



HAL
open science

La fidélisation des ressources humaines

Asmaa Douak

► **To cite this version:**

Asmaa Douak. La fidélisation des ressources humaines. Gestion et management. 2021. dumas-04691876

HAL Id: dumas-04691876

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04691876v1>

Submitted on 9 Sep 2024

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.

IAE VERSAILLES
ST-QUENTIN-EN-YVELINES
INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT

UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES
ST-QUENTIN-EN-YVELINES
université PARIS-SACLAY

EssyM[®]
Le sens du management

Master 2 Management des Organisations
Université de Versailles Saint Quentin en
Yvelines



LA FIDELISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Mémoire présenté et soutenu par

Asmaa DOUAK

Tutrice enseignante : Madame Christelle PERRIN

Tutrice de l'organisation d'accueil: Madame Carole DURAN

MDO 2020-2021



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

L'Institut Supérieur du Management n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires. Ces opinions devront être considérées comme propres à leur auteur.



Remerciements

La gratitude est non seulement la plus grande des vertus, mais aussi la mère de toutes les autres

Emil Cioran, philosophe et écrivain

Avant de vous inviter à la lecture de mon mémoire de fin d'études, je tiens à écrire ces quelques lignes pour exprimer mes vifs remerciements à tous mes collègues et proches qui m'ont toujours accompagnée et encouragée tout au long de mon cursus scolaire et de mon parcours professionnel, et sans qui ce travail n'aurait pu voir le jour.

Je suis particulièrement fière d'avoir effectué toutes mes années d'études supérieures en alternance au sein de la même organisation. Durant mon parcours professionnel très enrichissant, j'ai eu l'opportunité de découvrir les particularités d'une grande entreprise publique : la Caisse des Dépôts et Consignations. Cette expérience m'a permis de faire la rencontre de collègues formateurs bienveillants qui m'ont toujours soutenue et encouragée.

De ce fait, je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance à ma tutrice Carole DURAN qui a toujours été à l'écoute et disponible tout au long de la préparation de mes deux mémoires. Nos nombreux échanges constructifs ont été pour moi le pilier de ce travail de recherche.

J'exprime toute ma gratitude à mon responsable [REDACTED] pour sa grande disponibilité et les précieux conseils fournis pour la réalisation de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement [REDACTED] pour son soutien et sa confiance depuis mes premiers pas à la Caisse des Dépôts et Consignations.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à Mme Christelle PERRIN, enseignante chercheuse en Management à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en Yvelines, pour son accompagnement et sa contribution essentielle à l'élaboration du plan de ce travail de recherche.

Je souhaite aussi remercier la Responsable des Ressources Humaines [REDACTED], le Responsable de La Direction du Handicap, [REDACTED] [REDACTED], le Responsable du Département de l'innovation, [REDACTED] ainsi que la Directrice des Finances [REDACTED] qui m'ont accompagnée et permis de réaliser mon enquête terrain auprès de leurs équipes.

Par ailleurs, je ne saurais passer sous silence toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire. Je tiens à les remercier de leur précieuse collaboration.

Enfin, il me tient à cœur de remercier l'ensemble de mes collègues du service RH Fonctions Mutualisées ainsi que mes proches. J'ai été très touchée par leur soutien moral et intellectuel tout au long de mon parcours.



Charte de non-plagiat

Je soussignée, Asmaa DOUAK, étudiante à l'institut Supérieur du Management de l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines durant l'année universitaire 2020/2021, certifie que le présent mémoire de Master 2 MDO est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'entreprises, sources internet) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout crédit (photos, illustrations diverses) figure également comme tel dans le document remis. Tout manquement à cette charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire ou la convocation devant un conseil d'évaluation ou de discipline.

Asmaa DOUAK

30/08/2021



Sommaire 1/2

INTRODUCTION.....	1
Partie 01. Analyse de la littérature.....	7
<u>L'influence de la Gestion des Ressources Humaines sur la fidélité des collaborateurs</u>	8
Chapitre 1 : La place de l'homme dans l'organisation.....	9
1.1 Définition et histoire des Ressources Humaines	9
1.2 La Gestion Stratégique des Ressources Humaines et ses enjeux.....	12
1.3 Les dispositifs RH : une réponse aux attentes des collaborateurs	14
1.4 Le manager de proximité : un partenaire stratégique	17
Chapitre 2 : La fidélité des collaborateurs à leur entreprise	20
2.1 Notion et enjeux de la fidélisation	20
2.2 Les Théories de la motivation et la fidélisation	23
2.3 La satisfaction professionnelle : Moteur de fidélisation.....	26
2.4 La fidélisation par l'implication et l'engagement.....	28
Chapitre 3 : Nouveau défi RH pour fidéliser : Articuler image, marque employeur, culture et identité	31
3.1 Marque employeur et fidélité organisationnelle	31
3.2 Les fondements de l'image de marque employeur	33
3.3 Attractivité et service public	35
3.4 Culture, image et identité organisationnelle	37
<i>Synthèse Partie 01</i>.....	40

Sommaire 2/2

Partie 02. Etude empirique	42
<u>Etude au sein de l'institution publique « Caisse des Dépôts et Consignations »</u>	43
Chapitre 4 : Méthodologie de recherche	43
4.1 Le cadre de recherche	43
4.2 Méthode de recherche	47
4.3 Étude de l'échantillon	49
Chapitre 5 : Enquête terrain et discussions générales	54
5.1 Recueil des résultats	54
5.2 Vérification des hypothèses	61
5.3 Résultats et confrontation des données à la théorie	64
Synthèse Partie 02	66
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	70
GLOSSAIRE DES SIGLES	73
ANNEXES	74
TABLE DES ANNEXES	103
TABLE DES TABLEAUX	103
TABLE DES FIGURES	103
TABLES DES MATIERES	105
RESUME ET MOTS-CLES	107



Introduction

*Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise :
sa réputation et ses hommes*

Henry Ford

Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise

Richard Branson

Ce travail est l'aboutissement de 5 années d'apprentissage au sein de la Caisse des Dépôts et Consignations. J'ai intégré cette grande institution en 2015 dans le cadre d'un Contrat Unique d'Insertion sur un poste d'Assistante RH. Par la suite, avec le soutien de mes responsables et l'encouragement de mes collègues au sein de cet établissement, j'ai pu alors reprendre mes études en alternance. D'abord en 2016, où j'ai eu l'opportunité d'intégrer un BTS Assistante de Gestion puis, en 2018, j'ai préparé une Licence Gestion des Organisations.

Aujourd'hui, j'occupe le poste de Gestionnaire Administrative en Ressources Humaines dans le cadre de la préparation du diplôme de Master Management des Organisations.

Lors de mon parcours professionnel au sein de la Direction des Ressources Humaines, j'ai pu observer que la Caisse des Dépôt possède une image très attractive à l'externe et qu'un fort sentiment d'appartenance y règne en interne.

Aussi, j'ai pu remarquer que de nombreux collaborateurs avaient intégré cette institution publique depuis déjà de nombreuses années. On peut donc supposer qu'ils sont fidèles à l'établissement public Caisse des Dépôts. On s'interroge sur les valeurs communes qui seraient partagées à la fois par les collaborateurs et par la CDC et participeraient donc au processus de fidélisation.

L'un des axes stratégiques de la DRH est d'attirer et fidéliser les collaborateurs qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise. En effet, la fidélisation des salariés constitue un enjeu majeur dans la gestion des Ressources Humaines et dans la stratégie d'une organisation. De surcroît, les nombreuses réorganisations auxquelles l'entreprise est confrontée ainsi que l'ensemble des dispositifs mis en place à cette occasion, place le collaborateur au centre des stratégies adoptées.

Dans un environnement en constante mutation, l'une des promesses de la Caisse des Dépôts en tant qu'employeur est d'améliorer le quotidien de ses collaborateurs.

Parallèlement, ces derniers se montrent de plus en plus exigeants et souhaitent que leurs attentes personnelles soient prises en compte par leur employeur. Face à ce constat, la politique RH de l'entreprise s'adapte en rapprochant les besoins de l'entreprise des attentes de ses salariés.

La Caisse des dépôts et ses filiales constituent un grand pôle financier public à l'identité forte et ancrée dans l'Histoire depuis plus de 200 ans. Le Groupe est entièrement dédié au service de l'intérêt général, avec un objectif unique : faire grandir la France. Les actions menées au sein de l'organisation tournent autour de valeurs communes qui sont : l'intérêt général, la confiance et le long terme.



Avec son capital humain de 119 000 collaborateurs dans le monde, la maison mère française se place en tête des "meilleurs employeurs 2020" au **Palmarès de Capital** et remporte le label du « **Meilleur Employeur** ».

La Caisse des Dépôts s'est déjà illustrée parmi les meilleurs employeurs lors des six premières éditions de l'enquête en se plaçant en tête du classement des employeurs préférés des salariés travaillant dans le secteur bancaire et des services financiers.

Les classements annuels placent l'institution publique devant d'autres établissements privés en étant la seule institution publique présente dans le Top 20.

L'étude à grande échelle est réalisée tous les ans par **Capital** en partenariat avec la grande société allemande **Statista**. Pour réaliser chaque étude annuelle, Statista contacte directement 20 000 salariés français travaillant dans des organisations de plus de 500 collaborateurs. Aucune des entreprises n'est informée de cette démarche. Tous les ans, les salariés interrogés sont invités à répondre en ligne à ces deux questions :

- Sur une échelle de 0 à 10, indiquez à quel niveau vous recommanderiez votre employeur à vos amis ou à votre famille ?
- D'après ce que vous savez des employeurs de votre secteur d'activité, les recommanderiez-vous à votre entourage ?

En complément, l'étude propose aux salariés de répondre à des questions permettant d'évaluer la politique RH de leur entreprise.

Cette année, la Caisse des Dépôts se classe en 3^{ème} position sur le podium des "meilleurs employeurs 2021."^[1]



Tableau 1 : Top 10 des meilleurs employeurs 2021 dans les banques et les services financiers

L'originalité de cette enquête réside dans le contact direct des salariés. Cela explique qu'aucun d'entre eux n'ait été influencé par son employeur et, plus particulièrement, par la Direction des Ressources Humaines.

Il est important de souligner que le statut particulier de la Caisse des Dépôts fait d'elle un employeur pas comme les autres. En effet, la DRH gère plusieurs types de population : des collaborateurs de droit public et de droit privé. Ces derniers salariés ne sont qu'une minorité et ne représentent qu'un tiers des effectifs et l'enquête de Capital ne s'adresse qu'à ces collaborateurs de droit privé.

En parallèle, la Caisse des Dépôts réalise une enquête annuelle en interne au niveau de l'Établissement public et du groupe qui s'intitule : Le Baromètre Social Groupe.

Cette année l'enquête de climat social a été lancée conformément aux engagements pris dans le cadre du nouvel accord de Qualité de Vie au Travail. L'un des engagements consiste à être à l'écoute des équipes à travers de courtes enquêtes menées périodiquement. L'objectif est de traiter uniquement des thématiques ciblées en lien avec les évolutions de l'organisation.

Dans la mesure où les Ressources Humaines de proximité sont les interlocuteurs clés des collaborateurs, nous essayerons de découvrir à travers la politique RH, l'existence d'un lien entre l'attractivité de la Caisse des Dépôts et la fidélisation de ses collaborateurs.

¹ (<https://www.capital.fr/votre-carriere/credit-mutuel-boursorama-les-entreprises-preferees-des-salaries-des-banques-et-services-financiers-1395613>) [consulté le 20/03/2021]

A ce jour, aucune enquête RH interne n'a été réalisée pour évaluer le niveau de fidélisation des collaborateurs. Cela a suscité chez moi un réel intérêt d'effectuer un travail de recherche sur ce sujet. Mon objectif est d'étudier les actions de la GRH qui mènent à la fidélisation des collaborateurs. Ce qui a permis de choisir comme thème de recherche : La fidélisation des Ressources Humaines.

Avant de vous présenter le plan suivi dans l'organisation de ce mémoire, je vais commencer d'abord par introduire cette notion de fidélisation.

D'une façon générale la fidélisation semble être un enjeu de taille pour les Ressources Humaines. Nous définissons cette notion comme le processus qui consiste, pour les RH, à pérenniser la motivation et l'implication des salariés sur le long terme en travaillant sur les facteurs qui les poussent à rester dans une entreprise. Il est principalement question de satisfaire les souhaits des collaborateurs afin qu'ils restent le plus longtemps possible dans l'organisation. Concrètement, l'engagement et l'implication des collaborateurs envers l'organisation constituent un levier important de fidélisation.

De ce fait, dans son article publié dans un ouvrage sous sa direction, Pascal Paillé [2]² définit la fidélisation des Ressources Humaines comme une dimension qui fait référence à l'ensemble des pratiques de gestion déployées par l'organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel.

L'un des défis de la DRH est de développer donc une véritable stratégie autour de la fidélisation des collaborateurs. Cette stratégie s'inscrit dans un échange à travers lequel l'employeur et les employés trouvent leurs intérêts communs. Et, l'employeur souhaite alors donner une image attractive de l'organisation en répondant aux besoins de ses collaborateurs.

Globalement, j'aborde dans cette étude la question générale qui consiste à déterminer si certaines pratiques de GRH s'avèrent plus efficaces que d'autres pour favoriser la fidélisation des employés.

On se demande alors en quoi la Gestion des Ressources Humaines joue-t-elle un rôle dans la fidélisation des collaborateurs ?

² PAILLÉ Pascal, « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », in P. PAILLÉ (dir.), *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques*, Publications Universitaires Laval, Collection ressources humaines comportement au travail et pratiques innovante, Laval, 2011, 280p.

Les Ressources Humaines sont-elles les acteurs principaux de la fidélisation des collaborateurs ? Quel est l'impact de la politique RH de fidélisation sur les collaborateurs ? Sur quels critères les collaborateurs se basent-ils pour évaluer leur niveau de fidélisation ? Quels sont les dispositifs RH qui impactent et contribuent à la fidélisation des collaborateurs ?

Un ensemble de questions qui constitue notre problématique de recherche auxquelles je cherche à apporter des réponses. Pour y répondre ainsi qu'à d'autres questions autour de celles-ci, j'ai procédé à la rédaction de mon mémoire selon les deux grandes parties **Analyse de la littérature** : Partie théorique et **Etudes empiriques** : Etude terrain.

Dans la première partie constituée de trois chapitres, nous verrons, à travers le premier chapitre, qu'au fil du temps, les entreprises prennent de plus en plus conscience de la place de l'homme dans l'organisation. Elles considèrent la gestion des employés comme étant une stratégie fondamentale à ne pas négliger lorsqu'il s'agit de fidélisation. La gestion stratégique des Ressources Humaines permet de répondre aux attentes des collaborateurs à travers de nombreux dispositifs RH. De plus, le management des Ressources Humaines est en première ligne stratégique car le Manager a pour rôle de se porter garant de la cohésion sociale de son (ses) équipe(s). C'est lui qui (ré)agit en étroite collaboration avec les RH en cas de besoin. Il relaye, sert et applique la stratégie d'entreprise au sein de son unité.

Le chapitre 2 me permettra de définir les notions de fidélisation et de fidélité du collaborateur. Nous noterons qu'il est indispensable d'aborder les nombreux concepts qui entourent principalement la notion de fidélisation, à savoir la motivation, la satisfaction professionnelle, l'implication et l'engagement des collaborateurs. Nous verrons également en quoi la gestion des Ressources Humaines est susceptible d'être impliquée et d'influencer les comportements des collaborateurs en vue d'assurer leur fidélité.

Enfin dans le chapitre 3, j'aborderai les autres défis de la stratégie des Ressources Humaines en matière d'image de marque et de réputation. Nous découvrirons que l'une des stratégies des RH est également de promouvoir l'image positive de l'organisation. Il s'agira alors de la notion "Marketing des Ressources Humaines". Une bonne gestion de la marque employeur permet de rendre une entreprise attractive à l'externe et conforme aux attentes des collaborateurs en interne. La stratégie marque employeur a pour mission de préserver aussi bien l'image de l'organisation ainsi que la culture et l'identité organisationnelle de celle-ci. Après avoir défini ces notions, nous verrons en quoi et comment elles sont liées entre elles et quelles sont les conséquences sur la gestion des Ressources Humaines et la fidélisation des collaborateurs. Nous terminerons cette première partie par une petite synthèse.

Ces dernières années, dans le monde du travail, les employés n'ont pas spécialement pour projet d'effectuer toute leur carrière professionnelle, voire une grande partie de celle-ci dans la même entreprise ; que ce soit dans le secteur privé ou public. Ils ont plutôt tendance à saisir des opportunités professionnelles plus offrantes en termes d'évolution.

- La politique RH au sein de la Caisse des Dépôts serait-elle « assez offrante » pour ses collaborateurs ?
- Que pensent les employés de leur fidélisation et des moyens RH déployés en interne ?

C'est ce que nous allons évaluer dans la partie empirique de mon travail. Dans le chapitre 4 de ce mémoire, j'ai d'abord choisi de vous présenter le cadre professionnel dans lequel j'effectue mon enquête. Mon choix de méthodologie de recherche s'est tourné vers la méthode quantitative avec la réalisation d'un sondage transmis à des collaborateurs préalablement sélectionnés, internes de la Caisse des Dépôts.

L'étude se caractérise par l'utilisation d'un questionnaire en ligne envoyé à un échantillon ciblé et représentatif. Nous découvrirons que la réalisation de cette enquête me permettra de mesurer et quantifier un ou plusieurs comportements. Mon questionnaire de recherche prend la forme d'une succession de 17 questions fermées et simples qui me permettront de savoir comment les RH fidélisent les collaborateurs, ceci en analysant au préalable l'échantillon choisi.

L'objectif de l'enquête est d'obtenir des informations sur la satisfaction des collaborateurs face aux moyens RH déployés pour eux en interne. Sont-ils globalement satisfaits de leurs conditions de travail ? L'ambiance de travail est-elle favorable à l'épanouissement au travail ? Que pensent les collaborateurs de la relation qu'ils ont avec la hiérarchie ? Souhaitent-ils rester au sein de l'organisation ? De plus, on cherche à savoir si les collaborateurs ont des valeurs communes avec l'organisation. Répondre à ces questions me permettra alors d'évaluer le niveau de fidélisation des collaborateurs interrogés au sein de la Caisse des Dépôts d'une part, et d'autre part les facteurs qui les amènent à rester fidèles à leur entreprise.

De ce fait, j'ai souhaité identifier les facteurs de fidélisation des salariés afin d'étudier le rôle de la GRH dans le processus de fidélisation des collaborateurs.

Dans un dernier chapitre, une analyse complète des résultats de l'enquête terrain s'avère nécessaire afin d'apporter et de présenter des éléments de réponses aux hypothèses émises à la suite de l'Analyse de la littérature. Enfin je vais comparer les résultats de l'analyse avec ma première partie théorique pour répondre à ma problématique.

01



ANALYSE DE LA LITTERATURE



L'influence de la Gestion des Ressources Humaines sur la fidélité des collaborateurs

L'évolution de l'environnement économique, les changements sociaux et les fortes innovations technologiques ont procuré à la fonction RH diverses missions stratégiques importantes. La terminologie « Ressources Humaines » qui s'est construite dans le temps avait fait son apparition dès la fin des années 1980. La fonction GRH prend alors conscience de l'importance d'une gestion de personnel de qualité et adaptable aux diverses transitions que peut rencontrer son organisation.

À la lecture de ce chapitre, nous verrons que la Fonction Ressources Humaines a évolué. Les salariés souhaitent que leurs besoins personnels soient davantage pris en compte afin de concilier vie personnelle/vie professionnelle. Les organisations déploient alors de nouvelles pratiques RH visant à trouver un équilibre entre besoins de l'employeur et attentes des salariés.



Chapitre 1 : La place de l'homme dans l'organisation



1.1 Définition et histoire des Ressources Humaines

Pour connaître l'origine des Ressources Humaines et ainsi comprendre le lien qui s'est construit avec la fidélisation des salariés, faisons un petit retour dans le passé.

Je vais donc tenter de retracer l'histoire des Ressources Humaines à l'aide de ma recherche bibliographique et en m'appuyant notamment sur la partie « Les temps forts de la fonction RH » d'un article de SCOUARNEC (2005) [3]³ dans la revue *Management & Avenir*.

En se basant sur les travaux des auteurs Igalens (1999), Pfeffer (1999) et Thévenet (1999), Aline Scouarnec distingue 5 périodes qui retracent l'histoire de la gestion du personnel. J'y ajouterai modestement ma réflexion personnelle :

Avant 1914, la fonction GRH n'existe pas à proprement parler, car le début du XX^{ème} siècle est marqué par les modèles productifs du taylorisme puis du fordisme. A travers ces deux modèles, il n'existe pas de fonction destinée au personnel. La seule préoccupation des employeurs tournait autour de la production efficace et rentable pour l'entreprise. Le seul intérêt vis-à-vis du salarié concernait la main d'œuvre et les quelques aspects rudimentaires et administratifs de ses missions (versement des salaires en espèces, recrutements et départs, formation sur le tas...). L'idée de fidéliser les collaborateurs est donc loin d'être une dimension d'actualité.

1916-1947 : L'origine de la Fonction

Dans un contexte de deuxième révolution industrielle est apparu le courant de pensée classique du management. Dans un premier temps, on s'intéresse aux travaux de Taylor et Fayol qui, à partir de leurs expériences, ont permis aux entreprises de se développer en matière de gestion du personnel.

Fayol, ingénieur des mines et auteur, est considéré grâce à ses travaux comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et du management. En 1916, lorsqu'il évoque les six grandes fonctions de l'entreprise, il ne mentionna pas explicitement la Fonction Personnel mais avait déjà inclus

³ SCOUARNEC Aline, (2005), « Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospectrice de la fonction RH », *Management & Avenir*, 2005/2 (n° 4), pp 111-138.

l'essentiel des tâches de la Gestion du Personnel dans la Fonction Administrative selon Igalens (1999).

Nous définissons la Fonction Personnel comme l'ensemble des moyens humains mis à disposition d'une entreprise pour assurer son bon fonctionnement. Peu à peu, cette appellation sera reconnue car avérée essentielle dans la gestion de l'embauche et de l'affectation selon (Bouchez, 1999)[4]⁴, et aussi comme étant «un véritable système de gestion intégré du personnel ouvrier » (Guérin et al., 2009)[5]⁵.

Cette période sera également marquée par un certain nombre de travaux d'auteurs de l'Ecole des Relations Humaines qui apportent des éléments de réponses aux limites des modèles rigides préconisés par des auteurs de l'école classique. On peut définir alors cette école comme le mouvement intellectuel rattaché à l'étude des organisations qui a redonné à l'homme une place centrale dans l'organisation. Ses principaux représentants sont Mayo, Moreno et Lewin. Mayo était l'un des premiers psychologues à s'intéresser à la psychologie du travail et aux conditions de travail, mettant en lumière le fait que la productivité individuelle augmente lorsque les collaborateurs se sentent valorisés. J'en déduis alors qu'il y a eu un impact positif sur l'implication des ouvriers.

✚ 1947-1960 : L'agrandissement de la Fonction

Comme le souligne Scouarnec dans [3], cette époque est affectée par les travaux de certains auteurs tels que Lewin (1951), Argyris (1957) ou Mac Gregor (1960) qui ont influencé chacun à leur tour la fonction en charge des hommes dans les organisations. À la suite d'une enquête réalisée par Mac Carthy (1959) et adaptée par Igalens (1999), on distingue clairement trois fonctions en matière de gestion des hommes : Les fonctions traditionnelles, élargies et connexes.

Fonctions traditionnelles	Fonctions élargies	Fonctions connexes
Effectifs, embauche et choix, qualification du travail, réglementation et discipline, administration du personnel, relations avec les représentants du personnel	Formation, information, organisation de l'entreprise	Sécurité sociale, conditions de travail, médecine du travail

Tableau 2 : Les trois fonctions selon Mac Carthy (1959), adaptées de Igalens (1999)

⁴ BOUCHEZ Jean-Pierre, « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in D. Weiss (coord.), *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Collection Références, Paris, 1999, 824p.

⁵ GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique et GILBERT Patrick, (2009), « La professionnalisation de la fonction RH. Mythes et limites », *Revue Française de Gestion*, vol 35, n°194, pp 105-121.

✚ 1961-1975 : La période de stabilisation

Jusqu'aux années 1970, on parlait plutôt de « Gestion du Personnel ». Cette période dite de stabilisation se résumait à une simple vision opérationnelle de la paie et de la législation sociale pour une sécurité matérielle. Elle verra apparaître un changement important en matière de gestion : l'informatisation de la GRH.

Ainsi, toujours d'après Aline Scouarnec « cette période se caractérise par une diffusion d'outils inspirés de travaux de la période précédente. Igalens (1999) en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. » La direction participative par objectif c'est le processus qui consiste pour un responsable à fixer au collaborateur des objectifs atteignables en discutant avec lui des moyens et des délais.

✚ 1975-2000 : De la Fonction Personnel à la fonction RH

On bascule alors dans une ère nouvelle : on passe de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines et la fonction "Personnel" se transforme en fonction RH. Cette évolution se traduit par un renouveau dans la fonction RH qui adopte de nouvelles méthodes de recrutement, de rémunération, mais aussi de mobilités interne et externe. La fonction RH s'intéresse désormais à la gestion des talents et s'engage à accompagner l'évolution des salariés dans l'entreprise.

La période a mis en lumière les notions de compétences, de savoir-faire en y ajoutant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences "GPEC".

On s'intéresse attentivement mais doucement à la notion de *fidélisation des collaborateurs*.

✚ 2000- Aujourd'hui :

Alors que les salariés étaient jusqu'ici considérés comme une simple force de travail mise à disposition de l'entreprise, ils sont dès les années 2000 placés au cœur de sa stratégie.

Aujourd'hui, le management des Ressources Humaines est centré sur les collaborateurs considérés comme les clients des RH. On se préoccupe alors davantage de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs car les entreprises savent que la marge de liberté permet de garder les talents et de les fidéliser à l'organisation.

De nos jours, on parle de "Gestion Stratégique des Ressources Humaines". Nous verrons dans la prochaine partie qu'une bonne stratégie RH permet de mettre en place des dispositifs qui répondent aux besoins de chaque collaborateur.

Dans cette partie, nous verrons que le choix d'une bonne stratégie RH est essentielle pour toute organisation. La stratégie des RH peut être définie comme un plan capable de s'accorder avec la politique globale de l'organisation tout en tenant compte des transformations internes et externes de l'entreprise. Elle permet de cibler et d'ajuster les plans d'action d'une entreprise et lui apporter ainsi une vision sur le long terme en liant les enjeux RH à la performance globale. L'un des enjeux de la stratégie RH qui nous intéresse ici concerne la nécessité pour une organisation de fidéliser ses collaborateurs. L'objectif est de développer le capital humain de l'entreprise et de mener à bien une gestion des talents qui assurera un avantage concurrentiel, compétitif et durable. Pour réussir une gestion des talents efficace, l'entreprise doit investir stratégiquement le champ du recrutement non seulement afin d'attirer les individus les plus talentueux, mais aussi et surtout les former régulièrement et les fidéliser.

Par la gestion efficace du recrutement, de la formation et de la mobilité interne, la stratégie des RH se positionne comme un acteur clé de la réussite d'une entreprise et de la fidélisation des collaborateurs. Il existe en la matière diverses stratégies des Ressources Humaines.

