



HAL
open science

La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisée dans le bâtiment)

Marine Georgelet

► **To cite this version:**

Marine Georgelet. La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisée dans le bâtiment).
Gestion et management. 2012. dumas-00765130

HAL Id: dumas-00765130

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765130>

Submitted on 14 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment)

Mémoire de fin d'études

1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des
Ressources Humaines

Présenté par MG

Sous la direction de : LETHIELLEUX Laëtitia, Enseignant-Chercheur à

l'Université de Reims Champagne-Ardenne

« L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

REMERCIEMENTS

Pour l'aspect professionnel de ce mémoire, je tiens à remercier l'entreprise X, qui constitue le cas d'étude de mon enquête, et qui m'a permis de rencontrer des salariés qui ont fait part d'une grande joie et volonté de partager avec moi leurs expériences et leurs opinions quant à mon sujet de recherche. Les entretiens que j'ai effectués m'ont permis de réaliser une enquête qui m'a beaucoup intéressée, et remplissant entièrement tous les critères et objectifs que je m'étais fixés.

Pour tous les conseils que nous avons pu échanger, et le soutien que nous nous sommes apportés, je tiens à remercier mes camarades de classe, grâce à qui j'ai à chaque fois retrouvé la motivation, lors des petits moments de perte de vitesse.

Pour le partage de leur expérience, leur savoir et leurs conseils, je tiens à remercier l'ensemble de mes professeurs, et tout particulièrement Monsieur SEIFFERT, Madame COMBES et Madame LETHIELLEUX, qui ont su nous guider tout au long de la réalisation de notre mémoire.

Enfin, pour ses conseils avisés, sa réactivité, sa disponibilité sans faille, et sa façon d'accorder à chacun d'entre nous de l'importance et un grand intérêt, je tiens à remercier ma tutrice, Laetitia LETHIELLEUX. Elle a su se montrer présente aux moments où il le fallait, et a toujours été là pour me motiver, m'encourager et m'aider à « garder le sourire », dans les moments où tout allait bien, comme dans les moments plus difficiles où j'ai parfois pu me remettre en question.

RÉSUMÉ

La fidélisation des salariés est un enjeu important de la gestion des ressources humaines et dans la stratégie des entreprises de nos jours. C'est pourquoi j'ai choisi de réaliser mon premier mémoire professionnel sur ce sujet, qui m'intéressait et sur lequel j'avais envie de réfléchir. Ce mémoire porte donc sur les enjeux et les facteurs de la fidélisation des salariés de nos jours, tant du point de vue des salariés, que du point de vue de l'entreprise.

Afin de remplir l'aspect « professionnel » qui nous était demandé, j'ai choisi de réaliser mon enquête dans l'entreprise où j'ai effectué mon stage cette année : X. Cela a facilité le contact avec les salariés, et j'ai ainsi pu réaliser quatorze entretiens, dans le but d'apporter des éléments de réponse aux quatre hypothèses que j'ai émises dans ce mémoire.

Mon travail de recherche est donc décomposé en trois parties : une partie théorique, rassemblant tous les éléments littéraires que j'ai pu trouver relatifs à mon sujet, une partie méthodologique, décrivant toute la procédure en amont, pendant, et après le recueil des données et la réalisation des entretiens, et enfin une partie pratique, qui reprend toute l'analyse des résultats des entretiens réalisés, et les conclusions que j'ai pu en tirer.

Retention of employees is an important issue of human resource management and corporate strategy today. That's why I made my first professional dissertation on the subject that interested me and that I wanted to think. This thesis therefore focuses on the issues and factors of employee loyalty these days, both in terms of employees, that from the perspective of the company.

To fulfill the look "professional" that we had asked, I chose to do my investigation into the company where I did my internship this year: X. This made the contact easier with employees, and I was able to achieve fourteen interviews, in order to provide some answers to the four assumptions that I have expressed in this paper.

My research is divided into three parts: a theoretical part, gathering all the literary elements that I could find on my topic, a methodological section, describing the whole process before, during, and after data collection and conducting the interviews, and finally a practical part, which contains the entire analysis of the results of interviews conducted and the conclusions I could draw.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Pyramide des âges. Source : DONNADIEU

Figure 2 : Conditions de l'implication. Source : THEVENET

Figure 3 : Explication du guide d'entretien : I. Parcours professionnel

Figure 4 : Explication du guide d'entretien : II. Attentes actuelles

Figure 5 : Echantillon : A. Les cadres

Figure 6 : Echantillon : B. Les ETAM

Figure 7 : Echantillon : C. Les ouvriers

Figure 8 : Récapitulatif de l'échantillon

Figure 9 : Contexte des entretiens

Figure 10 : Réponses des entretiens : a. Parcours professionnel

Figure 11 : Réponses des entretiens : b. Attentes actuelles

Figure 12 : Apparition des facteurs en position 1

Figure 13 : Apparition des facteurs en position 2

LEXIQUE

Conciergerie d'entreprise : ensemble de prestations de services du quotidien mis à disposition des salariés sur leur lieu de travail, généralement par l'intermédiaire d'une entreprise extérieure.

Fidélisation des salariés : ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

Hauts potentiels : en règle générale, on peut qualifier de cadre à haut potentiel un collaborateur dont on considère qu'il peut immédiatement grimper de deux niveaux hiérarchiques par rapport à sa position actuelle et, à plus long terme, devenir un cadre dirigeant de la société.

Outils de fidélisation : ensemble d'outils utilisés par les entreprises pour fidéliser leurs salariés. Exemple : périphériques de rémunération (avantages en nature).

Turn-over : phénomène de rotation du personnel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
I. PARTIE THEORIQUE.....	3
A. Les outils de fidélisation : des premières apparitions aux outils d'aujourd'hui.....	3
1. Historique : premières apparitions des formes de fidélisation : participation et intéressement.....	3
2. Les outils classiques.....	6
3. L'importance d'autres facteurs.....	8
B. Les différents enjeux et objectifs de la fidélisation des salariés.....	12
1. Objectif principal : la réduction du turn-over.....	12
2. Une meilleure implication des salariés.....	14
C. Théories sur la fidélisation.....	17
1. Existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés.....	17
2. Une évolution dans les relations employeurs-employés.....	19
II. METHODOLOGIE.....	20
A. Explication du sujet et de la démarche qualitative.....	20
1. Le choix du sujet : une réflexion importante.....	20
2. Démarche qualitative.....	21
3. Le terrain de l'enquête.....	22
4. Observation participative et élaboration des hypothèses.....	23
B. Réalisation des entretiens.....	26
1. Elaboration du guide d'entretien.....	26
2. Choix et description de l'échantillon.....	28
3. Tenue et contexte des entretiens.....	31
III. ANALYSE DES RESULTATS.....	35
A. Réponses et analyse.....	35
1. Réponses des salariés interviewés.....	35
a. Parcours professionnel.....	35
b. Attentes actuelles.....	37

2.	Analyse des réponses.....	39
a.	Analyse du parcours professionnel.....	39
b.	Analyse des attentes des salariés.....	40
B.	Fidélisation, génération, et statuts.....	43
1.	Comparaison entre les attentes des salariés seniors, de génération X et de génération Y.....	43
2.	Comparaison entre les attentes des salariés Cadres, ETAM et ouvriers.....	45
C.	Les outils de fidélisation.....	46
1.	Efficacité des outils : contribuent-ils réellement à fidéliser ?.....	46
2.	Quelles pistes d'amélioration y-a-t-il concrètement ?.....	47
3.	Faut-il « chouchouter » les hauts-potentiels ?.....	49
4.	Synthèse : rappel des hypothèses et validation ou infirmation de celles-ci.....	50
	CONCLUSION.....	53
	BIBLIOGRAPHIE.....	56
	ANNEXES.....	57

INTRODUCTION

De nos jours, la fidélisation des salariés est un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises. Selon PÉRETTI, la fidélisation des salariés correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». Le salarié fidèle est celui qui présente une « ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort ».

Les entreprises font en effet face à un fort risque de turnover, lequel est du à différentes contraintes, telles que la tendance à la poursuite des études, l'élévation du niveau de formation, l'expérience du chômage, le développement de la mobilité professionnelle, la rareté des ressources humaines ou encore le contexte économique.

Cependant, cela est également du à des facteurs propres à certains secteurs d'activité, des secteurs qui se veulent particulièrement concurrentiels, et sur lesquels l'offre d'emploi est forte. Cela est le cas du secteur d'activité de l'entreprise dont j'ai fait mon cas d'étude, l'entreprise X, qui appartient au secteur du bâtiment.

Tout l'enjeu de ce mémoire va donc être de comprendre les facteurs, les enjeux de la fidélisation des salariés, et ce, tant du point de vue de l'entreprise que des salariés. Pour cela, j'ai élaboré quatre hypothèses, pour lesquelles nous essaierons, tout au long de ce mémoire, d'apporter des éléments nous permettant de les valider ou non. Nous allons notamment pouvoir confirmer nos hypothèses ou non à travers une enquête, réalisée aux moyens d'entretiens effectués sur un échantillon de quatorze salariés, dans l'entreprise qui est notre cas d'étude : X.

Au préalable de cette enquête et de l'analyse des résultats qui en ont découlé, nous allons nous intéresser aux auteurs qui se sont déjà penchés sur le sujet de la fidélisation des salariés. Cela va ainsi nous permettre de nous baser sur des éléments de théorie solides, et de comprendre la provenance et les motifs des premières apparitions de formes de fidélisation.

Nous verrons ainsi que la fidélisation des salariés est une notion qui a, depuis ses premières apparitions dans les entreprises, beaucoup évolué, et que ses enjeux ont pris une part d'importance considérable dans la stratégie des entreprises.

En ce qui concerne les salariés, la fidélisation est devenue un des moyens dont ils disposent pour augmenter leur rémunération, face à un contexte économique et social difficile. En effet, les outils de fidélisation peuvent venir en complément d'un salaire fixe parfois faible, et en dessous de ce que pourraient prétendre les salariés par rapport aux qualifications qu'ils possèdent.

I. Partie théorique.

A. Les outils de fidélisation : des premières apparitions aux outils d'aujourd'hui.

Pour retracer l'historique des premières apparitions des formes de fidélisation, j'ai choisi de m'appuyer sur un ouvrage de Serge BLIND, datant de 1968, dont le titre, « La participation et l'intéressement des travailleurs », correspond exactement à l'objet de cette partie. Nous nous appuyerons uniquement sur le premier chapitre de cet ouvrage, intitulé « Bref historique », qui va nous permettre de comprendre comment ont été mises en place les premières mesures d'intéressement et de participation des salariés au rendement de l'entreprise.

1. Historique : premières apparitions des formes de fidélisation : participation et intéressement.

Les premières esquisses d'outils de fidélisation ne sont pas récentes et sont apparues dès la fin du XIX^{ème} siècle. Ces procédés ne portaient à l'époque pas les marques de la fidélisation comme aujourd'hui, et n'avaient d'ailleurs pas pour objectif de fidéliser les salariés, mais ils constituent les ancêtres de ce que sont devenus par la suite les outils de fidélisation. A l'époque où les premières idées de nouveaux périphériques de rémunération sont apparues, à savoir entre le XIX^{ème} et le XX^{ème} siècle, la société était fortement industrialisée, et était en pleine lutte de classes, tiraillée entre bourgeoisie et prolétariat.

Les premières volontés d'associer les travailleurs au capital ont donc été émises par l'école des Saint-Simoniens, dont la doctrine consiste à dire que le profit de l'entrepreneur ne résulte pas de l'exploitation des ouvriers, qu'il est le salaire du travail de direction mais qu'il peut être excessif et que, dans ce cas, l'ouvrier est exploité. La doctrine de Saint-Simon tient son nom de Claude Henri de Rouvroy, Comte de Saint Simon, et est parfois considérée comme la pensée fondatrice de la société industrielle française. Nous retrouvons dans cette doctrine, toutes les esquisses des idées que développeront ultérieurement les socialistes du XIX^{ème} siècle.

En 1830, les Saint-Simoniens ont adressé une lettre au Président de la Chambre des Députés, dans laquelle ils synthétisaient leur programme de la façon suivante :

« Les Saint-Simoniens demandent que tous les instruments de travail, les terres et les capitaux, qui forment aujourd'hui le fonds morcelé des propriétés particulières, soient réunis

en un fonds social, et que ce fonds soit exploité par association et hiérarchiquement, de manière que la tâche de chacun soit l'expression de sa capacité, et sa richesse la mesure de ses œuvres. »

L'idée qui nous intéresse le plus ici est celle « d'association », qui place en première position la forme de l'organisation productive.

Par ailleurs, parmi les autres socialistes associationnistes, nous pouvons citer Louis BLANC, qui, avec son idée « d'atelier social », proposait plusieurs répartitions possibles du bénéfice net de la production. La première répartition consistait à répartir également entre les membres de l'association le bénéfice net, en l'ajoutant aux salaires. Le deuxième proposait de consacrer ce bénéfice net à l'entretien des vieillards, des malades, des infirmes et à l'allègement des crises pesant sur les autres industries, et la troisième consistait à fournir des instruments de travail à ceux qui voudraient faire partie de l'association.

Nous retiendrons ici la première proposition, qui se rapproche le plus d'une idée d'intégration des salariés à la richesse produite par l'entreprise. Louis BLANC eut d'ailleurs l'occasion, lors de la révolution de 1848, de concrétiser en partie ses idées, mais ses tentatives ne récoltèrent pas le succès escompté.

Dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les formes associationnistes du socialisme tombèrent dans l'ombre, et ce fut la doctrine de Marx qui fit l'objet de toutes les polémiques. Elle est en totale contradiction avec l'association Capital-Travail, puisqu'elle n'admet pas les idées ayant pour but de réformer la société, mais celles ayant pour objectif de seconder et d'accélérer la révolution.

Ce n'est qu'en 1947, avec le Général de Gaulle, que l'idée de l'association Capital-Travail est réellement lancée. C'est notamment à l'occasion de deux discours, le discours de Strasbourg, en avril 1947, et le discours de Saint-Etienne, en janvier 1948, que l'idée d'une rémunération proportionnée au rendement global de l'entreprise est émise.

Suite à ces deux discours, plusieurs tentatives de projets de loi ont été effectuées, sans succès. Il faut attendre 1955 pour que paraisse enfin un texte législatif sur « l'intéressement des travailleurs ».

Les décrets du 20 mai 1955 et du 17 septembre 1955 prévoient des dispositions tendant à favoriser les modes d'intéressement du personnel afin d'améliorer la productivité de l'entreprise. A l'époque, l'intéressement comporte deux aspects essentiels :

- Il constitue un mode de rémunération différent des modes de rémunération habituels,
- Il veut associer les salariés à la vie et à la marche de l'entreprise, et créer un climat psychologique favorable à la fois à l'accroissement de la production mais également à l'épanouissement de l'individu dans son travail.

Dans ce second aspect, nous pouvons déjà entrevoir les premiers traits de ce qui deviendra plus tard un des outils de fidélisation commun à de nombreuses entreprises. En effet, nous retrouvons la volonté, d'une part, d'accroître la production, autrement dit de jouer sur la motivation des salariés dans leur travail, afin de les rendre plus impliqués, et donc plus productifs. D'autre part, l'idée de créer un climat psychologique favorable à l'épanouissement de l'individu dans son travail montre que d'ores et déjà, les dirigeants accordaient de l'intérêt au facteur « satisfaction » des salariés, celui-ci jouant un rôle important dans la bonne marche de l'entreprise.

