Investir dans le développement des employés:* Soutenir le développement professionnel par le biais d'opportunités de formation et de développement montre que l'organisation se préoccupe de l'avenir de ses employés. Cet investissement peut renforcer la loyauté et l'engagement envers l'organisation. (Bertrand, 1991);
- *Promouvoir la diversité et l'inclusion:* Une culture forte embrasse la diversité et promeut l'inclusion. En encourageant la diversité des points de vue et en veillant à ce que tous les employés se sentent valorisés, on favorise un environnement de travail plus innovant et plus dynamique. (Bertrand, 1991);
- *Offrir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée:* encourager un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour le bien-être des employés. Des modalités de travail flexibles, des programmes de bien-être et le respect du temps personnel peuvent contribuer à une culture organisationnelle plus positive. (Bertrand, 1991).

RÉFÉRENCES

- Matesco & Al. (2003). *Outils et notions : Technologie*,. Delagrave.
- Subrahmanian, M. (2023). *Gestion de la rémunération et des récompenses*. paper back.
- Académie française. (2019). *Dictionnaire de l'Académie française 9e édition*. Académie française.
- Administration departementale du Nord D'Haiti . (2023). *Le Nord, une economie agricole et de services* . Retrieved from <https://www.adnhaiti.ht/economie>
- ADP. (2024). *Que sont les ressources humaines (RH)?* Retrieved from <https://www.adp.ca/fr-ca/ressources/articles-et-perspectives/articles/w/que-sont-les-rh.aspx>
- Almarzouq, H. (2020). *L'impact d'une analyse de poste bien définie sur l'accomplissement des tâches dans le secteur bancaire* . Scienia Scripts .
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.
- Blanchet, C., & Michinov, E. (2016). Les équipes de travail dynamiques. L'instabilité dans les équipes de travail : quels effets sur les performances ? *Le travail Humain Vol 79.*, pp. 309-338.
- Blumer, H. (2021). *Routledge Revivals: The Dilemma of Qualitative Method (1989)*. Chicago: Routledge.
- BMCH. (2024). *Présentation de la ville du Cap-Haïtien*. Retrieved from [cap-haitien.ht: https://www.cap-haitien.ht/](https://www.cap-haitien.ht)
- BRH. (2016, Avril 21). *Le systeme financier Haitien*. p. 108.
- BRH. (2018, 08). *Le systeme bancaire haitien*. Retrieved from [/https://www.brh.ht/wp-content/uploads/2018/08/syteme_bancaire.pdf](https://www.brh.ht/wp-content/uploads/2018/08/syteme_bancaire.pdf)
- BRH. (2018, 08). *Les banques dans l'economie nationale, Apercu. Document d'information*.
- BRH. (2024). *Liste des banques*. Retrieved from <https://www.brh.ht/supervision-bancaire/liste-des-banques/>
- BRH. (2024). *Stratégie nationale d'inclusion financière (10 ans après)*. Retrieved from Banque de la République d'Haiti: <https://www.brh.ht/wp-content/uploads/SNIF.pdf>
- BRH- Info à la loupe. (2024, mai). *Impact de l'insécurité sur le capital humain. Info a la loupe*.
- BRH. (S.d.). Direction Administrative. Port-au-Prince.
- BRH. (S.d.). *Historique*. Retrieved from <https://www.brh.ht/la-brh/historique/>
- Bureau Municipal du Cap-Haïtien. (2024). *Cap-Haïtien – Ville Historique et Touristique*. Retrieved from Cap-Haïtien.ht: <https://www.cap-haitien.ht>
- Cadet, R. L., & al. (2018). *Accès aux biens et Services en Haïti - Banque et Développement*. Université Quisqueya.
- Claire, B. (2022). *Différence entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel*. Grande Bretagne: Edition Iroise.