Guérin et Wils (2002) évoquent les modèles stratégiques des ressources humaines qui favorisent l'investissement dans le capital humain. Les deux chercheurs nous exposent d'abord l'idée selon laquelle il existe 4 typologies de stratégies RH proposées, dont celle présentée par Bamberger et Meshoulam (2000) qui se présente selon le schéma ci-dessous :

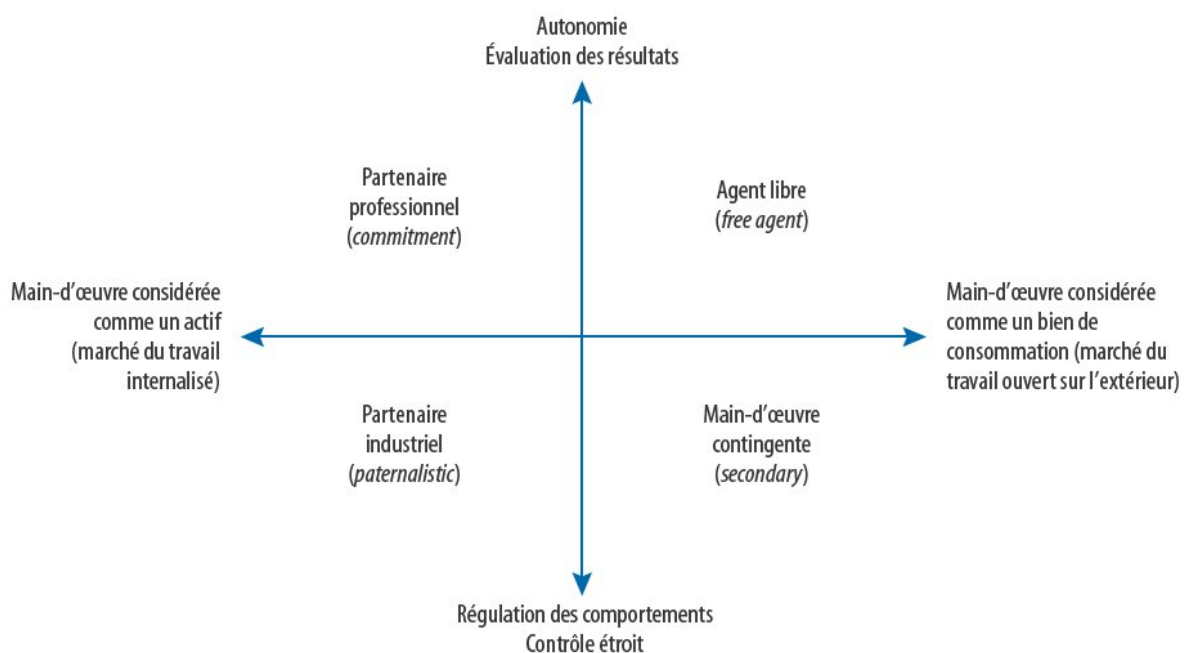


Figure 1 : Typologie des stratégies RH selon Bamberger et Meshoulam (2000)

Ce schéma illustre de façon visuelle diverses recherches antérieures menés par plusieurs auteurs : D'une part, nous avons les travaux de Delery et Doty (1996) ou de Baron et Kreps (1999) qui distinguent les stratégies RH selon la considération accordée à la main d'œuvre.

D'autre part, se trouvent des typologies comme celles de Schuler et Jackson (1987), de Dyer et Holder (1988) et de Snell (1992). Ces derniers auteurs différencient les modèles selon le mode de contrôle de la main-d'œuvre et le degré d'autonomie dans l'accomplissement des tâches.

Pour m'aider à mieux répondre à la problématique du sujet, je m'intéresse au modèle nommé « Partenaire professionnel (commitment) » qui « favorise le développement de la carrière, la dotation interne, la mobilité selon les besoins de l'employeur, le recrutement ciblé, la sélection de type culturel (plutôt que technique), l'accent mis sur l'équité interne, la rémunération au mérite, les avantages sociaux, l'aide extensive aux employés, la communication, les systèmes d'expression et la résolution des conflits à l'interne » (Bamberger et Meshoulam, 2000)[6]⁶.

En pratique, les Ressources Humaines déploient de plus en plus de moyens afin de favoriser le développement de la carrière des salariés. Dans ce contexte, compte tenu de l'investissement fait par l'employeur à l'égard des collaborateurs, l'objectif de la stratégie RH est de retenir les talents et conserver les compétences au sein de l'organisation.

D'après les auteurs cités ci-dessus, l'employeur considérant ses employés comme des actifs autonomes et détenteurs de compétences, est amené à préserver son capital humain en lui accordant la sécurité de l'emploi.

Ainsi, à travers les deux sections précédentes, nous constatons que les Ressources Humaines ont évolué dans le temps en mettant en place des stratégies visant à considérer les salariés comme un capital qu'il fallait préserver. Ce capital humain qui n'est autre que l'ensemble des collaborateurs qui ont également des attentes vis-à-vis de leur employeur.

Les entreprises mettent alors en place des dispositifs RH leur permettant de s'adapter aux exigences des employés.

Dans la section suivante, il sera essentiel de découvrir les dispositifs RH présentés aux collaborateurs comme une réponse à leurs attentes.

⁶ BAMBERGER Peter et MESHOULAM Ilan, *Human resource strategy : Formulation, Implementation, and Impact*, Sage Publications, California, 2000, 224p.

De nos jours, les salariés sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de leurs employeurs, car ils attendent de ces derniers qu'ils prennent en compte leurs attentes personnelles au sein de l'environnement professionnel. Pour un employeur, ces nouveaux impératifs impliquent de laisser un large espace de choix au collaborateur en matière de flexibilité, liberté et autonomie. A son tour, ce dernier attend de son employeur de pouvoir trouver l'équilibre parfait sur les deux plans : personnel et professionnel.

En matière de gestion des RH, dans une entreprise avec des collaborateurs de différents statuts, une gestion des carrières individuelles paraît nécessaire. Il devient difficile pour l'employeur d'apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés.

Dans sa thèse, (Colle, 2006)[7]⁷ définit la notion de Gestion des Ressources Humaines à la carte comme « un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi. » D'après lui, la GRH à la carte permet d'apporter une réponse à la diversité des attentes et s'inscrit dans une optique d'individualisation de la gestion des RH en offrant divers espaces de choix au collaborateur.

En appui de ma recherche bibliographique, je vais lister les attentes des salariés et les dispositifs RH déployés par les Ressources Humaines. La mise en place des dispositifs RH a pour objectif d'apporter une réponse à ces attentes.

Colle, Cerdin et Peretti (2004) se sont déjà intéressés à l'étude de toutes les possibilités de choix mises à la disposition des salariés dans leur emploi visant à satisfaire leurs attentes vis-à-vis de celle-ci tels que :

Les espaces de choix relatifs à la rémunération

Les auteurs évoquent la forme de rémunération qui consiste à intégrer une partie fixe et une partie variable payée au comptant au salariés, l'intéressement et d'autres formes de rémunération additionnelles telles que les avantages en nature, les compléments retraite, la prévoyance et l'épargne salariale. Mais la mise en place d'un bon système de rémunération

⁷ COLLE Rodolphe « l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, Aix-en-Provence, 2006, 521p.

est délicate car le plan proposé devra satisfaire à la fois les attentes des salariés et des employeurs.

Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail

L'autonomie est mise en avant comme permettant la responsabilisation des individus dans leur environnement professionnel. Les salariés souhaitent que leurs avis soit pris en compte en termes d'aménagement et orientations des postes de travail afin de gagner en flexibilité. Pour que cela soit possible, la relation manager/employé doit être basée sur une confiance mutuelle.

Espaces de choix relatifs aux temps de travail

Il s'agit ici de mettre à disposition du collaborateur le moyen de trouver son équilibre entre vie privée et vie professionnelle en termes de temps de travail. En effet, l'articulation vie privée/vie professionnelle « fait état de la nécessité pour les entreprises et les salariés de trouver un arrangement » et « ne suppose pas nécessairement un équilibre entre les deux sphères, mais peut au contraire renvoyer à des compromis ou négociations » Colle [7].

De nos jours, les entreprises proposent plusieurs formes d'aménagement de travail individualisées telles que le travail à temps partiel, le compte épargne temps pour organiser ses congés, le badgeage des horaires d'arrivées et départs sur plage horaire ou le forfait jours ainsi que la possibilité de télétravailler depuis le domicile. On trouve également des dispositifs liés à la parentalité ainsi que des aménagements de temps de travail pour les collaborateurs proches de la retraite. L'objectif de l'employeur étant d'améliorer la qualité de vie de ses employés au travail.

Espaces de choix relatifs à la formation

Dans une entreprise, le salarié a 3 choix qui s'offrent à lui quand il s'agit de se former. Selon Colle et al. (2004) et d'après mon expérience personnelle, les collaborateurs peuvent demander à suivre une formation, choisir son contenu et/ou participer à l'élaboration du plan de formation.

D'autres auteurs ont orienté leurs travaux vers la relation entre formation et fidélité des salariés. En effet, la motivation d'un salarié à apprendre et à se former librement est liée à sa satisfaction au travail et par conséquent à sa fidélité à l'organisation qui l'emploie. De ce fait, Hicks et Klimoski (1987) ont montré que « les salariés qui avaient bénéficié d'un degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celles-ci. »

D'autres travaux soulignent également que l'implication accrue des salariés dans leurs tâches dépend effectivement des choix et des opportunités qu'ils ont eus en matière de formation.

✚ Espaces de choix relatifs à la carrière et à la mobilité

Aujourd'hui, les Ressources Humaines mettent à disposition des salariés, lorsque l'organisation de l'entreprise le permet, le choix d'une mobilité fonctionnelle et parfois géographique en proposant des postes pouvant convenir à leurs attentes et désirs d'évolution. Le fait de permettre au collaborateur d'évoluer en interne constitue une pratique de GRH qui favorise son adaptation au sein de l'organisation et ainsi sa volonté d'y rester sur le long terme. La mobilité interne permet aux collaborateurs de diversifier leurs connaissances en s'ouvrant sur des perspectives d'évolutions au sein de la même organisation. De ce fait, cela leur évite d'aller chercher des opportunités à l'externe. L'entreprise trouve donc son compte en gardant ses collaborateurs compétents.

Pour résumer et étayer nos propos, donnons ici le schéma proposé par (Fabi et al., 2009) [8]⁸ qui regroupe les pratiques RH reconnues comme « gagnantes » au sein de l'organisation.

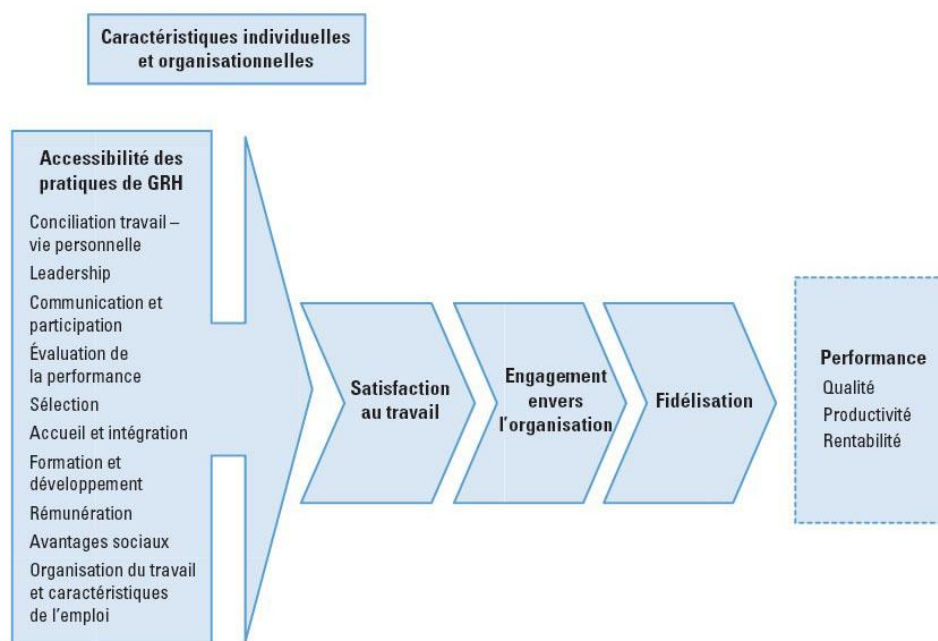


Figure 2 : Pratiques de GRH reconnues comme favorables à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et à la fidélisation des employés

Toujours d'après ces chercheurs, la satisfaction des employés à l'égard de l'application de telles pratiques varie en fonction des caractéristiques organisationnelles et individuelles des

⁸ FABI Bruno, LACOURSIERE Richard, MORIN Marti et RAYMOND Louis, (2009), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol 34, n° 4, pp 21-29.

collaborateurs. De plus, ces pratiques contribuent à la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et la fidélité des employés.

En résumé, nous avons pu voir à travers cette section qu'il existe différents dispositifs RH déployés dans les entreprises permettant de répondre à des besoins identifiés et/ou exprimés par les collaborateurs. Ces moyens facilitent la mise en application de la stratégie des RH dans le but de relever les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

Je vais maintenant m'intéresser au management des Ressources Humaines comme étant le principal partenaire stratégique de la gestion des Ressources Humaines. La fidélisation d'un collaborateur dépend entre autres de la capacité d'un manager à développer l'engagement des collaborateurs en étant à l'écoute des attentes de chacun.

1.4

Le manager de proximité : un partenaire stratégique

Le manager de proximité assure le rôle d'intermédiaire entre la direction et les employés. C'est à lui que revient la mission d'encadrer et de coordonner son équipe de façon à faire remonter toute information aux Ressources Humaines. Sa mission est d'être en première ligne pour accompagner ses collaborateurs, être à leur écoute, valoriser leur travail et détecter leurs besoins. De plus, il doit se montrer disponible et faire preuve de proximité afin de favoriser la coopération et la cohésion du groupe. Le management des Ressources Humaines, dans son rôle de fidélisation des collaborateurs, repose sur l'accompagnement des équipes dans un environnement favorable au développement et à la coopération. Ainsi, le rôle du manager est de relayer et servir la stratégie des Ressources Humaines et donc de l'entreprise. Il se présente en qualité de garant et se charge de créer de la cohésion et du lien avec les membres de son équipe. Dans le cadre des défis à relever par l'organisation, c'est au manager que revient la mission de générer l'adoption par tous les collaborateurs des nouvelles pratiques RH.

En faisant intégrer les nouvelles pratiques RH aux équipes, les managers contribuent activement au processus de fidélisation des collaborateurs. En retour, les RH attendent des managers à ce qu'ils s'engagent à repérer et recenser les collaborateurs compétents pour les fidéliser.

A cet effet, (Giraud et al., 2012)[9]⁹ considèrent effectivement que le manager est : « Le responsable hiérarchique qui a un rôle essentiel pour la fidélisation des Ressources

⁹ GIRAUD Laurent, ROGER Alain et THOMINES Sandrine, (2012), « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique », *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, 2012/2 (n° 84), pp 44-60.

Humaine car le processus de fidélisation est en grande partie mené par les managers. » On peut donc définir le processus de fidélisation suivi par le manager comme étant l'ensemble des actions mises en place autour du collaborateur visant à le faire adhérer au fonctionnement de l'organisation en répondant à ses besoins.

Le but recherché est d'instaurer une relation de confiance en offrant au collaborateur un cadre professionnel agréable. A ce propos, la fidélisation des ressources humaines pose la question de la qualité des relations professionnelles d'après Paillé (2004). La relation professionnelle la plus importante aux yeux des collaborateurs est celle établie avec la hiérarchie.

Naturellement, cela suppose que la confiance que le manager de proximité accorde au collaborateur contribue à la fidélisation de ce dernier.

L'accompagnement individuel et collectif des équipes est également à creuser dans le cadre de la fidélisation des RH.

Selon (Alves, 2009)[10]¹⁰, le manager a un rôle actif dans les processus RH. Pour identifier le rôle des managers, elle propose une cartographie en suivant les processus ci-dessous :

- ✚ Processus de recrutement : Il s'agit pour le manager d'analyser, d'exprimer et faire remonter les besoins humains au service des RH afin qu'ils mettent en place des recrutements.
- ✚ Processus de formation : Le rôle du manager est de transmettre au service des RH les besoins en formation des collaborateurs.
- ✚ Processus de gestion des carrières : Le manager assiste aux comités de carrière et donne son avis sur les décisions prises.
- ✚ Processus de gestion des salaires et primes : Le manager a pour mission d'effectuer le choix de distribution des primes et autres promotions lors des campagnes annuelles.
- ✚ Processus d'évaluation : Tous les ans les managers s'entretiennent individuellement avec les collaborateurs lors des Entretiens Professionnels Annuels (EPA).

Pour ma part, je souhaite m'intéresser au processus d'évaluation dans lequel intervient le manager. Car en effet, c'est lors des EPA que les collaborateurs échangent avec leurs managers sur leurs aspirations, motivations, besoins et objectifs. Si l'on considère que, répondre aux besoins des collaborateurs permet de les fidéliser, les managers contribuent de façon implicite au souhait de fidélisation des Ressources Humaines. En parallèle, les RH doivent s'appuyer sur les managers pour mettre en adéquation les talents et les postes à pourvoir dans les années à venir, en phase avec la stratégie de l'entreprise. L'objectif n'est pas de fidéliser tous les

¹⁰ ALVES Sarah, (2009), « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, 2009/1 (n°21), pp 244-189.

collaborateurs, mais d'abord et avant tout les collaborateurs compétents préalablement identifiés.

L'une des missions de la GRH est donc de recruter et fidéliser les collaborateurs compétents en déployant de nombreuses pratiques visant à les inciter à agir conformément aux intérêts de l'entreprise. Un équilibre entre gestion administrative et sociale, emplois et accompagnement des profils est indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation. Dans le chapitre suivant nous allons définir la notion de fidélisation des Ressources Humaines avant d'analyser ses principales composantes.



Chapitre 2 : La fidélité des collaborateurs à leur entreprise

Dans le contexte actuel marqué par l'incertitude et l'instabilité du marché de travail, les organisations accordent de plus en plus d'importance à la fidélisation de leurs collaborateurs compétents pour les retenir. De ce fait, de nombreuses organisations mènent des réflexions à ce sujet. Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur une définition complète de la notion de « *fidélisation des Ressources Humaines* ».

Cette notion ne peut être abordée sans se pencher sur les nombreux concepts et enjeux qui en découlent. Ces derniers étant considérés comme l'ensemble des attitudes et comportements qui composent la notion de fidélisation tels que la motivation, l'implication, la satisfaction, l'engagement et l'attachement des collaborateurs.

Après avoir étudié les facteurs organisationnels de la fidélisation des collaborateurs au sein des organisations, je vais m'intéresser à présent aux processus psychologiques et sociaux associés.

Mon objectif est de rechercher et cerner les facteurs décisifs qui contribuent à l'attraction des collaborateurs et possèdent une influence sur les variables psychologiques de ces derniers.

Les pratiques des Ressources Humaines sont en mesure d'intervenir et d'agir sur ces variables en se concentrant sur l'individu à travers les facteurs motivationnels, les facteurs d'attrait et d'attentes des collaborateurs et la satisfaction qui résulte du travail effectué. Ces variables seront présentées en lien avec l'organisation par l'intermédiaire de la notion d'engagement et d'attachement organisationnel.



2.1 Notion et enjeux de la fidélisation

Tout d'abord, en me référant de nouveau aux travaux de Colle [7], je souhaite différencier la notion de fidélisation de celle de fidélité. En effet, « **la fidélité** est un état ou une conduite dans une situation professionnelle, **la fidélisation** apparaît comme un processus ou un ensemble de mécanismes mobilisés à cette fin. » Il rajoute aussi que « **la fidélisation** conduit l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés, **la fidélité** concerne davantage les conduites individuelles en situation de travail » (Colle, 2010)[11]¹¹.

¹¹ COLLE Rodolphe « Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés », XXI congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?, Rennes/ Saint-Malo, 17-19 nov. 2010, 27p.

Mais ces concepts sont tous les deux liés et complémentaires. Avant de poursuivre sur ces notions, il était essentiel de faire une certaine distinction.

Il existe différentes approches de la fidélisation des salariés au sein d'une entreprise. Les auteurs qui ont travaillé sur l'approche GRH n'ont pas trouvé de définition commune de la fidélisation des collaborateurs. Après un survol de la littérature, je vais reprendre ici certaines définitions de la notion de fidélisation données par des auteurs, en sachant que « la fidélisation des salariés reste un thème majeur dans les entreprises et représente un défi stratégique adressé aux responsables RH » (Sujansky et Ferri-Reed, 2009)[12]¹². Et, ce concept présente plusieurs facettes :

De son côté Dutot (2004) définit cette notion de fidélité du salarié à l'égard de son entreprise comme étant une relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui, par conséquent, s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi venant de l'externe. (Peretti, 2005, p. 110)[14]¹³, lui, considère qu'un collaborateur fidèle présente « une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort. » Par ailleurs, Peretti (2009) souligne aussi en définissant la notion de fidélisation par les entreprises comme étant un ensemble de mesures que doit prendre une entreprise qui permet de réduire les départs volontaires des salariés.

En d'autres termes, ces définitions associent la notion de fidélité à la relation de confiance entre employeurs et employés ainsi qu'à l'attachement organisationnel. Est-ce assez significatif ? (Colle, 2006) [7] propose aussi une définition complète à mon sens :

« La fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes. »

On retrouve dans cette définition deux dimensions comportementale et attitudinale que je souhaite développer ici selon le point de vue de CEZANNE et GUILLON (2013)[14]¹⁴ comme suit :

✚ Dans l'approche attitudinale, « la fidélité est une disposition psychologique telle l'identification, l'attachement ou l'engagement ».

¹² SUJANSKY Joanne, Jan FERRI-REED, *Keeping the millennials: why companies are losing billions in turnover to this Generation—and what to do about it*. John Wiley&Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2009, 256p.

¹³ Peretti Jean Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2005, 4^e édition, 277p.

¹⁴ CÉZANNE Cécile et GUILLON Olivia, (2013), « Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/4 (n°97), pp 127-143.

Cela correspond pour un collaborateur à la capacité de développer une attitude favorable à l'identification, l'attachement et l'engagement dans une organisation.

- ✚ L'approche comportementale, détermine la fidélité comme « un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation ». Le comportement qui a été donné comme exemple par les auteurs est le fait de rester tard au travail.

Cette approche signifie que le collaborateur peut développer une grande conscience professionnelle qui se manifeste dans son comportement.

- ✚ Et, enfin, il y a l'approche mixte selon laquelle une fidélité réussie est celle qui combine les deux dimensions attitudinale et comportementale.

J'en déduis qu'il y a des attitudes et comportements qui favorisent la fidélité des collaborateurs. Ces derniers, lorsqu'ils sont attachés à l'organisation qui les emploie, développent une attitude bienveillante vis-à-vis de celle-ci dans le but d'établir une relation durable avec leur employeur. Les collaborateurs rejettent alors les opportunités externes qui peuvent s'offrir à eux.

Intéressons-nous maintenant à la dimension RH de la fidélisation. D'autres auteurs se sont également intéressés à l'approche de la GRH des théories de la fidélisation. Louart (1991) la définit par exemple comme la politique qui vise au maintien des salariés ou du moins de certains d'entre eux dans l'organisation. (Peretti, 2001)[15]¹⁵ considère la fidélisation comme « l'ensemble **des mesures** permettant de réduire les départs volontaires. » Chaminade [16]¹⁶ rajoute que « la fidélisation est **l'action** volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. » Par ailleurs, (Paillé, 2011) souligne que la fidélisation est « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but **d'établir et de maintenir une relation durable** avec son personnel. » Selon lui « la mise en œuvre des pratiques de fidélisation consiste à éviter que l'employé **amorce le processus qui le conduit de la recherche d'alternatives d'emploi** au départ définitif » [2].

On peut en déduire alors que la politique, mesures et actions visant à maintenir le collaborateur dans son emploi sont les nombreuses pratiques des RH déployées au sein de l'organisation. D'autres définitions mettent l'accent sur l'importance de la relation établie entre employeurs et employés comme ayant pour but la fidélisation des Ressources Humaines.

¹⁵ PERETTI Jean-Marie, *Tous DRH*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, 451p.

¹⁶ (<https://www.benjaminchaminade.com/definition-fidelisation>) consulté le 07/08/2021

Nous allons maintenant nous intéresser aux autres concepts qui fondent le comportement de fidélité des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise. Nous considérons que le comportement de fidélité du collaborateur résulte d'un certain nombre de composantes, telle que la motivation.

2.2

Les Théories de la motivation et la fidélisation

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec le développement de l'école des Relations Humaines qui s'est intéressée à l'étude de l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et du comportement des groupes de travail. Cette notion a pour but de développer la performance individuelle tout en favorisant le travail collectif mais en accordant une dimension humaine à l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons définir ce concept comme étant un processus visant à stimuler un individu à fournir un effort en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs. Dans ce sens, nous allons nous pencher uniquement sur les quelques théories qui s'intéressent à susciter une certaine motivation chez un individu ou un groupe afin de satisfaire un besoin ou d'atteindre un objectif.

Pour fidéliser les collaborateurs, l'entreprise cherche à mettre en place des actions visant à répondre à leurs attentes. Tandis que les théories de la motivation que nous allons rappeler ici s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à les satisfaire. Peu importe les moyens déployés pour fidéliser les collaborateurs, il est important que ces derniers se sentent valorisés, engagés et impliqués. Une fidélisation réussie dépend également d'un bon climat social qui permet de créer des sources de motivation pour le collaborateur.

Dans cette partie, je vais me référer aux **Fiches Outils Ressources Humaines** sur **Les Théories de la Motivation** rédigées par Saulnier [17]¹⁷ de l'IAE de Toulouse. Ce chercheur reprend la théorie de Maslow (1943) (Maslow's hierarchy of needs), selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins à satisfaire afin qu'ils deviennent sources de motivation. Il propose de classer et hiérarchiser ces besoins dans un schéma pyramidal sur trois niveaux indiquant différents besoins de satisfaction : besoins fondamentaux ou essentiels (basic needs), besoins psychologiques (psychological needs) et besoins d'auto-satisfaction (self-fulfillment needs). La théorie expose l'idée selon laquelle un besoin satisfait permet d'accéder à un besoin du niveau supérieur. Je regroupe ceci dans le schéma ci-dessous :

¹⁷ (https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf)
[consulté le 09/08/2021]

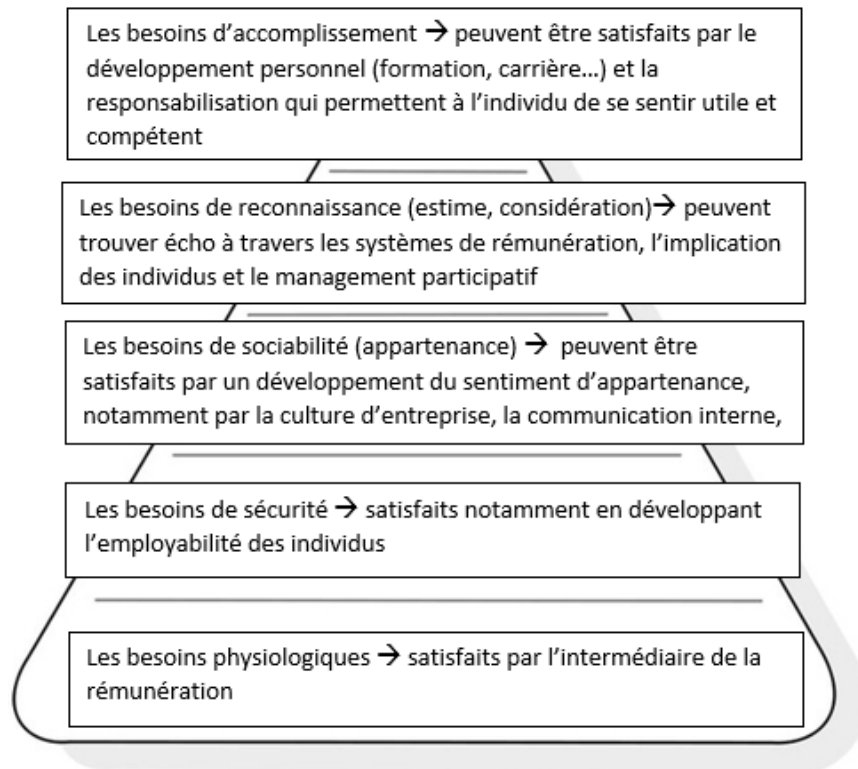


Figure 3 : Les besoins des collaborateurs satisfaits en appui de certains leviers de la politique RH de l'entreprise.

Voici autant de leviers dont disposent les Ressources Humaines pour faire naître la motivation des collaborateurs tout en les faisant adhérer aux démarches de management. De son côté, (Gaddam, 2008, p. 48)[18]¹⁸ cite quelques autres déterminants pour motiver ses salariés tels que : « des packages financiers avantageux, l'environnement de travail, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, la formation, le support interne et externe, le développement professionnel, la planification de carrière, des collègues inspirants, l'attachement émotionnel, ou encore des possibilités de travailler de la maison, la flexibilité dans les heures de travail, la satisfaction sociale et mentale, du challenge dans le travail, une garantie d'emploi, l'obtention de projet, etc. ». [Traduction faite dans (Taburiaux-Meunier, 2019, p. 22)[19]¹⁹]

De mon point de vue, la motivation d'un individu ne dépend pas uniquement de lui, mais aussi et surtout de son environnement professionnel. Il peut être plus ou moins engagé dans les missions qui lui sont attribuées selon son degré de motivation.