Cependant, malgré les bons côtés que semble présenter l'intéressement, il a constitué un sujet de discordance entre de nombreuses institutions, notamment entre les différentes organisations syndicales. Toutes n'y ont en effet été pas été entièrement favorables, et ont estimé qu'il était nécessaire de réglementer et d'utiliser cette mesure à bon escient.

La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (C.F.T.C.) considère à l'époque que l'on ne peut concevoir l'intéressement du personnel que dans la mesure où une large information est diffusée dans l'entreprise, information qui est de nature à créer le climat psychologique indispensable.

Malgré les précautions prises par l'organisation syndicale par rapport à l'intéressement, on retrouve cependant de nouveau l'idée de « climat psychologique », qui joue un rôle prépondérant dans la bonne marche de l'entreprise.

La Confédération Générale des Cadres (C.G.C.), aujourd'hui la Confédération Générale de l'Encadrement (C.G.E.) considère pour sa part que l'intéressement ne prend tout son sens que lorsqu'il prend une vocation « collective », à savoir lorsqu'il laisse apparaître l'idée de solidarité et d'altruisme.

Quant à la Confédération Générale des Travailleurs, (C.G.T.), elle convient que le niveau et les modalités pratiques du salaire ne sont nullement indifférents aux travailleurs, autrement dit que cela peut certes améliorer la productivité et la motivation des salariés, mais en revanche elle ne cautionne pas que toute forme de participation ou d'intéressement constitue une ou des solutions possibles au problème social. Le problème social étant à l'époque, en ce qui concerne le mouvement ouvrier français, la suppression du salariat et du patronat.

C'est donc en 1959 qu'a réellement été instauré l'intéressement, à la suite d'une ordonnance du 7 janvier. La participation a quant à elle été instaurée par l'ordonnance du 17 août 1967.

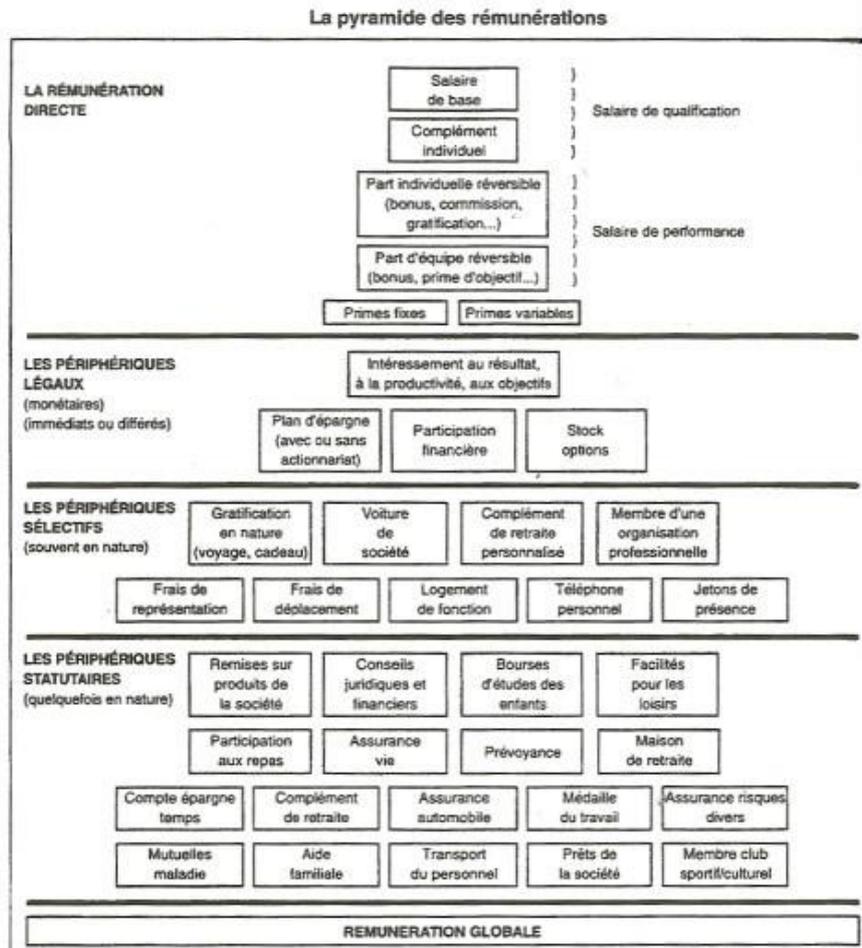
Grâce à ce petit historique relatant les premières apparitions de l'intéressement et de la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise dans les organisations, nous constatons donc que bien que l'on n'utilisait pas encore les mots de « fidélisation » à l'époque, l'idée de créer un bon climat de travail pour les salariés, favorable à une bonne marche de l'entreprise, était déjà bel et bien présente. Les systèmes de participation et d'intéressement sont anciens, et traduisent déjà la volonté d'impliquer les salariés grâce à une autre forme de rémunération. Nous pouvons ainsi penser que ces idées ont constitué une réelle introduction à l'arrivée des premières formes de fidélisation des salariés.

2. Les outils classiques.

Après avoir étudié les prémices des formes de fidélisation, nous allons maintenant nous intéresser aux outils actuels de fidélisation des salariés utilisés par les entreprises de nos jours.

Des systèmes de rémunération et d'avantages sociaux bien conçus et mis en œuvre avec soin permettent d'attirer un personnel qualifié et de le fidéliser. La rémunération de base prend la forme d'un salaire ou d'un tarif horaire avantageux, qui invite les employés à entrer dans l'entreprise et à choisir d'y rester. Cependant, le salaire, bien qu'important dans le choix d'un salarié d'accepter un poste ou non, et d'y rester, ne constitue qu'une approche primaire des autres mesures que l'entreprise devra mettre en place pour fidéliser son salarié.

C'est ici qu'entrent en compte les périphériques de rémunération. Pour comprendre les mécanismes utilisés par les entreprises, nous allons donc nous intéresser à la pyramide des rémunérations suivante, proposée par DONNADIEU.



Source : Donnadieu, G. (2001). Stratégies et politiques de rémunérations, dans Les Ressources Humaines, sous la direction de S. Weiss, Editions d'Organisations

A travers cette pyramide des rémunérations, DONNADIEU propose ainsi de répertorier les périphériques de rémunération selon leur nature. En effet, il distingue la rémunération directe, composée principalement du salaire de base et des diverses primes que le salarié peut être amené à toucher, des autres périphériques de rémunération.

Au sein de ces périphériques, il propose une autre classification, à savoir celle des périphériques légaux, correspondant aux formes de rémunération monétaires, perçues de façon immédiate ou différée. Dans ces périphériques on retrouve ainsi, entre autre, la participation et l'intéressement, dont nous avons étudié l'origine ci-dessus. Le fait que ceux-ci soient situés juste après la première source de rémunération, à savoir le salaire, traduit bien

qu'ils constituent les premiers outils dont les entreprises se servent pour donner autre chose à leurs salariés, en plus de leur rémunération classique.

Ensuite nous trouvons les périphériques que DONNADIEU nomme « sélectifs », et qui sont utilisés ou non en fonction du secteur auquel appartiennent les entreprises, mais également en fonction du statut des salariés. En effet tous les salariés d'une même entreprise n'ont pas les mêmes besoins. On retrouve ainsi dans cette catégorie des outils bien souvent matériels, ou en nature. Ce sont les outils de fidélisation dits « classiques », et qui, de nos jours, sont ancrés dans les mœurs et dans les attentes des salariés, pour ne pas dire exigés de leur part.

Enfin DONNADIEU distingue une troisième catégorie de périphériques, dans laquelle il introduit tous les avantages pouvant être utiles à un salarié pour son usage personnel, à savoir tout ce qui concerne les différents types d'assurances, les tarifs préférentiels sur les loisirs, les avantages concernant les enfants...

Grâce à cette pyramide, l'auteur dresse ainsi un tableau relativement complet de toutes les formes possibles de rémunération pouvant contribuer à fidéliser un salarié, à l'inciter à rester dans l'entreprise mais également à l'impliquer dans son travail.

Cependant, si la rémunération et ses périphériques jouent certes un rôle important dans une politique de fidélisation des salariés, elle n'en néglige pas moins un autre aspect important, et que nous allons aborder dans la partie suivante, à savoir l'impact du management, visant à impulser et soutenir une politique de fidélisation efficace.

3. L'importance d'autres facteurs.

Nous l'avons dit, une politique de rémunération, au sens large du terme, comprenant le salaire fixe, le salaire variable, et les périphériques, est indispensable pour attirer les salariés, et contribuer à les fidéliser. Cependant, même une excellente politique de rémunération ne peut pas suffire à fidéliser des salariés sur le long terme, dans la mesure où, de nos jours, les raisons qui peuvent pousser les salariés à ne pas être fidèles à leur entreprise, autrement dit, à la quitter, résultent selon Gérard MERMET à la fois d'une amélioration de la conjoncture économique, et d'un désenchantement assumé. En effet, une conjoncture économique meilleure suppose un marché de l'emploi plus favorable, et donc des tentations d'aller « voir

ailleurs » plus grandes pour les salariés. Par ailleurs, le désenchantement assumé se traduit par le fait que le mythe de réaliser toute sa carrière dans une seule et même entreprise est aujourd'hui désuet, et les salariés sont prêts à changer de structure, dans le but d'accroître leurs chances d'évoluer, et surtout de les accélérer.

Ainsi, cela confirme qu'une simple politique de rémunération, aussi efficace soit-elle, ne suffit pas à retenir les salariés dans une organisation.

Il faut pour cela jouer sur d'autres terrains, sur lesquels les salariés sont de nos jours de plus en plus sensibles. Dans un article du site Usines Nouvelle intitulé « Fidéliser ses salariés, publié le 18 janvier 2001, qui fait le constat que les salariés se comportent de plus en plus comme des « clients internes insatisfaits », on remarque ainsi que les salariés d'aujourd'hui sont désormais plus sensibles à d'autres facteurs tels que la reconnaissance au travail ou encore le degré d'écoute de leurs managers.

Afin de comprendre les attentes des salariés, cet article s'appuie sur l'exemple de différentes entreprises, aux secteurs et aux pratiques RH différentes, et dont les taux de turnover présentent des écarts significatifs. Ainsi, chez Sun Microsystems, constructeur informatique, le taux de turnover est autour de 6%, contre en moyenne 20% dans ce secteur. Cela s'explique certes par le fait qu'il s'agisse d'un marché très lié à internet, et donc porteur, mais pas seulement. L'entreprise pratique en effet une politique sociale qui encourage la mobilité interne, et l'évolution des compétences. En effet, après vingt-quatre mois de présence, tous les salariés des services peuvent partir de un à deux ans aux Etats-Unis.

Nous remarquons donc qu'au-delà de l'aspect matériel que peuvent procurer les avantages en nature ou les différents périphériques de rémunération présentés précédemment, les salariés attendent un aspect plus immatériel, plus humain, et notamment de la confiance et de l'autonomie.

Selon le sociologue Gérard MERMET, que nous avons déjà cité précédemment, il est possible de distinguer quatre phases dans le rapport entre un individu et son travail :

- La première phase : « la phase religieuse, où l'homme considérait le travail comme un devoir »,
- La deuxième : « la phase alimentaire, où il fallait travailler pour gagner sa vie, autrement dit cela correspond au travail alimentaire »,

- La troisième : « la phase libertaire, qui marque le début de la reconnaissance de l'individu par la collectivité »,
- La quatrième et dernière phase, dans laquelle nous sommes actuellement : « la phase d'harmonie, correspondant à la recherche d'équilibre, où le travail ne constitue plus l'essentiel de la vie ».

Cette dernière phase signifie que l'individu cherche à trouver un juste milieu entre sa vie professionnelle et sa vie privée. Ici, le travail ne constitue plus la vie de l'individu, dont la vie personnelle est tout aussi importante, mais il contribue cependant fortement à son épanouissement.

Cela explique que les besoins et attentes des individus afin de les inciter à rester dans une entreprise aient changé et doivent aller au-delà de la rémunération. Vie personnelle et vie professionnelle sont indissociables, chacune a de l'influence l'une sur l'autre. Pour satisfaire les nouvelles attentes des salariés, les entreprises doivent donc redoubler d'efforts, et mettre en place de nouveaux systèmes afin de fidéliser leurs salariés.

Selon SCHERMERHON et CHAPPELL dans « *Principes de Management* », « il faut accorder toute l'attention voulue à diverses questions touchant à la rétention des effectifs, et notamment en matière de planification de carrière et de perfectionnement professionnel ». Autrement dit, les perspectives d'évolution et la formation ne doivent pas être négligées par les entreprises, en vue de fidéliser les salariés. C'est même sur ces points qu'elles doivent mettre l'accent.

Par ailleurs, David ARVEILLER, consultant en Organisation et Ressources Humaines, et auteur d'un article sur la fidélisation des salariés paru dans le n°36 des « *Cahiers du DRH* », souligne l'importance de l'implication des managers dans la vie professionnelle de leurs collaborateurs, qui se doivent de s'intéresser à eux afin de répondre au mieux à leurs attentes. Une politique de fidélisation ne peut être efficace si elle n'est pas impulsée ni soutenue de la part de la hiérarchie.

En d'autres termes, une entreprise doit disposer d'une politique de rémunération, avec un salaire de base attrayant, qui dans un premier temps visera à attirer les salariés. Elle doit ensuite déployer une palette de périphériques de rémunération complète, qui visera, elle, à fidéliser les salariés. Cependant cette dernière doit être complétée, comme nous venons de le démontrer, d'un accompagnement de la part de l'entreprise dans le plan de carrière et dans les

perspectives d'évolution des salariés, tant à travers les possibilités de mobilité interne que de formation.

A cela doit s'ajouter un management impliqué, intéressé et à l'écoute des attentes des collaborateurs. En effet, les managers ont une part de responsabilité dans la détection et surtout dans la capacité à faire rester dans l'organisation les savoir-faire stratégiques. C'est précisément sur les « nouveaux rôles RH » des managers que les auteurs de « *Fonctions RH* », dont Maurice THEVENET, ont mis l'accent. Selon eux, il est notamment demandé aux managers de proximité de mettre en œuvre une formation en temps réel, à partir des incompétences qu'ils auraient détectées. Dans le domaine de la gestion des compétences, les auteurs expliquent ensuite que l'un des facteurs clés de succès est l'engagement et l'appropriation de la démarche par le manager de proximité. Par ailleurs, les managers de proximité sont désormais également concernés par « l'harmonisation de la gestion des carrières ». Ils ont toujours été consultés sur l'évolution possible d'un de leurs collaborateurs, mais ils sont désormais impliqués à part entière dans la démarche. En effet, afin d'offrir une « lisibilité et une transparence de la politique de gestion des carrières, des comités de carrière se sont constitués autour des RRH¹ et des managers de proximité, qui donnent leur avis tout en défendant les qualités des collaborateurs qu'ils souhaitent voir promouvoir ». Enfin, les managers de proximité ont également un rôle à jouer dans la prévention et la détection des risques psychosociaux, à savoir stress, harcèlement moral, violences, souffrances physiques et psychiques... Ils sont en première ligne pour anticiper ou réagir face à ce genre de problèmes.

Nous constatons donc bien que la fidélisation des salariés n'a donc plus du tout une dimension seulement financière, mais également une dimension humaine et relationnelle.

¹ Responsables Ressources Humaines

B. Les différents enjeux et objectifs de la fidélisation des salariés.

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Cependant, nous allons voir dans cette partie que la réduction du turn-over ne constitue pas le seul enjeu de la fidélisation des salariés.