- Claude, G. (2019). *La méthode de l'observation pour vos recherches : définition, types et exemple*. scribbr.
- Collection Parcours. (2022). *les métiers de la banque, de la finance et de l'assurance*. Onisep.
- CRISH. (2022). Retrieved from Centre de Recherche Intégrée et Scientifique d'Haïti: <https://lescientifique.org/>
- Duvern , G. (2023). Cap-Haitien Insecurite: Les banques rouvrent leur porte.
- EBP. (2024). *Gestion du personnel*. Retrieved from <https://www.ebp.com/glossaire/gestion-du-personnel>
- Enquête BRH. (2024). Impact de l'Insécurité sur le Secteur Financier. *BRH Info*.
- Facileco. (S.D.). *Les objectifs de l'entreprise*. Retrieved from Ministère de l'economie des finances et de la souverainete industrielle et numerique: <https://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise#>
- Facileco. (S.d.). *quels-sont-objectifs-lentreprise#*. Retrieved from Ministère de l'économie des finances et de la souverain t  industrielle et numérique: <https://www.economie.go>
- Foederis. (2023). *Septeo*. Retrieved from <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/gestion-du-personnel/>
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). *Interviewing: The Art of Science / Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publication, Inc.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche*. CHENELIERE.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Impact social positif et création de valeur. *cairn.info/revue-questions-de-management*, p. 91 a 130.
- Indeed. (2023, 09 28). *Development de Carriere*. Retrieved from Gestion des ressources humaines : <https://emplois.ca.indeed.com/conseils-carriere/developpement-carriere/gestion-ressources-humaines>
- Indeed. (2023). Les compétences clés dans le secteur de la banque.
- Jean-Marie, P. (S.d.). *Gestion du personnel*. Librairie Vuibert.
- Jean-Paul , J. (1995). *La rémunération globale des salariés*. france: Presses Universitaires de France - PUF.
- Joseph, A. (2004). *Histoire de l'analyse économique*. GALLIMARD.
- Journal le national. (2023). Les banques commerciales, les seules entreprises haïtiennes en bonne santé ?
- juridika, a. e. (2022). *POLITIQUE DE RECRUTEMENT ET D'INTEGRATION DES RH*. LIVRES NUMÉRIQUES DIVERS.
- Karyotis, C. (2023). *L'essentiel de la banque*. Les Carrés Rouge.
- La Finance pour tous. (2023, 12 07). *Banque Commerciale*. Retrieved from L'Institut pour l'Education Financ re du Public: <https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/banque-commerciale/>

- Larousse. (2024). *Dictionnaire Larousse*. Retrieved from Larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
- Larousse. (2024). *Dictionnaire Larousse*. Retrieved from Larousse:
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
- Le Jollis, C. (2018). *Je suis instable, et alors ? : Instabilité professionnelle, mal-être existentiel*.
- Le Louarn, J.-Y. (2010). Gestion stratégique des ressources humaines: Définition. Construction. Evaluation: ENTR CARRIERE.
- Le Moniteur. (1919). Législation des banques et des institutions financières 1985. *Le moniteur, convention du 12 avril 1919*.
- Le Nouvelliste. (2016). La BUH veut se faire une autre image au Cap-Haïtien. *Le Nouvelliste*.
- Le Nouvelliste. (2021). 3,3 milliards de dollars dans les banques commerciales contre 100 millions dans les banques de financement. *Le nouvelliste*.
- Le Nouvelliste. (2024). Cap-Haïtien : La BID rassemble les acteurs économiques du Grand Nord.
- Le Robert Dictionnaire*. (2024). Retrieved from Le Robert Dico en ligne:
<https://dictionnaire.lerobert.com/>
- Louis Etienne, I. (2016, 05 19). Histoire de la banque en Haiti. *Le Nouvelliste*.
- Ma Banque. (2024). *Quels sont les différents types de banques ?* Retrieved from mabanque.ma:
<https://ma-banque.ma/les-differents-types-de-banques/>
- Margaux, S. (2023). *Analyse du phénomène de la Grande démission et pistes de solutions pour l'avenir : Cas du secteur hôtelier*. Belgique: Louvain School of Management, Université catholique de Louvain,.
- Marsal, C. (2012). *Banque et intermédiation financière*. Université de Montpellier.
- MAXICOURS. (2024). *Le Personnel de l'entreprise*. France: Bordas. Retrieved from
<https://www.maxicours.com/>
- MENFP. (2020). *Les Directions Départementales d'Éducation (DDE)*. Retrieved from Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle: <https://menfp.gouv.ht/>
- Moniteur no. 82. (1980). DECRET DU 14 NOVEMBRE 1980. *Le Moniteur* .
- Moulette, P., & Roques, O. (2019). *Gestion des ressources humaines*. DUNOD.
- MSPP. (2020). *Documentation*. Retrieved from <https://www.mspp.gouv.ht/documentation/>
- Neisser, U. (1976). *principles and implications of cognitive psychology*. San Francisco: W. H. Freeman, .
- Ortolang. (2012). *centre national de ressources textuelles et lexicales*. Retrieved from CNRTL:
<https://cnrtl.fr/definition/analyse>
- Pauline, G., & Éric, M. (2003). La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes. *Revue économique 2023/3 (Vol.54)*, pp. 617-626.
- Peretti, J.-M. (2015). *Ressources humaines et gestion des personnes*. VUIBERT.