Quant à la fidélisation, elle résulte de l'équation proposée par Chaminade qui est [16]:

¹⁸ GADDAM Soumya, (2008), « Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management », *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol 2 (Issue 1), pp 45-55.

¹⁹ TABURIAUX-MEUNIER Mélusine, « La marque employeur comme outil de fidélisation. Le cas de Delhaize le Lion », Mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain Belgique, Louvain-la-Neuve, 2019, 251p.

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Le raisonnement que je propose est qui me semble être essentiel est le suivant : un collaborateur motivé et investi, dont les talents et les compétences sont reconnus par l'employeur, est plus réceptif à la fidélisation. En effet, un collaborateur investi est libre de prendre des décisions. Son besoin d'accomplissement est satisfait car il se sent utile et nécessaire à l'organisation. Un collaborateur motivé n'a aucune envie de quitter l'organisation dans laquelle il travaille. C'est le principe même sur lequel se base la notion de fidélisation : conserver les collaborateurs sur le long terme.

Dans la littérature, certains auteurs évoquent même la notion de « Motivation du Service Public ». Je souhaite la développer dans le cadre de la seconde partie de ma recherche qui sera menée sur le terrain car elle concerne surtout les pratiques au sein d'une institution publique (ici la Caisse des Dépôts et Consignations).

Cette expression est apparue pour la première fois en 1982 pour désigner la motivation des acteurs liés à l'action publique Rainey (1982), Perry et Porter (1982). Desmarais et Gamassou (2014)[20]²⁰ supposent que « les comportements individuels des agents publics ne sont pas uniquement guidés par la maximisation de l'intérêt personnel mais également par des éléments normatifs (valeurs) et affectifs (émotions) qui renvoient à des comportements altruistes. » On comprend dès lors que les candidats et collaborateurs du secteur public ne sont pas uniquement guidés par leurs intérêts personnels, mais aussi et surtout par des valeurs et attitudes qu'ils considèrent plus importantes.

Ces derniers sauront inventer des solutions qui impliquent les autres et qui prennent en compte leurs besoins personnels et professionnels.

Ainsi donc, il est plus facile pour une entreprise de développer le sentiment de fidélité chez un collaborateur motivé.

²⁰ DESMARAIS Céline et EDEY GAMASSOU Claire, (2014), « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2014/1, vol 80, pp 133-152.

Qu'en est-t-il de la satisfaction et de l'implication des collaborateurs à l'égard de l'organisation qui les emploie ? Pour moi, je propose de définir ces notions comme étant les volets de la théorie de la fidélisation.

2.3

La satisfaction professionnelle : Moteur de fidélisation

Comment faire afin de rendre le travail de ses collaborateurs plus intéressant ; et pour motiver, satisfaire et fidéliser les Ressources Humaines ? Dans le dictionnaire le Robert, la satisfaction est définie comme le sentiment de bien-être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on juge souhaitable.

Certains auteurs définissent la satisfaction au travail comme un état étant émotionnel positif. En l'espèce, Castel (2016) considère que La définition la plus fréquemment citée sur la satisfaction est celle donné par Loke (1976) : « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. » De son côté Ripon(1987) confirme cela comme en soulignant qu'il s'agit d'« un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retour. » (Roussel,1996)[21]²¹ rajoute que : « la satisfaction influence les comportements de retrait tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise. Elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt par rapport au travail. » De ce fait, Paillé (2004) démontre qu'un collaborateur satisfait développe un sentiment d'attachement contrairement au collaborateur insatisfait.

La notion de satisfaction nous renvoie également aux travaux de Herzberg qui, en 1959, avait présenté deux types de facteurs motivationnels intervenant sur la psychologie du travail et susceptibles de générer la satisfaction au travail. Dans cette partie, je m'inspire principalement du travail de (LOUART, 2002)[22]²² qui introduit également d'autres facteurs de satisfactions :

→ Les facteurs de satisfactions extrinsèques (l'hygiène de vie) :

Herzberg parle également de facteurs d'hygiène ou motivateurs. On retrouve la rémunération sous forme de salaire et autres avantages, les conditions de travail comme les aménagements de bureau. Les relations entre hiérarchie et collaborateurs sont également des facteurs extrinsèques.

²¹ ROUSSEL Patrice, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris, 1996, 306p.

²² LOUART Pierre, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, Lille, 2002, 18p.

Ces facteurs ont une influence sur l'intention de rester du collaborateur. L'entreprise, à travers sa politique RH, joue un rôle important pour offrir la sécurité de l'emploi à ses collaborateurs.

→ Les facteurs de satisfaction intrinsèques (l'auto-motivation) :

Ils sont également appelés motivateurs car on les retrouve dans le contenu du travail au travers l'autonomie, la liberté, les responsabilités, les challenges, la flexibilité des horaires et autres aménagements comme le télétravail.

Les projets confiés aux collaborateurs doivent être assez intéressants pour créer chez eux le sentiment d'accomplissement et de reconnaissance au travail.

Dans la suite, j'expose surtout l'idée selon laquelle la satisfaction des collaborateurs dépend des conditions de travail instaurées par l'entreprise dont les relations de travail. Dans son ouvrage, Paillé (2004) remarque que la fidélisation des ressources humaines soulève la question de la qualité des relations professionnelles en fonction de la satisfaction des collaborateurs. Ces derniers sont alors fidèles à l'entreprise s'ils sont satisfaits de leur condition de travail. Il s'agit des conditions de travail organisationnelles, physiques, sociales et financières dont résultent le sentiment d'épanouissement des collaborateurs éprouvé au travers les différents facteurs de satisfactions.

Certains auteurs ayant travaillé sur le même sujet évoquent également la satisfaction au travail comme un vecteur incontournable de la fidélisation du salarié, à l'instar de Porte et al. (1974) qui considèrent que la satisfaction est « une réaction affective, immédiate et indépendante de l'environnement professionnel, l'implication organisationnelle est au contraire une attitude qui se développe lentement sur le long terme. » (Prat dit Hauret, 2006)[23]²³ souligne que les auteurs font ainsi l'hypothèse que la satisfaction au travail précède avant tout l'implication organisationnelle.

Après avoir développé les variables en lien avec le collaborateur, c'est-à-dire « l'individu », nous allons maintenant développer d'autres variables directement en lien avec l'organisation dont l'implication organisationnelle et l'engagement au travail.

²³ PRAT DIT HAURET Christian, (2006), « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », in *Comptabilité Contrôle Audit*, 2006/1 (Tome 12), Association Francophone de Comptabilité, pp 125-146.

Les notions d'implication ou engagement organisationnel sont apparues à la suite des premiers travaux de Becker (1960) sur ce concept. Elles ont depuis fait objet de nombreuses recherches et développement et restent encore un domaine qui suscite un grand intérêt pour de nombreux chercheurs et praticiens. Beaucoup de recherches menées par divers auteurs dans la littérature présentent plusieurs facettes que nous allons découvrir.

Certains auteurs les définissent ensemble et les considèrent comme la relation qui unit un individu à son entreprise. Dans la littérature anglophone, on retrouve le concept d'*organizational commitment* qui a été traduit par (Morin, 2007 ; Paillé, 2009) par *l'engagement organisationnel* et par (Belghiti-Mahut, 2004) par *l'implication organisationnelle*. Pour cette raison que (Constantinidis et al., 2014)[24]²⁴ soutiennent le fait qu' « engagement et implication sont des termes synonymes et interchangeables. »

Dans le cadre de ma recherche, j'ai opté pour la définition de MOWDAY et al., (1982)[25]²⁵ qui ont défini l'implication organisationnelle comme « un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre. » Le lien qui unit le collaborateur à son organisation peut avoir plusieurs dimensions : affective, calculée ou normative selon (Allen et Meyer, 1991)[26]²⁶. Pour les définir, je m'inspire en majeure partie de la thèse de Colle qui a mené une recherche intéressante sur le rôle de la GRH à la carte sur la fidélité des collaborateurs, et dont une section entière est dédiée à l'implication organisationnelle.

L'implication affective :

Le lien affectif d'un collaborateur envers son organisation se tisse dans le processus de fidélisation de celui-ci. La dimension affective est, d'après l'auteur, comme « la volonté d'une personne d'adhérer à ce que représente pour elle l'entreprise ».

²⁴ CONSTANTINIDIS Christina, EL ABOUBI Manal, SALMAN Noura et CORNE Annie, (2017), « L'entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc », *Revue Internationale P.M.E*, n° 3-4, pp 37-68.

²⁵ MOWDAY Richard, PORTER Lyman, and STEERS Richard, *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, 1982, 264p.

²⁶ MEYER John and ALLEN Nathalie, (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol 1, pp. 61-89.

L'implication affective d'un collaborateur est basée sur l'implication émotionnelle qu'il développe pour son organisation. Certains éléments reflètent l'implication d'un collaborateur comme l'adhésion aux valeurs, l'investissement libre et réfléchi ainsi que son souhait d'en rester un membre ou non. Dans un précédent article, (Allan et Meyer, 1990)[27]²⁷ s'accordent avec d'autres travaux bien antérieurs Sheldon (1971), (Buchanan, (1974) et (Mowday et al., (1982) pour considérer que « l'implication organisationnelle comme étant une attitude reflétant une réponse affective générale à l'organisation tout entière. »

✚ L'implication calculée :

L'implication calculée pour un collaborateur correspond à son degré d'implication dans son travail car il verrait son départ comme non intéressant pour lui et qu'il s'agit là de la peur de perdre certains acquis et avantages qui impliquent la personne dans son organisation selon (Meyer et Allen, 1984)[28]²⁸.

Le collaborateur décide alors de rester au sein de l'organisation pour diverses raisons liées à ses intérêts personnels et aux avantages dont il bénéficie déjà ou qui sont prévus en sa faveur. Pour la sécurité de son emploi, il serait risqué de quitter l'organisation par peur d'en éprouver du regret. D'après Colle (2010), « l'implication calculée fait donc référence à tous les éléments qui ont de la valeur pour la personne et qui seraient perdus si elle quittait l'organisation ».

✚ L'implication normative :

L'implication normative est l'implication qui maintient le lien du collaborateur à son employeur à travers son engagement. Cette forme d'implication est vue comme une « obligation acceptée » par le collaborateur de rester dans l'organisation. Selon (Meyer et Allen, 1991), il s'agit « d'un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée. »

Toujours d'après Colle (2010), il existe plusieurs antécédents de l'implication normative des collaborateurs envers leur organisation. Avant d'intégrer une entreprise, il s'agit de la socialisation familiale et culturelle. Après avoir intégré l'entreprise, on parle de socialisation organisationnelle. Citons, à titre d'exemple, Dunham et al. (1994) qui considèrent que ces

²⁷ ALLEN Natalie and MEYER John, (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp 1-18.

²⁸ MEYER John and ALLEN Nathalie, (1984), « Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, pp 372-378.

éléments jouent le rôle de « pression » qui peuvent conduire un individu à intérioriser des normes comportementales comme la fidélité envers l'organisation qui l'emploie.

La notion de fidélisation a longtemps été associée à de nombreuses variables et comportements qui ont une influence sur la notion de départ du collaborateur. Le concept de fidélité touche à l'affect qui est difficilement mesurable. Et, les notions de motivation, satisfaction et implication sont liées à l'affect et également liées entre elles. Ceci est bien illustré dans le schéma suivant proposé par (Petit et Zardet, 2017)[29]²⁹ qui indique clairement le fait que la notion de fidélisation et d'attractivité s'étudient ensemble avec un levier commun : l'implication des collaborateurs au travail.

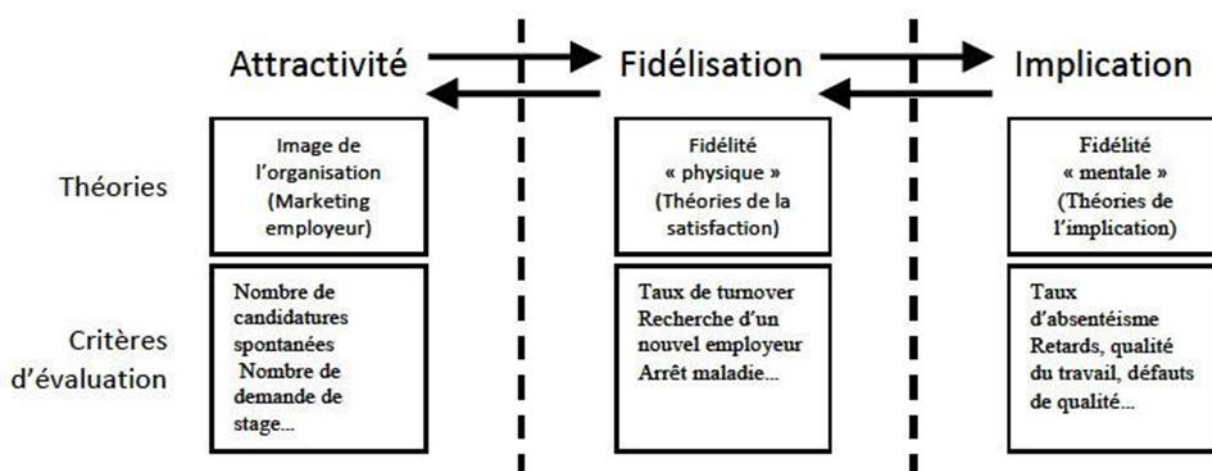


Figure 4 : Connexion attractivité-fidélisation-implication

Au-delà des comportements individuels des collaborateurs qui mènent à leur fidélité, nous verrons à présent que les RH ont intégré de nombreuses démarches en vue de promouvoir l'image de l'organisation tout en s'assurant en permanence d'offrir une expérience d'emploi unique et stimulante.

²⁹ PETIT Renaud et ZARDET Véronique, (2017), « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management », @GRH, 2017/1 (n°22), pp 31 à 54.



Chapitre 3 : Nouveau défi RH pour fidéliser : Articuler image, marque employeur, culture et identité

L'un des rôles pivots des Ressources Humaines est de promouvoir l'image positive de l'organisation afin de veiller à sa réputation. C'est dans cette fonction que les Ressources Humaines ont intégré la marque employeur dans leur champ d'action. Lorsque l'on croise le marketing, la communication et les Ressources Humaines ; la littérature évoque la notion de « marketing des Ressources Humaines ». Autrement dit, c'est la notion de marque appliquée à la sphère des Ressources Humaines.



3.1 Marque employeur et fidélité organisationnelle

La marque employeur est un concept qui a fait son apparition dans les années 90 avec Amber et Barrow (1996)[30]³⁰. Dans un contexte de « guerre des talents », les entreprises cherchent à se démarquer les unes des autres en ayant l'image du « Meilleur Employeur ». Les pères fondateurs définissent alors ce concept comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci » (Ambler et Barrow (1996) et (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018)[31]³¹.

La notion de marque employeur comprend trois éléments qui sont : « l'identité (sa raison d'être, sa vision, sa culture), l'image interne (la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise) et l'image externe (la perception du monde extérieur à l'entreprise)[32]³². La démarche à suivre consiste à créer et ensuite promouvoir une expérience d'emploi stimulante, valorisante et motivante. En effet, d'après Lachance « les entreprises qui disposent d'une marque employeur prestigieuse bénéficient d'un pouvoir d'attraction impressionnant ». De ce fait, « les employés qui travaillent dans une entreprise qui bénéficie d'une marque employeur forte se sentent importants » (Lachance, 2011) [2]. De nombreux auteurs focalisent leurs recherches sur la marque employeur autour du pouvoir d'attractivité de l'organisation et les conséquences

³⁰ AMBLER Tim and BARROW Simon, (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4(3), pp 185-206.

³¹ CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et LISSILLOUR Maureen, (2018), « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018/2, n°125, pp 97-119.

³² (<https://www.entreprisesmagazine.com/fr/articles/comment-rendre-son-entreprise-attractive-pour-attirer-et-garder-les-futures-recrues>) [consulté le 16/08/2021].

positives sur l'implication des collaborateurs. Nous verrons également que la marque employeur poursuit des objectifs visant à fidéliser son capital humain.

Dans le cadre de mon mémoire, je vais me baser en majeure partie sur le travail de CHARBONNIER-VOIRIN et LISSILLOUR (2018) [31] qui ont étudié la capacité de la marque employeur à fidéliser.

En effet, « Une des raisons d'être de la marque employeur est de fidéliser ses collaborateurs performants, en les "convainquant" que leur organisation est un lieu où il fait "bon travailler" et en faisant en sorte que leurs engagements soient en harmonie avec la vision, les valeurs et la mission de l'organisation » (Sehgal and Malati, 2013)[33]³³

Nous avons pu voir dans le chapitre précédent que les conditions et les avantages liés au travail ont une influence sur les attitudes et comportements des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise. De ce fait, « La marque employeur, au travers des avantages perçus de travailler pour une organisation, serait ainsi source de fidélité » selon (Davies, 2008)[34]³⁴, par exemple.

Dans la mesure où la gestion des Ressources Humaines utilise certains outils de marketing pour les adapter à la gestion des collaborateurs, la marque employeur serait donc rattachée au domaine du marketing RH dont « la volonté est d'utiliser les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats, mais également fidéliser les meilleurs profils » selon (Liger, 2004)[35]³⁵. Liger définit le marketing des Ressources Humaines comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués. » De leur côté, (Colle et Merle, 2007)[36]³⁶ considèrent le marketing des Ressources Humaines comme « l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable aux deux parties. » En utilisant les moyens mis à disposition de l'entreprise, la communication interne et externe semble être l'outil le plus efficace pour élaborer une stratégie et créer sa marque employeur.

³³ SEHGAL Nakika and MALATI Nittala, (2013), « Employer branding : A potent organizational tool for enhancing competitive advantage », *The IUP Journal of Brand Management*, vol X, No.1, pp 51-65.

³⁴ DAVIES Gary, (2008), « Employer branding and its influence on managers », *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp 667-681.

³⁵ LIGER Philippe, *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2004, 196p.

³⁶ COLLE Rodolphe et Merle Aurélie, « Les enjeux de l'appropriation des outils marketing en GRH : le cas de la personnalisation », 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse), sept. 2007, 18p.

Aujourd'hui, les outils de communication externe passent par la communication digitale innovante. Les RH soignent les offres d'emploi afin qu'elles soient claires et attractives avant de les publier. A leur tour, les collaborateurs qui travaillent au sein de l'organisation sont ceux qui représentent au mieux l'entreprise à travers leur rôle d'ambassadeur de marque. En effet, selon Lachance (2011) : « la marque employeur reflète la réalité vécue par les employés au sein de leur organisation. » Ce sont donc les collaborateurs internes qui font vivre la marque employeur.

Nous avons pu voir que la marque employeur regroupe les bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques qu'un employeur peut proposer à ses collaborateurs présents et/ou futurs en vue de les fidéliser. Ces avantages font référence à l'utilité du travail, aux avantages matériels et financiers mis en place ainsi qu'au sentiment d'appartenance et d'accomplissement ressentis par les collaborateurs qui, à leur tour, adhèrent aux valeurs communiquées dans la stratégie.

3.2

Les fondements de l'Image de marque de l'employeur

Dans cette partie nous verrons que le concept de marque employeur est associé à l'offre RH proposée. Le processus de mise en place se déploie de façon stratégique au sein d'une organisation. L'image de marque passe par une gestion habile du personnel.

Là encore, selon Lachance (2011), « une gestion habile de l'image de marque employeur contribue à accroître la qualité du capital humain ainsi que la valeur de l'organisation. » L'auteur considère que l'image de marque d'une organisation dépend de plusieurs résultats en GRH tels que : « l'amélioration de la quantité et la qualité des candidatures ; le traitement méticuleux des candidatures lors du processus de dotation ; un programme efficace d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues ; la configuration d'une main-d'œuvre exemplaire dans l'organisation ; la conservation des meilleurs employés et la mobilisation des ressources humaines. »

En effet, pour attirer les meilleurs profils, une organisation se doit de soigner son image à l'externe à travers une politique RH cohérente avec les valeurs qu'elle souhaite véhiculer. Cette conduite lui permet de se positionner naturellement comme étant "le meilleur employeur". Lorsque l'image est positive à l'externe, il se peut que les futurs candidats qui souhaitent intégrer l'organisation s'y projettent déjà sur le long terme. A l'interne, la marque employeur consolide le sentiment de travailler pour l'organisation, fortifie le plaisir des employés à s'y investir en manifestant leur désir de rester au service de cette organisation.

Pour faire vivre sa marque employeur afin d'attirer et fidéliser ses collaborateurs, il est essentiel de se différencier en développant sa proposition de valeurs qui consiste à élaborer une promesse employeur, la communiquer et surtout la tenir en vue de fidéliser les talents. D'après Lachance (2011), le meilleur moyen de véhiculer la marque employeur vers l'externe passe par la gestion du personnel. Pour lui, le processus à suivre doit s'intéresser au cycle d'emploi entier en passant par l'attraction et le recrutement jusqu'aux entrevues de départ de l'organisation. Il propose ainsi le schéma suivant :

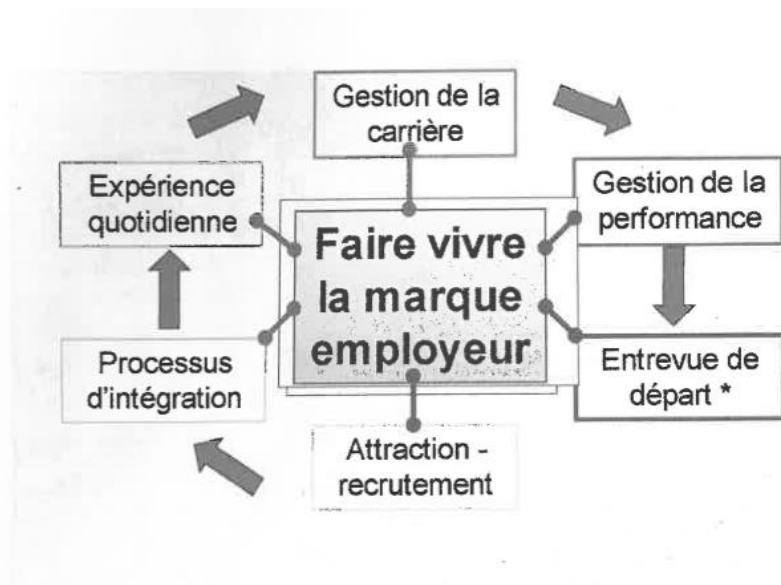


Figure 5 : Cycle d'emploi et marque employeur

La marque employeur vit à travers le cycle d'emploi des collaborateurs. Les employés promeuvent l'image de marque dès leur recrutement et intégration au sein de l'organisation.

Cette dernière, à travers ses pratiques GRH, garantit de fournir des conditions de travail satisfaisantes et s'assure en retour que les collaborateurs adhèrent aux valeurs de l'organisation. Enfin, l'entrevue de départ dépend de la réalité ressentie par le collaborateur. Si la promesse employeur est tenue, le collaborateur ayant intégré les valeurs de l'entreprise n'aura pas l'intention de la quitter. A l'inverse si l'expérience professionnelle n'est pas aussi enrichissante que prévue, le collaborateur pourrait quitter intentionnellement l'organisation. (Morin et Dauphin-Daffe (2014) soulignent que « la cohérence entre la marque employeur et les pratiques organisationnelles contribue à accroître l'attraction organisationnelle, l'engagement et la fidélisation des employés. »

Comme nous avons pu le constater précédemment, la marque employeur, au-delà de son rôle dans le marketing RH, renvoie l'image générale de l'entreprise. Une stratégie *marque employeur* réussie signifie que l'entreprise est capable d'attirer les meilleurs candidats avant de les garder. Au cœur même de la stratégie d'entreprise, la fonction RH doit être en mesure d'accroître l'attractivité de l'organisation en montrant sa capacité à gérer l'image globale de celle-ci. Ceci en travaillant sur certains facteurs de gestion « susceptible de conditionner l'attractivité de l'employeur » (Petit et Zardet, 2017) que nous allons découvrir.

Tout d'abord, selon l'approche marketing, la littérature s'intéresse à la notion d'attractivité de manière étroitement liée avec celle de la marque employeur. C'est même un élément central du succès de la Marque employeur Cable et Turban (2003). L'attractivité organisationnelle est définie par certains auteurs comme une attitude affective positive vis-à-vis de son organisation. Elle motive l'individu à construire une relation étroite avec celle-ci et à faire partie de son personnel après avoir été accepté à la suite d'une offre potentielle qui lui est proposée par l'organisation. En résumé, l'attractivité peut être considérée comme un ensemble d'avantages et de bénéfices possibles obtenus par un salarié potentiel en acceptant de travailler dans une organisation spécifique. Ce sont donc les potentiels bénéfices qui attirent les candidats au sein d'une organisation.

Par ailleurs, d'autres auteurs soulignent qu'on ne peut négliger que l'attractivité organisationnelle est influencée à la fois par les attributs reliés à l'entreprise et par ceux reliés à l'emploi. En effet, « Les caractéristiques de l'emploi (salaire, horaires, conditions de travail, responsabilités, etc.) conditionnent l'intérêt porté par un futur salarié à l'entreprise pour y travailler » (Petit et Zardet, 2017). D'autres auteurs considèrent que pour attirer de futurs salariés, il ne faut pas négliger la question des salaires dans la définition du processus de recrutement.

Le recrutement est alors « un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné. »^[37]³⁷

On suppose que l'attractivité organisationnelle ne dépend pas uniquement de la réputation et de l'image de l'employeur, mais également du processus de recrutement mis en place par la fonction des Ressources Humaines. Pour accroître son attractivité, la gestion des Ressources Humaines nécessite de moderniser ses processus de recrutement afin de réduire les délais du

³⁷ (<https://www.petite-entreprise.net/P-2322-81-G1-definition-recrutement.html>) [consulté le 20/08/2021]

processus de recrutement et répondre à tous les potentiels collaborateurs. L'expérience du candidat doit être remarquable dès son recrutement. C'est précisément à ce moment-là que l'image de l'organisation entre en jeu. Car, un candidat talentueux s'intéresse plus facilement aux organisations prestigieuses auxquelles il peut s'identifier à travers des valeurs et des normes de comportements communes.

En effet, selon Chapman et al. (2005) et Chatman (1989) « L'existence d'un ajustement entre l'individu et l'organisation favorise, chez les candidats à l'embauche, l'intention de poursuivre le processus de recrutement et, chez les salariés, la satisfaction, l'implication et l'intention de rester dans l'organisation. Plus les individus perçoivent ce fit entre leurs valeurs et celles de l'organisation et plus ils sont attirés par elle. » Un collaborateur est attiré par une organisation lorsque ses valeurs à lui et celles de l'entreprise se rejoignent. Il souhaite alors intégrer cette organisation et y rester.

Dans le cadre de ma recherche, prenons l'exemple des entreprises du service public qui partagent des valeurs communes avec leurs collaborateurs ou futurs candidats et bénéficient d'une attractivité unique. Cette attractivité est liée à la notion d'intérêt général qui donne du sens à l'action des collaborateurs. Lors des entretiens de recrutement auxquels j'ai assisté, dans le cadre de mes fonctions, les candidats ont souvent évoqué un souhait d'engagement « dans le bien commun » et pour « l'intérêt général ». Ils expriment ainsi le besoin de donner du sens à leur travail.

D'après (Trosa, 2017)[38]³⁸, la notion d'intérêt général « s'appuie sur les principes suivants : permettre aux pouvoirs publics d'être proches des citoyens ; atteindre des objectifs de service public au sein de marchés ouverts et concurrentiels ; assurer la cohésion et l'accès universel ; maintenir un niveau élevé de qualité et de sécurité ; garantir les droits des consommateurs et des usagers ; suivre et évaluer le fonctionnement des services ; respecter la diversité des services et des situations ; accroître la transparence ; assurer la sécurité juridique. »

Lorsque les principes sur lesquelles s'appuient la notion d'intérêt général sont communs avec ceux des collaborateurs, l'attraction de ces derniers pour une organisation publique devient forte et importante. De cette attractivité et de l'engagement et l'implication des collaborateurs découle une culture d'entreprise à travers laquelle ils peuvent s'identifier en tant qu'individu. Nous découvrirons que la littérature associe les notions d'images et de cultures organisationnelles avec celle d'identité.

³⁸ TROSA Sylvie, (2017), « L'intérêt général : une réalité introuvable ? », Gestion & Finances Publiques, 2017/3 (n°3), pp 82-87.

Dans cette dernière section, nous verrons que les notions de culture et d'image sont associées à celle d'identité organisationnelle. Draelants (2006) a effectué une recherche intéressante au sujet de l'identité des établissements scolaires, dont je vais m'en inspirer en partie pour évoquer l'existence d'un lien entre ces notions.