1. Objectif principal : la réduction du turn-over.

Pour le sens commun, le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée. On peut en tirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité. Des turnovers excessifs sont souvent des signes de dysfonctionnement, et donc d'une gestion des ressources humaines défailante.

Il est indéniable que le départ d'un collaborateur constitue une perte sèche pour une entreprise. Selon Mathieu LAHIERRE, consultant en sécurité et intelligence économique et auteur de l'article « Le turn-over : gérer le risque de départ des collaborateurs », publié sur le site www.ielovepme.com, cette perte peut être évaluée entre un salaire annuel pour un employé « en appui », à quatre à cinq fois ce salaire pour un élément entrant directement dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Il faut également considérer le risque qu'un démissionnaire entraîne avec lui le départ d'autres collaborateurs, et ce, dans un laps de temps réduit.

Par ailleurs, en plus de constituer une perte financière, le départ d'un salarié constitue également une perte de savoir-faire pour l'entreprise, qui risque d'assister au fait que son ex-collaborateur soit « récupéré » par la concurrence. Cependant les entreprises disposent de certains moyens pour limiter ce risque, et notamment celui de la clause de non-concurrence. Celle-ci vise à empêcher le salarié démissionnaire de travailler pour une entreprise concurrente, du même secteur économique, pendant une certaine durée et sur un certain secteur géographique, moyennant une contrepartie financière.

Le départ volontaire des salariés constitue une perte de savoir-faire, puisqu'au fil des années d'ancienneté accumulées, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques, des méthodes de travail, propres à l'entreprise et à sa stratégie. Voir partir un de ses collaborateurs est donc risqué pour l'entreprise, qui, après avoir investi du temps et des moyens financiers afin que le salarié devienne opérationnel et efficace, va subir les conséquences de ce départ. En effet, d'une part, le salarié opérationnel qui quitte l'entreprise va mettre ses compétences

au service d'une autre entreprise, et d'autre part l'entreprise quittée va devoir non seulement trouver un nouveau collaborateur, et donc ré-entamer le processus de recrutement, aussi coûteux soit-il, mais également former le nouveau collaborateur, afin de le rendre opérationnel à son tour. Cela constitue donc une perte de temps, et d'argent pour l'entreprise.

C'est ici que l'on comprend tout l'enjeu de fidéliser ses salariés pour une entreprise.

Cependant, bien que les entreprises aient d'une manière générale tout intérêt à restreindre leur taux de turnover afin de limiter les pertes, tant financières, qu'humaines, de par les compétences des collaborateurs, Christian DARVOGNE, directeur général d'Insep Consulting, ne manque pas de rappeler qu'il ne faut pas chercher à lutter à tout prix contre les démissions, et ce pour deux raisons principales. La première est que le mythe du « zéro départ » n'existe pas, la seconde est qu'une rotation minimale du personnel reste indispensable pour apporter du sang neuf à ses effectifs, et renouveler ainsi ses modes de management.

De plus, certains facteurs contre lesquels les entreprises peuvent difficilement lutter peuvent favoriser l'idée du changement, et donc augmenter le turn-over. MARCH et SIMON, dans « Les organisations », expliquent ainsi qu'il existe des facteurs qui agissent sur « la facilité perçue de quitter l'organisation », comme notamment une offre de travail abondante. Lorsque le marché de l'emploi se porte bien, on observe en effet des changements volontaires nombreux, et plus rares quand c'est le contraire.

Par ailleurs, comme le montre Pascal PAILLÉ, à la suite d'une étude réalisée dans « *La fidélisation des ressources humaines* », la fidélisation des salariés peut poursuivre des objectifs autres que la rétention des salariés, à savoir :

- Générer de la confiance,
- Offrir de bonnes conditions d'emploi,
- Défendre une image de qualité à l'égard des sociétaires,
- Contribuer à la satisfaction de la clientèle...

Afin de rester au cœur de notre sujet, nous développerons dans la partie suivante les idées que la fidélisation des salariés peut aussi avoir comme enjeu pour les entreprises de favoriser les conditions de travail des salariés, afin de mieux les impliquer et les motiver dans leur travail, et donc de les rendre plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches.

2. Une meilleure implication des salariés.

Selon Maurice THEVENET, dans « *Fonctions RH* », « les entreprises ont besoin de l'implication de leurs collaborateurs, et quelle que soit la définition donnée à ce concept, la performance en dépend. En effet, au-delà des compétences », définies comme l'alliance du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, « l'efficacité découle aussi de ce que la personne met d'elle-même dans son travail, de sa part de volonté, d'engagement personnel, d'initiative, d'émotion ». L'auteur explique également qu'il est impossible de commander l'implication des personnes, et que cela ne dépend et ne résulte que d'elles et elles seules. Le seul moyen d'action consiste à veiller à ce que toutes « les conditions nécessaires à l'implication soient remplies ». La direction des ressources humaines peut contribuer à remplir ces conditions, mais ce sont avant tout les managers de proximité qui sont en première ligne dans ce domaine, via leur manière d'être, en plus des outils et processus mis à disposition par la DRH².

Afin d'illustrer son propos, l'auteur propose un tableau décrivant les conditions de l'implication que doivent respectivement remplir la DRH ainsi que le manager de proximité.

CONDITIONS NECESSAIRES A L'IMPLICATION	DRH	MANAGER DE PROXIMITE
Cohérence	<ul style="list-style-type: none">-Information, communication, presse d'entreprise, internet, etc.-Définition des missions, valeurs, principes, chartes, etc.-Audits réguliers	<ul style="list-style-type: none">-Réunion de cinq minutes-<i>Feed-back</i> réguliers (pas seulement l'entretien annuel)-Briefs et debriefs réguliers-Rencontres festives
Réciprocité	<ul style="list-style-type: none">-Gestion des rémunérations-Management de la performance-Gestion des carrières-Evaluation des performances	<ul style="list-style-type: none">-Présence sur le terrain-Authenticité de la relation avec les collaborateurs
Appropriation	<ul style="list-style-type: none">-Intéressement, participation, stock-options-Autonomie des organisations	<ul style="list-style-type: none">-Détection des potentiels-Développement de ces potentiels

Nous retrouvons dans ce tableau les principaux outils de fidélisation que nous avons déjà évoqués précédemment, qu'il s'agisse des outils classiques, tels que l'intéressement et la participation, les outils plus personnalisés, tels que le management de la performance ou

² Direction des Ressources Humaines

encore la gestion des carrières, ou encore les outils davantage basés sur la relation avec le manager de proximité, tels que l'authenticité de la relation avec les collaborateurs, pouvant faire référence à l'écoute et à l'intérêt des managers de proximité envers leurs collaborateurs.

Ce tableau démontre bien le lien qu'il est donc possible de faire entre fidélisation des salariés et implication de ces derniers, puisque tous les outils que nous avons présentés comme les outils principaux de fidélisation utilisés de nos par les entreprises sont présentés ici par Maurice THEVENET comme les conditions à remplir pour contribuer à l'implication des salariés.

Dans son ouvrage « *Le plaisir de travailler* », Maurice THEVENET cite par ailleurs ALLEN et MEYER, qui ont également effectué un travail sur l'implication. Eux considèrent qu'il existe deux dimensions de l'implication.

La première est « instrumentale, rationnelle et cognitive », c'est-à-dire que la personne apprécie sa situation et qu'il est rationnel pour elle de s'impliquer. Pour appliquer cet exemple à notre cas, en l'occurrence l'implication des salariés dans leur travail, on traduira cela par la personne avec une forte ancienneté, qui n'a jamais décidé de quitter son travail pour aller voir ailleurs. « Être impliqué est pour la personne une justification a posteriori de ce choix de ne pas avoir quitté l'entreprise ». Dans ce raisonnement, l'individu « calcule son lien avec l'organisation, et l'implication est le résultat de ce que la personne appréhende de son expérience, de ses choix ». Autrement dit, l'individu se plait dans son travail, et donc s'implique. Cela peut être mis en parallèle avec la notion de lien entre la satisfaction et la fidélité des salariés, que nous aborderons dans la prochaine partie.

La seconde dimension de l'implication, toujours selon les deux auteurs, est quant à elle affective, puisqu'elle « traduit l'attachement affectif et émotionnel du salarié envers l'organisation ». Cela suppose qu'il y a une « cohérence » entre le salarié et son cadre de travail, et qu'il a du plaisir à effectuer son travail. Le terme « attachement » laisse donc penser que le salarié est lié à son entreprise, et que dès lors, il est moins susceptible de quitter son entreprise.

Nous avons tenté de démontrer dans cette partie un autre enjeu de la fidélisation des salariés, qui consiste à mieux les impliquer dans leur travail, afin d'améliorer non seulement les conditions de travail, mais également la productivité de l'entreprise. Cela constitue d'ailleurs une sorte de cercle vertueux, puisque si la fidélisation a en partie pour objectif

d'impliquer les salariés, le fait qu'ils soient impliqués va améliorer les conditions de travail, et meilleures les conditions de travail sont, meilleure est l'ambiance, et cela va donc contribuer à fidéliser les salariés.

C. Théories sur la fidélisation.

1. Existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés.

La satisfaction au travail est un thème qui a été étudié par Pascal PAILLÉ dans son ouvrage « *La fidélisation des ressources humaines* ». Ce thème présente un intérêt particulier dans l'étude de notre sujet, puisque s'il y a bel et bien un lien entre satisfaction et fidélité des salariés, cela signifie que les ressources humaines disposent d'un autre moyen d'action dans le but de fidéliser les salariés à l'entreprise, à savoir en favorisant leur satisfaction.

Pascal PAILLÉ définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux ».

Selon l'auteur, l'environnement professionnel offre de nombreuses sources de satisfaction, qui ne se limitent pas seulement aux dimensions du travail exercé : celles-ci peuvent en effet être de nature financières, symboliques, ou encore identitaires.

On retrouve également dans l'ouvrage de Pascal PAILLÉ la vision de la satisfaction de SAINSAULIEU, qui, en 1993, explique « qu'au côté de la satisfaction au travail, qui s'exprime sur un continuum allant de la moindre pénibilité des conditions de travail à l'exercice de tâches proches d'un vrai métier, (trouve-t-on) la satisfaction de la situation qui renvoie à un mixte de bénéfices attendus dans l'ordre des salaires, des promotions et d'avantages matériels complémentaires ». Dans son chapitre sur la satisfaction au travail, Pascal PAILLÉ s'appuie sur l'analyse de PAUGAM, sociologue français, pour proposer trois concepts selon lesquels le contenu du travail, les récompenses et la qualité des relations sont source de satisfaction de travail.

Le premier concept : « l'homo faber », dans lequel on considère que « si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue ».

Le deuxième concept : « l'homo oeconomicus », qui accorde au système salarial les vertus les plus importantes pour ne pas dire les seules, capables de dynamiser la productivité des salariés et générer des comportements d'efficacité dans le travail. Autrement dit rémunération et promotion seraient ici les deux seuls facteurs générateurs de satisfaction pour les salariés.

Le troisième concept : « l'homo sociologicus », qui a pour principales dimensions la relation avec les collègues et l'ambiance de travail, et dans lequel le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à son intégration au sein du collectif avec lequel il aura le plus de liens, et au sein de son entreprise.

Selon ces trois concepts, un salarié peut donc trouver sa satisfaction dans différents aspects de son emploi. Cependant, si un salarié peut tirer de la satisfaction de son travail, il peut également en être insatisfait, ce qui pourrait l'inciter à quitter l'entreprise. Dans cette optique, RIPON, dans le « *Traité de Psychologie au Travail* » en 1987, définit la satisfaction comme « un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en tirer ».

Ainsi, plus les attentes préalables du salarié sont couvertes, plus il se déclarera satisfait, et à l'inverse, moins ses attentes seront couvertes, plus il se déclarera insatisfait. Ici, on considère donc que la satisfaction d'un salarié, ou son insatisfaction, résultent de l'interprétation qu'il fait de sa propre situation au sein de son environnement professionnel.

Cette vision de la satisfaction rejoint celle que proposent SIMON et MARCH, dans « *Les organisations* », dans leur chapitre sur les facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation. Les deux auteurs postulent ainsi que « le facteur principal qui influence la motivation d'un salarié à quitter son entreprise est sa satisfaction à l'égard de son travail ». En effet, « plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement ». A cet effet nous observerons le schéma (Annexe 1), qui permet de visualiser les facteurs principaux qui interviennent pour rendre souhaitable un changement ou un départ.

Ce dernier postulat confirme donc l'existence d'un lien entre satisfaction et fidélité des salariés, la satisfaction entraînant la fidélité, puisque lorsqu'un salarié est satisfait, il ne ressent pas le besoin de quitter son entreprise. Cependant, il n'est pas exclu qu'il puisse exprimer la volonté de quitter son entreprise malgré le fait qu'il soit satisfait, d'autres facteurs pouvant entrer en ligne de compte, comme un besoin d'évolution en termes de responsabilités par exemple, cela n'étant pas en lien direct avec la satisfaction au travail au sens strict. En effet, les facteurs qui incitent les salariés à rester membres de leur entreprise sont pour certains issus de l'environnement professionnel, pour d'autres localisés dans l'environnement extra-professionnel. (exemple : combinaison vie professionnelle et vie personnelle).

2. Une évolution dans les relations employeurs-employés.

Selon Gérard MERMET, sociologue, « l'infidélité actuelle des salariés indique un changement important dans la relation entre employeurs et employés. Autrefois fondée sur l'affectivité et l'identification à l'entreprise, elle fait place aujourd'hui à une relation de type contractuel ».

En France nous sommes plutôt dans la logique de l'honneur, comme le postule Philippe d'IRIBARNE, dans « *La logique de l'honneur* ». Dans cette logique les individus pensent et raisonnent selon une logique de l'honneur, basée sur des croyances, des traditions et des valeurs, et qui se veut « aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre ».

Aux Etats-Unis en revanche, et ce toujours selon Philippe d'IRIBARNE, il s'agit plutôt d'une logique de contrat, qui « passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ».

Nous pouvons ainsi penser que les relations employeurs-employés sont en train de muter et de suivre le modèle américain, à savoir un modèle où tout repose sur la logique de contrat. Selon l'article publié sur le site Usines nouvelles n°2762 le 18 janvier 2001, que nous avons déjà cité précédemment, nous assistons en effet à une profonde mutation d'attitude. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise, qui a prévalu tout au long du XXème siècle, s'est complètement décomposé dans les années 90. Ce rapport de droiture, de rigueur scrupuleuse vis-à-vis de l'employeur, aboutissant à des comportements de loyauté digne des sociétés monarchiques, n'a plus cours. Ce changement de rapports entre les employeurs et les employés peut s'expliquer par les nombreuses crises qu'a subies l'économie, à commencer par le chômage des années 70, qui a touché la population ouvrière et employée, puis vingt ans plus tard, qui a touché les cadres.

Il paraît donc difficile, dans un contexte où l'entreprise n'assure plus l'emploi à vie, comme c'était bien souvent le cas dans les générations précédentes, d'exiger et de souhaiter des salariés une loyauté et une fidélité à toute épreuve.