- Phelizon, J. F. (1970). *Lexique des termes économiques*. France: La documentation pratique.
- Poisson, D. (1983). *On Decomposition of Normal and Poisson Law*. Geographical Analysis in volume 15, issue 4, pages 343-347. .
- Pourquoi ne pas confondre gestion du personnel et gestion des ressources humaines ? (2024). France.
- Rieunier, A. (2014). *Concevoir un projet de formation*. ESF Sciences humaines.
- Saintil, J. (2023, 08 31). Les banques commerciales, les seules entreprises haïtiennes en bonne santé ? *Le National*.
- The Sage Group. (2010, 03 20). *Gestion stratégique des ressources humaines: Définition. Construction. Evaluation*. Publisher. Retrieved from Glossaire/Definition: <https://www.sage.com/fr-fr/blog/glossaire/definition-solutions-de-gestion-des-ressources-humaines/>
- UN Habitat. (2012). Haïti: Profil Urbain du Cap-Haïtien. 22.
- Valpolis. (2022, 12 15). *Définition Gestion des Ressources Humaines GRH*. Retrieved from <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh>
- Valpolis. (2022, 12 15). *Gestion des ressources humaines*. Retrieved from Petite entreprise: <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>
- Vocabulaire de l'économie et des finances. (2012). *Commission générale de terminologie et de néologie*. Journal officiel.
- World Bank. (2010). *Le systeme Financier Haitien*. World Bank.
- World Bank Group. (2014). *Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté*. World Bank Publications .

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANÇAIS

Je suis Tamara Silien et je vous remercie sincèrement d'avoir accepté mon invitation. Nous allons mener un entretien semi-structuré afin d'examiner de manière approfondie la problématique sur le phénomène d'instabilité des effectifs des banques commerciales du Cap-Haïtien de 2021 à 2023 et d'explorer des pistes de solutions pour l'avenir. Cet entretien devrait durer environ 30 minutes. Notre conversation portera sur les défis que rencontrent les banques commerciales pour retenir leur personnel, ainsi que sur les stratégies possibles pour relever ces défis. L'objectif de cet entretien est d'obtenir des informations précieuses sur les raisons des démissions d'employés et d'identifier des solutions susceptibles d'aider à prévenir ce problème. Soyez assuré que vos réponses seront enregistrées de manière confidentielle et anonyme pour les besoins de mon rapport d'analyse. Je vous remercie encore une fois de votre participation.

QUESTIONS D'ENTRETIENS

Thème 1 : Contexte social

- Avez-vous observé une augmentation significative du taux de démission dans les banques commerciales au Cap-Haïtien ces dernières années ? Si oui, quels sont les principaux facteurs qui incitent les employés à partir ?
- Quelles sont les raisons les plus fréquemment citées par les employés pour quitter leur poste ?
- Pensez-vous que les programmes d'immigration des États-Unis en faveur des Haïtiens ont contribué à l'émergence de ce phénomène ?
- La BRH a publié un rapport sur l'appauvrissement substantiel des ressources humaines dans le secteur bancaire de 2022 à 2024. Le rapport attribue cette situation au climat d'insécurité qui règne dans le pays et qui a provoqué une émigration importante de la population d'Haïti, entraînant la perte de personnel bancaire. Que pensez-vous de cette enquête ? Pensez-vous qu'elle reflète fidèlement la réalité de la déperdition du personnel dans les banques du Cap-Haïtien ?
- Comment l'instabilité du personnel a-t-elle affecté la performance globale et les opérations des banques commerciales au Cap-Haïtien ?