De leur côté, Albert and Whetten (1985) définissent l'identité organisationnelle comme étant « les représentations partagées par les membres d'une organisation à propos des traits considérés comme centraux et relativement durables, qui distinguent l'organisation d'autres organisations. »

Quant à Hatch and Schultz (2002), ils considèrent que le processus de construction identitaire découle de l'articulation de trois notions : image, culture et identité organisationnelle. Ces derniers s'inspirent de la théorie sociale du soi (*self*) développée par (Mead, 2006)[39]³⁹. Selon cet auteur, l'identité ou le « soi » se construit à travers de multiples relations sociales dans lesquelles le collaborateur est impliqué. Il distingue alors le “je” du “moi” pour évoquer la construction de la conscience de soi.

En reprenant la théorie sociale de Mead, Draelants(2006) souligne que le “je” est la réponse de l'organisme aux attitudes des autres tandis que le “moi” est l'ensemble organisé des attitudes des autres que l'on assume soi. Il rajoute que « le “je”, dans sa relation au “moi”, réagit donc à la situation sociale qui est partie prenante de l'expérience des individus. C'est la réponse de l'individu à l'attitude que les autres lui adressent quand il adopte lui-même une attitude à leur égard. » En partant de cette distinction, certains auteurs trouvent des ressemblances dans les notions de culture et d'image organisationnelles.

La notion de culture se définit comme l'« ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, et comment celles-ci influencent le comportement des employés. »[40]⁴⁰

L'image organisationnelle fait plutôt référence à la réputation d'une entreprise. Elle est ainsi considérée comme étant une sorte de croyance que les membres ont de leur organisation d'une part, et d'autre part de la perception qu'ont des personnes extérieures vis-à-vis de celle-ci. Pour illustrer l'articulation de ces notions avec celle d'identité, je vais présenter ci-dessus le modèle

³⁹ MEAD George Herbert, *L'Esprit, le soi, la société*, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », Paris, 2006, 428p. [Traduction de CEFAÏ Daniel et QUERE Louis].

⁴⁰(<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/culture-organisationnelle>) [consulté le 22/08/2021]

de la dynamique identitaire organisationnelle adapté de Hatch et Schultz et traduit par Draelants :

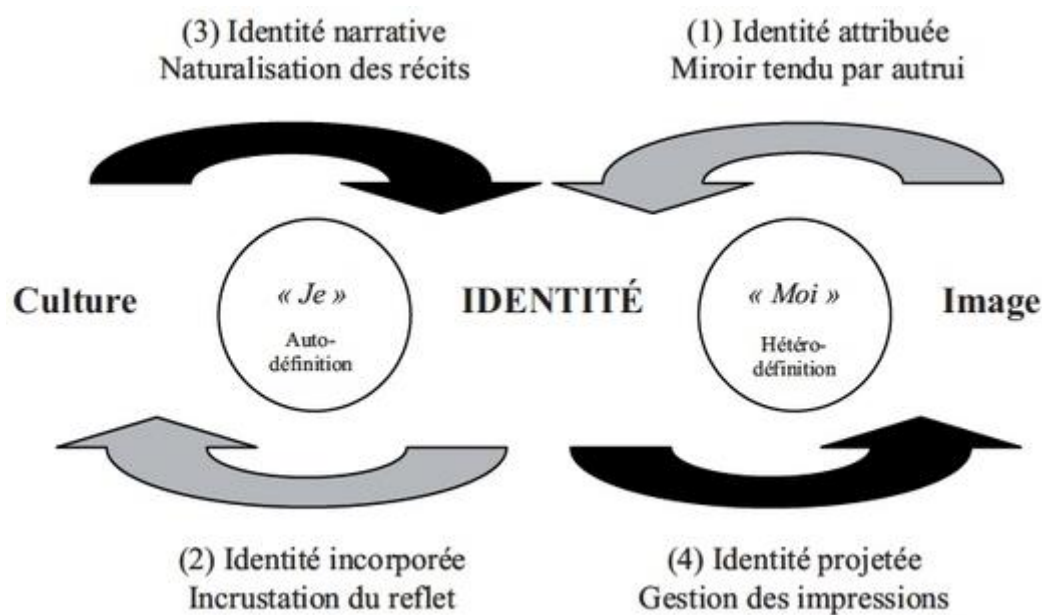


Figure 6 : Modèle de la dynamique identitaire organisationnelle

L'identité attribuée correspond à l'image qu'ont les personnes externes à l'organisation de celle-ci. Cette image se reflète alors sur la manière dont les collaborateurs en interne se perçoivent. L'image externe déteint alors sur la culture organisationnelle d'une organisation. Draelants rajoute que « selon Hatch et Schultz, tout décalage entre l'image qu'une organisation a d'elle-même et celles que les autres lui renvoient est susceptible de provoquer une réaction au sein de l'organisation qui aura soit tendance à faire évoluer son image, soit tendance à modifier sa culture organisationnelle pour la faire correspondre avec l'image externe. »

- (1) En interne, l'identité organisationnelle se construit également en fonction de la perception qu'ont les collaborateurs envers leur organisation. L'image externe reflétée à travers l'identité des collaborateurs en interne est « incrustée dans les compréhensions culturelles internes. »
- (2) L'identité narrative correspond à la manière qu'ont les collaborateurs d'exprimer leur identité. D'après Draelants « les individus, mais aussi les communautés ou groupes, se constituent dans leur identité à travers leurs propres récits qui deviennent pour les uns comme pour les autres leur histoire effective. »
- (3) Enfin, l'identité exprimée en interne projette à l'externe l'image de l'organisation. L'auteur souligne que l'enjeu est de taille pour les personnes en charge de communiquer et de représenter l'organisation à l'externe.

J'en conclus donc que l'identité organisationnelle peut être perçue de deux façons dans la littérature. La première est individuelle, c'est-à-dire propre à la manière dont un collaborateur distingue son organisation. La deuxième est indépendante des perceptions individuelles des membres de celle-ci mais peut résider dans un collectif à travers des politiques, des règles et procédures ainsi que dans différents autres symboles et lieux de stockage de la « mémoire organisationnelle. »

Je remarque également que les acteurs d'une organisation n'ont pas le même pouvoir sur l'identité organisationnelle. Certains responsables (RH, directeurs, managers) se retrouvent, de par leurs fonctions et positions, en première ligne avec l'extérieur. Ces derniers sont en liaison directe avec les collaborateurs et doivent maintenir « une bonne image » de l'organisation.

L'entretien de l'image de l'organisation constitue donc un enjeu de taille pour le service des Ressources Humaines qui détient la gestion administrative du personnel et s'expose directement avec l'extérieur en tant que représentant de l'organisation. D'abord, l'image véhiculée passe par des canaux de communication interne et externe. Ensuite, l'objectif est d'adapter les stratégies RH aux changements organisationnels en veillant à la réputation de l'organisation. Enfin, à travers ses diverses missions, la fonction RH d'une entreprise est de préserver la construction identitaire et culturelle de son organisation.

Synthèse de l'Analyse de la littérature

A travers l'examen de la littérature, nous avons pu définir le rôle de la gestion des Ressources Humaines en termes de fidélisation des collaborateurs. La stratégie de fidélisation des Ressources Humaines représente bien un enjeu majeur pour les organisations.

Pour cette raison, en partant du principe que les pratiques de la GRH répondent aux besoins des collaborateurs, ces derniers trouvent alors l'équilibre recherché au sein de l'organisation.

L'accord établi entre besoins de l'employeur et attentes des salariés vise à retenir les talents et conserver les compétences au sein de l'organisation. En appui des Ressources Humaines, le manager joue aussi un rôle primordial dans la fidélisation des collaborateurs. Il assure le rôle d'intermédiaire entre la direction et les employés et contribue ainsi à la fidélisation des collaborateurs.

Le concept de fidélité à l'égard de son entreprise est défini comme une attitude qui amène un collaborateur à vouloir rester dans son organisation sans s'intéresser aux offres d'emploi externes. Il apparaît clairement que les pratiques des Ressources Humaines influencent les variables psychologiques liées à l'implication des collaborateurs. Lorsque ces derniers sont satisfaits, ils se montrent plus fidèles à l'égard de leur organisation.

De même, il apparaît que la réputation d'une organisation la rend attractive. Nous avons voulu étudier le lien entre la fidélisation des collaborateurs et les missions des Ressources Humaines associées à la gestion de l'image de marque employeur. A travers l'attractivité de l'organisation, le collaborateur est amené à développer des attitudes de fidélité dans sa logique d'emploi. En effet, promouvoir l'image de l'entreprise influence l'identification organisationnelle des collaborateurs. En dernier lieu, pour fidéliser, la gestion des ressources humaines doit être habile et cohérente avec l'image globale de l'organisation.

Dans la seconde partie de mon mémoire, je vais mener une enquête terrain au sein de l'institution publique « la Caisse des Dépôts et Consignations » afin de vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Pour fidéliser ses collaborateurs, la GRH apporte des solutions aux attentes des salariés.

Hypothèse 2 : L'implication des managers dans la GRH garantit la fidélisation des collaborateurs.

Hypothèse 3 : Les valeurs de l'organisation sont un appui pour la GRH dans son rôle de fidélisation des collaborateurs.

02



ETUDE EMPIRIQUE



Etude au sein de l'institution publique « Caisse des Dépôts et Consignations »

Dans cette seconde partie de mon mémoire, je vais réaliser une enquête terrain au sein de la Direction des Politiques Sociales de la Caisse des Dépôts et Consignations. Il s'agit dans un premier temps d'exposer ma méthodologie de recherche qui consiste à présenter brièvement le cadre dans lequel l'enquête est menée. Le choix de l'échantillonnage est ensuite ciblé afin d'interroger les collaborateurs susceptibles de détenir des informations utiles au traitement de ma problématique :

En quoi la gestion des ressources humaines joue-t-elle un rôle dans la fidélisation des collaborateurs ?

Enfin, l'analyse des résultats me permettra de valider ou non les hypothèses émises précédemment.



Chapitre 4 : Méthodologie de recherche



Le cadre de recherche

Politiques sociales ■

Cette année, au 1er mars 2021, la Direction des Retraites et de la Solidarité a changé de nom pour devenir la Direction des Politiques Sociales (DPS). Sa mission générale est d'accompagner les parcours de vie des français autour de différents sujets. En cohérence avec son offre de service, la Direction des Politiques Sociales a su systématiquement s'adapter aux évolutions sociales et sociétales du pays.

En interne, le champ d'action de cette direction se regroupe autour de 4 domaines :

- La retraite : en accompagnant les affiliés des régimes de retraites. La DPS a la charge de gérer la retraite d'1 français sur 5, soit un total de 4 millions de pensionnés. En interne, une nouvelle organisation s'est mise en place afin de s'adapter aux évolutions du projet de réforme

des retraites. L'objectif est de conforter le positionnement de la Caisse des Dépôts en qualité d'opérateur de référence de retraites publiques.

- La formation professionnelle : en facilitant l'accès à la formation via une plateforme numérique qui propose un parcours d'achat direct aux 38 millions d'utilisateurs du Compte Personnel de Formation.



« La DFP est en partenariat avec la direction de la stratégie clients sur le bassin d'emploi d'Angers pour ce qui concerne le centre de contact notamment, la direction des systèmes d'information et ICDC sur Angers, Paris et Bordeaux pour la plateforme *moncompteformation*, le secrétariat général pour les opérations de lutte contre la fraude, le juridique et le contrôle de gestion. Nous travaillons aussi avec le département innovation sur l'innovation ouverte, les API et la Data et le département développement sur les offres de services des nouveaux mandats que nous cherchons à gagner. »

██████████ - Directeur Formation Professionnelle

- Le handicap : en facilitant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap grâce à une plateforme de services qui s'intitule « Mon Parcours Handicap ». Le contenu est très apprécié et jugé très utile par les utilisateurs. La réorganisation de la direction avait pour but d'augmenter la visibilité de l'offre de la CDC dans le domaine du handicap, en interne comme en externe, en regroupant les équipes expertes de la DPS.

- Le grand âge et la santé : en améliorant l'accès aux soins des personnes âgées grâce au développement de nouveaux services.

En termes d'effectifs, la DPS est la plus grande direction de la Caisse des dépôts. Pour information, au 31 mai 2021, la Direction des Politiques Sociales comptait un effectif total permanent de 1755 collaborateurs répartis essentiellement sur deux principaux pôles : Angers-Paris (sites de Cholet et Metz inclus) et Bordeaux, comme indiqué ci-après :



Répartition des effectifs	
Paris	241 collaborateurs
Metz	23 collaborateurs
Angers	609 collaborateurs
Cholet	34 collaborateurs
Bordeaux	848 collaborateurs

Figure 7 : Image publiée dans le rapport d'activité interne de la CDC

Pour mieux situer ma position au sein de l'organisation et repérer visuellement les directions départements ou services dans lesquelles je m'apprête à réaliser mon enquête. Ci-dessous l'organigramme de la Direction Des Politiques Sociales publié sur l'intranet de la CDC.

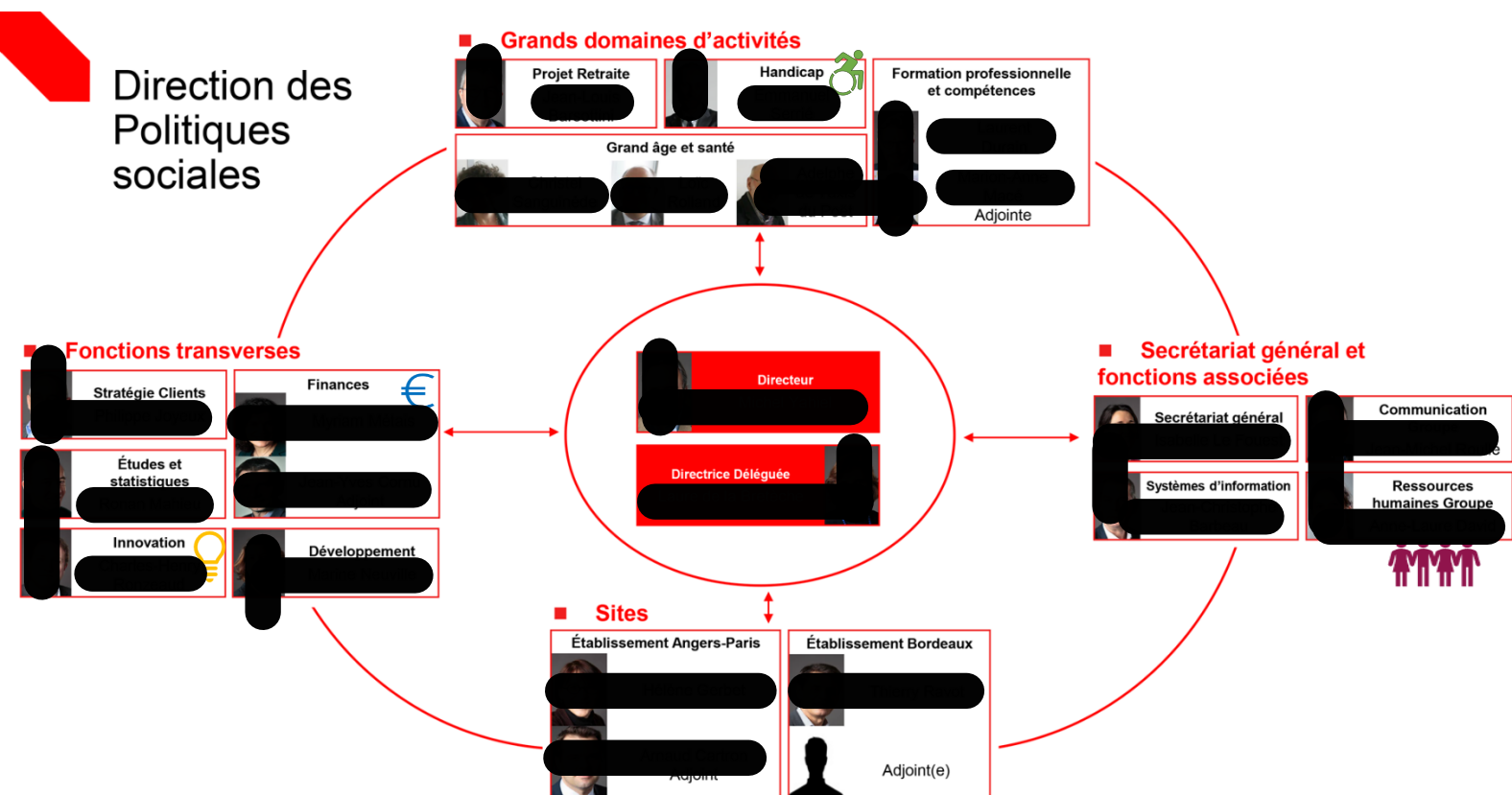


Figure 8 : Organigramme de la Direction Des Politiques Sociales



Direction des finances : La direction des finances travaille au service de la quasi-totalité des fonds et régimes de retraites de la DPS, soit plus de 70 fonds. La DFi assure

l'ensemble des missions liées à la gestion de trésorerie, à la gestion financière, au pilotage des flux numéraires et à la comptabilité des fonds et régimes gérés par la DPS.



Département de l'innovation : La création du département de l'innovation permet d'accélérer la capacité d'innovation de la DPS et la positionne comme un acteur innovant dans les politiques sociales. Les missions de ce nouveau département sont de mobiliser les savoir-faire et les compétences afin d'impulser l'émergence de nouvelles idées, pratiques ou services. L'objectif est de faire connaître les innovations de la DPS en interne comme en externe.



Direction du handicap : La direction du handicap gère le traitement des aides individuelles du FIPHFP pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, l'accompagnement des « politiques locales handicap » des employeurs publics.



Le département RH « Politiques sociales » : Ce département couvre le périmètre de la direction des politiques sociales (DPS). Au sein de ce département nous retrouvons les équipes RH métiers auxquelles je suis rattachée en tant que Gestionnaire Administrative RH.

Dans nos fonctions, « d'RH métiers » nous avons un rôle de proximité auprès des collaborateurs et managers de la DPS. Notre mission est d'accompagner les collaborateurs et managers dans leur parcours professionnel tout en conseillant les directions dans le pilotage des effectifs et le suivi des évolutions de carrière.

Les départements RH métiers exercent les activités suivantes :

- Conseil et accompagnement RH ;
- Relai de la politique RH ;
- Appui / suivi administratif ;
- Appui, relai et conseil auprès des collaborateurs et des managers (ex : gestion de situations individuelles ou collectives, accompagnement des campagnes, etc.) ;
- Pilotage de la masse salariale et gestion des plans de flux ;
- Formations propres au(x) métier(s) concerné(s).

Par leurs activités, les RH métiers sont au contact direct des managers et collaborateurs. Ils ont un rôle essentiel d'accompagnement des collaborateurs au quotidien.

Il était essentiel de vous présenter l'organisation et les missions de la DPS ainsi que les activités des Trois directions dans lesquelles je vais réaliser mon enquête ; la Direction des finances, le Département de l'innovation et la Direction du handicap.

Nous verrons ci-dessous quel a été le choix de ma méthodologie de recherche.



Méthode de recherche

Pour la réalisation de mon enquête, j'ai opté pour une méthode de recherche quantitative qui me permettra de mesurer à l'aide d'un questionnaire de satisfaction la question de la fidélisation des collaborateurs en lien avec les actions de la DRH. L'objectif est de comprendre par quels mécanismes se construit l'influence de la GRH et des autres facteurs organisationnels et comportementaux sur la fidélité des collaborateurs interrogés.

L'analyse de la littérature a permis d'émettre trois hypothèses de recherche présentées ci-dessus. C'est en partant de ces hypothèses que j'ai construit mon questionnaire de recherche de la manière suivante :

<u>Hypothèses de recherche</u>	<u>Questions fermées (17)</u>	<u>Critères d'observation</u>
	<i>Les échelles de mesures utilisées sont des échelles de Likert à 5 points</i>	
	<p><u>Question introductive :</u></p> <p>1) Depuis combien de temps travaillez-vous à la Caisse des Dépôts ?</p>	Déterminer l'ancienneté du collaborateur afin de définir son potentiel attachement à l'entreprise.
Pour fidéliser ses collaborateurs, la GRH apporte des solutions aux attentes des salariés.	<p>2) Selon vous, les RH prennent-elles les mesures nécessaires pour un bon équilibre vie privé / vie professionnelle ?</p> <p>3) Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? (-Les dispositifs de la formation, - Les modalités du temps de travail, - La mobilité professionnelle interne, - Le dispositif télétravail, - Les promotions et avancements, - L'égalité professionnelle, - Les dispositifs de fin de carrière).</p>	Cerner les attentes des collaborateurs et leur degré de satisfaction en matière de dispositifs RH de fidélisation déployés pour eux.

	<p>4) Du plus important au moins important pour vous, comment classeriez-vous les dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ?</p> <p>5) Pensez-vous que la politique de rémunération de la CDC est avantageuse pour ses collaborateurs ?</p> <p>6) Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous les opportunités professionnelles qui s'offrent à vous dans votre parcours au sein de la CDC ?</p> <p>7) Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction au travail aujourd'hui ?</p>	
L'implication des managers dans la GRH garantit la fidélisation des collaborateurs.	<p>8) Vous sentez-vous reconnu pour le travail accompli dans vos fonctions ?</p> <p>9) Pensez-vous avoir assez d'autonomie dans votre travail ?</p> <p>10) Pensez-vous avoir une relation de confiance avec votre manager ?</p> <p>11) Selon vous, votre manager accorde-t-il de l'importance à votre opinion ?</p> <p>12) Vous sentez-vous épanoui(e) dans votre travail ?</p>	Evaluer l'impact de la GRH sur la fidélisation des collaborateurs à travers la politique managériale.
Les valeurs de l'organisation sont un appui pour la GRH dans son rôle de fidélisation des collaborateurs.	<p>13) Les missions de la CDC vous donnent-elles le sentiment que votre travail est important ?</p> <p>14) Selon vous, la notion d'intérêt général donne-t-elle du sens à votre travail ?</p> <p>15) Vous reconnaissez-vous dans la culture d'entreprise de la CDC ?</p>	Mesurer l'impact de l'image et de la notoriété entretenues par la GRH pour fidéliser ses collaborateurs
	<p><u>Questions fidélisation :</u></p> <p>16) Est-ce que des opportunités professionnelles intéressantes s'offrent à vous en dehors de la</p>	Observer la propension des collaborateurs à chercher des opportunités professionnelles externes à la CDC.

	<p>CDC ? Seriez-vous prêt à accepter un poste hors CDC ?</p> <p>17) Pour finir, selon vous, qu'est-ce qui à le plus d'impact dans votre fidélisation à la CDC ?</p>	<p>Avoir un avis général sur les facteurs ayant le plus d'impact sur la fidélisation.</p>
--	---	---

Ce questionnaire a été validé par ma hiérarchie puis transmis par mail aux collaborateurs de trois directions de la DPS. Le moyen utilisé pour la réalisation de cette enquête est l'outil en ligne Eval&Go.

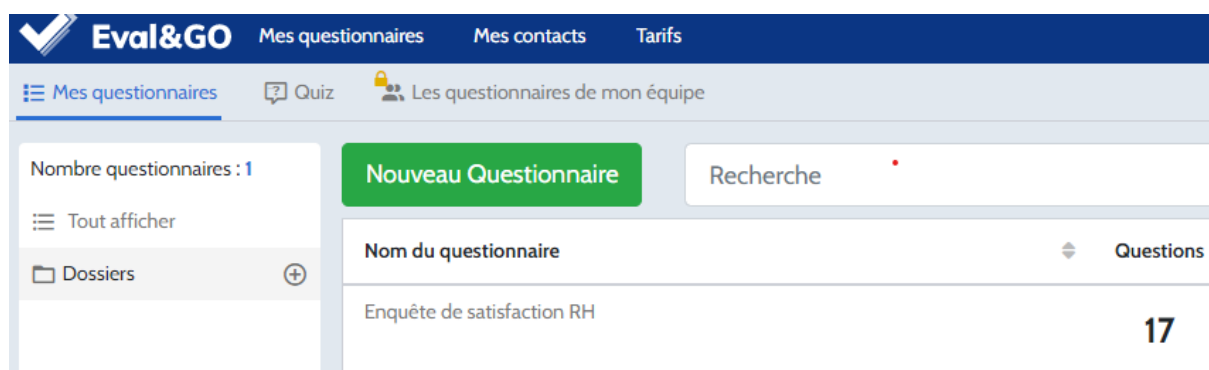


Figure 9 : Interface de l'outil Eval&Go

→ *Voir annexe 1 et 2*

Mon choix s'est tourné vers cet outil car il est accessible en libre-service et permet une analyse préliminaire des résultats. Mais surtout, il garantit l'anonymat des collaborateurs interrogés.

4.3

Etude de l'échantillon

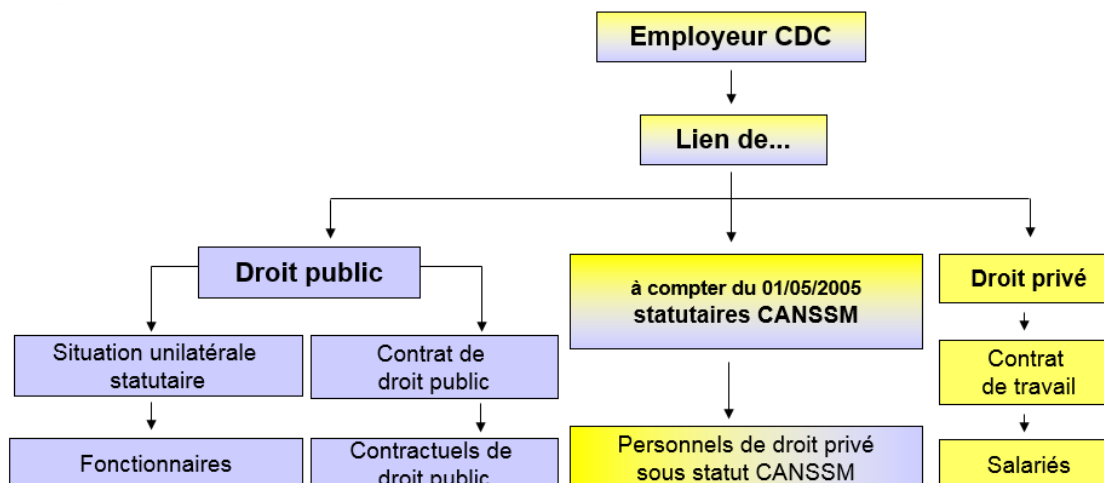
→ *Voir Annexe 3*

❖ Zoom sur la diversité des statuts présents à la Caisse des Dépôts : *Extrait de mon mémoire de M1*⁴¹.

La Caisse des Dépôts et Consignations est un Etablissement public qui emploie des fonctionnaires, des salariés et des personnels sous différents statuts. Cette variété dans les statuts requiert une gestion particulière des personnels. La mise en place d'une politique RH adéquate permet une gestion habile du personnel compte tenu des profils très diversifiés.

⁴¹ DOUAK Asmaa, « Dans un contexte de population salariale vieillissante, pourquoi la Direction des Retraite et de la Solidarité (DRS) doit-elle se réorganiser par rapport aux départs en retraite ? », Mémoire de Master 1 MDO, ISM-IAE UVSQ, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Guyancourt, 2020, 56p.

« Il existe à la Caisse des Dépôts différents statuts : Public, Statutaire CANSSM⁴² et Droit Privé.



Le statut particulier de la Caisse des Dépôts fait d'elle un employeur pas comme les autres. En effet, elle gère plusieurs types de population et emploie des agents de droit public : Les fonctionnaires, les contractuels, de manière dérogatoire, des agents de droit privé sous convention collective.

Enfin, et depuis 2005, des agents de droit privé sous statut CANSSM : La CDC est devenue l'employeur d'une partie du personnel de la CANSSM. Certains sont en fonction à la CDC, les autres sont mis à la disposition de la CANSSM. » *Extraits d'une « Présentation RH en PP », réalisée et présentée lors du parcours des nouveaux arrivants à la CDC en 2018, par DOUAK Asmaa & DURAN Carole.*

L'analyse présentée ci-dessous constitue une étude de l'échantillon choisi pour l'envoi du questionnaire de satisfaction RH. Afin d'exploiter au mieux les résultats de cette enquête, il convient d'apporter une première analyse concernant le profil des collaborateurs. Cette observation concernera le sexe, l'âge, la localisation géographique, les statuts et enfin l'ancienneté des collaborateurs.