II. Méthodologie.

A. Explication du sujet et de la démarche qualitative.

1. Le choix du sujet : une réflexion importante.

Je m'étais au départ orientée vers l'épanouissement au travail. Ce sujet a suscité un réel intérêt en moi de par l'importance accordée aujourd'hui au développement personnel des salariés à leur emploi, qui ne travaillent plus seulement pour « se nourrir » mais également pour s'épanouir professionnellement et personnellement, pour retirer une satisfaction de leur travail. J'avais choisi ce sujet en décembre 2011, avant de débiter mon stage que j'ai effectué chez X, entreprise de bâtiment. Puis, au fil des jours et du déroulement de mon stage, en découvrant l'entreprise, le milieu du bâtiment, en observant le fonctionnement et les flux salariaux dans l'entreprise, une autre thématique s'est dégagée.

J'ai en effet pu observer que le milieu du bâtiment était un secteur sujet à un turn-over relativement important, et ce notamment auprès des jeunes ingénieurs. Ainsi, le stage constituant un support professionnel idéal pour nous aider dans notre réflexion, j'ai décidé de modifier mon sujet de recherche, et de l'orienter plutôt sur la fidélisation des salariés. De plus, j'avais émis auprès de ma tutrice professionnelle, Responsable Ressources Humaines de l'entreprise, la volonté d'effectuer des entretiens avec certains des salariés de l'entreprise, afin de connaître leur position sur mon sujet initial, à savoir l'épanouissement au travail. J'ai bien senti quelques réticences lors de ma demande, de par la sensibilité de la thématique abordée. Cela m'a donc confortée dans l'idée de réorienter mon sujet de l'épanouissement au travail vers la fidélisation des salariés, afin de pouvoir mener mes entretiens avec l'appui de ma tutrice, sans créer de difficultés au sein de l'entreprise.

De plus, ce sujet n'étant pas sans lien avec l'épanouissement au travail, cela me permet d'étudier une problématique qui reste dans le thème de l'individu, désormais mis au premier plan dans le monde du travail. J'ai par ailleurs traité dans la partie théorique de ce mémoire de l'existence d'un lien entre la satisfaction au travail et la fidélité des salariés, thème qui entretient un lien étroit avec l'épanouissement au travail. Malgré mon changement de sujet, je suis donc tout de même parvenue à conserver un lien avec mon idée première, tout en portant à mon nouveau sujet un intérêt tout aussi grand.

Par ailleurs, à travers la fidélisation des salariés, l'émergence d'une nouvelle génération de travailleurs, appelée « Génération Y », à laquelle j'appartiens également, nous invite à nous questionner sur un lien possible entre cette nouvelle population et ce phénomène de turn-over. Cette dimension de la fidélisation des salariés associée à la génération Y a été un des aspects qui a joué dans le choix de mon sujet, puisqu'elle me concerne directement, et suscite donc un intérêt d'autant plus fort en moi.

2. Démarche qualitative.

Afin de réaliser mon enquête concernant la fidélisation des salariés, j'ai choisi d'utiliser une démarche qualitative, et donc de réaliser des entretiens, à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif. J'ai fait le choix d'une démarche qualitative, car j'avais besoin d'obtenir non pas des résultats chiffrés, mais des explications quant au ressenti des personnes interrogées sur le thème de la fidélisation. En effet, j'avais besoin de connaître leur parcours professionnel, et, à partir de là, leurs attentes en termes de fidélisation.

Le but est d'exploiter chaque réponse donnée par chaque personne, et de voir si certaines réponses convergent en fonction de l'âge de la personne, de son statut dans l'entreprise, ou encore de son ancienneté. Cela va ainsi me permettre de mieux identifier les besoins et attentes des individus en termes de fidélisation, et de pouvoir ainsi apporter des éléments de réponse aux hypothèses émises au début de ce mémoire. Réaliser des questionnaires afin d'en tirer des statistiques n'aurait dans ce cas pas été un choix très pertinent, puisque la fidélisation des salariés mais surtout leurs attentes, ne sont pas quantifiable, et l'objectif n'est pas de savoir combien de salariés sont fidèles, mais de savoir pourquoi ils le sont ou ne le sont pas, ce que l'on pourrait proposer pour qu'ils le deviennent plus, et à quel degré la prise en considération de la contingence est nécessaire dans ce domaine.

Selon MINTZBERG, la théorie de la contingence repose en effet sur l'hypothèse que les organisations, dont les structures internes répondent au mieux à la demande de l'environnement, parviendront à une meilleure adaptation et donc à une meilleure efficacité. Toujours selon l'auteur, les facteurs contingents sont le pouvoir, l'âge, la taille, l'environnement et la technologie.

Les facteurs de contingence qui nous intéressent ici sont ceux de l'âge, de l'environnement et du pouvoir, ce dernier pouvant être associé au statut dans l'entreprise.

L'utilisation de la contingence est d'une manière générale indispensable en gestion des ressources humaines, puisque chaque situation est différente, et que l'on ne peut pas régler tous les problèmes en utilisant la même solution. Il est nécessaire d'adapter le choix des solutions à chaque situation, puisque chaque contexte est différent, et ne concerne pas les mêmes personnes.

Dans notre cas et concernant la fidélisation des salariés, la question est donc de savoir dans quelle mesure doit-on utiliser la contingence, autrement dit jusqu'à quel degré est-il nécessaire d'adapter la politique de fidélisation en fonction de l'âge et du statut des salariés.

3. Le terrain de l'enquête.

Nous l'avons dit, le stage que j'ai effectué chez X a constitué le terrain et le support essentiels dans le cadre du choix de mon sujet. Afin de comprendre le fonctionnement, les attitudes des salariés interrogés et leurs attentes, nous allons dans cette partie présenter brièvement l'entreprise et son secteur d'activité.

X est une entreprise nationale de bâtiment, fondée vers 1900. Elle a depuis sa création fait l'objet de nombreux rachats, le dernier en date étant de 2010, lorsque l'entreprise a été rachetée par le groupe international Y. Elle emploie 1300 collaborateurs, répartis sur dix agences dans toute la France, et affichait en 2011 un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. L'agence de Reims, dans laquelle j'ai effectué mon stage, est composée de 289 salariés.

Le secteur du bâtiment, auquel appartient X, est un secteur très concurrentiel, qui a jusque là été relativement épargné par la crise économique. Cependant, selon Didier RIDORET, président de la Fédération Française du Bâtiment, « la crise financière et les plans de rigueur auront eu raison de la bonne santé du bâtiment », qui devrait perdre 35000 emplois en 2012. Selon les prévisions, l'activité devrait baisser de 1.9% en 2012, après avoir augmenté de 1.2% en 2011.

Cependant, malgré cette prévision de baisse, le bâtiment est un secteur où l'offre d'emploi reste très forte, et ce notamment en ce qui concerne les ingénieurs sortant d'école, se destinant à la conduite de travaux ou à travailler dans les bureaux d'études. Les mouvements

de personnel sont donc relativement importants, de par les possibilités d'évolution qui se présentent sur le marché et la concurrence que se font les entreprises pour attirer les « hauts-potentiels ».

En ce qui concerne notre cas d'étude, l'entreprise X, cela fait rentrer en compte une difficulté supplémentaire. En effet de nos jours, les tendances carriéristes des salariés ne sont plus à effectuer toute leur carrière dans une seule et même entreprise. Ils saisissent les opportunités se présentant à eux afin de maximiser leurs chances d'évolution et d'ascension professionnelle. Dans ce contexte, il est d'autant plus difficile de fidéliser ses salariés lorsque l'entreprise appartient à un secteur d'activité très concurrentiel, tel que celui du bâtiment auquel appartient X. D'une manière générale, pour retenir ses salariés, une entreprise doit donc déployer des moyens importants tant en matière de rémunération que de management, comme nous l'avons vu dans la partie théorique de ce mémoire.

4. Observation participative et élaboration des hypothèses.

Tout au long de mon stage, j'ai eu l'occasion de rencontrer des salariés et observer des mouvements de personnel, qui m'ont permis de faire certains constats. J'ai beaucoup observé les comportements des salariés que j'ai rencontrés, et c'est en partie à partir de ces observations que j'ai élaboré quatre hypothèses. Nous allons dans cette partie expliquer quels constats précis m'ont amenée à l'élaboration de chacune de mes hypothèses.

Lorsque j'étais chez X, j'ai eu l'occasion de mener des entretiens visant à recruter des stagiaires. J'ai été très surprise de constater que dès ce niveau, alors que les candidats postulent non pas pour un emploi mais pour un stage, la compétitivité entre les entreprises du secteur est déjà omniprésente. En effet, ce ne sont pas les entreprises qui choisissent les stagiaires, mais ce sont les candidats qui font leur choix parmi les réponses qu'ils obtiennent des entreprises. Si une entreprise est intéressée par un candidat, elle doit être très réactive. C'est à l'entreprise qui donnera sa réponse le plus rapidement possible. Cela montre donc bien que dans le secteur du bâtiment, les futurs ingénieurs, encore élèves, sont déjà très convoités, alors qu'ils ne sont pas encore entrés sur le marché du travail.

Bien que n'ayant pas effectué d'entretiens de recrutement visant à pourvoir des emplois, j'ai toutefois pu faire le même constat en ce qui concerne le recrutement des salariés chez X. Une fois que l'entreprise est parvenue à embaucher un candidat, et que celui-ci se

révèle très compétent dans son domaine, elle a tout intérêt à faire le maximum pour le retenir et le fidéliser, afin de ne pas le laisser partir à la concurrence. En outre, cela entraîne que les candidats, qui ont conscience d'être convoités par les entreprises et d'entrer sur un marché du travail appartenant à un secteur d'activité qui se veut très concurrentiel, vont de ce fait avoir des exigences plus importantes en termes d'outils de fidélisation. En effet, les entreprises doivent redoubler d'efforts, non seulement pour attirer ces candidats, mais également pour les fidéliser.

Cependant, j'ai pu observer ce phénomène seulement pour de très jeunes candidats, postulant à des postes qualifiés ou très qualifiés, c'est-à-dire des candidats titulaires de diplômes allant de BTS³, DUT⁴, à des diplômes d'ingénieurs. Je n'ai pas eu l'opportunité de constater si cela était également valable pour les salariés avec plus d'expérience, ou pour les seniors, c'est pourquoi j'ai choisi d'émettre l'hypothèse que les attentes des salariés en matière de fidélisation sont différentes selon leurs âges et leurs statuts. J'ai émis cette hypothèse avec l'idée que j'aurai la possibilité de la valider ou de la réfuter à travers les entretiens que j'ai réalisés au sein de l'entreprise, et que nous décrypterons, analyserons et interpréterons dans la troisième partie de ce mémoire.

En adéquation avec le constat fait par le président de la FFB⁵, que nous avons cité précédemment, j'ai pu observer pendant mon stage que l'activité de l'entreprise était en proie à un certain ralentissement. En effet le contexte économique actuel, à savoir le contexte de crise, touche également le secteur du bâtiment. Cela m'a inspirée dans ma réflexion et dans l'élaboration d'une autre hypothèse, à savoir que dans un contexte de crise, il est d'autant plus difficile de fidéliser les salariés car ils vont, de toutes façons, aux entreprises les plus offrantes.

Par ailleurs, les spécificités des métiers du bâtiment m'ont amenée à réfléchir sur une autre hypothèse. En effet, on peut associer à ce secteur d'activité différentes caractéristiques, telles que la mobilité, la diversité et la variété, ou encore les valeurs qu'il véhicule. On attribue ces caractéristiques au secteur du bâtiment de par le fait que les chantiers constituent des projets, qui ont une durée déterminée, et qui permettent une mobilité des hommes de par la localisation géographique du chantier d'une part, et une diversité de par le type de bâtiment construit d'autre part. Les valeurs véhiculées par le secteur du bâtiment sont bien propres à ce

³ Brevet de Technicien Supérieur

⁴ Diplôme Universitaire Technologique

⁵ Fédération Française du Bâtiment

secteur, à savoir la valeur de l'homme et de son travail, du savoir-faire, de l'esprit d'équipe, ou encore de la rigueur.

Cependant, si la mobilité et la diversité constituent des points forts du secteur du bâtiment, cela peut aussi dans certains cas se retourner contre les entreprises, qui peuvent ainsi risquer de voir certains de leurs effectifs s'en aller à la concurrence pour ces mêmes raisons de mobilité et de diversité. En effet, la mobilité des salariés du bâtiment fait partie intégrante de leur conception du travail. S'ils se voient proposer un poste dans une autre entreprise, même à une distance conséquente, ce qui pourrait freiner certains salariés d'autres secteurs d'activités de partir ne va ici pas nécessairement effrayer les salariés du bâtiment, puisque le concept de « mobilité » est dans leurs mœurs

Ce constat m'a donc amenée à élaborer une troisième hypothèse, à savoir que les spécificités du secteur du bâtiment rendent plus difficile la fidélisation des salariés.

Enfin j'ai choisi de réfléchir sur une quatrième et dernière hypothèse, qui, étant donné que j'ai réalisé mes entretiens au cours de mon stage, m'a été inspirée par les échanges que j'ai pu avoir avec les salariés de l'entreprise. Cette hypothèse postule que le management de proximité est indispensable pour une meilleure fidélisation.

Afin de bien garder à l'esprit ces quatre hypothèses, nous allons donc les récapituler ci-dessous :

H1 : Les attentes des salariés en matière de fidélisation sont différentes selon leurs âges et leurs statuts.

H2 : Dans un contexte de crise, fidéliser ses salariés est d'autant plus difficile, car ils vont, de toutes façons, aux entreprises les plus offrantes.

H3 : Les spécificités du secteur du bâtiment rendent plus difficile la fidélisation des salariés.

H4 : Le management de proximité est indispensable pour une meilleure fidélisation.

B. Réalisation des entretiens.

1. Elaboration du guide d'entretien.

L'objectif de cette partie est de comprendre la structure du guide d'entretien (ANNEXE 2) et les réponses attendues au travers chaque question posée. Autrement dit, nous allons expliquer l'objectif global des entretiens ainsi que l'utilité que je pensais tirer de chacune des réponses que j'allais obtenir. Pour étudier de façon plus claire et précise le contenu du guide d'entretien, nous allons présenter celui-ci sous forme de tableau.

La première partie du guide porte sur le parcours professionnel des salariés. Retracer le parcours professionnel des personnes interrogées peut en effet me permettre d'établir un « profil » de la personne, afin de faire des comparaisons par la suite, entre des parcours plutôt linéaires ou sinueux. Il est ainsi possible de s'interroger ensuite sur ce qu'ont été les causes et les raisons de ces changements, ou de cette stabilité, fidélité, à une seule et même entreprise.

I. PARCOURS PROFESSIONNEL.

QUESTIONS	OBJECTIFS
1. Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?	Etablir le profil de la personne interrogée, à travers le métier exercé.
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?	Connaître l'ancienneté de la personne au sein de l'entreprise, afin de déterminer son attachement potentiel à celle-ci.
3. Y'a-t-il eu des ruptures dans votre carrière ?	Toujours dans l'établissement du profil de la personne, connaître son parcours, afin de savoir si sa carrière a connu des tournants majeurs, soit en changeant d'entreprise, soit en changeant de secteur d'activité.
4. Si oui, quelles ont été les raisons et les motifs de ce(s) changement(s) ?	Comprendre les déterminants des ruptures dans la carrière de la personne, s'ils sont d'ordre personnel ou liés à un choix de carrière.
5. Y'a-t-il eu des évolutions de poste ?	Dans la continuité de la question précédente, il s'agit de comprendre si l'évolution de poste a joué ou joue un rôle dans les choix de carrière de la personne.