Thème 2 : Le sens du travail et évolution des attentes

- Comment évaluez-vous la satisfaction professionnelle globale des employés des banques commerciales au Cap-Haïtien ces dernières années.
- D'après vous est ce que la recherche du bien-être sur le lieu de travail a-t-elle influencé la décision de démissionner ? Quelles sont les conséquences de cette évolution ?
- Y a-t-il eu des défis ou des problèmes spécifiques qui selon vous ont conduit cette perte du personnel dans les banques commerciales au Cap-Haïtien ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que la culture du travail et les pratiques de gestion ont un impact sur la stabilité du personnel dans les banques commerciales.

Thème 3 : Nouveaux modes de travail

- Certains employés ont pu être attirés par des opportunités de reconversion professionnelle ou de meilleures offres de travail par d'autres. Comment les banques peuvent-elles rivaliser avec ces nouvelles options et attirer les talents ?

Thème 4 : Conditions de travail

- Les horaires de travail encombrants et les conditions de travail difficiles sont souvent évoqués comme l'une des raisons principales de démission dans ce secteur. Quelle est votre opinion à ce sujet ?
- Les salaires et avantages offerts aux employés sont souvent mis en cause. Pensez-vous que ces éléments jouent un rôle important dans les démissions ?
- Savez-vous si ce phénomène touche toutes les catégories d'employés-cadres à savoir les cadres jusqu'au petit personnel ?

Thème 5 : solutions et perspectives d'avenir

- Quelles sont les stratégies envisageables pour améliorer la rémunération et les avantages offerts aux employés ?
- Les opportunités de formation et de développement professionnels sont des éléments clés pour la rétention des employés. Comment votre succursale encourage-t-elle la formation continue et le perfectionnement des compétences de son personnel ?

- Existe-t-il des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives réussies visant à améliorer la rétention du personnel dans le secteur bancaire ? Pouvez-vous nous en parler ?
- Selon vous, quels sont les enjeux principaux auxquels doit faire face le secteur bancaire d'aujourd'hui au Cap-Haïtien face à cette perte de personnel ? Et quelles seraient les pistes de solutions pour rendre celui-ci attractif ?
- Selon vous, quelles améliorations peuvent être apportées pour réduire la rotation du personnel dans les banques commerciales ?
- Avez- vous quelque chose à ajouter, un domaine que je n'ai pas abordé et qui vous semble important ?

Merci d'avoir répondu à mes questions.

ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN EN CREOLE HAÏTIEN

Mwen se Tamara Silien. Nan kad reyalizasyon memwa mwen nan Syans administratif, mwen ap fe yon investigasyon pou rasanble kek enfòmasyon. Sijè anket la fòmile konsa: "Analiz fenomèn enstabilite nan mendèv bank komèsyal yo nan Kap Ayisyen soti 2021 pou rive 2023." Pou etid sa a byen fet, mwen solisite patisipasyon ou nan yon entèvyou ki pral dire pa plis pase 30 minit. Mwen garanti ou diskresyon sou idantite ou nan tout enfòmasyon ou pral pataje avek mwen nan entèvyou sila.

KESYON ENTEVYOU A:

Tèm 1 : kontèks sosyal

- Èske w obsève yon gwo ogmantasyon nan pousantaj demisyon nan bank komèsyal yo nan Kap Ayisyen nan dènye ane yo? Si se wi, ki sa ki rezon prensipal ki fè anplwaye yo kite?
- Ki plis rezon anplwaye yo bay pou yo kite travay yo?
- Èske w panse pwogram imigrasyon Etazini pou ayisyen kontribye nan fenomèn sa a?
- BRH pibliye yon rapò sou pedisyon anplwaye nan sektè bankè a soti nan 2022 a 2024. Rapò a atribiye sitiyasyon sa a ak klima ensekirite nan peyi a, ki mennen nan yon emigrasyon enpòtan popilasyon peyi a, sa ki lakòz pèt pèsonèl labank yo. Ki sa w panse de sondaj sa a? Èske ou panse ke li reflekte ak presizyon reyalyte pèt pèsonèl nan bank okap yo?
- Kijan enstabilite anplwaye yo afekte pefòmans an jeneral ak operasyon nan bank komèsyal yo nan Kap Ayisyen?