❖ Les Statuts des collaborateurs interrogés

L'ensemble des collaborateurs ne bénéficie pas du même statut selon qu'ils aient un lien de droit public, de droit privé ou de droit privé sous statut CANSSM avec l'employeur CDC.

En termes de gestion RH du personnel, les différences sont multiples et concernent de nombreux éléments administratifs.

⁴² Caisse Autonome Nationale de la Sécurité Sociale dans les Mines.

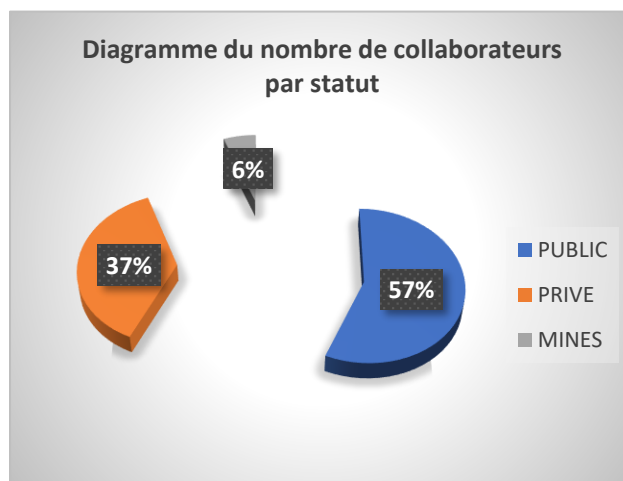


Figure 10 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par statut

Dans l'échantillon des 157 collaborateurs sondés, 57% des employés sont fonctionnaires ou contractuels de droit public.

L'échantillon est intéressant à étudier car on remarque une diversité des statuts.

❖ Localisation géographique des collaborateurs interrogés

Dans le cadre de mes fonctions, je suis amenée à échanger avec les collaborateurs et managers des deux sites de la DPS ; L'Établissement d'Angers-Paris et L'établissement de Bordeaux.

Avec l'accord de mon manager, de ma responsable et l'appui de ma tutrice d'apprentissage, j'ai réalisé mon enquête auprès des équipes de trois directions de la DPS ; La Direction des finances, Le Département de l'innovation et la Direction du Handicap, soit un total de 157 collaborateurs.

- ➔ **LA DIRECTION DU HANDICAP**
PARIS **31** collaborateurs
- ➔ **LE DEPARTEMENT INNOVATION**
ANGERS **4** collaborateurs
BORDEAUX **5** collaborateurs
PARIS **3** collaborateurs
- ➔ **LA DIR DES FINANCES - [REDACTED]**
ANGERS **8** collaborateurs
BORDEAUX **40** collaborateurs
PARIS **64** collaborateurs



Figure 11 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par villes

On remarque qu'une large majorité des collaborateurs interrogés travaille depuis Paris (63% des collaborateurs sont parisiens, 29% d'entre eux sont bordelais et 8% angevins).

❖ Le sexe des collaborateurs interrogés

Les statistiques liés au sexe sont données à titre purement indicatif car lors du sondage d'opinions, les réponses seront anonymes et nous ne pourrions pas évaluer l'effet qu'a cette variable sur la fidélisation des collaborateurs. Notre population est majoritairement féminine avec près de 59% de femmes contre 41% d'hommes comme illustré ci-dessous :



Figure 12 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par sexe

❖ L'âge des collaborateurs interrogés

L'âge est une donnée capitale fortement corrélée avec l'ancienneté. Comme on peut le constater sur la boîte à moustache en bas à droite, la moyenne d'âge de l'échantillon sondé est élevée et est supérieur à 50 ans (51 ans précisément). Les 75% des collaborateurs sondés ont plus de 45 ans. Le collaborateur le plus âgé a 66 ans et le collaborateur le moins âgé a 26 ans.

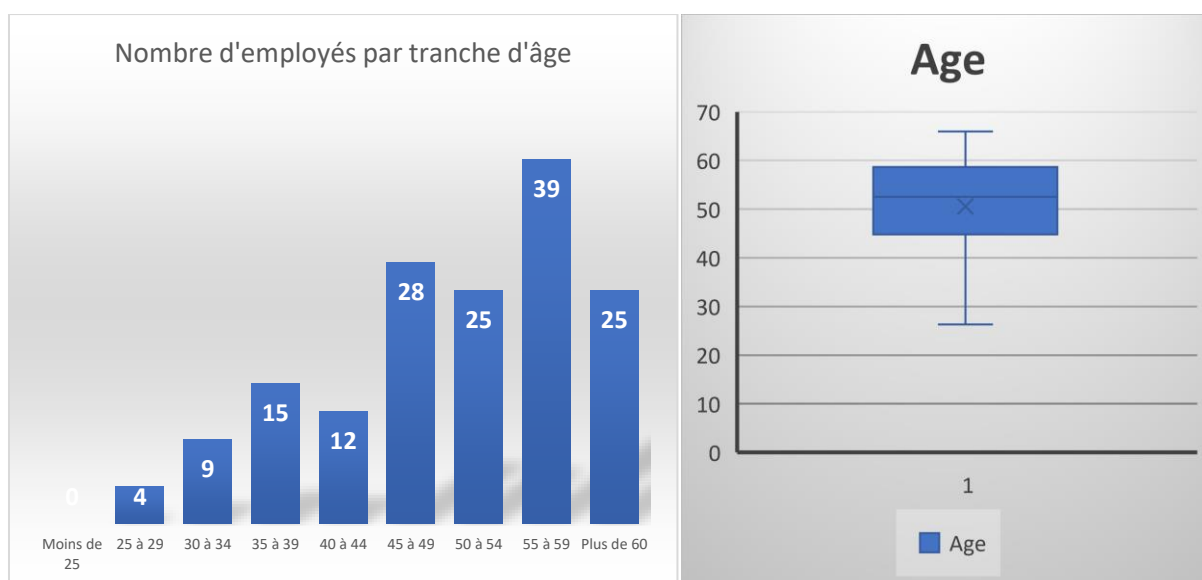


Figure 13 : Histogramme et boîte à moustache représentant le nombre de collaborateurs par tranche d'âge

❖ L'ancienneté des collaborateurs interrogés

L'ancienneté est sans doute la variable la plus intéressante de notre étude préliminaire. On remarque que malgré une moyenne d'âge élevée, l'ancienneté est relativement faible en moyenne de 17 ans.

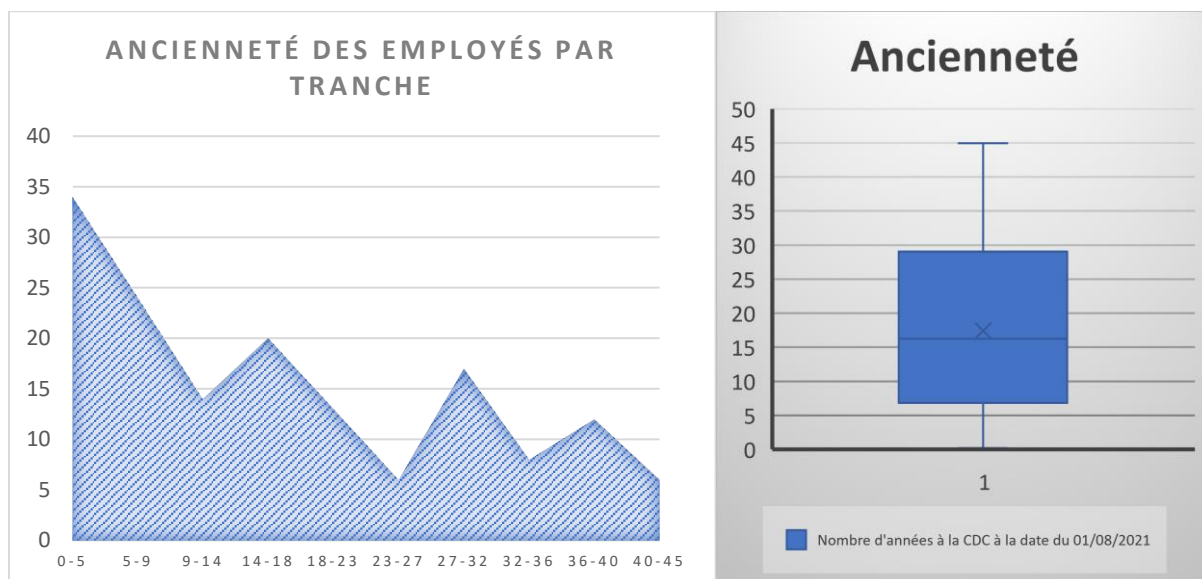


Figure 14 : Courbe et boîte à moustache représentant l'ancienneté des collaborateurs sondés

L'intégration de nouveaux collaborateurs est récente (moins de 6 mois pour les nouveaux arrivants) alors que le collaborateur ayant le plus d'ancienneté à la CDC avoisine les 45ans d'ancienneté.



Chapitre 5 : Enquête terrain et discussions générales




5.1 Recueil des résultats

→ Voir Annexe 4

Le questionnaire de satisfaction RH présenté plus haut a été transmis par courriel aux 157 collaborateurs des directions choisies. Seuls 47 des 157 (soit 30% des sondés) ont répondu entièrement au questionnaire et de façon anonyme. L’outil Eval&Go m’a permis de réaliser une extraction des résultats sous forme de rapport automatique exploitable.

Voici donc les données recueillies à l’aide des réponses au sondage.

 **La première question** : posée étant une question introductive visant à illustrer le profil des collaborateurs en termes d’ancienneté au sein de l’organisation. On imagine aisément un collaborateur ayant plusieurs années d’ancienneté répondre avec plus de recul et d’expériences aux questions qui suivent. Dans notre sondage, une large majorité des répondants a plus de 12 ans d’ancienneté (55%). Cette dimension doit impérativement être prise en compte dans l’analyse du questionnaire.

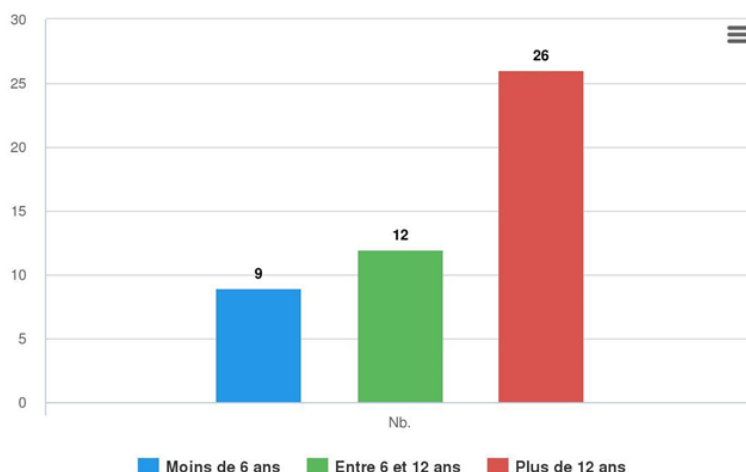


Figure 15 : Histogramme représentant la répartition de l’ancienneté des collaborateurs sondés

L’analyse de cette donnée me permet de distinguer trois groupes, les collaborateurs ayant moins de 6 ans d’ancienneté, les collaborateurs qui ont entre 6 et 12 ans d’ancienneté ainsi que les collaborateurs de plus de 12 ans de travail au sein de la CDC.

Cette variable endogène de l'ancienneté nous sera utile pour étudier son lien avec la fidélisation des collaborateurs.

Les questions qui suivent sont des questions ciblées visant à apporter une réponse à notre première hypothèse. Les questions sont orientées en fonction des dispositifs RH mis en place au sein de la CDC pour satisfaire et fidéliser ses collaborateurs.

Questions 2 à 7 :

Globalement les collaborateurs interrogés sur la 2^{ème} question estiment que les RH prennent les mesures nécessaires pour un bon équilibre vie pro / vie perso. Sur une échelle de 1 à 5 la moyenne est de 3,5 (8 collaborateurs parmi les sondés sont très satisfaits, seul 1 d'entre eux ne l'est pas du tout).

Dans la 3^{ème} question, il s'agit de déterminer si les collaborateurs sont satisfaits des dispositifs RH mis en place au sein de la CDC. Les collaborateurs sont invités à attribuer une note allant de 1 à 5 pour évaluer les dispositifs RH suivants.

Dispositifs RH	Min.	Moyenne	Max.
Les dispositifs de la formation	2	3.72	5
Les modalités du temps de travail	2	3,94	5
La mobilité professionnelle interne	1	2.98	5
Le dispositif télétravail	1	3,94	5
Les promotions et avancements	1	2.47	5
L'égalité professionnelle	1	3.28	5
Les dispositifs de fin de carrière	1	3.91	5

Tableau 3 : Résultats reflétant le niveau de la satisfaction des sondés sur les dispositifs RH

Les dispositifs qui obtiennent à égalité la meilleure moyenne sont les modalités du temps de travail et le dispositif télétravail. On retrouve en seconde position le dispositif de fin de carrière et en dernière position les promotions et avancements.

Ensuite, il a été demandé aux collaborateurs de classer l'ensemble des dispositifs RH du plus important au moins important. La question 4 du questionnaire permet d'observer qu'une large majorité des collaborateurs place les dispositifs de fin de carrière en tête de classement des dispositifs RH mis en place pour eux au sein de l'organisation. Observons de plus près le radar ci-dessous.

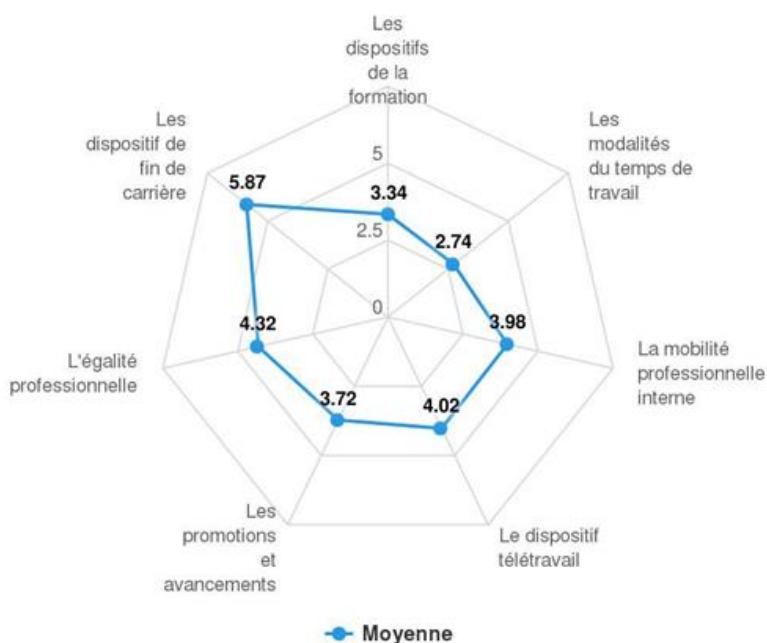


Figure 16 : Radar représentant le niveau de satisfaction des collaborateurs sondés sur les différents dispositifs mis par les RH

Pour les collaborateurs sondés, l'égalité professionnelle est également importante et arrive en seconde position du classement. Les promotions et avancement sont des dispositifs liés à la rémunération des collaborateurs. Ils obtiennent la moyenne de 3.72. De plus, les dispositifs du télétravail et de la rémunération atteignent un niveau de satisfaction très élevé. 76% des collaborateurs sondés ont un niveau de satisfaction supérieur à 4/5

Quant à la question 5, il s'agit d'interroger les collaborateurs sur la politique de rémunération de la CDC. Cette dernière est perçue dans le monde du travail et plus particulièrement dans le secteur public comme étant l'une des plus avantageuse. Ce sentiment est confirmé au niveau des réponses collectées de notre questionnaire. En effet, 76% des collaborateurs estiment que le niveau de leur rémunération est au moins satisfaisant, voire très satisfaisant à la CDC (Supérieur à 4/5).

En revanche, il ressort de l'analyse de la question 6 que les opportunités professionnelles ne sont pas très satisfaisantes pour les collaborateurs sondés. Aucun d'entre eux n'a jugé très satisfaisant les opportunités professionnelles qui se présentent à eux dans leur parcours

professionnel. La moyenne des réponses récoltée est égale à 3. Il est à noter ici que 18 collaborateurs ne sont ni satisfaits – ni insatisfaits sur le sujet.

Enfin, les réponses de **la question 7** mettent en lumière le niveau de satisfaction global des collaborateurs au travail qui est de l'ordre de 3,5/5. Dans notre analyse, il va être intéressant d'étudier cette donnée en lien direct avec la fidélisation des collaborateurs.

Questions 8 à 12 :

L'analyse des réponses des **questions 8 et 9** met en avant le sentiment d'autonomie et de reconnaissances des collaborateurs dans leurs missions. 57% des collaborateurs ayant répondu au questionnaire estiment être reconnus pour le travail qu'ils accomplissent. Le sentiment d'autonomie est vivement exprimé car 81% des sondés considèrent avoir souvent voire toujours de l'autonomie au travail.

La question 10 révèle que le niveau de confiance entre manager et collaborateurs est très élevé. 51% des sondés sont tout à fait d'accord pour affirmer entretenir une bonne relation avec leur manager 38% se déclarent d'accord, ce qui donne un total de 90% de collaborateurs au moins d'accord.

Par ailleurs, les résultats de **la question 11** de notre enquête permettent de remarquer que les managers accordent de l'importance aux opinions des collaborateurs. En effet, les répondants au questionnaire estiment à 4/5 l'importance accordée à leur opinion par leur manager, dont 28% des répondants évaluent même cette importance à 5/5.

Pour conclure l'analyse des questions qui me permettront de valider ou non, l'**Hypothèse 2**, nous avons questionné l'échantillon sur leur sentiment d'épanouissement au travail. Il en ressort de **la question 12** que ce sentiment est moins marqué que le sentiment d'autonomie ou que celui de confiance avec le manager. En effet, les collaborateurs ont attribué la note globale de 3,5 sur 5 au sentiment d'épanouissement au travail. Comme nous pouvons le voir à travers l'histogramme, 55 % des collaborateurs sont épanouis ou très épanouis au travail.

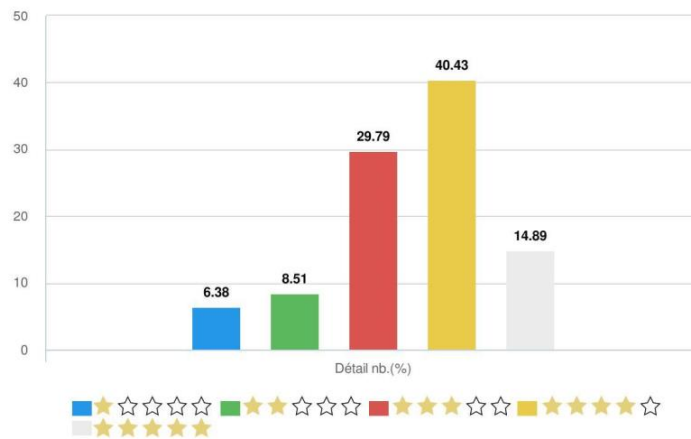


Figure 17 : Histogramme représentant le niveau de satisfaction des collaborateurs sondés sur le sentiment d'épanouissement au travail

Questions 13 à 15 :

Les questions 13 et 14 permettent de déterminer par des données chiffrées si les collaborateurs partagent des valeurs communes avec l'organisation. Ainsi nous pouvons évaluer l'impact des valeurs véhiculées par l'organisation sur la fidélisation du collaborateur.

Près de 45% des répondants estiment à 4/5 le sentiment que leur travail est important. Et, 26% des collaborateurs estiment ce sentiment à 5/5. De plus, une large majorité de répondants a évalué à travers ce questionnaire à 5/5 que la notion d'intérêt général donne du sens à leur travail (53%).

A travers les réponses de la question 15, on remarque que 55% des collaborateurs estiment se reconnaître au moins à 4/5 dans la culture d'entreprise de la CDC. Bien que 15% des interrogés ne s'y identifient pas du tout.

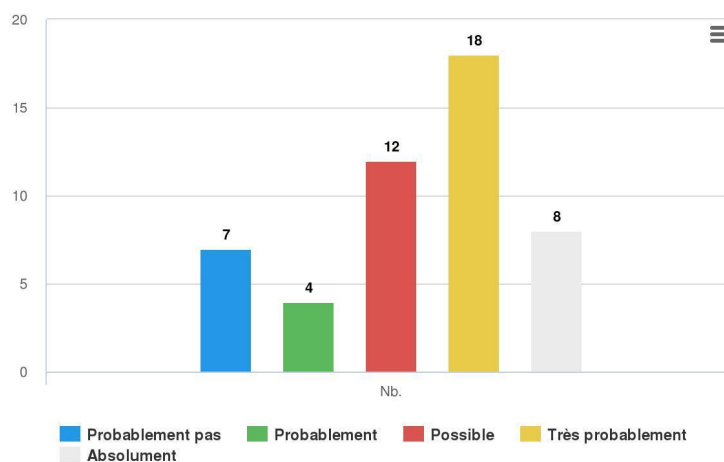


Figure 18 : Histogramme représentant le niveau de reconnaissance des collaborateurs dans la culture de l'entreprise

Questions fidélisation :

Par le biais de la **question 16**, nous avons directement voulu questionner les collaborateurs sur leur propension à chercher des opportunités professionnelles externes à la CDC. Sur les 157 personnes interrogées, 51% des répondants affirment qu'ils ne seraient probablement pas aptes à accepter une offre intéressante en dehors de la CDC.

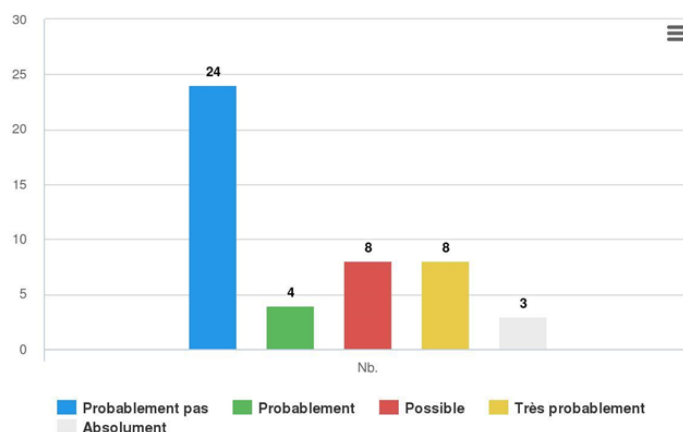


Figure 19 : Histogramme représentant la propension des collaborateurs à examiner des opportunités professionnelles externes à la CDC

La dernière **question 17** a été posée en vue de réaliser une comparaison des différents facteurs qui rentrent en jeu dans la fidélisation des collaborateurs de la CDC. Parmi les facteurs suivants : l'accompagnement RH, le management, les missions et valeurs et la rémunération, lesquelles ont le plus d'impact sur la fidélisation des collaborateurs ?

Selon les réponses, du plus important au moins important, il apparaît que le facteur rémunération a le plus d'impact sur leur fidélisation. Viennent ensuite les missions et valeurs de la CDC, le management et enfin l'accompagnement RH.

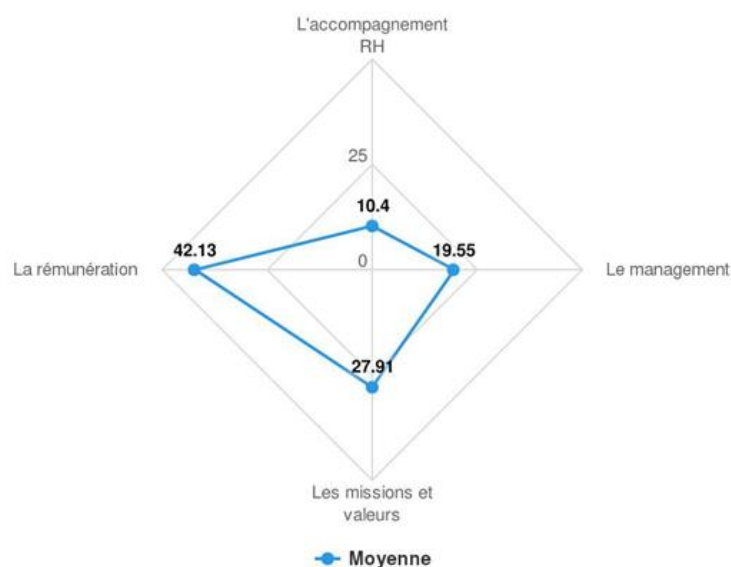


Figure 20 : Radar représentant les différents facteurs qui impactent le plus la fidélisation des collaborateurs

Enfin, je vais croiser les données de **la question 1** avec celles des **questions 16 et 17** pour évaluer l'effet de la variable de l'ancienneté sur les réponses liées à la notion de fidélisation.

→ *Voir Annexe 5*

Pour rappel, la question 1 est : Depuis combien de temps travaillez-vous à la Caisse des Dépôts ?

La question 16 est : Est-ce que des opportunités professionnelles intéressantes s'offrent à vous en dehors de la CDC ? Seriez-vous prêt à accepter un poste hors CDC ?

Voici le tableau obtenu lorsque l'on croise les réponses aux deux questions :

	Absolument	Très probablement	Possible	Probablement	Probablement pas	Total général
Moins de 6 ans	1	1	2	2	3	9
Entre 6 et 12 ans	1	3	3	0	5	12
Plus de 12 ans	1	4	3	2	16	26
Total	3	8	8	4	24	47

Tableau 4 : Tableau récapitulatif du croisement des données de la question 1 avec celles de la questions 16

On remarque clairement l'effet qu'a la variable de l'ancienneté sur la propension d'un collaborateur à chercher ou non une offre d'emploi externe. En effet, seulement 33% des

« moins de 6 ans » n'accepteraient pas de postes en dehors de la CDC contre 42% pour ceux ayant entre « 6-12 ans » d'ancienneté et 62% pour les « plus de 12 ans ».

Je vais maintenant croiser les réponses de la question d'ancienneté avec la **question 17** : Pour finir, selon vous, qu'est-ce qui à le plus d'impact dans votre fidélisation à la CDC ?

Voici le tableau obtenu lorsque l'on croise les réponses aux deux questions.

	L'accompagnement RH	Le management	Les missions et valeurs	La rémunération
Moins de 6 ans	10,44	30,33	25,33	33,89
Entre 6 et 12 ans	11,58	18,33	20,25	49,83
Plus de 12 ans	9,85	16,38	32,35	41,42
Total général	10,40	19,55	27,91	42,13

Tableau 5 : Tableau récapitulatif du croisement des données de la question 1 avec celles de la question 17

Contrairement au tableau précédent, les données ci-dessus ne concernent pas le nombre de réponses, mais simplement une moyenne de score attribuée à chacun des facteurs. On remarque que pour les « moins de 6 ans », les deux dispositifs les mieux classés sont le management et la rémunération. Pour les tranches « 6-12 ans » et pour les « plus de 12 ans », la rémunération arrive en tête juste avant les missions et valeurs. Ce classement rejoint celui du total global pour ces deux tranches. L'accompagnement RH est le dispositif jugé le moins important en termes de fidélisation par les trois tranches d'âge.



Vérification des hypothèses

➔ La fidélité des collaborateurs sondés

Le concept de fidélité à l'égard de son entreprise est défini comme une attitude qui amène un collaborateur à vouloir rester dans son organisation sans s'intéresser aux offres d'emploi externes. Et, ce que pensent les collaborateurs de leur fidélité à leur employeur est plutôt intéressant car plus de la moitié des sondés affirment qu'ils ne seraient probablement pas aptes à accepter une offre intéressante en dehors de la CDC. Les collaborateurs les plus anciens ont répondu le plus favorablement à cette question. Il existe donc un lien entre le

sentiment de fidélité et l'ancienneté des équipes. Nous allons maintenant vérifier nos **Trois Hypothèses** :

(1) Pour fidéliser ses collaborateurs, la GRH apporte des solutions aux attentes des salariés.

Globalement, les collaborateurs de la CDC sont satisfaits des dispositifs RH mis en place par l'organisation. La mise en place de ces dispositifs est en accord avec le respect de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

La GRH apporte des solutions aux attentes des collaborateurs via la mise en place de pratiques visant à combler des besoins spécifiques. En effet, les collaborateurs interrogés sont majoritairement satisfaits des modalités du temps de travail, des dispositifs liés au télétravail et à la fin de carrière.

Sur 7 dispositifs mis en place par les RH, seulement 2 n'obtiennent pas de bons résultats. Il s'agit de la mobilité professionnelle et des promotions et avancements qui ne sont pas à la hauteur des attentes des collaborateurs.