La seconde partie du guide d'entretien porte quant à elle sur les attentes actuelles des salariés en termes de fidélisation. L'objectif est d'interroger les salariés quant à ce qu'ils attendent, d'une manière générale et globale, d'une entreprise, et ce qui serait susceptible de les fidéliser davantage.

II. ATTENTES ACTUELLES.

QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>1. Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants, du plus important au moins important :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ salaire, ➤ avantages en nature, ➤ perspectives d'évolution, ➤ formation, ➤ développement des compétences, ➤ récompense au mérite. 	<p>Cerner les attentes des salariés. En fonction des statuts, des âges et des fonctions de chacun, le but est d'observer des attentes différentes selon les profils. Cette question est en relation directe avec l'hypothèse numéro 1.</p>
<p>2. Considérez-vous que les avantages dont vous bénéficiez actuellement contribuent à vous fidéliser ? (voiture de service/fonction, chèques-déjeuner, mutuelle...)</p>	<p>Connaître le degré de satisfaction des salariés par rapport aux outils de fidélisation déployés par leur entreprise.</p>
<p>3. Qu'attendez-vous aujourd'hui, d'une manière générale, d'une entreprise en termes de fidélisation ?</p>	<p>Comparer les attentes actuelles des salariés avec les outils dont ils bénéficient, afin de constater une adéquation ou non entre les faits et les souhaits des salariés.</p>
<p>4. Que pensez-vous que les entreprises pourraient proposer de « nouveau » et d'innovant pour fidéliser davantage leurs salariés ?</p>	<p>Interroger les salariés sur ce qu'ils aimeraient voir se mettre en place, par rapport aux spécificités du secteur d'activité que contient le bâtiment, afin de proposer des axes d'amélioration.</p>

Tout au long de l'élaboration du guide d'entretien, j'ai fait le choix de poser des questions ouvertes afin de laisser une liberté d'expression relativement large aux salariés que j'allais interroger. L'objectif n'étant pas de leur faire dire ce que j'attendais, ce que je

craignais en ciblant davantage mes questions, mais de les laisser s'exprimer le plus librement possible, sans influencer leurs réponses. Afin d'élaborer chacune de mes questions, je me suis inspirée des questions posées lors des Entretiens Annuels d'Evaluation des salariés de X, que j'ai consulté à plusieurs reprises au cours de mon stage.

L'objectif global des entretiens consiste à nous éclairer dans la confirmation ou la réfutation de nos hypothèses. Ainsi, à partir des réponses recueillies au cours de chaque entretien, nous comparerons les attentes des salariés en matière de fidélisation, et ce en prenant en considération leur âge, leur statut, et leur parcours professionnel.

2. Choix et description de l'échantillon.

Compte tenu des objectifs visés par la réalisation des entretiens, à savoir la comparaison des réponses recueillies en fonction des âges et des statuts, il était nécessaire de choisir un échantillon hétérogène, afin de disposer de profils différents permettant la comparaison. Pour ce faire, lorsque j'étais sur mon lieu de stage, j'ai consulté le logiciel répertoriant tous les salariés. Celui-ci indique l'âge, et, entre autre, le statut au sein de l'entreprise, à savoir cadre, ETAM⁶ ou encore ouvrier. J'ai ainsi fait une présélection des salariés avec qui je pourrais m'entretenir, avant validation par la direction. Afin d'avoir suffisamment de réponses pour que cela produise une comparaison pertinente, j'ai estimé que le nombre de cinq salariés par statut était correct. En effet, la taille de mon questionnaire m'a permis de prévoir un nombre de quinze entretiens, puisque je savais à l'avance que ceux-ci allaient être d'une durée moyenne de 15 minutes chacun. Cela m'a permis de rencontrer le nombre de personnes nécessaires pour mon enquête. Il était effectivement plus intéressant pour moi d'effectuer des entretiens plus nombreux et plus courts, afin de recueillir un nombre de réponses plus grand sur les mêmes sujets, plutôt que d'effectuer un nombre d'entretiens plus réduit et plus longs.

Ainsi, j'ai choisi, de façon aléatoire, cinq cadres, cinq ETAM, et cinq ouvriers. J'ai fait en sorte que mon échantillon soit le plus hétérogène possible, en prenant soin de choisir aussi bien des femmes que des hommes, occupant des fonctions très différentes, c'est-à-dire sur le terrain, tels que les conducteurs de travaux, mais également des fonctions beaucoup plus administratives et sédentaires, tels que les chargés de missions Ressources Humaines par exemple. J'ai également pris soin de choisir des personnes appartenant à des générations

⁶ Employé Technicien Agent de Maîtrise

différentes. L'échantillon a donc été composé de personnes appartenant tout aussi bien à la génération Y (personnes nées entre 1980 et 2000), qu'à la génération X (personnes nées entre 1960 et 1979), ou encore de seniors (personnes de plus de 50 ans).

Lorsque j'ai eu sélectionné les quinze personnes correspondant à mes critères, j'ai soumis mon échantillon à la direction, à savoir à la Responsable Ressources Humaines de l'entreprise et au directeur d'exploitation, pour validation. Tous deux ont étudié les noms que j'avais proposé, et, en fonction des disponibilités des personnes et de leur susceptibilité à répondre à mon guide d'entretien, m'ont proposé d'autres noms. Certains ont donc été conservés, et d'autres ont été remplacés par de nouveaux noms. Mon échantillon a donc été restructuré, et a finalement été composé de quatorze individus.

Afin de bien comprendre la composition de cet échantillon, nous allons maintenant le présenter sous forme d'un tableau récapitulatif, précisant les caractéristiques de chaque salarié interrogé.

Par souci d'anonymat, nous ne stipulerons que les prénoms des salariés.

A. LES CADRES.

PRENOM	FONCTION	GENERATION	SEXE
Anne-Laure	Conductrice de travaux	Y	Féminin
Fabien	Directeur de travaux	X	Masculin
Loïc	Conducteur de travaux	Y	Masculin
Christelle	Responsable paye	X	Féminin
Julien	Conducteur de travaux	Y	Masculin

B. LES ETAM.

PRENOM	FONCTION	GENERATION	SEXE
Raoul	Chef de chantier	Senior	Masculin
Céline	Chargée de mission RH	X	Féminin
Emmanuelle	Technicienne/Etude de prix	Y	Féminin
Nathalie	Secrétaire de direction	Y	Féminin

Stéphane	Chef de chantier	X	Masculin
José	Chef de chantier	Senior	Masculin

C. LES OUVRIERS.

PRENOM	FONCTION	GENERATION	SEXE
Juan	Maçon	Senior	Masculin
Maud	Maçon	Y	Féminin
Sébastien	Plaquiste	Y	Masculin

Nous remarquons donc que le nombre de salariés par statut n'est pas aussi équitable que ce que j'avais souhaité au départ, mais il a fallu s'adapter à la disponibilité des personnes, qui ont bien voulu m'accorder de leur précieux temps. Cependant, nous verrons par la suite que cela ne m'a finalement pas pénalisée pour l'interprétation de mes résultats.

D. RECAPITULATIF DE L'ECHANTILLON.

CADRES	ETAM	OUVRIERS	TOTAL
5	6	3	14

SENIORS	GENERATION X	GENERATION Y	TOTAL
3	4	7	14

HOMMES	FEMMES	TOTAL
8	6	14

Il était difficile d'avoir un nombre équitable pour chaque caractéristique souhaitée. En ce qui concerne le nombre d'hommes et de femmes dans l'échantillon, il était plus difficile d'interroger des femmes puisque le personnel de X, de par le secteur d'activité, est principalement composé d'hommes. Concernant les ouvriers, ceux-ci sont systématiquement sur les chantiers, il ne m'a donc pas été possible d'en rencontrer plus que trois, nombre déjà satisfaisant de par l'activité de ces hommes, qu'il est difficile d'interrompre dans leur travail.

Enfin en ce qui concerne les cadres et les ETAM, pour les salariés sédentaires occupant des postes administratifs cela n'a pas posé de problème, car les salariés ont un poste de travail fixe, à savoir à l'agence. Cependant pour les conducteurs de travaux et les chefs de chantier, il était plus difficile de saisir les moments où ils étaient disponibles, puisqu'ils sont la plupart du temps sur les chantiers en cours auxquels ils sont affectés. C'est pourquoi le nombre d'entretiens a été aléatoire, et pas nécessairement conforme aux prévisions initiales de cinq entretiens par statut de salarié.

3. Tenue et contexte des entretiens.

Nous l'avons dit, le secteur du bâtiment est caractérisé par la mobilité de ses salariés. L'échantillon étant composé de tous les statuts qui composent l'ensemble du personnel de X, les conditions des entretiens ont été très différentes d'une personne à une autre. Ainsi, les entretiens ont été réalisés par voie téléphonique, en face à face à l'agence, ou encore sur les différents chantiers en cours, où je me suis rendue.

Lorsque j'ai commencé à réaliser les entretiens, je n'avais pas transmis mon questionnaire au préalable aux salariés que j'allais interroger. Je me suis rendu compte dès les premiers entretiens qu'il serait préférable de le faire, car les personnes avaient besoin d'un certain temps de réflexion pour répondre à mes questions. C'est pourquoi dès l'entretien numéro trois, j'ai systématiquement transmis le questionnaire au préalable à la personne que j'allais interroger, de façon à lui laisser un petit temps de réflexion quant au questionnaire.

Cela a par ailleurs permis d'expliquer les enjeux et l'intérêt de ce questionnaire aux salariés, afin d'éviter toute réticence à l'égard des entretiens, de peur d'éventuelles « sanctions » ou retours ultérieurs auprès de la direction. Dans le but d'introduire mon questionnaire, j'avais en effet réalisé une page de présentation qui mentionnait bien que ce questionnaire me serait uniquement utile à titre universitaire, et qu'il n'émanait pas de la direction ni du service des ressources humaines.

Afin de rendre compte du contexte de chaque entretien et de l'impact que cela a pu avoir sur les réponses que j'ai recueillies, nous allons relater chaque entretien sous forme de tableau, rappelant la personne interrogée, sa fonction, ainsi que le lieu ou l'outil qui a été utilisé pour réaliser l'entretien.

ENTRETIEN N°	PRENOM	FONCTION	LIEU/MOYEN	IMPACT DU CONTEXTE
1	Raoul	Chef de chantier	Face à face, bureau inoccupé du service RH	Pas réellement d'impact.
2	Anne-Laure	Conductrice de travaux	Par téléphone	Le manque de contact visuel n'a pas permis une communication optimale.

A partir de l'entretien numéro 3, j'ai transmis le questionnaire au préalable aux salariés par voie électronique. J'ai de suite vu l'intérêt porté à mon questionnaire augmenter significativement.

3	C.	Chargée de mission RH	Par téléphone	Le fait d'effectuer l'entretien par téléphone n'a pas nui à la qualité des réponses attendues.
4	F.	Directeur de travaux	Face à face, dans son bureau	Très bonne communication, grâce au contact visuel.
5	L.	Conducteur de travaux	Face à face, dans son bureau, en présence de plusieurs personnes	Une certaine crainte que les réponses soient communiquées à la direction.
6	E.	Technicienne étude de prix	Face à face, au service RH	Très bonne communication, aucune crainte par rapport au lieu.
7	N.	Secrétaire de direction	Face à face, au service RH	Bonne communication, mais peu de réceptivité par rapport aux questions.
8	C.	Responsable Paye	Face à face, au service RH	Très bonne communication, dans «son élément » donc pas du tout perturbée par le lieu.
9	J.	Conducteur de travaux	Face à face, au service RH	Très bonne communication et réceptivité.

10	S.	Chef de chantier	Sur le terrain, dans la cabane du chef de chantier du chantier	Un bon accueil sur le chantier, même s'il faut savoir se faire « discret ». Beaucoup d'intérêt pour le questionnaire.
11	J.	Chef de chantier	Sur le terrain, dans la cabane du chef de chantier	Bonne réceptivité aux questions. Malgré le fait que ce soit sur le chantier, a pris le temps de bien répondre et d'échanger avec moi sur chaque question.
12	J.	Maçon		Entretiens réalisés tous les trois en même temps, en présence du chef de chantier. Les salariés avaient très peu de temps à m'accorder, de par l'effervescence de l'activité sur le chantier. Les réponses des uns ont de ce fait quelque peu influencé les réponses des autres.
13	M.	Maçon		
14	S.	Plaquiste		

A travers ce tableau, nous remarquons donc que les entretiens ne se sont pas déroulés de la même façon en fonction des lieux où ils se sont tenus. En effet, le cadre dans lequel j'ai rencontré les personnes a pu influencer les personnes interrogées.

Par exemple, lorsque nous étions dans le cadre strict du travail, à savoir à l'agence, avec à proximité, les bureaux des membres de la direction, j'ai pu percevoir un peu plus de « retenue » dans les réponses apportées à mes questions. Cela a notamment été le cas pour les entretiens 5 et 7. En ce qui concerne l'entretien numéro 5, le fait que le bureau du salarié soit occupé par plusieurs autres personnes en même temps a très probablement influencé la personne interrogée, qui de ce fait s'est, au début de l'entretien, sentie moins libre de ses paroles. C'était donc à moi de rassurer la personne, en lui rappelant bien l'ordre strictement universitaire de cet entretien, l'anonymat des réponses, et le fait que celles-ci ne seraient exploitées qu'au titre de mon mémoire, et non au titre d'une quelconque enquête émanant de la direction de l'entreprise.

Cependant, je n'ai relevé ces réticences uniquement pour un petit nombre d'entretiens. Tous les autres salariés que j'ai interrogés se sont montrés plutôt confiants et n'ont pas eu peur de me faire part de leur avis, leurs sentiments et leurs souhaits en termes de fidélisation. J'ai même été agréablement surprise de la liberté d'expression, de l'assurance, et de la certitude des attentes de certains. En fonction des statuts de chacun, j'ai constaté que cela relevait de différentes causes.

Contrairement aux personnes occupant des postes plutôt administratifs, j'ai en effet remarqué que les personnes que j'ai interrogées sur les chantiers, qu'il s'agisse des ouvriers ou des chefs de chantier, ne craignaient pas d'exprimer leur opinion, qu'ils soient en présence de leur hiérarchie ou non, et que leur avis soit en adéquation ou non avec la politique de fidélisation de l'entreprise. Cela est dû au fait qu'ils effectuent un travail en lien direct avec le terrain, et que leurs relations avec la hiérarchie sont totalement différentes de celles des « administratifs ». En effet concernant les ouvriers, leur seul contact avec la hiérarchie s'effectue avec le chef de chantier.

Cependant, ce n'est pas pour autant que les personnes ayant un lien plus direct avec la hiérarchie, tels que les conducteurs de travaux, les directeurs de travaux, ou encore la responsable paye, ont exprimé des craintes ou des réticences à me faire part de leurs opinions. J'ai même fait le constat identique, à savoir qu'ils avaient une facilité à communiquer avec moi. Cette fois, cela est dû au fait que leur statut dans l'entreprise, à savoir celui de cadre, leur confère une certaine assurance, de par l'importance qui leur est accordée. Cela est d'autant plus remarquable pour les postes du service des travaux, puisque dans le secteur du bâtiment, ce sont précisément ces postes qui génèrent le profit de l'entreprise. Bien que toute fonction ait son importance pour contribuer à la bonne marche de l'entreprise, les personnes qui occupent ces postes ont bien conscience d'occuper des places « stratégiques », et cela entraîne qu'elles se sentent d'autant plus en confiance et importantes.