Tèm 2 : byennèt nan travay ak atant

- Komanw evalye byen anplwaye bank komèsyal yo nan Okap nan dènye ane yo?
- Dapre ou èske byennèt nan espas travay la enfliyanse desizyon demisyon anplwaye yo? Ki konsekans sitiyasyon sa ?
- Èske te gen kèk difikilte espesifik oswa pwoblèm ou panse ki te mennen nan pèt sa a nan bank komèsyal yo nan Kap Ayisyen?
- Nan ki limit ou panse kilti travay ak pratik jesyon gen yon enpak sou establibite anplwaye nan bank komèsyal yo?

Tèm 3 : Lot opotunite travay

- Gen kèk anplwaye ki te atire pa opòtinite karyè oswa pi bon òf travay pa lòt sektè ? Ki jan bank yo ka fè konpetisyon ak nouvo opsyon sa yo epi atire talan?

Tèm 4 : kondisyon travay yo

- horè travay ak kondisyon travay difisil yo souvan site kòm youn nan rezon prensipal pou demisyon anplwaye bank yo. Ki opinyon w genyen sou sa?
- Salè ak benefis yo ofri bay anplwaye yo souvan kesyone. Èske w panse eleman sa yo jwe yon wòl enpòtan nan demisyon yo?
- ou panse fenomèn sa a afekte tout kategori anploye soti nan cad rive nan ti pesonel yo?

Tèm 5: solisyon ak pwochen espwa

- Ki estrateji ki posib pou amelyore konpansasyon ak benefis yo ofri bay anplwaye yo?
- Fòmasyon ak opòtinite devlopman pwofesyonèl yo se eleman kle pou kenbe anplwaye. Ki jan branch ou a ankouraje fòmasyon kontinyèl ak devlopman nan anplwaye li yo?
- Èske gen kèk egzanp bon pratik oswa inisyativ ki fè siksè pou kenbe anplwaye nan sektè bankè a? Èske ou ka pale nou de sa?
- Nan opinyon ou, ki defi prensipal ke sektè bankè a ap fè fas jodi nan Okap nan kesyon pèsonel enstab sa a? E ki sa ki ta ka solisyon posib a sa?
- Ki amelyorasyon ou panse ki ka fèt pou diminye pedisyon anplwaye yo nan bank komèsyal yo?
- Èske w gen yon bagay pou w ajoute, yon pwèn mwen pa touche e ou panse ki enpòtan?

Mèsi paskew reponn kesyon mwen yo.

ANNEXE III**COURRIEL ENVOYE A DIVERS PROFESSIONNELS DU SECTEUR BANCAIRE AU
CAP-HAÏTIEN**

Objet : Demande d'entretien

Cher [Nom du professionnel],

Je suis Tamara Silien. Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de licence en Sciences administratives, je suis en enquête de certaines informations. Le sujet est ainsi formulé : « Analyse du phénomène d'instabilité des effectifs des banques commerciales du Cap-Haïtien de 2021 à 2023. » Pour une parfaite réalisation de cette étude, je sollicite votre participation dans un entretien qui ne durera plus de 30 minutes. Je vous garantis la discrétion sur votre identité dans l'ensemble des informations que vous aurez à me fournir

La question de la fuite des cerveaux et de la rotation du personnel est devenue de plus en plus courante, incitant les employés à chercher de meilleures opportunités ailleurs, dans différents secteurs ou à l'étranger. Cette tendance a fait l'objet d'une attention particulière de la part des médias, ce qui a conduit la Banque de la République d'Haïti (BRH) à mener une enquête. Il est donc important de comprendre son impact sur le secteur bancaire, en particulier au Cap-Haïtien.

Je suis impatiente d'entendre des professionnels tels que vous travaillant dans ce secteur. J'apprécierais beaucoup de pouvoir discuter des aspects suivants au cours de l'entretien :

1. Comprendre le phénomène de l'instabilité du personnel
2. Impact sur votre succursale
3. Stratégies d'adaptation
4. Feedback des employés
5. Perspectives d'avenir

Tamara Silien, Mémorante