L'un des dispositifs qui a fait l'objet d'une question dans notre enquête est la politique de rémunération de la CDC. Celle-ci est non seulement perçue à l'externe comme étant l'une des plus avantageuse du secteur public, mais elle est jugée en interne par une grande majorité des collaborateurs interrogés comme étant au moins satisfaisante.

A travers notre analyse on s'aperçoit que les collaborateurs interrogés sont globalement satisfaits des dispositifs RH mis en place et de leur travail au quotidien. 55% de collaborateurs interrogés ont plus de 12 ans d'ancienneté au sein de l'organisation, ce qui démontre l'existence d'un sentiment de fidélité à la CDC.

- ✓ Si l'on considère que pour fidéliser ses collaborateurs la GRH apporte des solutions aux attentes des salariés, je valide mon **Hypothèse 1**.

(2) L'implication des managers dans la Gestion du Personnel garantit la fidélisation des collaborateurs.

Les managers appliquent la politique des RH de l'entreprise en appui des RH métiers de la DPS. Ces derniers orientent et soutiennent les managers dans la gestion stratégique du personnel.

Une partie du sondage a été élaboré de telle sorte à ce que l'on puisse évaluer les comportements et sentiments des équipes sondées à l'égard de leur hiérarchie. Chaque manager a sa propre

méthode de management qui va influencer sur la perception qu'ont les équipes de son fonctionnement.

La relation de confiance, l'écoute, le sentiment d'autonomie, de reconnaissance et d'épanouissement, sont des éléments associés au sentiment de fidélité à l'organisation. Ces variables psychologiques se développent au sein des équipes, dans le quotidien de chaque collaborateur, en fonction de la relation qu'il a avec son manager et autres collaborateurs. 90% des sondés sont au moins d'accord sur l'idée qu'ils entretiennent une relation de confiance avec leur manager. De plus, 80% des collaborateurs considèrent avoir souvent, voire toujours assez d'autonomie dans leur travail.

Les équipes estiment majoritairement à 4/5 l'importance accordée à leurs opinions et besoins. Les notes attribuées sur cet ensemble de questions sont révélatrices d'une ambiance de travail agréable pour les managers et leurs équipes.

Le management des équipes est à prendre en considération dans une politique de fidélisation des collaborateurs. La proximité et l'écoute sont des éléments indispensables à la gestion des personnels dans le processus de fidélisation des RH.

- ✓ Je valide l'**Hypothèse 2** car les managers se basent sur la politique RH de l'entreprise pour gérer le personnel. Lorsque la gestion est en phase avec la politique RH, en appui de l'équipe RH métiers, le processus de fidélisation peut opérer.

(3) Les valeurs de l'organisation sont un appui pour la GRH dans son rôle de maintien de l'image et de fidélisation des collaborateurs.

Les missions de la Caisse des Dépôts sont des missions de l'ordre de l'intérêt général. La notion d'intérêt général est au centre de ses préoccupations. La CDC est une institution publique unique et reconnue en France. L'image qu'elle véhicule en interne se doit d'être à la hauteur de sa « *promesse employeur* » en externe.

De façon indirecte, les RH ont un rôle de maintien de l'image de l'institution à travers l'accompagnement des collaborateurs. De nombreux collaborateurs sont attirés par l'institution car ils partagent des valeurs communes avec elle. 53% des collaborateurs interrogés évaluent à 5/5 que la notion d'intérêt général donne du sens à leur travail.

La culture de l'entreprise CDC se compose d'éléments comme les valeurs et l'identité de celle-ci. Elle s'appuie sur l'histoire de l'institution qui s'est inscrite dans le temps depuis sa création il y a plus de 200 ans. Notre enquête révèle que 55% des sondés estiment se reconnaître au

moins à 4/5 à travers la culture d'entreprise de la CDC. Bien que 15% des interrogés ne s'y identifient pas du tout.

- ✓ Les valeurs de la Caisse des Dépôts fait d'elle un employeur très attractif. Une bonne gestion du personnel est essentielle afin de maintenir l'image de l'institution. Je valide mon **Hypothèse n°3** car les valeurs de l'organisation sont des éléments qui jouent en sa faveur et facilitent le processus de fidélisation des collaborateurs. Les RH sont les premiers interlocuteurs des nouveaux arrivants et les accompagnateurs de carrière des autres.



Résultats et confrontation des données à la théorie

L'analyse de la littérature ainsi que les résultats de notre enquête nous ont permis de réaliser que la notion de fidélité des collaborateurs est liée à de nombreux facteurs associés à la gestion Ressources Humaines.

A travers la littérature choisie dans le premier chapitre, nous avons pu voir que la fonction RH a évolué dans le temps jusqu'à adopter une stratégie de fidélisation de ses collaborateurs. Cette stratégie s'avère essentielle car étroitement liée au plan d'action des RH qui consiste à investir le champ du recrutement pour attirer, former et fidéliser les collaborateurs. Par ailleurs, notre enquête a révélé que de nombreux collaborateurs sont globalement satisfaits des dispositifs RH mis en place au sein de l'organisation. Ces dispositifs RH permettent d'apporter une réponse aux attentes des collaborateurs en individualisant la gestion des RH à travers la rémunération, l'organisation du temps de travail, la formation, la gestion de carrière et la mobilité. La Rémunération arrive en tête des classements en apparaissant dans l'enquête comme ayant le plus d'impact dans la fidélisation des collaborateurs (42%).

Au sein des équipes, le processus de fidélisation d'un collaborateur passe par la relation qu'il a avec son manager. Notre enquête témoigne d'une grande confiance entre les managers et leurs collaborateurs. L'accompagnement quotidien des collaborateurs se fait par les managers. Avec l'appui des RH, ces derniers prennent les mesures nécessaires afin d'équilibrer les besoins du service avec les besoins des collaborateurs.

Dans notre 2^{ème} chapitre théorique, l'une des dimensions RH de la fidélisation consiste selon Peretti (2005) à présenter un collaborateur fidèle à son organisation comme ayant de l'ancienneté, un faible intérêt aux offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort. Nous avons vérifié à travers notre enquête que 33% des sondés ayant moins de 6 ans

d'ancienneté n'accepteraient pas de postes en dehors de la CDC. Cela se confirme encore davantage chez les 62% des collaborateurs ayant 12 ans et plus d'ancienneté qui déclarent qu'ils ne seraient pas prêts à travailler ailleurs. Plus l'ancienneté d'un collaborateur est grande et moins il sera intéressé par une offre d'emploi externe.

Dans la littérature, nous avons constaté que la réponse aux besoins primaires, secondaires, et tertiaires des collaborateurs, en appui des leviers RH, fait naître chez eux un sentiment de motivation, d'implication et de satisfaction professionnelle. On considère alors qu'un collaborateur fidèle est un collaborateur satisfait au travail. Notre enquête dévoile en effet que sur 47 sondés, 58% d'entre eux évaluent leur niveau de satisfaction professionnel à 4/5 et 5/5, (21 sondés à 4/5 et 7 sondés à 5/5). Un collaborateur satisfait est bien impliqué dans son travail. De plus, l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs s'étudient avec un levier commun : l'implication des collaborateurs dans leurs fonctions.

Enfin, nous avons abordé dans le chapitre 3 que pour accroître l'attractivité d'une organisation, les RH doivent adopter une stratégie de gestion de l'image globale de celle-ci. Le marketing des Ressources Humaines sert à appliquer le marketing à la sphère des RH. Pour attirer et fidéliser ses collaborateurs, il est essentiel d'avoir une bonne gestion de l'image. Cette gestion s'opère dès le recrutement d'un collaborateur et tout au long de sa carrière afin de rester cohérent avec la notoriété de l'organisation et l'image qu'il s'est faite d'elle avant son intégration. Le sentiment d'attrait est plus important lorsque les collaborateurs partagent des valeurs communes avec l'organisation. Dans notre sondage, la notion d'intérêt général donne du sens au travail d'une majorité de collaborateurs (53%). Il est plus simple de fidéliser un collaborateur ayant des valeurs communes avec son organisation.

Les auteurs Hatch et Schultz (2002) considèrent que la construction identitaire découle de l'image, la culture et l'identité organisationnelle. 55% des sondés affirment se reconnaître très facilement et absolument à travers la culture d'entreprise de la CDC qui est constituée d'un ensemble de valeurs et croyances.

Les RH sont les représentants de l'organisation en interne et bénéficient ainsi d'une place stratégique dans la gestion de l'image et la fidélisation des collaborateurs.

Synthèse de l'étude Empirique

La seconde partie de mon travail de recherche a été consacrée à l'enquête terrain. Notre enquête a été réalisée au sein de l'institution publique Caisse des Dépôts et Consignations et plus particulièrement à la Direction des Politiques Sociales au sein de laquelle j'exerce mes fonctions d'apprentie Gestionnaire Administrative RH. Pour répondre à ma problématique de cette recherche, j'ai opté pour l'étude de l'ensemble des facteurs RH et psychologiques qui mènent au sentiment de fidélité des collaborateurs

L'enquête réalisée en ligne sous forme de questionnaire de satisfaction RH a été envoyée auprès d'un échantillon représentatif de 157 collaborateurs. Les réponses des 47 répondants ont été exploitées afin d'en faire une analyse pertinente.

Nous avons pu remarquer que plus de la moitié des collaborateurs interrogés est satisfaite au travail. Les dispositifs RH répondent à leurs attentes et besoins, et la relation de confiance établie avec la hiérarchie est confirmée. De plus, de nombreux interrogés partagent les valeurs de l'organisation. Plus les collaborateurs ont de l'ancienneté et moins ils ne sont intéressés par la recherche d'emploi externe. Cela confirme le sentiment de fidélité des collaborateurs les plus anciens.

L'analyse des réponses de l'enquête nous a ensuite été utile pour valider nos trois hypothèses émises à l'issue de la partie théorique.

Enfin, la comparaison de notre analyse à la littérature nous a permis de répondre à la problématique générale de notre mémoire et d'affirmer que la GRH joue bien un rôle multidimensionnel dans la fidélisation des collaborateurs.



Conclusion Générale

L'objectif principal de cette recherche était pour moi de savoir quel est le rôle de la Gestion des Ressources Humaines sur la fidélité des collaborateurs à l'égard de leur entreprise.

L'étude théorique a permis de prendre connaissance du rôle multidimensionnel des Ressources Humaines dans la fidélisation des équipes.

Nous avons d'abord exploré l'histoire des Ressources Humaines dans les organisations jusqu'à leur adoption d'une stratégie visant à fidéliser les collaborateurs. Ces derniers sont alors considérés comme des actifs détenteurs de connaissances et du savoir-faire qu'il faut préserver. La stratégie des Ressources Humaines consiste à mettre en place des pratiques de GRH visant à répondre aux attentes des collaborateurs des différents services et groupes au sein d'une organisation. Ces pratiques de GRH sont reconnues favorables à la satisfaction au travail et à l'engagement des collaborateurs envers leur organisation. Cela a un impact immédiat sur la motivation et entraîne la fidélisation de ces derniers.

Les managers ont également un rôle important dans la fidélisation des collaborateurs. En appui du service des Ressources Humaines, ils mettent en place des actions autour du collaborateur pour le faire adhérer au fonctionnement de l'organisation tout en répondant à ses attentes et à ses besoins. De ce fait, il a un rôle actif d'intermédiaire dans les processus RH.

Répondre à leurs besoins entraîne chez les collaborateurs des attitudes, des comportements et d'autres conduites individuelles ainsi qu'un fort sentiment de fidélité. La motivation des individus est atteinte lorsque leurs besoins secondaires, primaires et tertiaires sont comblés. Lorsqu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail, ils s'impliquent et s'engagent pour l'organisation et dans le long terme.

Le marketing des Ressources Humaines consiste à appliquer des techniques de marketing et de communication à la sphère des RH pour attirer, recruter, intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués. Le marketing des Ressources Humaines fait vivre la Marque Employeur de l'organisation à travers une gestion habile du personnel. Aussi, lorsque les collaborateurs partagent des valeurs communes avec l'organisation, cela fortifie leur souhait de rester au service de celle-ci dans une culture organisationnelle à laquelle ils s'identifient.

L'étude empirique menée au sein de la Caisse des Dépôts affirme que de nombreuses pratiques RH exercent une influence sur la fidélité des collaborateurs.

Les résultats ont d'abord vérifié que les collaborateurs les plus anciens, donc les plus fidèles, n'ont majoritairement pas pour souhait de quitter leurs fonctions à la Caisse des Dépôts. En effet, de nombreux collaborateurs sont satisfaits de leur(s) expérience(s) professionnelle(e) à la CDC. Il en ressort que les moyens RH déployés pour eux sont jugés majoritairement satisfaisants voire très satisfaisants mais « la mobilité professionnelle » et « les promotions et avancements » ne sont pas à la hauteur des attentes des collaborateurs. Il serait intéressant de mener une étude plus ciblée sur ces deux dispositifs afin de comprendre pourquoi ils ont obtenu des scores inférieurs à la moyenne.

Nous avons pu remarquer dans notre partie théorique que la fidélisation des collaborateurs résulte de plusieurs conditions réunies telles que la satisfaction au travail, la relation avec la hiérarchie, l'ambiance au travail et la proposition de valeurs. Globalement les collaborateurs confirment être en confiance, autonomes, reconnus et écoutés par la hiérarchie.

Enfin, l'enquête révèle que le facteur de fidélisation le plus important aux yeux de l'échantillon sondé est la rémunération. La gestion des rémunérations est donc l'un des instruments de gestion des Ressources Humaines ayant le plus d'impact sur la fidélisation des collaborateurs. Pour attirer et fidéliser ses collaborateurs ou candidats, la direction des Ressources Humaines applique les directives de l'entreprise pour mettre en place une politique de rémunération dans un esprit d'équité et de respect des lois.

La réalisation et l'analyse de mon enquête m'a permis de valider mes trois hypothèses qui sont pour rappel :

Hypothèse 1 : Pour fidéliser ses collaborateurs, la GRH apporte des solutions aux attentes des salariés.

Hypothèse 2 : L'implication des managers dans la GRH garantit la fidélisation des collaborateurs.

Hypothèse 3 : Les valeurs de l'organisation sont un appui pour la GRH dans son rôle de fidélisation des collaborateurs.

La validation des trois hypothèses et la comparaison des données de l'enquête avec la littérature permet de vérifier des liens évidents entre l'ancienneté des collaborateurs et le degré de fidélité. Ces derniers sont très attachés aux dispositifs RH mis en place dans l'organisation. Une majorité des répondants se reconnaissent à travers les valeurs de l'organisation. Cependant nous avons remarqué qu'une minorité des collaborateurs ne se sent pas du tout concerné par les valeurs de l'entreprises. Ce sujet pourrait être intéressant à explorer à l'avenir afin de déterminer quels critères amènent ce faible taux d'adhésion.

De plus, il serait intéressant de faire une étude à plus grande échelle afin de confirmer ou non les hypothèses validées auprès des 47 collaborateurs de la CDC. Tout en restant sur le format d'un questionnaire anonyme, une enquête à plus grande échelle qui inclurait d'autres données telles que l'âge, le sexe, le statut, permettrait de vérifier également le lien de ces données avec la fidélisation des collaborateurs.

Enfin, notre enquête révèle que l'accompagnement RH se place en dernière position du classement des facteurs ayant le plus d'impact dans la fidélisation des collaborateurs.

Mon expérience professionnelle au sein d'un service RH de la Caisse des Dépôts et mon travail de recherche effectué dans le cadre de mon Master MDO, m'amènent à m'interroger sur le faible impact de l'accompagnement RH sur la fidélisation des collaborateurs. Il serait intéressant de chercher des axes d'amélioration sur ces dispositifs d'accompagnement RH afin qu'ils soient à la hauteur des attentes des collaborateurs.

De plus, la communication des Ressources Humaines est le principal levier sur lequel repose l'accompagnement des RH. Les acteurs en Ressources Humaines peuvent développer de nouvelles compétences en communication pour adopter un discours clair, efficace et pertinent afin que l'accompagnement des collaborateurs impacte d'avantage leur processus de fidélisation.

Aujourd'hui, la digitalisation des processus RH constitue un enjeu majeur dans les organisations. A la Caisse des Dépôts la pré-embauche des collaborateurs se fait depuis peu via une plateforme interactive qui s'intitule Guidez-Vous. L'outil permet de faciliter l'intégration des collaborateurs à l'aide d'une surface intuitive et facile d'utilisation. A l'ère du numérique on peut se demander quelles sont les nombreux enjeux derrière la digitalisation des processus RH.



Bibliographie

[1] (<https://www.capital.fr/votre-carriere/credit-mutuel-boursorama-les-entreprises-preferees-des-salaries-des-banques-et-services-financiers-1395613>) [consulté le 20/03/2021].

[2] PAILLÉ Pascal, « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », in P. PAILLÉ (dir.), *La fidélisation des ressources humaines. Approches conceptuelles et recherches empiriques*, Publications Universitaires Laval, Collection ressources humaines comportement au travail et pratiques innovante, Laval, 2011, 280p.

[3] SCOUARNEC Aline, (2005), « Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », *Management & Avenir*, 2005/2 (n° 4), pp 111-138.

[4] BOUCHEZ Jean-Pierre, « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in D. Weiss (coord.), *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Collection Références, Paris, 1999, 824p.

[5] GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique et GILBERT Patrick, (2009), « La professionnalisation de la fonction RH. Mythes et limites », *Revue Française de Gestion*, vol 35, n°194, pp 105-121.

[6] BAMBERGER Peter et MESHOULAM Ilan, *Human resource strategy : Formulation, Implementation, and Impact*, Sage Publications, California, 2000, 224p.

[7] COLLE Rodolphe « l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, Aix-en-Provence, 2006, 521p.

[8] FABI Bruno, LACOURSIERE Richard, MORIN Marti et RAYMOND Louis, (2009), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol 34, n° 4, pp 21-29.

[9] GIRAUD Laurent, ROGER Alain et THOMINES Sandrine, (2012), « La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique », *Revue de Gestion de Ressources Humaines*, 2012/2 (n° 84), pp 44-60.

[10] ALVES Sarah, (2009), « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir*, 2009/1-n°21, pp 244-189.

[11] COLLE Rodolphe « Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés », XXI congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?, Rennes/ Saint-Malo, 17-19 nov. 2010, 27p.

[12] SUJANSKY Joanne, Jan FERRI-REED, *Keeping the millennials: why companies are losing billions in turnover to this Generation—and what to do about it*. John Wiley&Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2009, 256p.

[13] PERETTI Jean Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2005, 4^e édition, 277p.

[14] CÉZANNE Cécile et GUILLON Olivia, (2013), « Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/4 (n°97), pp 127-143.

[15] PERETTI Jean-Marie, *Tous DRH*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, 451p.

[16] (<https://www.benjaminchaminade.com/definition-fidelisation>) consulté le 07/08/2021

[17] (https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf) [consulté le 09/08/2021]

[18] GADDAM Soumya, (2008), « Modeling Employer Branding Communication : The Softer Aspect of HR Marketing Management », *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol 2 (Issue 1), pp 45-55.

[19] TABURIAUX-MEUNIER Mélusine, « La marque employeur comme outil de fidélisation. Le cas de Delhaize le Lion », Mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, [Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication](#), Université catholique de Louvain Belgique, Louvain-la-Neuve, 2019, 251p.

[20] DESMARAIS Céline et EDEY GAMASSOU Claire, (2014), « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014/1, vol 80, pp 133-152.

[21] ROUSSEL Patrice, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris, 1996, 306p.

[22] LOUART Pierre, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, Lille, 2002, 18p.

[23] PRAT DIT HAURET Christian, (2006), « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? », in *Comptabilité Contrôle Audit*, 2006/1 (Tome 12), Association Francophone de Comptabilité, pp 125-146.

[24] CONSTANTINIDIS Christina, EL ABOUBI Manal, SALMAN Noura et CORNE Annie, (2017), « L'entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc », *Revue Internationale P.M.E*, n° 3-4, pp 37-68.

[25] MOWDAY Richard, PORTER Lyman, and STEERS Richard, *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, 1982, 264p.

[26] MEYER John and ALLEN Nathalie, (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol 1, pp. 61-89.

[27] ALLEN Natalie and MEYER John, (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp 1-18.

[28] MEYER John and ALLEN Nathalie, (1984), « Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, pp 372-378.

[29] PETIT Renaud et ZARDET Véronique, (2017), « Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management », @GRH, 2017/1 (n°22), pp 31 à 54.

[30] AMBLER Tim and BARROW Simon, (1996), « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4(3), pp 185-206.

[31] CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et LISSILLOUR Maureen, (2018), « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018/2, n°125, pp 97-119.

[32] (<https://www.entreprisesmagazine.com/fr/articles/comment-rendre-son-entreprise-attractive-pour-attirer-et-garder-les-futures-recrues>) [consulté le 16/08/2021].

[33] SEHGAL Nakika and MALATI Nittala, (2013), « Employer branding : A potent organizational tool for enhancing competitive advantage », *The IUP Journal of Brand Management*, vol X, No.1, pp 51-65.

[34] DAVIES Gary, (2008), « Employer branding and its influence on managers », *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp 667-681.

[35] LIGER Philippe, *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2004, 196p.

[36] COLLE Rodolphe et Merle Aurélie, « Les enjeux de l'appropriation des outils marketing en GRH : le cas de la personnalisation », 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse), sept. 2007, 18p.

[37] (<https://www.petite-entreprise.net/P-2322-81-G1-definition-recrutement.html>) [consulté le 20/08/2021]

[38] TROSA Sylvie, (2017), « L'intérêt général : une réalité introuvable ? », *Gestion & Finances Publiques*, 2017/3 (n°3), pp 82-87.

[39] MEAD George Herbert, *L'Esprit, le soi, la société*, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », Paris, 2006, 428p. [Traduction de CEFAÏ Daniel et QUERE Louis]

[40] (<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/culture-organisationnelle>) [consulté le 22/08/2021]

[41] DOUAK Asmaa, « Dans un contexte de population salariale vieillissante, pourquoi la Direction des Retraite et de la Solidarité (DRS) doit-elle se réorganiser par rapport aux départs en retraite ? », Mémoire de Master 1, ISM-IAE UVSQ, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, Guyancourt, 2020, 56p.

Glossaire des sigles

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

CDC : Caisse des Dépôts et Consignations

DRH : Direction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

DPS : Direction des Politiques Sociales

DFP : Direction de la formation professionnelle

ICDC : Informatique Caisse des Dépôts

CANSSM : Caisse Autonome Nationale de la Sécurité Sociale

Annexe 1 : Questionnaire Eval&Go

Enquête de satisfaction RH

Page 1 / 1 (100%)

The screenshot shows the top part of the survey. On the left, there is a small potted plant. In the center, there are three logos: 'Caisse des Dépôts GROUPE' (red square with white text and a circular emblem), 'UVSQ université PARIS-SACLAY' (purple and green text with a sun icon), and 'IAE VERSAILLES ST-QUENTIN-EN-YVELINES INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT CAMPUS DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES' (green and white text with a blue square icon). On the right, there is a white coffee cup filled with black coffee. Below the logos, question 1 is displayed: '1. Depuis combien de temps travaillez-vous à la Caisse des Dépôts'. Below the question is a white dropdown menu with a downward arrow.

The screenshot shows question 4: '4. Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ?'. Below the question is a horizontal scale from 1 to 5. Above the scale, 'Très insatisfaisant' is written above '1' and 'Très satisfaisant' is written above '5'. Below the scale, there are seven rows, each with a list item on the left and a checkbox on the right. The list items are: 'Les dispositifs de la formation', 'Les modalités du temps de travail', 'La mobilité professionnelle interne', 'Le dispositif télétravail', 'Les promotions et avancements', 'L'égalité professionnelle', and 'Les dispositifs de fin de carrière'. The checkboxes are currently unchecked. On the right side of the scale, there is a white coffee cup and a hand holding a white mouse.

Annexe 2 : Mail envoi du questionnaire

Bonjour à toutes et à tous,

Dans le cadre de ma dernière année d'études en alternance au sein de la Direction des Ressources Humaines, je suis amenée à réaliser une enquête au sein de la DPS.

Cette enquête est à mener auprès des collaborateurs de plusieurs directions dont la Direction des finances.

La problématique que j'étudie est la suivante : « **En quoi la gestion des ressources humaines joue-t-elle un rôle dans la fidélité des collaborateurs ?** ».

Je vous remercie de bien vouloir prendre 5 minutes pour répondre à l'enquête qui me sera d'une aide très précieuse pour la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Sur la base du volontariat et de façon totalement anonyme, je vous invite à répondre au questionnaire dont le lien ou le QR code sont disponibles ci- dessous jusqu'au 16 juillet :

→ <https://app.evalandgo.com/s/index.php?id=JTk4ciU5N2gIOUQIQUE%3D&a=JTk3cCU5MmslOTklQjA%3D>

OU

→



Je remercie [REDACTED] et [REDACTED] dont j'ai eu l'accord en amont pour la diffusion de cette enquête.

En vous remerciant par avance pour votre participation.