III. Analyse des résultats.

A. Réponses et analyse.

1. Réponses des salariés interviewés.

Afin de relater au mieux les réponses recueillies lors de chaque entretien, nous allons les présenter sous forme de tableaux, qui nous serviront de base pour interpréter ces réponses par la suite.

a. Parcours professionnel.

En premier lieu nous allons reporter les réponses correspondant à la première partie du guide d'entretien, à savoir les questions portant sur le parcours professionnel des salariés.

Entretien n°/ Questions	1.Fonction	2.Ancienneté	3.Ruptures	4.Motifs	5.Evolutions de poste
1	Chef de chantier	29 ans	Non	--	Après 20 ans d'expérience, passage de grutier à chef d'équipe, puis chef de chantier.
2	Conductrice de travaux	3 ans d'apprentissage + 6 mois	Non	--	Non
3	Chargée de mission RH	6 ans	Oui, passage d'une agence de travail temporaire, à X.	Opportunité, conjoncture économique.	Non
4	Directeur de travaux	11 ans ½	Oui, rupture de 7 mois pour un bureau d'études.	Parti de X car emploi plus attrayant. Revenu car X a proposé une évolution de poste, plus de responsabilités, salaire augmenté, avec plus d'avantages.	Oui, passage de conducteur de travaux à directeur de travaux.

5	Conducteur de travaux	6 ans	Oui, en est à sa 4 ^{ème} entreprise, 2 démissions et un licenciement économique.	2 démissions : pas d'évolution de salaire et pas d'évolution d'échelon.	Oui, passage de aide conducteur de travaux à conducteur de travaux.
6	Technicienne Etude de prix	8 ans	Non	--	Oui, passage de métreur à technicienne étude de prix.
7	Secrétaire de direction	10 ans	Non	--	Oui, passage d'employée administrative à responsable du secrétariat.
8	Responsable paye	23 ans	Non	--	Oui, a commencé opératrice de saisie, puis responsable paye.
9	Conducteur de travaux	6 ans	Non	--	Oui, passage de aide conducteur de travaux à conducteur de travaux.
10	Chef de chantier	23 ans	Oui, entre 2004 et 2007, démission au profit d'une entreprise de maçonnerie.	Retour chez X car salaire plus intéressant.	Oui, passage d'ouvrier à chef d'équipe, puis à chef de chantier au retour chez X en 2007.
11	Chef de chantier	22 ans	Oui, 3 entreprises différentes. Quitté X au bout de 19 ans, revenu un an après.	Retour chez X car salaire plus attractif.	Oui, passage de chef d'équipe à chef de chantier.
12	Maçon	19 ans	Oui, 2 entreprises différentes. Quitté X au bout de 15 ans, revenu 2 ans après.	Retour chez X car salaire plus attractif.	--
13	Maçon	5 ans	Non	--	--
14	Plaquiste	3 ans	Non	--	--

b. Attentes actuelles.

Nous allons maintenant reporter les réponses correspondant à la deuxième partie du guide d'entretien, c'est-à-dire correspondant aux questions relatives aux attentes actuelles des salariés en termes de fidélisation.

Entretien n°/ Questions	1. Classement dans l'ordre croissant de : a. salaire, b. avantages en nature, c. perspective d'évolution, d. formation, e. développement des compétences, f. récompenses au mérite.	2. Vous sentez-vous fidèle à votre entreprise grâce aux avantages dont vous bénéficiez ? (titres restaurant, mutuelle, voiture de fonction si tel est le cas...)	3. Attentes actuelles en matière de fidélisation.	4. Propositions de nouveaux outils de fidélisation.
1	a, c/d, e, f, b.	Non, car ils sont communs à toutes les entreprises du bâtiment.	Fidélisation par primes, pour l'ancienneté.	--
2	e, a, d/c, f, b.	Oui, mais même s'ils n'existaient pas ils seraient compensés par le salaire qui serait par conséquent plus élevé.	Plus de responsabilités, une bonne ambiance de travail.	Primes.
3	c, a, e, d, f, b.	Oui.	Bonne ambiance de travail, bonnes relations humaines, rémunération en adéquation avec le travail fourni.	Horaires adaptables par rapport à la situation familiale. Organisation d'activités supra-ordonnées ⁷ .
4	A proposé une réponse qui n'était pas dans les propositions en 1 ^{ère} position : le bien-être dans l'entreprise. Puis, a, f, c, b, e, d.	Oui.	Bien-être dans l'entreprise.	Participation dans l'actionnariat de l'entreprise. Services : crèche, restaurant d'entreprise.

⁷ Activités supra-ordonnées : activités qui supposent un effort commun pour résoudre des problèmes dans lesquels chacun des groupes a un intérêt. Ici, nous retiendrons l'idée d'activités extra-professionnelles.

5	e, c, a, f, d, b.	Oui.	Bonne ambiance de travail, respect et considération.	Récompense au mérite, entretiens avec la hiérarchie plus fréquents. Tutorat.
6	a, c, f, e, b, d.	Oui, mais privilégie le salaire. A moins que le poste soit plus élevé, avec plus d'avantages (ex : voiture de fonction).	Maintien des promesses, suivi dans l'évolution.	Plus de sorties (avec le CE ⁸), pour favoriser une bonne ambiance de travail et développer l'aspect relationnel.
7	a, c, d, e, b, f.	Oui, car cela compense avec le manque d'augmentation par exemple.	Poste et rémunération en adéquation avec l'expérience. Plus de responsabilités.	Plus de formation, et de communication entre les services.
8	e, c, f, a, d, b.	Non, plus d'importance accordée au développement des compétences.	Evolution de carrière, bonne ambiance de travail.	Cohésion d'équipe (sorties), confiance.
9	c, a, e, f, b, d.	Oui	Reconnaissance du travail : -relationnel -par l'évolution -financièrement	Sorties.
10	a, b, c, d, e, f.	Non	Bonne ambiance de travail, importance du relationnel.	Intéressement.
11	a, b, c, d, e, f.	Non	Rémunération en adéquation avec le travail fourni et l'ancienneté.	--
12	a, c, b. Ne se sent pas concerné par les autres facteurs.	Non	Salaire en adéquation avec la difficulté du travail.	--

⁸ CE : Comité d'Entreprise

13	a, b. Ne se sent pas concerné par les autres facteurs.	Non	Evolution par l'expérience. Salaire en adéquation avec la difficulté de l'emploi.	--
14	a, b. Ne se sent pas concerné par les autres facteurs.	Non	Reconnaissance du travail, salaire et avantages en conséquence.	--

2. Analyse des réponses recueillies.

Afin de respecter la chronologie du guide d'entretien, nous allons procéder de la même façon et allons analyser les réponses recueillies en commençant d'abord par le parcours professionnel, puis par les attentes des salariés.

a. Analyse du parcours professionnel.

En étudiant les réponses recueillies relatives au parcours professionnels des salariés interrogés, nous pouvons constater que 4 personnes ont connu des ruptures dans leur carrière, qui a consisté à démissionner de l'entreprise X, pour ensuite y revenir. Ces ruptures concernent des salariés avec des statuts très hétérogènes, puisqu'il s'agit d'un cadre (entretien numéro 4), de deux ETAM (entretiens numéros 10 et 11), et d'un ouvrier (entretien numéro 12). Cependant, si les statuts sont hétérogènes, nous remarquons que ce sont tous les quatre des salariés qui appartiennent au service des travaux, et qui n'occupent pas des postes à caractère administratif. Cela converge avec ce que nous avons dit précédemment, à savoir que les salariés du service des travaux ont conscience d'occuper des places stratégiques dans l'entreprise, et ce particulièrement en ce qui concerne les cadres, et sont donc plus en proie à quitter l'entreprise que les autres salariés.

De plus, d'après les raisons données par les salariés quant à leur départ, nous remarquons que toutes ont été motivées par un salaire plus élevé, mais également par des évolutions de poste. Cela laisse donc supposer que X n'a, lors du départ des salariés, pas déployé suffisamment de moyens de fidélisation pour les retenir, ou que les entreprises pour lesquelles les salariés ont démissionné ont surenchéri et proposé des avantages encore plus nombreux, ou une rémunération plus conséquente. En tout état de cause, les deux chefs de chantier et l'ouvrier qui ont quitté l'entreprise pour y revenir ensuite sont des personnes qui

avaient des anciennetés significatives au moment où ils ont démissionné. Ils avaient respectivement 17, 19 et 15 ans d'ancienneté. Cela montre donc qu'il n'y avait pas d'attachement particulier à l'entreprise, malgré la volonté de X de fidéliser ses salariés.

Cela converge par ailleurs également avec les réponses qui ont été données quant aux motivations des changements effectués par ces salariés, et ce pour tous les quatre, à savoir que les raisons de ces départs et de ces retours chez X ne sont pas liés à un quelconque attachement à l'entreprise, mais sont en lien direct avec le salaire, ainsi que l'évolution de poste. Ces salariés sont revenus dans l'entreprise car X leur a proposé des évolutions de poste à chacun, excepté pour l'ouvrier, qui lui est uniquement revenu en raison du salaire.

Ce « non –attachement » des salariés à leur entreprise est également illustré par l'entretien numéro 5. Le salarié interrogé lors de l'entretien numéro 5 appartient à la génération Y, et est donc d'un âge relativement jeune. Pourtant, il en est déjà à sa quatrième entreprise. Les 3 changements d'entreprise de sa carrière sont dus à un licenciement économique, donc indépendant de sa volonté, mais également à deux démissions. Cela montre donc bien que de nos jours, il n'y a plus réellement d'attachement des salariés à leur entreprise, et que celles-ci doivent donc redoubler d'efforts afin de fidéliser leurs salariés. Ceux-ci n'ont pas de scrupules à quitter leur poste actuel, et donc leur entreprise, s'ils se voient proposer de meilleures prestations ailleurs, tant en termes de rémunération, que d'évolution de poste et donc de responsabilités

Les entreprises ont bien compris les nouveaux enjeux de la fidélisation de nos jours, et notamment l'importance accordée par les salariés à l'évolution des compétences. En effet, sur notre échantillon, on remarque que parmi les 14 salariés interrogés, 9 ont bénéficié d'une évolution de poste, autrement dit, 64.3% de l'échantillon. Ce chiffre n'est pas encore aussi élevé qu'il devrait l'être, mais il est tout de même significatif de la volonté de l'entreprise à privilégier l'évolution interne de ses salariés.

b. Analyse des attentes des salariés.

Nous n'analyserons dans cette partie uniquement les réponses recueillies aux questions 1 et 2, puisque les réponses des questions suivantes feront l'objet d'une analyse dans la partie C, à travers différentes comparaisons que nous effectuerons.

Dans la première question il était demandé aux salariés d'effectuer un classement par ordre d'importance, du plus important au moins important, des facteurs suivants : le salaire,

les avantages en nature, les perspectives d'évolution, la formation, le développement des compétences et les récompenses au mérite.

Facteurs	Nombre d'apparitions en 1^{ère} position
a. Salaire	9
b. Avantages en nature	0
c. Perspectives d'évolution	2
d. Formation	0
e. Développement des compétences	3
f. Récompenses au mérite	0

De ces classements, il ressort que le salaire apparait 9 fois en première position, suivi, de loin, par le développement des compétences et les perspectives d'évolution, qui apparaissent respectivement 3 et 2 fois en première position.

Facteurs	Nombre d'apparitions en 2^{ème} position
a. Salaire	3
b. Avantages en nature	4
c. Perspectives d'évolution	6
d. Formation	1
e. Développement des compétences	0
f. Récompenses au mérite	1

Cependant, le nombre d'apparitions du facteur apparaissant le plus de fois en deuxième position est plus significatif et permet une meilleure interprétation des résultats. En effet, les perspectives d'apparition apparaissent 6 fois en deuxième position, suivi de près par les avantages en nature et le salaire.

Cela signifie donc que sur l'ensemble de l'échantillon, les deux facteurs apparaissant comme les plus importants sont la rémunération ainsi que les perspectives d'évolution. Cela converge avec les constats déjà effectués précédemment, qui font ressortir le fait que ces deux points sont les plus importants aux yeux des salariés.

Par ailleurs, 7 personnes ont répondu ne pas se considérer plus fidèles à leur entreprise grâce aux outils de fidélisation déployés par celle-ci. Parmi ces personnes, on retrouve 3 des 4 personnes qui ont déjà quitté X pour une autre entreprise, et qui y sont revenus. Cela confirme

le fait que ces salariés ne se sentent réellement pas fidèles à l'entreprise, et que leurs motivations ont été liées directement à l'aspect financier et aux perspectives d'évolution proposées par l'entreprise. De plus, même s'ils n'ont pas tous quitté l'entreprise, 6 des 7 salariés ayant répondu ne pas se sentir plus fidèles à leur entreprise du fait des outils de fidélisation sont soit des chefs de chantier, soit des ouvriers. Cela peut s'expliquer par deux raisons principales :

- Les chefs de chantier et les ouvriers ne bénéficient pas des mêmes avantages que les cadres de l'entreprise. Par exemple, ils ne bénéficient pas de tickets-restaurant, mais d'une « allocation panier », qui ne leur procure aucun avantage. Les ouvriers ne bénéficient pas de voiture de fonction, ni de service, contrairement aux chefs de chantiers et aux cadres.
- Les avantages dont bénéficient les chefs de chantiers et les ouvriers, tout comme les cadres, sont communs à toutes les entreprises du bâtiment. A titre d'exemple, la prise en charge de la mutuelle par l'entreprise.

En ce qui concerne les cadres (conducteurs de travaux) et les ETAM (pour la partie occupant des postes administratifs), eux se disent, contrairement aux chefs de chantier et aux ouvriers, plus fidèles à leur entreprise grâce aux outils de fidélisation utilisés par celle-ci. Ils sont en effet 7 à répondre « oui » à cette question.

Les résultats sont donc partagés, mais on remarque cependant une logique évidente dans la répartition de ceux-ci, puisque chaque réponse correspond à un statut bien précis, et à des motivations différentes d'un statut à un autre.

B. Fidélisation, générations et statuts.

1. Comparaison entre les attentes des salariés seniors, de génération X et de génération Y.

Après analyse des attentes actuelles des salariés en fonction de la génération à laquelle ils appartiennent, il ressort plusieurs facteurs bien propres à chaque génération. Ces comparaisons sont effectuées en fonction uniquement de la génération, tous statuts confondus.

Les seniors : le mot qui est le plus revenu dans les entretiens que j'ai effectués avec les salariés dits « seniors » est le mot « ancienneté ». Les seniors attachent de l'importance à la valorisation de leur ancienneté dans l'entreprise. Ils attendent de celle-ci qu'elle les récompense de leurs « bons et loyaux services » pendant toutes leurs années de travail.

Ce message a été entendu par l'entreprise, puisque les salariés bénéficient, depuis quelques années, d'une prime d'ancienneté, versée tous les ans, à partir de 10 années d'ancienneté dans l'entreprise.

Par ailleurs, les seniors ont également exprimé à travers les entretiens une volonté que la difficulté de leur travail soit reconnue. En effet, les seniors que j'ai interrogés étaient principalement des chefs de chantiers ou des ouvriers. Ils effectuent donc un travail physique et difficile, et aimeraient que celui-ci soit reconnu, notamment à travers le versement de primes.

La génération X : trois éléments sont revenus de façon récurrente. Une bonne ambiance de travail, de bonnes relations humaines, (il est possible d'associer ces deux éléments, qui sont complémentaires), ainsi qu'une rémunération en adéquation avec le poste et le travail effectué.

Cette dernière attente peut s'expliquer par le fait que, concernant des personnes nées entre 1960 et 1979, les salariés de la génération X, nés entre 1960 et 1979, possèdent déjà une certaine expérience professionnelle. Ils ont donc pour la plupart déjà connu des évolutions dans leur carrière, et il est logique que de ce fait, ils aspirent à un salaire en adéquation avec la tournure qu'a pu prendre leur carrière.

Par ailleurs, on retrouve dans les réponses des salariés de la génération X les notions de bien-être dans l'entreprise. Cela est proche d'une bonne ambiance de travail, et nous conforte dans l'idée que le travail n'est pas seulement « alimentaire », et que les employés ne

demandent qu'à s'investir. Pour encadrer les salariés dans cette dynamique, l'entreprise doit déployer non plus des moyens matériels, mais des moyens humains. C'est ici qu'interviennent les managers de proximité dans la fidélisation des salariés.

La génération Y : en ce qui concerne la génération Y, c'est-à-dire les salariés nés entre 1980 et 2000, trois facteurs se démarquent parmi toutes les réponses recueillies. Les salariés de la génération Y ont souligné à plusieurs reprises, tout comme les salariés de la génération X, l'importance d'une bonne ambiance de travail.

Cependant, deux éléments sont apparus comme propres à cette génération, car uniquement cités par elle, à savoir l'importance du respect et de la reconnaissance du travail, ainsi que le suivi de carrière, autrement dit, la GPEC⁹. Tout comme pour l'ambiance de travail, l'entreprise doit à travers ces attentes déployer des moyens humains. La gestion d'une carrière s'effectue en effet par un suivi, à travers des entretiens entre le salarié et son n+1, c'est-à-dire son manager de proximité. Ici encore revient donc la notion de l'importance du rôle des managers de proximité dans la fidélisation des salariés.

Nous remarquons donc que les attentes des salariés sont très différentes en fonction de la génération à laquelle ils appartiennent. Le décalage est cependant plus flagrant entre les attentes des seniors et les attentes des salariés de génération X et Y, qui sont elles, plus similaires.

Il est possible d'expliquer cela par le fait que les salariés seniors sont plus proches de la fin de leur carrière que du début, et qu'ils aspirent donc plus à une reconnaissance de leur travail tout au long de leur carrière, et de leur ancienneté, qu'à une évolution de leur carrière.

Si nous devons ne retenir qu'un seul élément pour chaque génération, nous mettrions donc l'accent sur :

- **L'ancienneté** pour les seniors,
- **L'ambiance de travail** pour les salariés de génération X,
- **La reconnaissance du travail** pour les salariés de génération Y.

⁹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

2. Comparaison entre les attentes des salariés cadres, ETAM (Employés Techniciens Agents de Maîtrise) et ouvriers.

Après avoir effectué une comparaison entre les attentes des différentes générations de salariés interrogés, nous allons désormais comparer les attentes des salariés par rapport à leur statut dans l'entreprise.

Les cadres : des réponses recueillies par les salariés de l'échantillon ayant le statut de cadre chez X, il ressort trois éléments principaux, dont un se démarquant fortement. Ces trois éléments sont l'acquisition de responsabilités dans le poste, le respect et la reconnaissance du travail, et l'ambiance de travail. Parmi ces trois facteurs, celui qui est apparu de façon la plus récurrente est l'ambiance de travail. Nous retrouvons ici les réponses des salariés de la génération X et de la génération Y.

Les ETAM : parmi les réponses des ETAM, plusieurs facteurs réapparaissent, de façon plutôt équitable et sans démarcation flagrante d'un facteur précis. Ces facteurs sont l'ancienneté, l'ambiance de travail, les relations humaines, et un salaire en adéquation avec le poste occupé.

Les ouvriers : deux facteurs sont apparus de façon récurrente et flagrante, à savoir un salaire en adéquation avec le travail effectué, ainsi que la reconnaissance de la difficulté de ce travail.

Nous remarquons donc que les réponses sont encore une fois très différentes selon les statuts de chacun. En outre, nous pouvons constater que les attentes des cadres et des ouvriers sont très précises et ciblées, contrairement à celles des ETAM qui sont beaucoup plus disparates. Nous pouvons interpréter cela comme une forme d'assurance de la part des cadres, et comme une forme d'exigence légitime de la part des ouvriers, qui, de par la difficulté de leurs postes, très physiques, et sujets aux intempéries, estiment être en droit d'attendre une certaine reconnaissance de la part de l'entreprise.

C. Les outils de fidélisation.

1. Efficacité des outils : contribuent-ils réellement à fidéliser ?

D'une manière générale, parmi notre échantillon les opinions sont partagées quant à l'efficacité des outils de fidélisation, et les salariés ne se sentent pas nécessairement plus fidèles à l'entreprise grâce à ces outils. Afin de préciser le contexte dans lequel évoluent les salariés interrogés, nous allons énumérer les outils de fidélisation utilisés par X :

- Titres-restaurant (uniquement pour les cadres, et les ETAM occupant des postes administratifs),
- Chèques-vacances,
- Participation aux bénéfices,
- Prise en charge de la mutuelle,
- Voiture de fonction, pour usage professionnel et personnel (cadres),
- Voiture de service, pour usage professionnel uniquement (ETAM : chefs de chantier),
- Primes exceptionnelles (primes de fin de chantier, primes d'ancienneté),
- Avec le CE : tarifs préférentiels pour certains produits (exemple : parfums).

Nous remarquons bien que tous les outils de fidélisation ne bénéficient pas à tous les salariés, certains étant réservés aux cadres et ETAM occupant des postes administratifs, et d'autres aux chefs de chantier, telles que les voitures de service. Cela est justifié par le fait que les personnes occupant des postes administratifs ont des fonctions qui ne justifient pas l'utilité d'une voiture de service. En ce qui concerne les titres-restaurant, les ouvriers et les chefs de chantier n'en bénéficient pas car ils touchent une somme, comprise dans leur salaire, appelée « indemnité panier », visant à leur rembourser les frais occasionnés par leur repas du midi.

Les différences d'attribution des outils de fidélisation, bien que justifiées par l'entreprise par les fonctions différentes des salariés, et entraînant donc des besoins différents, peuvent donc expliquer le fait que le degré de fidélisation ne soit pas le même ressenti pour tous les salariés.

Ainsi, cela implique que certains salariés sont plus sensibles aux outils de fidélisation que d'autres, et que l'entreprise doit donc adapter sa politique de fidélisation en fonction du statut de ses employés. Les cadres et les ETAM occupant des postes administratifs semblent

plus sensibles aux outils matériels que les ouvriers et les chefs de chantier, qui eux n'y attachent pas d'importance, puisqu'ils ne sont pas concernés par ces mêmes outils, comme nous l'avons expliqué dans l'analyse des résultats précédente.

A la suite de l'analyse des résultats de notre enquête, nous pouvons dire que, comme l'expliquait Pascal PAILLÉ avec le concept de l'homo faber, oeconomicus et sociologicus dans « *La fidélisation des salariés* », la réunion de différents types d'outils est nécessaire afin de fidéliser les salariés. Comme l'ont démontré les réponses recueillies lors des entretiens, certains individus vont privilégier l'aspect financier, d'autres l'aspect relationnel, et d'autres l'aspect professionnel en lui-même, à savoir l'acquisition de plus de responsabilités, ou encore la diversité des tâches réalisées. La recette parfaite pour fidéliser ses salariés n'existe pas. Une alliance de facteurs de nature différente est nécessaire, adaptée à la situation et au statut de chacun.

La direction des ressources humaines doit donc faire preuve d'écoute, et de contingence, en adaptant son offre aux attentes de ses salariés.

2. Quelles pistes d'amélioration y a-t-il concrètement ?

Lors des entretiens, nous avons demandé à chaque salarié quels outils il imaginait pouvoir mettre en place dans l'entreprise afin de renforcer et rendre plus efficace la politique de fidélisation des salariés de l'entreprise.

Ainsi, à travers les propositions des salariés, plusieurs pistes diverses et variées se dégagent et sont exploitables.

Cependant, la nature de ces pistes m'a surpris. Aucune d'elles sauf une n'est de nature financière, ce qui contredit le fait que le salaire soit arrivé majoritairement en première place lorsque nous avons demandé aux salariés de l'échantillon de classer les différents facteurs de fidélisation par ordre d'importance.

En effet, 5 propositions ressortent des suggestions des salariés :

- Des horaires adaptables à la situation familiale,
- La mise en place de services : crèche et restaurant d'entreprise,
- La mise en place de tutorat, afin de favoriser la transmission des savoirs,
- L'organisation de sorties avec l'entreprise,
- La mise en place d'actionnariat dans l'entreprise.

Pour concrétiser ces suggestions des salariés, il est nécessaire de prendre le recul nécessaire afin de synthétiser et de répertorier ces attentes, selon différents critères.

Ainsi, nous pouvons détecter plusieurs thèmes vers lesquels la direction des ressources humaines pourra se tourner à l'avenir, dans le but de mieux satisfaire les attentes des salariés :

- L'aménagement du temps de travail, notamment en vue de favoriser les personnes ayant des enfants, qui ont par conséquent besoin d'avoir des horaires plus souples.
- Mettre l'accent sur les services. A cet effet, un système de conciergerie pourrait être envisagé, comme il en existe déjà dans certaines entreprises. Cela consiste à faire appel à une entreprise extérieure, qui met à disposition, selon les souhaits du commanditaire, tout un panel de services, allant du pressing, au repassage, à la maroquinerie, au lavage automobile, jusqu'à la garde des enfants, en passant par le soutien scolaire. Ce type de services peuvent être très utiles dans des entreprises où les salariés n'ont pas réellement d'horaires fixes. Cela est le cas chez X, et pourrait très bien correspondre aux attentes des salariés. Bien que cela représente un coût, et même un investissement, l'entreprise peut rapidement s'y retrouver en augmentant ainsi ses chances d'éviter les frais occasionnés par d'éventuels « départs volontaires ».
- Mettre l'accent sur la coopération entre les salariés, à travers non seulement du tutorat, mais également des sorties d'entreprise, dans le but de favoriser l'ambiance de travail, mentionnée à de nombreuses reprises lors des entretiens.

A l'aide de nos entretiens, nous avons ainsi pu dégager trois axes majeurs sur lesquels l'entreprise peut se concentrer, dans le but de répondre au mieux aux attentes de ses salariés.

Cependant, parmi tous les salariés de l'entreprise, y compris parmi notre échantillon, une certaine catégorie de personnes se distingue. Il s'agit des « hauts-potentiels », que nous allons définir, et pour qui nous nous sommes demandé s'il fallait adapter une politique de fidélisation particulière ou non.

3. Faut-il « chouchouter » les salariés dits à hauts potentiels ?

Nous l'avons remarqué dans les réponses des salariés interrogés, certains salariés ont des attentes et des exigences en termes de fidélisation bien plus pointues que d'autres salariés. Bien souvent, ces salariés sont des personnes qui occupent des places stratégiques au sein de l'entreprise, et qui disposent d'un potentiel important d'évolution. Ces salariés sont dits à « haut-potentiel ».

Ces salariés sont donc très importants pour l'entreprise, et cette dernière a tout intérêt à les garder, de façon à ce qu'ils n'aillent pas mettre leurs compétences au service d'entreprises concurrentes. Cela soulève donc la question de savoir s'il faut davantage « chouchouter » les hauts-potentiels, en termes de fidélisation, que les autres salariés ?

A cette question, nous pouvons apporter plusieurs éléments de réponse. Attention, certes il faut prendre soin des hauts potentiels, privilégier leur évolution et utiliser des outils tels que bilans de compétences, 360°, mais il faut cependant prendre soin de rester discret dans le déploiement de ce type de politique. En effet, il est nécessaire de prendre garde à l'effet « cobaye »¹⁰, où la situation d'observation ou de sélection peut conduire la personne à modifier son comportement. Il ne s'agit pas de faire comprendre à une catégorie d'individus qu'ils sont privilégiés par rapport à d'autres salariés. Cela aurait pour conséquence que les « hauts-potentiels » se sentent supérieurs aux autres salariés, et nuirait fortement à l'ambiance de travail dans l'entreprise.

L'intérêt est de faire en sorte que les salariés dits à « haut-potentiel » ne se sentent pas délaissés, lésés, et n'aient pas le sentiment de ne pouvoir évoluer dans l'entreprise. Il est nécessaire qu'ils sentent que l'entreprise les porte vers le haut, et leur permet d'évoluer, de gagner en compétences et d'avancer dans leur carrière. L'objectif n'est pas qu'ils prennent conscience que l'entreprise les « chouchoute » au détriment des autres salariés, car ils risqueraient d'adopter un comportement excessif. Par ailleurs cela pourrait également entraîner la démotivation des autres salariés, qui, ne se sentant pas intégrés dans le cercle très fermé des « élites » de l'entreprise, pourraient perdre de vue l'intérêt qu'ils ont à s'investir et s'impliquer dans leur travail. Il faut simplement que l'entreprise trouve le bon équilibre, afin que les « hauts-potentiels » se sentent mis en valeur, sans pour autant « écraser » les autres salariés.

¹⁰ CADIN (2007).

La question de « chouchouter » les hauts-potentiels est donc une question à double tranchants : d'une part, il est nécessaire de prendre soin de ses collaborateurs les plus performants. L'entreprise doit montrer qu'elle est prête à investir sur eux, qu'ils ont une marge de manœuvre suffisante afin qu'ils ne se sentent pas à l'étroit dans la réalisation de leurs tâches et dans le développement de leurs compétences. D'autre part, l'entreprise doit également prendre garde à ne pas délaissier ses autres collaborateurs, qui, bien qu'ils n'appartiennent pas au groupe des « hauts-potentiels », n'en sont pas moins indispensables au bon fonctionnement des équipes de travail et à la performance de l'entreprise. Tout l'enjeu est donc d'être capable de fidéliser les hauts-potentiels et les autres collaborateurs, grâce à une politique de fidélisation contingente, sans qu'aucun des collaborateurs ne trouve cela flagrant et ne se sente supérieur ou lésé par rapport à ses collègues.

4. Synthèse : rappel des hypothèses et validation ou infirmation de celles-ci.

Afin de revenir sur les hypothèses émises au début de ce mémoire, nous allons faire le lien entre l'analyse des résultats que nous venons d'effectuer et chacune de nos hypothèses. Cela va nous permettre de répondre à ces hypothèses, et de constater si elles se sont révélées exactes, ou si au contraire, elles se sont révélées inexactes.

H1 : Les attentes des salariés en matière de fidélisation sont différentes selon leurs âges et leurs statuts.

Cette hypothèse peut sans aucun doute être validée, comme l'ont montré les attentes des salariés à travers l'avant dernière question de notre guide d'entretien. Seniors, génération X et génération Y n'ont pas les mêmes attentes. De même que Cadres, ETAM et ouvriers. Cependant, nous pouvons nuancer cette affirmation en précisant que certes, les attentes sont différentes, mais que l'on retrouve tout de même certaines similitudes entre les attentes de la génération X et de la génération Y de notre échantillon.

H2 : Dans un contexte de crise, fidéliser ses salariés est d'autant plus difficile, car ils vont, de toutes façons, aux entreprises les plus offrantes.

Nous avons émis cette hypothèse en adoptant une vision globale de la fidélisation des salariés. D'un point de vue global, nous pourrions infirmer cette hypothèse. En effet dans un contexte de crise, les salariés vont plutôt privilégier la sécurité de l'emploi, et non prendre le risque de quitter leur entreprise au risque de se retrouver sans emploi. Il ne serait donc pas plus difficile de fidéliser les salariés, au contraire.