Bien cordialement,



Asmaa DOUAK
Gestionnaire Administrative en Ressources Humaines
Direction des Ressources Humaines
Département des Politiques Sociales
[REDACTED]

Annexe 3 : Extraction CDC données échantillon

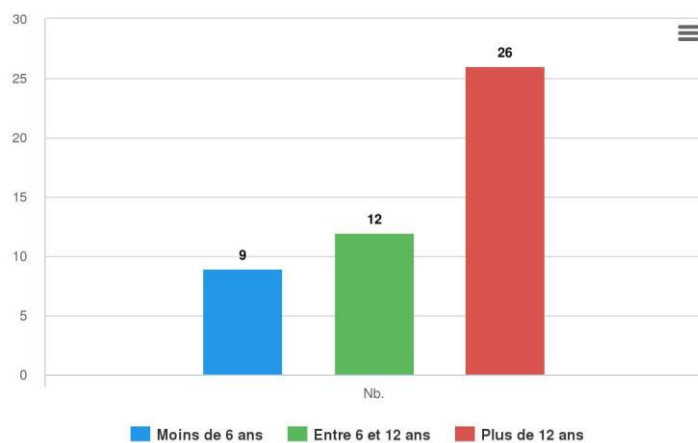
Matricule Agent	Code Sexe Agent	Date d'entrée à la CDC	Date de naissance Agent	Tranche d'âge / Date X	Age Agent à la date X [en ans et mois]	Date de début Position admin.	V_Etab	Mnémonique UO	Libellé long UO	Implantation	Date d'entrée Groupe	Statut Public/Privé /Mines
	F	15/11/2000	25/07/1970	50 à 54	50 ans et 10 mois	01/04/2004	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	01/07/1996	PRIVE
	M	13/11/2000	01/06/1968	50 à 54	53 ans et 0 mois	13/11/2000	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	BORDEAUX	13/11/2000	PRIVE
	F	01/09/1981	30/06/1962	55 à 59	58 ans et 11 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	BORDEAUX	01/09/1981	PUBLIC
	M	19/06/2000	12/07/1971	45 à 49	49 ans et 11 mois	19/06/2000	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	19/06/2000	PRIVE
	M	04/11/2002	27/12/1967	50 à 54	53 ans et 5 mois	04/11/2002	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	BORDEAUX	17/09/1990	PRIVE
	F	01/01/1993	25/08/1968	50 à 54	52 ans et 9 mois	01/01/1993	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	01/01/1993	PUBLIC
	F	02/11/2020	05/05/1978	40 à 44	43 ans et 1 mois	02/11/2020	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	02/11/2020	PUBLIC
	F	01/10/1989	13/03/1959	Plus de 60	62 ans et 3 mois	01/07/2020	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	01/06/1989	PRIVE
	F	01/01/2001	19/04/1959	Plus de 60	62 ans et 2 mois	16/01/2006	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	04/07/1983	PRIVE
	F	01/09/2014	10/12/1958	Plus de 60	62 ans et 6 mois	01/09/2020	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	01/09/2014	PUBLIC
	F	01/01/1984	02/02/1961	Plus de 60	60 ans et 4 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	01/01/1984	PUBLIC
	F	05/10/1981	09/09/1963	55 à 59	57 ans et 9 mois	21/12/1998	DRSFM	P0F000	DIR DES FINANCES	PARIS	05/10/1981	PUBLIC
	M	01/10/2000	14/05/1964	55 à 59	57 ans et 1 mois	01/09/2002	DRSFM	P0F100	DOMAINE FINANCIER	PARIS	01/10/2000	PRIVE
	M	01/07/1996	02/12/1962	55 à 59	58 ans et 6 mois	01/01/2009	DRSFM	P0F100	DOMAINE FINANCIER	BORDEAUX	24/11/1986	PRIVE
	F	01/09/1978	05/06/1959	Plus de 60	62 ans et 0 mois	07/05/1996	DRSFM	P0F100	DOMAINE FINANCIER	PARIS	01/09/1978	PUBLIC
	M	01/05/2012	26/05/1975	45 à 49	46 ans et 0 mois	01/05/2012	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	01/05/2012	PRIVE
	F	18/02/2002	25/08/1975	45 à 49	45 ans et 9 mois	18/02/2002	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	02/10/2000	PRIVE
	M	13/05/2013	17/12/1987	30 à 34	33 ans et 6 mois	02/06/2016	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	02/06/2016	PRIVE
	M	03/12/2018	19/05/1994	25 à 29	27 ans et 1 mois	01/10/2020	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	03/12/2018	PRIVE
	M	12/03/2012	27/11/1973	45 à 49	47 ans et 6 mois	12/03/2012	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	12/03/2012	PRIVE
	M	18/02/2019	03/05/1989	30 à 34	32 ans et 1 mois	18/02/2019	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	18/02/2019	PRIVE
	M	10/12/2012	14/10/1985	35 à 39	35 ans et 8 mois	10/12/2012	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	10/12/2012	PRIVE
	M	31/10/2017	04/01/1992	25 à 29	29 ans et 5 mois	01/01/2021	DRSFM	P0F110	G Fi Délégué-Etudes-ISR	PARIS	31/10/2017	PRIVE
	M	11/10/1993	07/04/1963	55 à 59	58 ans et 2 mois	01/02/2001	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	BORDEAUX	09/04/1990	PRIVE
	M	26/06/2007	15/03/1973	45 à 49	48 ans et 3 mois	26/06/2007	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	BORDEAUX	26/06/2007	PRIVE
	M	11/10/2010	12/06/1968	50 à 54	53 ans et 0 mois	11/10/2010	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	PARIS	16/09/2002	PRIVE
	M	01/10/1990	19/11/1966	50 à 54	54 ans et 7 mois	01/07/2003	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	BORDEAUX	01/10/1990	PUBLIC
	F	01/09/2013	17/04/1982	35 à 39	39 ans et 2 mois	31/05/2017	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	BORDEAUX	01/09/2013	PUBLIC
	F	01/05/1979	12/12/1959	Plus de 60	61 ans et 6 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F120	DEPARTEMENT GEST FINAN	BORDEAUX	01/05/1979	PUBLIC
	F	09/04/2018	25/04/1973	45 à 49	48 ans et 1 mois	09/04/2018	DRSFM	P0F132	P0F SERVICES FINANCIERS	PARIS	09/04/2018	PRIVE
	F	01/10/1999	08/04/1962	55 à 59	59 ans et 2 mois	13/12/2003	DRSFM	P0F132	P0F SERVICES FINANCIERS	PARIS	11/09/1989	PRIVE
	M	07/09/2020	05/05/1995	25 à 29	26 ans et 1 mois	01/11/2020	DRSFM	P0F132	P0F SERVICES FINANCIERS	PARIS	07/09/2020	PRIVE
	F	01/04/2019	16/05/1984	35 à 39	37 ans et 1 mois	01/04/2019	DRSFM	P0F132	P0F SERVICES FINANCIERS	PARIS	01/04/2019	PRIVE
	M	01/07/1989	26/09/1959	Plus de 60	61 ans et 8 mois	01/07/1989	DRSFM	P0F150	NUMERAIRE	PARIS	01/09/1984	PRIVE
	M	23/06/1980	27/12/1961	55 à 59	59 ans et 5 mois	15/12/2004	DRSFM	P0F151	PAIEM ENCAI BDX	BORDEAUX	23/06/1980	PUBLIC
	M	01/05/2005	19/08/1962	55 à 59	58 ans et 10 mois	01/10/2006	DRSFM	P0F151	PAIEM ENCAI BDX	BORDEAUX	01/10/1984	MINES
	M	01/10/2002	17/04/1973	45 à 49	48 ans et 2 mois	01/07/2017	DRSFM	P0F151	PAIEM ENCAI BDX	BORDEAUX	01/10/2002	PUBLIC
	M	29/10/1985	22/12/1961	55 à 59	59 ans et 5 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F152	PAIEM ENCAI SEG	PARIS	29/10/1985	PUBLIC
	F	01/07/2012	15/02/1969	50 à 54	52 ans et 4 mois	01/10/2013	DRSFM	P0F152	PAIEM ENCAI SEG	PARIS	01/07/2012	PUBLIC
	F	01/09/2020	28/01/1973	45 à 49	48 ans et 4 mois	01/09/2020	DRSFM	P0F152	PAIEM ENCAI SEG	PARIS	01/09/2020	PUBLIC
	M	06/09/1976	22/03/1957	Plus de 60	64 ans et 2 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F153	MIS TRANSVERSE CONTRÔLE	BORDEAUX	06/09/1976	PUBLIC
	F	18/03/1991	28/09/1965	55 à 59	55 ans et 8 mois	18/03/1991	DRSFM	P0F200	DPT COMTA CPTÉ DE TIERS	PARIS	18/03/1991	PRIVE
	F	01/01/1984	19/03/1965	55 à 59	56 ans et 3 mois	01/01/1991	DRSFM	P0F200	DPT COMTA CPTÉ DE TIERS	BORDEAUX	01/01/1984	PUBLIC
	F	01/11/2018	24/04/1963	55 à 59	58 ans et 1 mois	01/11/2018	DRSFM	P0F210	P0F COMPTA ACTI TRANSVE	PARIS	01/11/2018	PUBLIC
	F	10/09/2007	16/03/1985	35 à 39	36 ans et 3 mois	01/08/2010	DRSFM	P0F210	P0F COMPTA ACTI TRANSVE	BORDEAUX	10/09/2007	PRIVE
	M	01/01/2008	24/08/1965	55 à 59	55 ans et 9 mois	01/01/2008	DRSFM	P0F210	P0F COMPTA ACTI TRANSVE	BORDEAUX	01/01/2008	PRIVE

CONFIDENTIAL

Annexe 4 : Rapport d'extraction Eval & Go

Depuis combien de temps travaillez-vous à la Caisse des Dépôts

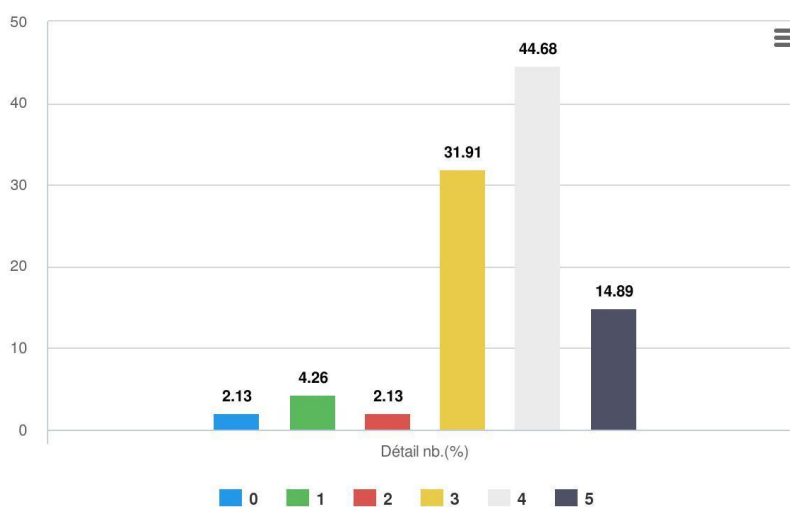
#	Question	Nb.	%
1	Depuis combien de temps travaillez-vous à la Caisse des Dépôts	47	100%
	Moins de 6 ans	9	19.15%
	Entre 6 et 12 ans	12	25.53%
	Plus de 12 ans	26	55.32%



Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction au travail aujourd'hui ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
2	Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction au travail aujourd'hui ?	47	0	3.57	5

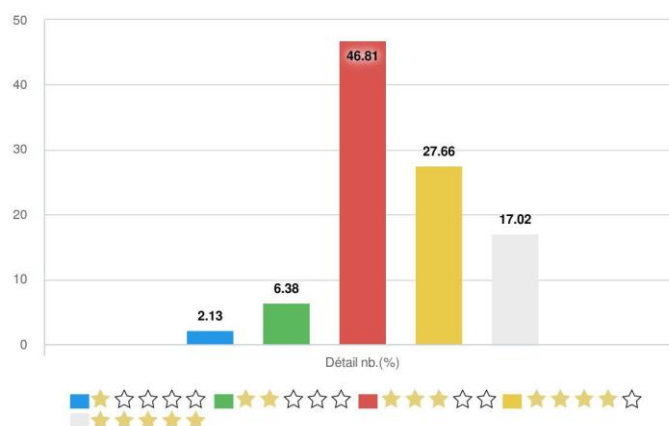
#	Question	Détail nb.(%)
2	Comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction au travail aujourd'hui ?	47 (100%)
	0	1 (2.13%)
	1	2 (4.26%)
	2	1 (2.13%)
	3	15 (31.91%)
	4	21 (44.68%)
	5	7 (14.89%)



Selon vous, les RH prennent-elles les mesures nécessaires pour un bon équilibre vie privé / vie professionnelle ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
3	Selon vous, les RH prennent-elles les mesures nécessaires pour un bon équilibre vie privé / vie professionnelle ?	47	1	3.51	5

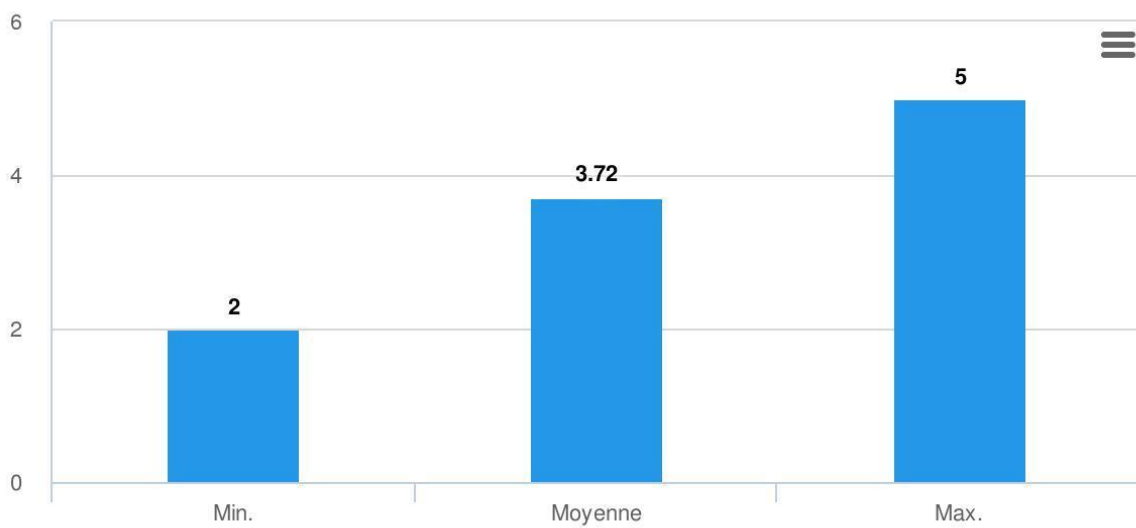
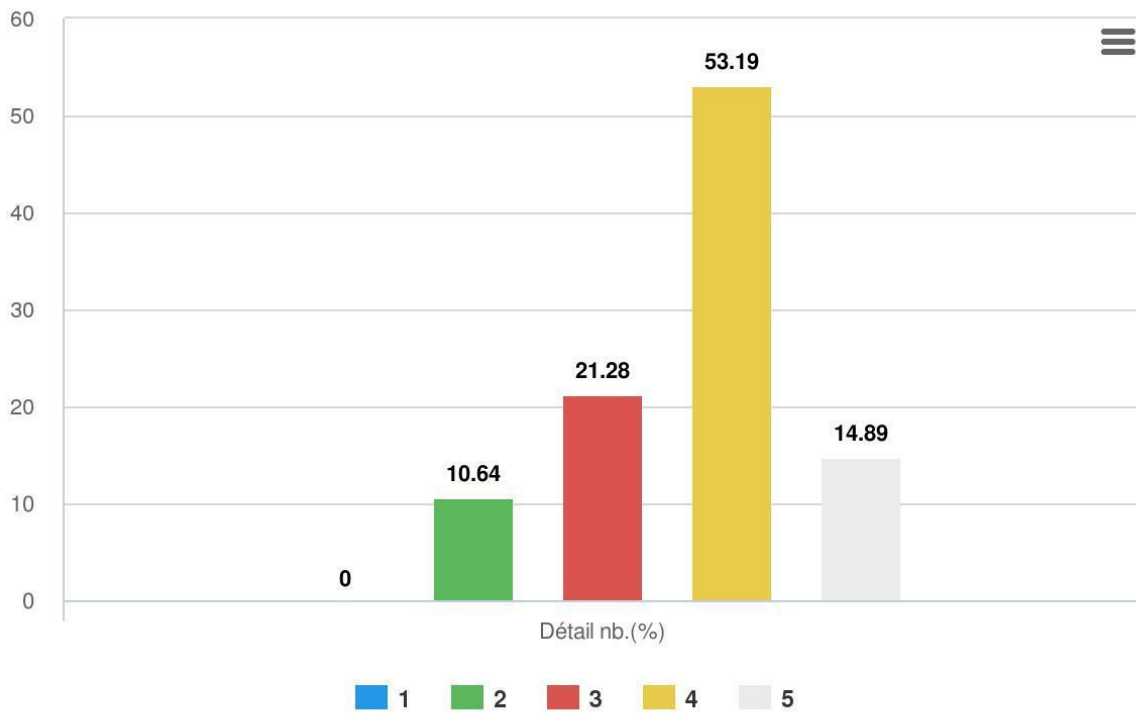
#	Question	Détail nb.(%)
3	Selon vous, les RH prennent-elles les mesures nécessaires pour un bon équilibre vie privé / vie professionnelle ?	47 (100%)
	★☆☆☆☆	1 (2.13%)
	★★☆☆☆	3 (6.38%)
	★★★☆☆	22 (46.81%)
	★★★★☆	13 (27.66%)
	★★★★★	8 (17.02%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de la formation ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.1	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de la formation	47	2	3.72	5

#	Question	Détail nb.(%)
4.1	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de la formation	47 (100%)
	1	0 (0%)
	2	5 (10.64%)
	3	10 (21.28%)
	4	25 (53.19%)
	5	7 (14.89%)

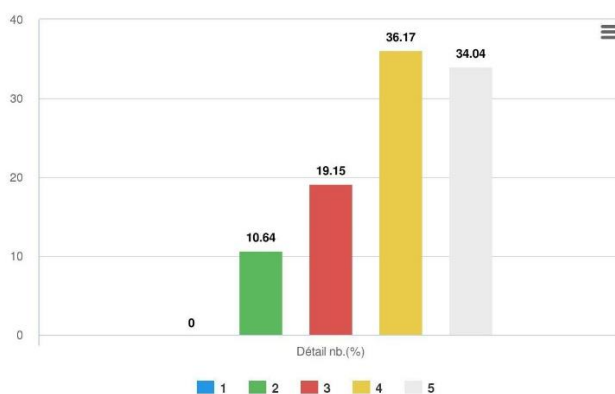


■ Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de la formation

Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les modalités du temps de travail

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.2	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les modalités du temps de travail	47	2	3.94	5

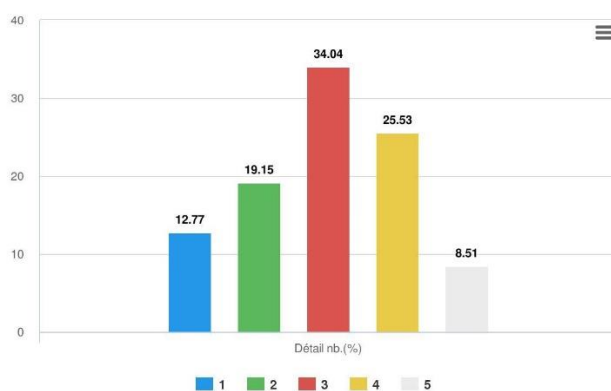
#	Question	Détail nb.(%)
4.2	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les modalités du temps de travail	47 (100%)
	1	0 (0%)
	2	5 (10.64%)
	3	9 (19.15%)
	4	17 (36.17%)
	5	16 (34.04%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - La mobilité professionnelle interne

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.3	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - La mobilité professionnelle interne	47	1	2.98	5

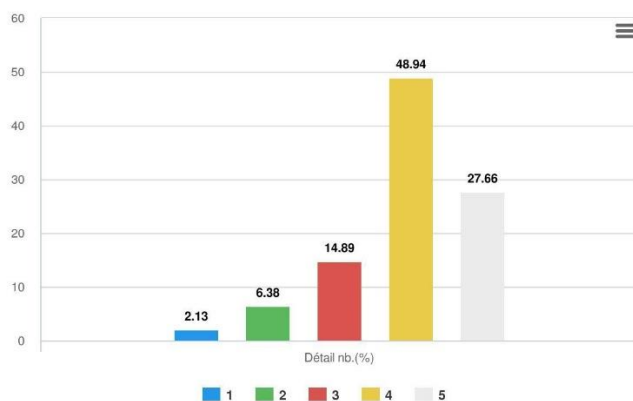
#	Question	Détail nb.(%)
4.3	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - La mobilité professionnelle interne	47 (100%)
	1	6 (12.77%)
	2	9 (19.15%)
	3	16 (34.04%)
	4	12 (25.53%)
	5	4 (8.51%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Le dispositif télétravail

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.4	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Le dispositif télétravail	47	1	3.94	5

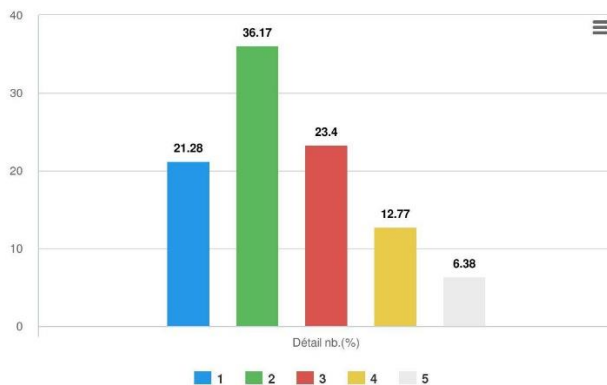
#	Question	Détail nb.(%)
4.4	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Le dispositif télétravail	47 (100%)
	1	1 (2.13%)
	2	3 (6.38%)
	3	7 (14.89%)
	4	23 (48.94%)
	5	13 (27.66%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les promotions et avancements

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.5	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les promotions et avancements	47	1	2.47	5

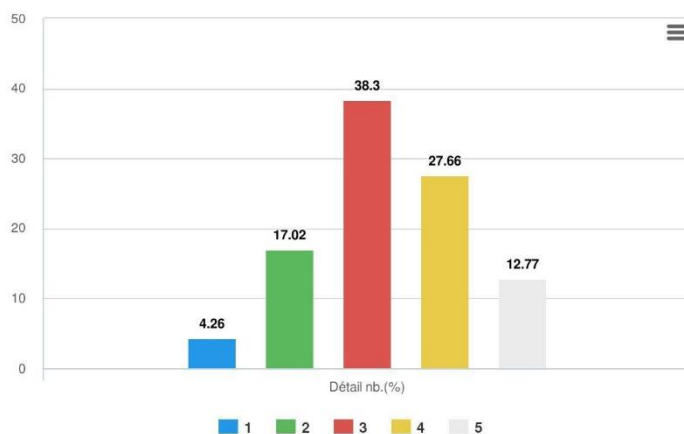
#	Question	Détail nb.(%)
4.5	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les promotions et avancements	47 (100%)
	1	10 (21.28%)
	2	17 (36.17%)
	3	11 (23.4%)
	4	6 (12.77%)
	5	3 (6.38%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - L'égalité professionnelle

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.6	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - L'égalité professionnelle	47	1	3.28	5

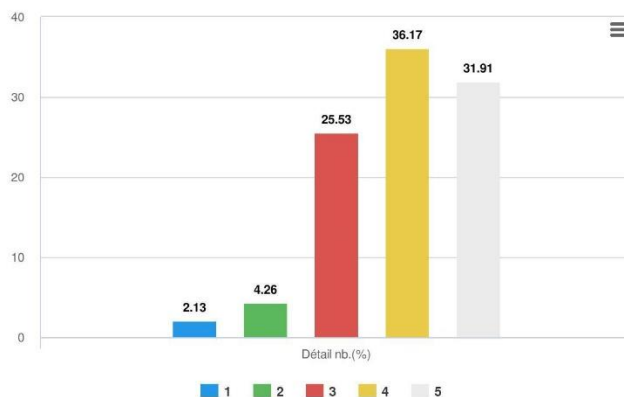
#	Question	Détail nb.(%)
4.6	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - L'égalité professionnelle	47 (100%)
	1	2 (4.26%)
	2	8 (17.02%)
	3	18 (38.3%)
	4	13 (27.66%)
	5	6 (12.77%)



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de fin de carrière

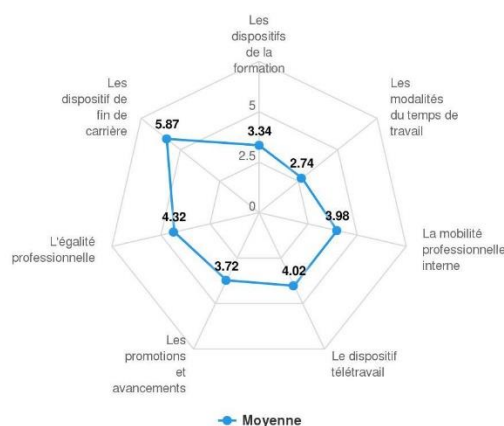
#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
4.7	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de fin de carrière	47	1	3.91	5

#	Question	Détail nb.(%)
4.7	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ? - Les dispositifs de fin de carrière	47 (100%)
	1	1 (2.13%)
	2	2 (4.26%)
	3	12 (25.53%)
	4	17 (36.17%)
	5	15 (31.91%)



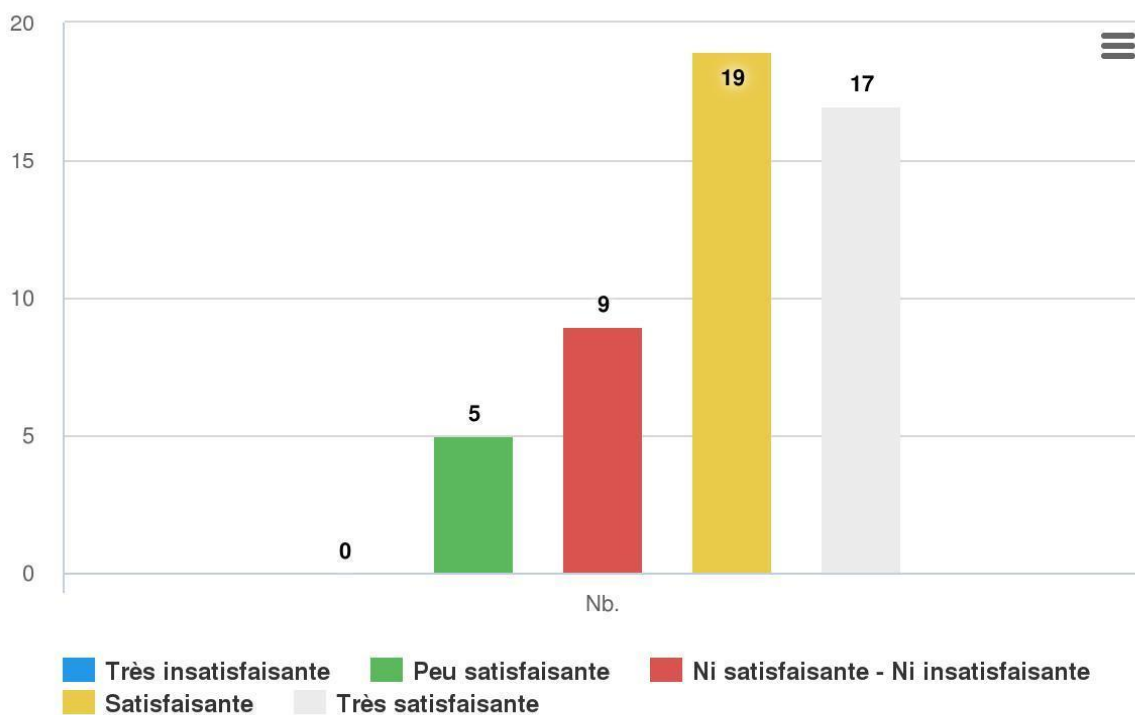
Du plus important au moins important pour vous, comment classeriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
5	Du plus important au moins important pour vous, comment classeriez-vous l'ensemble des dispositifs RH mis à votre disposition pour réaliser vos missions ?	47	1	4	7
	Les dispositifs de la formation	47	1	3.34	7
	Les modalités du temps de travail	47	1	2.74	6
	La mobilité professionnelle interne	47	1	3.98	7
	Le dispositif télétravail	47	1	4.02	7
	Les promotions et avancements	47	1	3.72	7
	L'égalité professionnelle	47	1	4.32	7
	Les dispositifs de fin de carrière	47	1	5.87	7



Pensez-vous que la politique de rémunération de la CDC est avantageuse pour ses collaborateurs ?

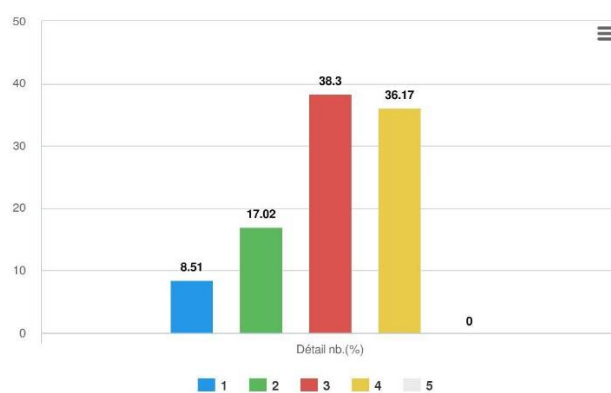
#	Question	Nb.	%
6	Pensez-vous que la politique de rémunération de la CDC est avantageuse pour ses collaborateurs ?	47	100%
	Très insatisfaisante	0	0%
	Peu satisfaisante	5	10.64%
	Ni satisfaisante - Ni insatisfaisante	9	19.15%
	Satisfaisante	19	40.43%
	Très satisfaisante	17	36.17%



Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous les opportunités professionnelles qui s'offrent à vous dans votre parcours au sein de la CDC ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
7	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous les opportunités professionnelles qui s'offrent à vous dans votre parcours au sein de la CDC ?	47	1	3.02	4

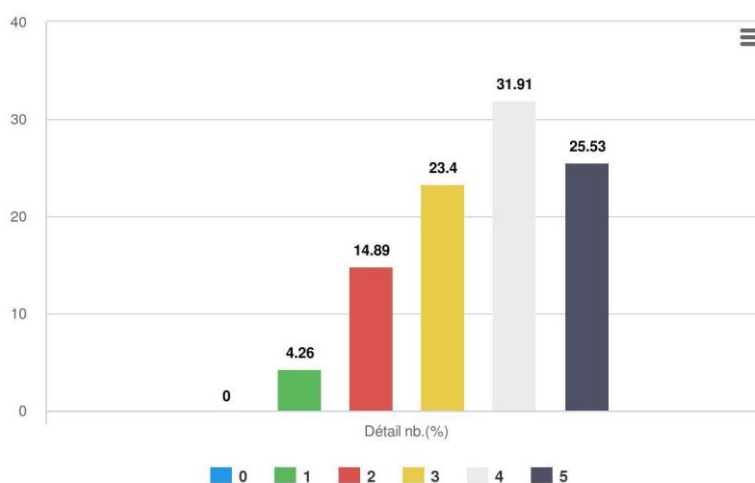
#	Question	Détail nb.(%)
7	Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous les opportunités professionnelles qui s'offrent à vous dans votre parcours au sein de la CDC ?	47 (100%)
	1	4 (8.51%)
	2	8 (17.02%)
	3	18 (38.3%)
	4	17 (36.17%)
	5	0 (0%)



Vous sentez-vous reconnu pour le travail accompli dans vos fonctions ?