Cependant, notre cas d'étude, l'entreprise X, appartient à un secteur d'activité très compétitif et concurrentiel. Donc si l'on rapporte notre hypothèse à l'entreprise, nous pouvons la confirmer. En effet, nos entretiens nous ont montré que malgré le contexte de crise, plusieurs des salariés interrogés n'ont pas hésité à quitter l'entreprise. Cela confirme donc notre hypothèse, car en ce qui concerne les secteurs très concurrentiels, tels que le secteur du bâtiment, il est effectivement plus difficile de fidéliser les salariés en situation de crise. Les salariés sont en effet d'autant plus en proie à saisir les grandes opportunités qui peuvent se présenter à eux, de par la notion de rareté que l'on attribue à celles-ci.

H3 : Les spécificités du secteur du bâtiment rendent plus difficile la fidélisation des salariés.

Nous l'avons vu, le secteur du bâtiment comporte certaines spécificités, et notamment celle de posséder des ingénieurs très convoités par toutes les entreprises du secteur. Celles-ci sont en effet en forte concurrence afin d'attirer les salariés les plus performants dans « leurs filets ». Cela confirme donc notre troisième hypothèse, à savoir que les spécificités du secteur du bâtiment, évoquées dans ce mémoire et auquel appartient notre cas d'étude, X, rendent plus difficile la fidélisation des salariés.

H4 : Le management de proximité est indispensable pour une meilleure fidélisation.

Les réponses apportées par les salariés lors des entretiens que nous avons réalisés ont montré diverses attentes des salariés envers leur entreprise en termes de fidélisation. Pour certains, ces attentes sont plutôt d'ordre financier. Dans ce premier cas, le management de proximité n'a donc pas réellement de rôle à jouer. Mais pour d'autres, les attentes sont d'ordre carriéristes, comme l'attente de l'attribution de plus de responsabilités, d'évolution de poste, ou encore de formation. Dans ce second cas, le manager de proximité est en première ligne pour repérer les attentes des salariés. En effet, c'est lui qui a le plus de contacts avec les salariés, et c'est généralement lui qui effectue les entretiens annuels d'évaluation. Cependant, ceux-ci n'ont lieu qu'une fois par an, et cela a d'ailleurs été souligné lors de l'un des entretiens que nous avons réalisé.

Le reste du temps, le manager de proximité doit donc être le plus à l'écoute possible de ses collaborateurs, afin d'éviter de passer à côté de leurs attentes, et de risquer de les voir partir à la concurrence. Son rôle est indéniable, car le manager de proximité est la personne

qui fait le lien entre les salariés, la hiérarchie, et la direction des ressources humaines. Celle-ci est chargée de la politique de fidélisation des salariés, mais n'est pas en contact quotidien avec eux, c'est pourquoi les managers de proximité sont chargés de faire le « relais ». Cela confirme donc notre hypothèse, selon laquelle le rôle des managers de proximité est primordial dans la fidélisation des salariés.

CONCLUSION

En conclusion de ce mémoire, nous pouvons donc dire que la fidélisation des salariés a aujourd'hui pris une dimension beaucoup plus large que celle de la simple volonté de réduire le turn-over. En effet, si le fait de limiter les départs volontaires dans les entreprises constitue toujours un des objectifs de l'utilisation des outils de fidélisation, ils ont également une toute autre portée.

Cette autre portée, les entreprises comme les salariés l'ont bien comprise, et chacun sait en jouer. Dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel. Par comportements et sentiments, nous entendons motivation, implication, satisfaction et fidélité des salariés envers leur entreprise.

Le fait que la fidélisation des salariés ait pris une plus grande ampleur et vise de nouveaux objectifs est dû d'une part à un contexte économique et un marché de l'emploi plus rudes et compétitifs, qui entraîne que les entreprises souhaitent attirer les meilleurs profils. D'autre part cela est également dû au fait que de nouveaux outils ont fait leur apparition, et qu'ils ont, de ce fait, soulevé des exigences nouvelles de la part des salariés.

L'existence de ces outils créé en quelques sortes la demande de ces mêmes outils par les salariés. Ils savent qu'ils peuvent y avoir accès, et jouent donc sur cela pour que les entreprises surenchérisent, et leur proposent un panel d'outil qui se veut le plus attractif possible. Les salariés n'ont ensuite, plus qu'à faire leur choix parmi les différentes possibilités qui s'offrent à eux. L'offre est effectivement très large, et les outils de plus en plus nombreux et variés.

On trouve aujourd'hui dans les entreprises toutes sortes d'outils de fidélisation, allant de l'outil classique, d'ordre financier, tel que l'intéressement, les stock-option, les titres-restauration...jusqu'aux outils plus personnalisés, tels que les services proposés par les entreprises de conciergerie, à savoir le pressing, la mise à disposition de fruits frais, la cordonnerie...ou encore la garde d'enfants. De plus, un des outils « phare » des ressources humaines, et probablement un de ceux qui est le plus convoité, consiste en l'évolution de poste. De nos jours, les salariés, et notamment les jeunes diplômés aspirent à une évolution de plus en plus rapide, et de plus en plus élevée dans la hiérarchie.

Cette soif d'évolution constitue donc un levier supplémentaire et probablement majeur en matière de fidélisation.

Cependant, les entreprises doivent prendre garde à ne pas se perdre parmi tous ces types d'outils existant. Elles doivent prendre soin d'adapter leur politique de fidélisation aux caractéristiques de leurs salariés, à leurs profils et à leurs attentes, car comme nous l'avons vu au cours de notre enquête, les salariés ont des attentes différentes, et ce notamment en fonction de leur statut dans l'entreprise, et de leur âge. Une politique de fidélisation se doit donc d'être contingente, et adaptée aux attentes de chaque individu. C'est pourquoi une partie des outils doit être collective, et une autre doit être individuelle.

C'est également pourquoi le manager de proximité, premier contact direct des salariés, a un rôle primordial dans la détection des attentes des salariés. Il joue par ailleurs un rôle en ce qui concerne l'évolution des salariés, puisque de la hiérarchie, c'est lui qui entretient les liens les plus étroits avec ses collaborateurs. Il est donc apte à donner son opinion quant à l'évolution de tel ou tel salarié, car il ne s'agit pas d'accéder à toutes les demandes de tous les salariés, mais bien d'agir, d'une part, en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise, et les compétences des salariés, et d'autre part, dans la mesure du possible, avec les attentes des salariés.

De plus, toujours concernant le manager de proximité, il est important de préciser qu'il lui est demandé de jouer le rôle du manager « à l'écoute de ses collaborateurs », mais que cela est une mission plutôt liée aux ressources humaines. Cela ne constitue pas sa vocation première. C'est pourquoi celui-ci peut avoir besoin d'être guidé par le service des ressources humaines dans son action. Par ailleurs, il doit également être capable, même si cela peut constituer une perte pour son équipe, de savoir laisser partir les bons éléments de son équipe vers d'autres postes, afin de leur permettre une évolution.

J'ai choisi de mettre l'accent sur le rôle du manager de proximité dans cette conclusion, car au regard des attentes des salariés constatées lors de mon enquête chez X, je pense que c'est réellement l'avenir de la fidélisation des salariés. En effet il n'y a pas de meilleur moyen que de transmettre ses attentes, pour les salariés, et sa politique de fidélisation, pour une entreprise, par le contact humain.

Ce mémoire a ainsi constitué mon premier travail de recherche, et m'a permis d'adopter une technique de recherche et une méthodologie rigoureuses, que je compte garder à l'esprit pour les prochains travaux que j'aurai l'occasion de réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- BLIND S. (1968), *La participation et l'intéressement des travailleurs*, Les Editions d'Organisation, pages 27 à 47.
- LEFEBVRE F. (2004), *Epargne salariale*, Editions FRANCIS LEFEBVRE.
- LIGER P. (2007), *Le marketing des ressources humaines*.
- MARCH et SIMON (1999), *Les organisations : problème psychosociologique*, Editions DUNOD, pages 93, 98, 99.
- PAILLÉ P. (2004), *La fidélisation des ressources humaines*, Editions ECONOMICA, pages 23 à 38.
- PERETTI J-M. (2011), *Ressources humaines*, Editions Vuibert, page 290.
- REICHHELD F. (1996), *L'effet loyauté*, Paris, Editions DUNOD.
- ROMAN B. (2010), *Bâtir une stratégie de rémunération*, Editions DUNOD.
- SCHERMERHORN et CHAPPELL (2008), *Principes de management*, Editions ERPI, pages 224 à 228.
- THEVENET M. (2003), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, pages 44, 45.
- THEVENET M. (2012) *Fonctions RH*, Editions Pearson France, pages 432, 433, 486.

Articles : sites internet

- www.usinenouvelle.com (2001), « *Fidéliser ses salariés* », L'Usine nouvelle n°2762.
- www.apec.fr (2009), « *Comment fidéliser vos hauts potentiels ?* », Pratique RH.
- www.apec.fr (2007), « *La fidélisation : un moyen pour attirer et retenir les meilleurs candidats ?* », Pratique RH.

Articles : revues

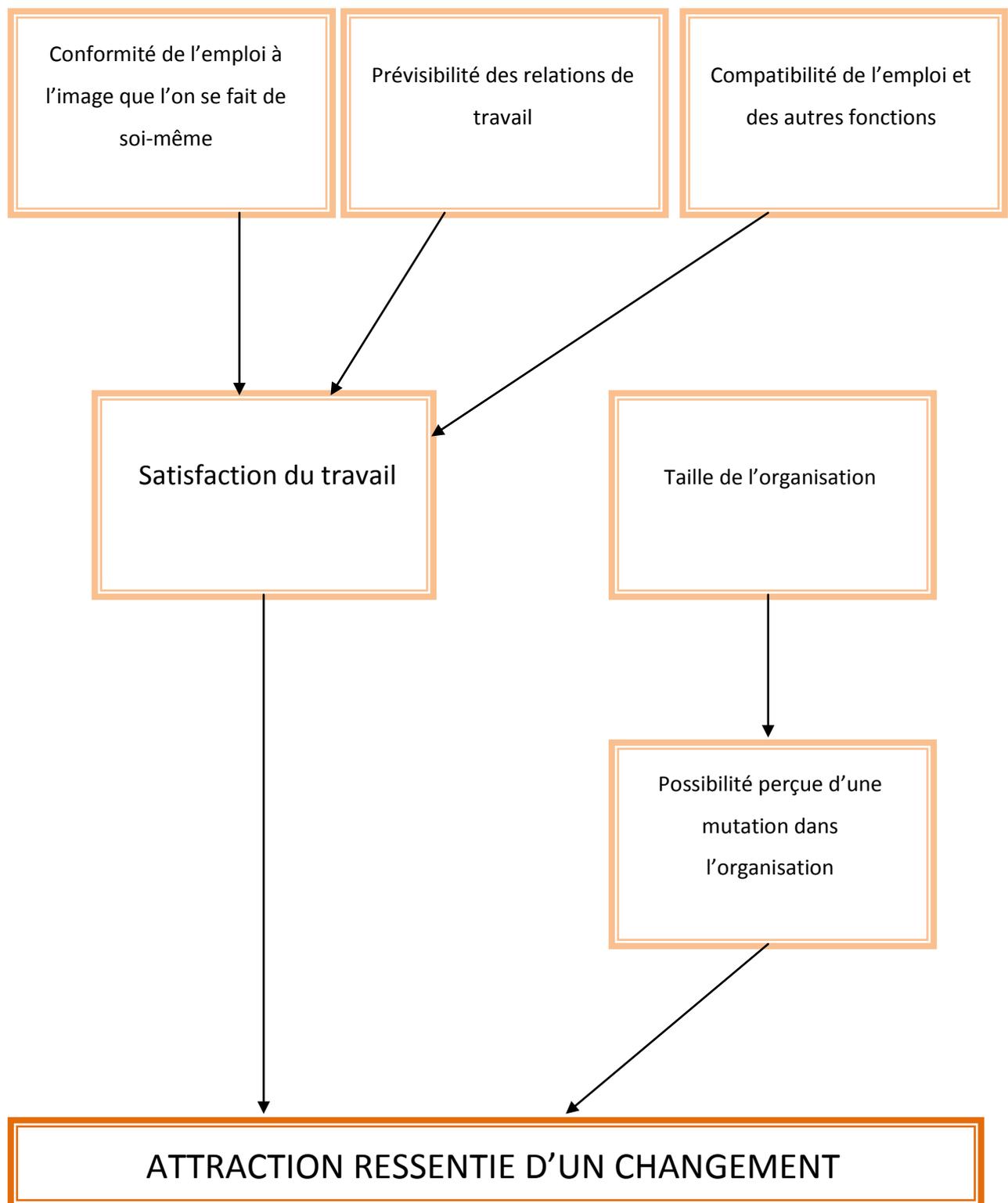
- ARVEILLER D. (2000), Les cahiers du DRH n°36, « *La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre* », Editions LAMY.

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : schéma de SIMON et MARCH, facteurs potentiels de départ d'un salarié.

ANNEXE 2 : guide d'entretien

ANNEXE 1



Mémoire de recherche – GEORGELET Marine

Master 1 Management Stratégique des Organisations –Ressources Humaines

Université de Reims Champagne-Ardenne

Entretiens à réaliser dans le cadre du mémoire de recherche, sur un échantillon de quinze personnes, au sein de l'entreprise X, tous statuts, âges et fonctions confondus.

Sujet de recherche : **La fidélisation des salariés.**

Echantillon chez X.

Profils visés :

- Génération Y (personnes nées entre 1980 et 2000)
- Génération X (personnes nées entre 1960 et 1979)
- Seniors (référence aux plus de 50 ans, mais dès 45 ans des difficultés peuvent survenir pour trouver un emploi)

Avec des statuts différents :

- ETAM/Cadres
- Ouvriers

Objectifs des entretiens :

* Retracer le parcours professionnel des personnes interrogées, afin d'établir un « profil », ce qui permettra d'effectuer des comparaisons par la suite, entre des parcours plutôt linéaires ou plus sinueux, et de comprendre ce qui a été la cause de ces changements, ou de cette fidélité à une seule et même entreprise.

* Définir les attentes à l'heure actuelle des salariés, en matière d'outils de fidélisation, face au contexte économique et social.

* Effectuer une comparaison de ces attentes en fonction

- de la génération
- du statut
- de la situation professionnelle actuelle.

* S'interroger sur les enjeux de la fidélisation des salariés, tant du point de vue des salariés que de celui de l'entreprise.

Questionnaire :

I. Parcours professionnel :

1. Quelle est votre fonction ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ?
3. Y a-t-il eu des ruptures dans votre carrière (changement de métier, d'entreprise) ?
4. Si oui, quelles ont été les raisons et les motifs de ces changements ? (personnels ou liés à des choix de carrière ?)
5. Y a-t-il eu des évolutions de poste ?

II. Attentes actuelles :

1. Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants du plus important au moins important ?

* Salaire

* Avantages en nature

* Perspectives d'évolution

* Formation

* Développement des compétences

* Récompense au mérite.

2. Considérez-vous que les avantages dont vous bénéficiez (voiture, primes...) contribuent à vous fidéliser ?
3. Qu'attendez-vous aujourd'hui, d'une manière générale, d'une entreprise en termes de fidélisation ?
4. Que pensez-vous que les entreprises pourraient proposer de « nouveau » pour fidéliser davantage leurs salariés ?