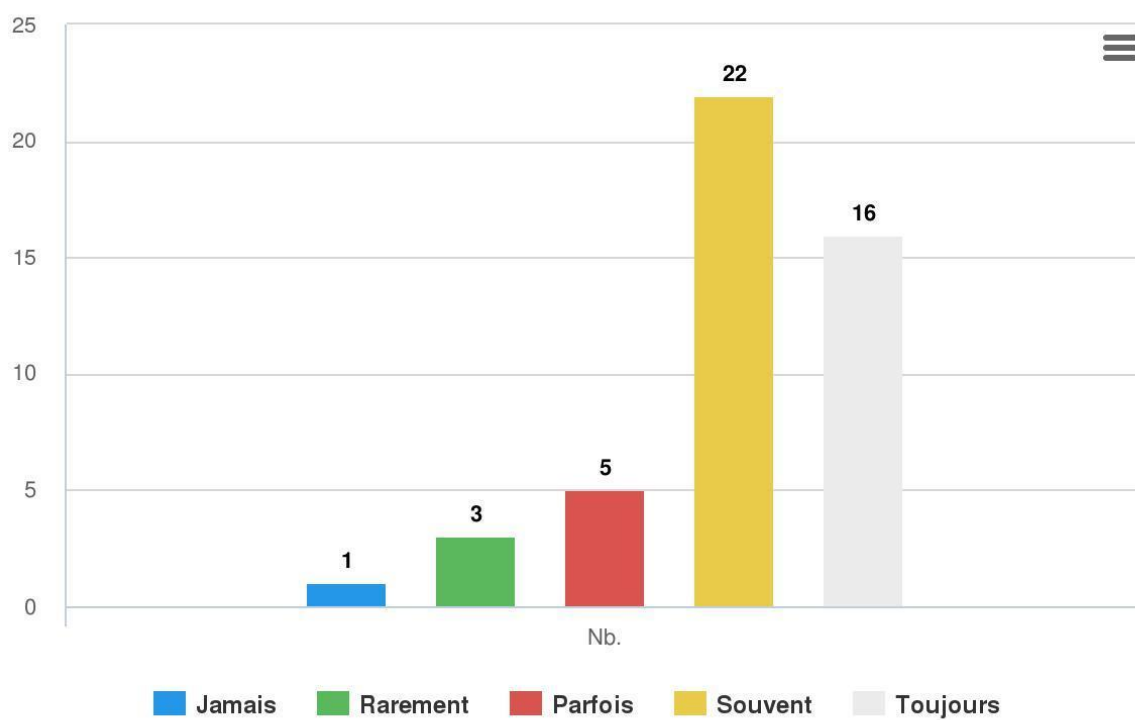
#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
8	Vous sentez-vous reconnu pour le travail accompli dans vos fonctions ?	47	1	3.6	5

#	Question	Détail nb.(%)
8	Vous sentez-vous reconnu pour le travail accompli dans vos fonctions ?	47 (100%)
	0	0 (0%)
	1	2 (4.26%)
	2	7 (14.89%)
	3	11 (23.4%)
	4	15 (31.91%)
	5	12 (25.53%)



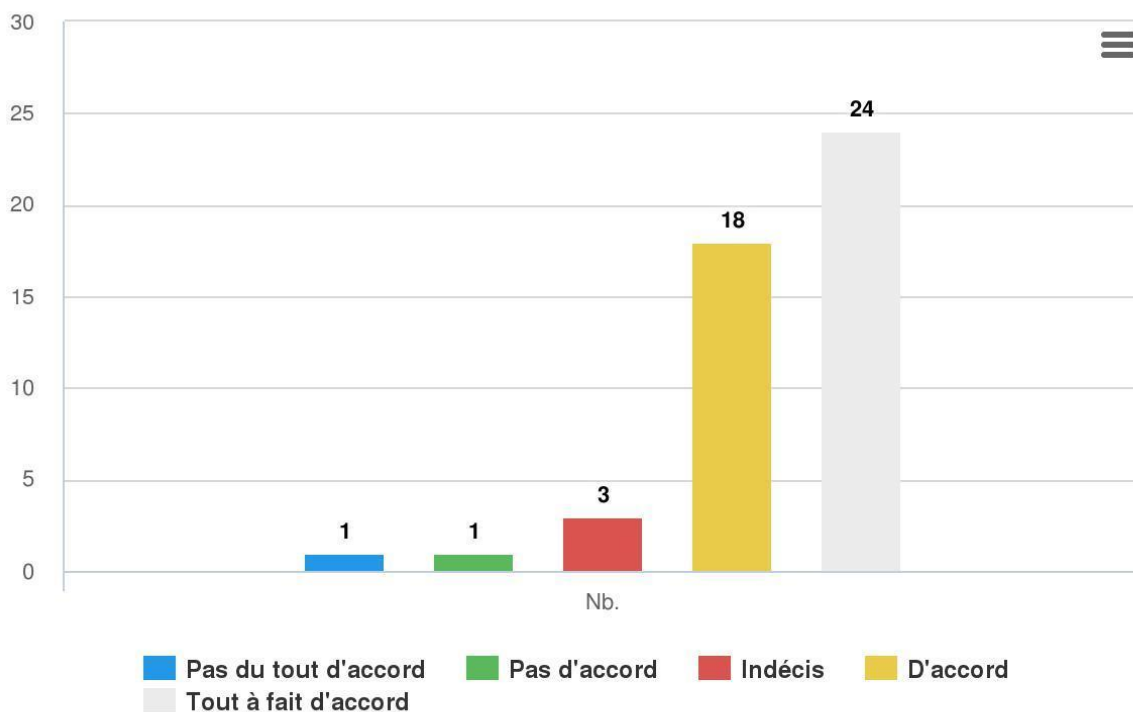
Pensez-vous avoir assez d'autonomie dans votre travail ?

#	Question	Nb.	%
9	Pensez-vous avoir assez d'autonomie dans votre travail ?	47	100%
	Jamais	1	2.13%
	Rarement	3	6.38%
	Parfois	5	10.64%
	Souvent	22	46.81%
	Toujours	16	34.04%



Pensez-vous avoir une relation de confiance avec votre manager ?

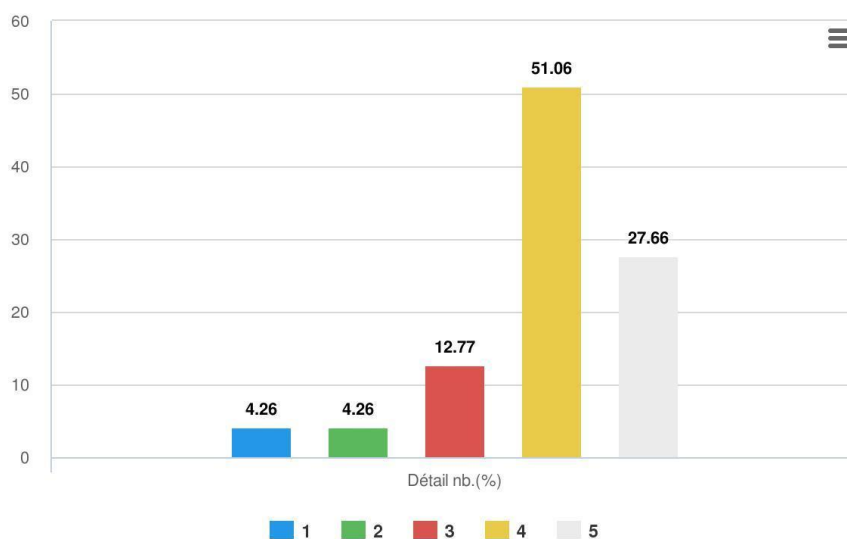
#	Question	Nb.	%
10	Pensez-vous avoir une relation de confiance avec votre manager ?	47	100%
	Pas du tout d'accord	1	2.13%
	Pas d'accord	1	2.13%
	Indécis	3	6.38%
	D'accord	18	38.3%
	Tout à fait d'accord	24	51.06%



Selon vous, votre manager accorde-t-il de l'importance à votre opinion ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
11	Selon vous, votre manager accorde-t-il de l'importance à votre opinion ?	47	1	3.94	5

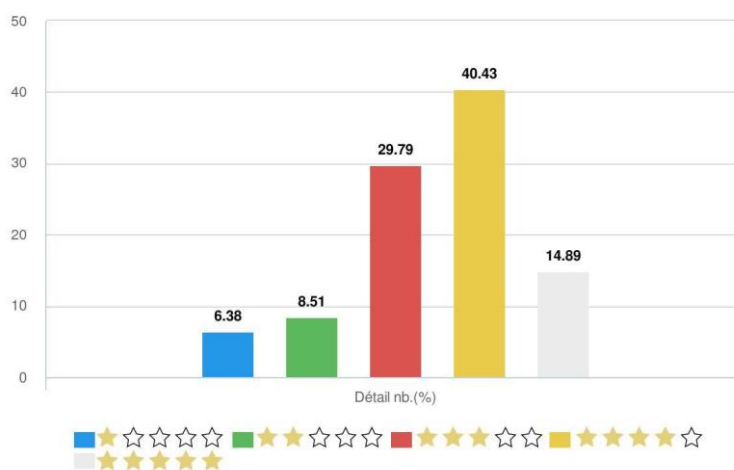
#	Question	Détail nb.(%)
11	Selon vous, votre manager accorde-t-il de l'importance à votre opinion ?	47 (100%)
	1	2 (4.26%)
	2	2 (4.26%)
	3	6 (12.77%)
	4	24 (51.06%)
	5	13 (27.66%)



Vous sentez-vous épanoui dans votre travail ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
12	Vous sentez-vous épanoui dans votre travail ?	47	1	3.49	5

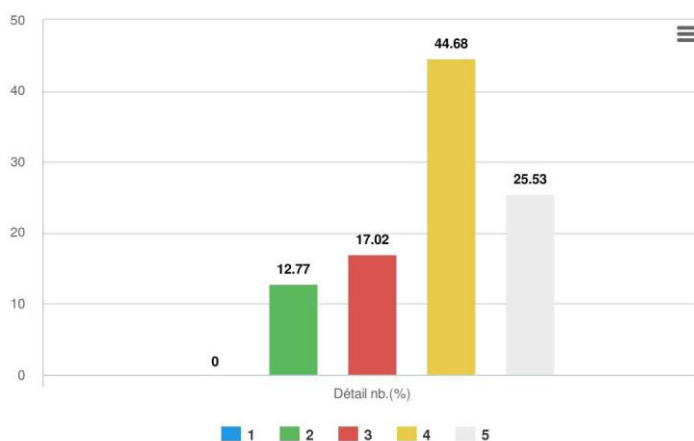
#	Question	Détail nb.(%)
12	Vous sentez-vous épanoui dans votre travail ?	47 (100%)
	★☆☆☆☆	3 (6.38%)
	★★☆☆☆	4 (8.51%)
	★★★☆☆	14 (29.79%)
	★★★★☆	19 (40.43%)
	★★★★★	7 (14.89%)



Les missions de la CDC vous donnent-elles le sentiment que votre travail est important ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
13	Les missions de la CDC vous donnent-elles le sentiment que votre travail est important ?	47	2	3.83	5

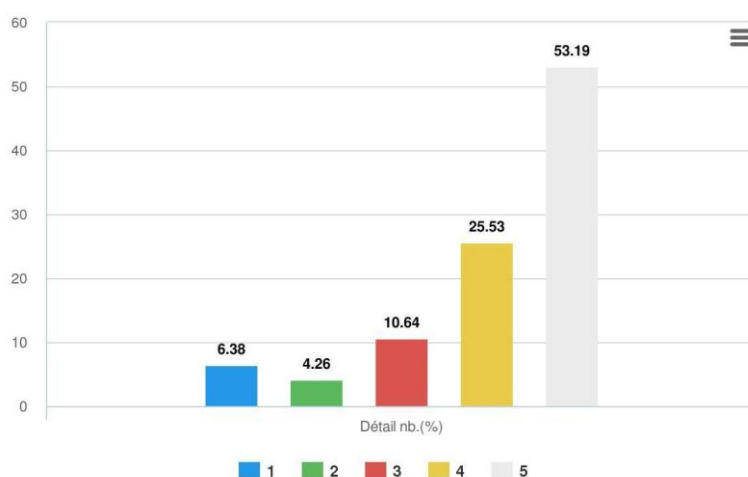
#	Question	Détail nb.(%)
13	Les missions de la CDC vous donnent-elles le sentiment que votre travail est important ?	47 (100%)
	1	0 (0%)
	2	6 (12.77%)
	3	8 (17.02%)
	4	21 (44.68%)
	5	12 (25.53%)



Selon vous, la notion d'intérêt général donne-t-elle du sens à votre travail ?

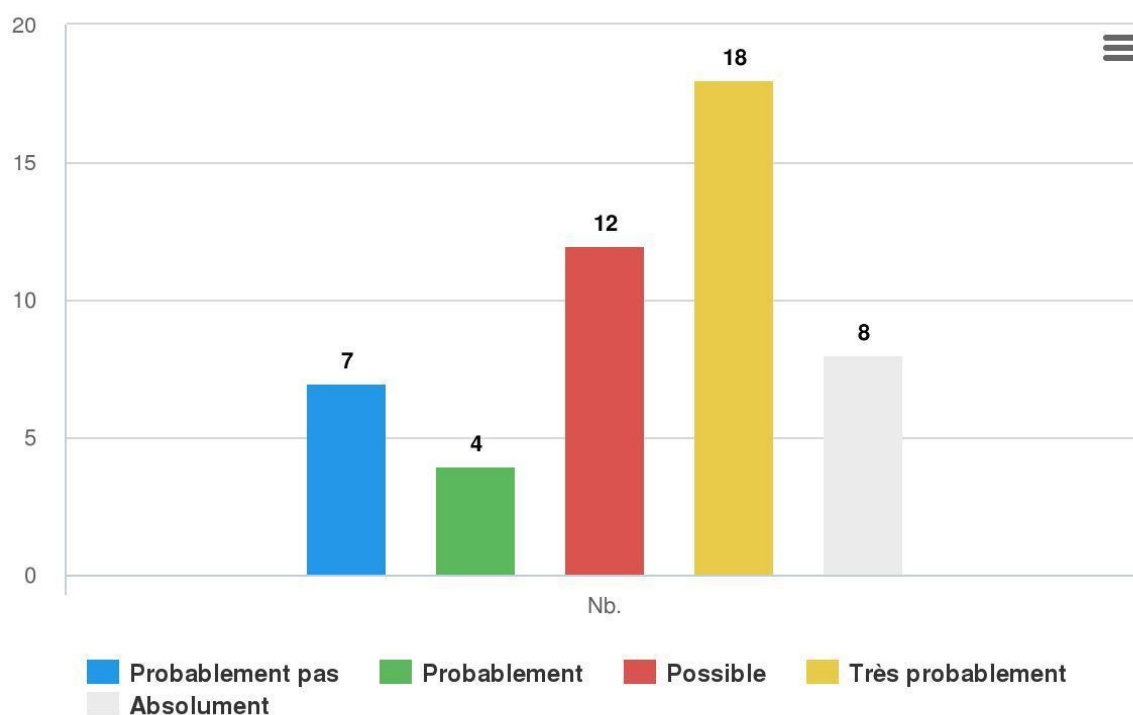
#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
14	Selon vous, la notion d'intérêt général donne-t-elle du sens à votre travail ?	47	1	4.15	5

#	Question	Détail nb.(%)
14	Selon vous, la notion d'intérêt général donne-t-elle du sens à votre travail ?	47 (100%)
	1	3 (6.38%)
	2	2 (4.26%)
	3	5 (10.64%)
	4	12 (25.53%)
	5	25 (53.19%)



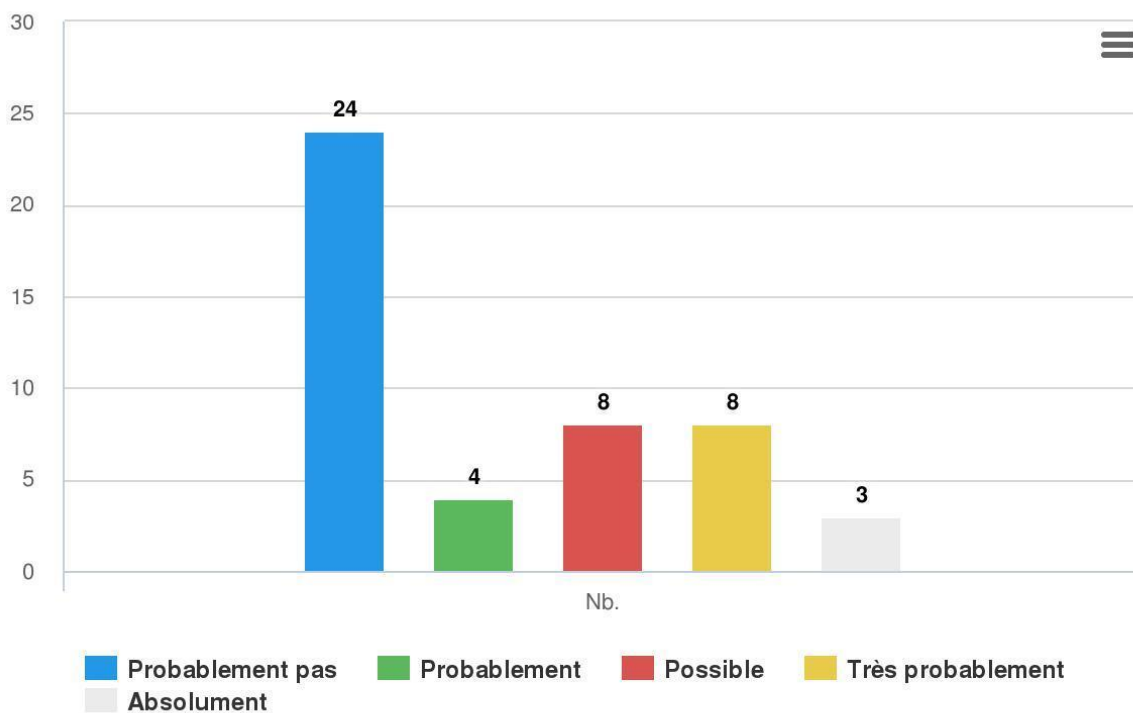
Vous reconnaissez-vous dans la culture d'entreprise de la CDC ?

#	Question	Nb.	%
15	Vous reconnaissez-vous dans la culture d'entreprise de la CDC ?	47	100%
	Probablement pas	7	14.89%
	Probablement	4	8.51%
	Possible	12	25.53%
	Très probablement	18	38.3%
	Absolument	8	17.02%



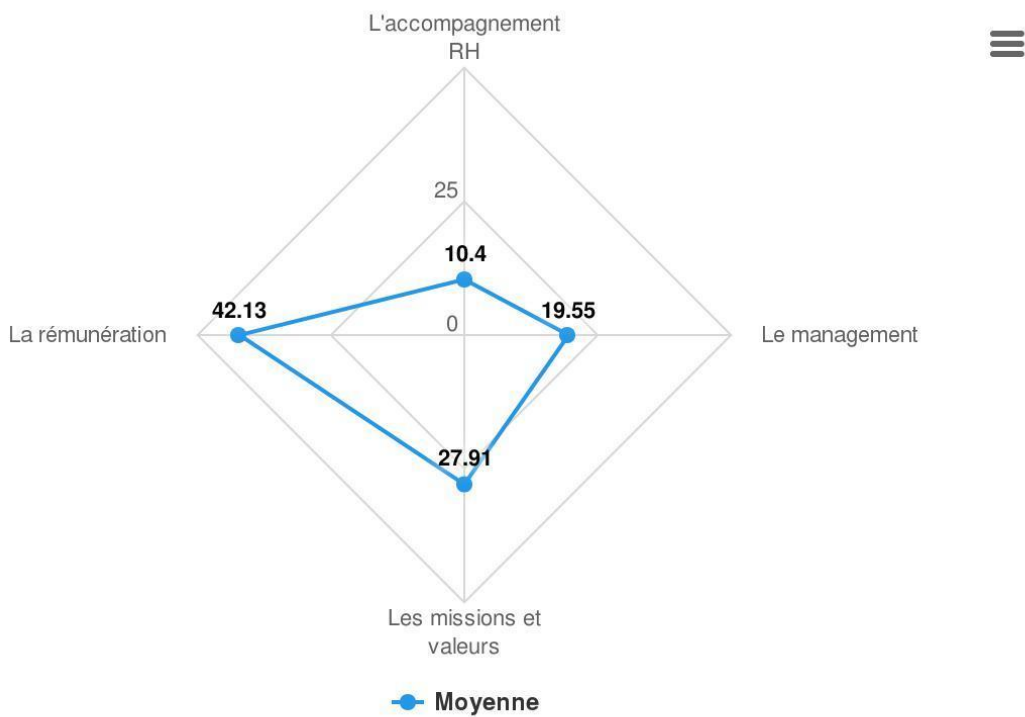
Est-ce que des opportunités professionnelles intéressantes s'offrent à vous en dehors de la CDC ?
 Seriez-vous prêt à accepter un poste hors CDC ?

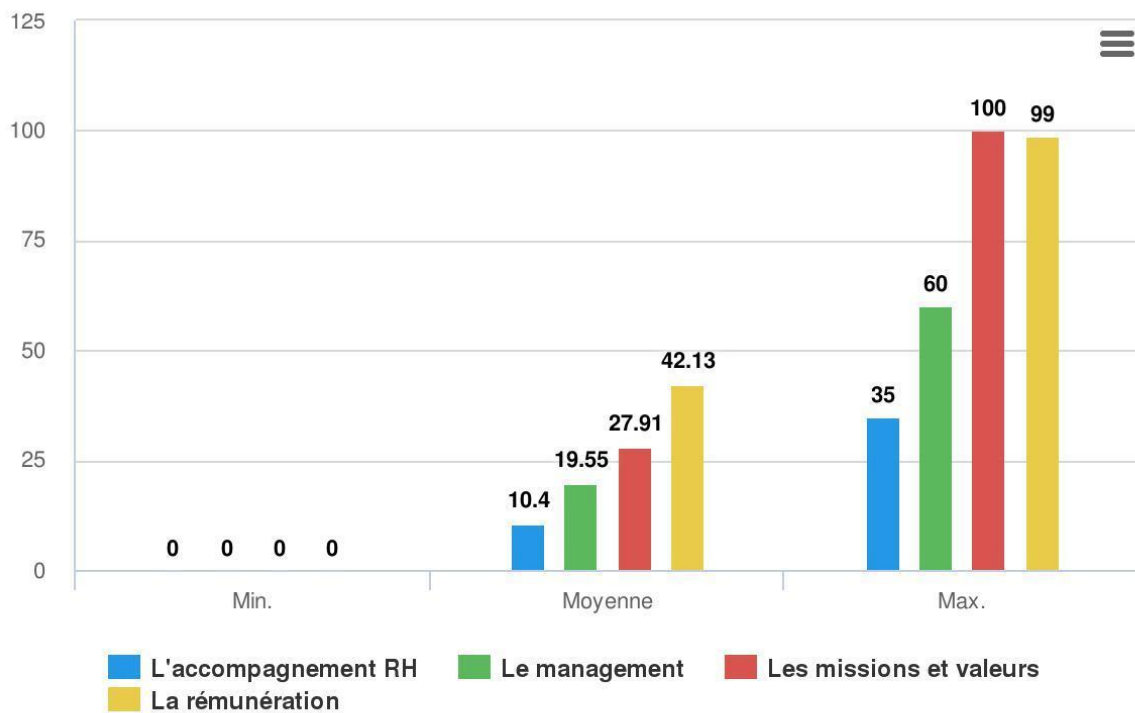
#	Question	Nb.	%
16	Est-ce que des opportunités professionnelles intéressantes s'offrent à vous en dehors de la CDC ? Seriez-vous prêt à accepter un poste hors CDC ?	47	100%
	Probablement pas	24	51.06%
	Probablement	4	8.51%
	Possible	8	17.02%
	Très probablement	8	17.02%
	Absolument	3	6.38%



Pour finir, selon vous, qu'est-ce qui à le plus d'impact dans votre fidélisation à la CDC ?

#	Question	Nb.	Min.	Moyenne	Max.
17	Pour finir, selon vous, qu'est-ce qui à le plus d'impact dans votre fidélisation à la CDC ?	47	0	25	100
	L'accompagnement RH	47	0	10.4	35
	Le management	47	0	19.55	60
	Les missions et valeurs	47	0	27.91	100
	La rémunération	47	0	42.13	99





Annexe 5 : Extraction Excel des données pour croisement des questions (Tableau croisé dynamique)

Deplus com	Deplus con	Comment év	Selon vous,	Sur une éch	Du plus imp	Pensez-vous	Pensez-vous	Sur une éch	Vous sentez	Pensez-vous	Pensez-vous	Pensez-vous	Pensez-vous	Selon vous,	Vous sentez	Les missions	Selon vous,	Vous reconn	Vous reconn	Est-ce que di	Est-ce que di	Pour finir, se	Pour finir, se	Pour finir, se	Pour finir, se	Score total	
Entre 6 et 12	0	3	3	4	2	Satisfaisante	0	3	3	Parfois	0	Indécis	0	3	3	4	4	4	Probableme	0	Absolument	0	10	25	45	20	0
Entre 6 et 12	0	4	5	5	1	Très satisfais	0	4	5	Parfois	0	D'accord	0	5	4	4	5	Très probabl	0	Possible	0	20	0	10	70	0	
Plus de 12 ar	0	0	1	2	4	Peu satisfais	0	1	1	Jamais	0	Pas du tout c	0	1	1	2	5	Probableme	0	Probableme	0	0	0	100	0	0	
Moins de 6 a	0	4	4	4	4	Satisfaisante	0	3	3	Souvent	0	D'accord	0	5	4	5	5	Très probabl	0	Possible	0	5	5	20	70	0	
Entre 6 et 12	0	4	4	4	1	Ni satisfaisa	0	4	3	Souvent	0	Tout à fait d'	0	5	5	4	4	Possible	0	Probableme	0	10	30	10	50	0	
Moins de 6 a	0	3	3	4	5	Très satisfais	0	3	4	Souvent	0	D'accord	0	4	3	5	5	Absolument	0	Probableme	0	20	25	35	20	0	
Plus de 12 ar	0	4	3	3	4	Satisfaisante	0	2	4	Souvent	0	Tout à fait d'	0	4	4	5	5	Possible Trè	0	Probableme	0	10	20	25	45	0	
Plus de 12 ar	0	5	4	4	6	Satisfaisante	0	4	5	Souvent	0	Tout à fait d'	0	4	4	5	5	Absolument	0	Très probabl	0	20	20	20	40	0	
Entre 6 et 12	0	5	5	4	4	Très satisfais	0	4	5	Toujours	0	D'accord	0	4	5	5	5	Absolument	0	Probableme	0	5	20	15	60	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	4	3	Très satisfais	0	2	4	Rarement	0	Tout à fait d'	0	3	1	2	3	Possible Trè	0	Possible	0	0	15	35	50	0	
Plus de 12 ar	0	4	3	4	4	Satisfaisante	0	3	3	Souvent	0	D'accord	0	4	4	4	4	Très probabl	0	Probableme	0	20	20	30	30	0	
Plus de 12 ar	0	4	5	4	3	Satisfaisante	0	4	4	Souvent	0	D'accord	0	4	3	4	5	Très probabl	0	Probableme	0	5	20	25	50	0	
Moins de 6 a	0	4	4	5	2	Satisfaisante	0	4	4	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	5	4	4	Possible	0	Probableme	0	5	60	20	15	0	
Plus de 12 ar	0	4	4	4	5	Satisfaisante	0	3	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	5	4	5	Très probabl	0	Probableme	0	10	30	40	20	0	
Entre 6 et 12	0	5	5	4	4	Satisfaisante	0	4	5	Souvent	0	Tout à fait d'	0	5	5	5	5	Absolument	0	Probableme	0	20	30	20	30	0	
Moins de 6 a	0	3	2	3	5	Ni satisfaisa	0	2	2	Toujours	0	D'accord	0	4	3	3	3	Probableme	0	Très probabl	0	0	30	40	30	0	
Plus de 12 ar	0	3	4	3	4	Peu satisfais	0	2	3	Souvent	0	D'accord	0	4	2	3	3	Possible	0	Très probabl	0	10	10	50	30	0	
Plus de 12 ar	0	4	3	4	4	Très satisfais	0	4	4	Souvent	0	D'accord	0	4	3	3	4	Probableme	0	Probableme	0	0	0	20	80	0	
Entre 6 et 12	0	4	4	5	6	Satisfaisante	0	3	4	Souvent	0	Tout à fait d'	0	4	4	4	5	Probableme	0	Probableme	0	5	10	30	55	0	
Moins de 6 a	0	3	3	4	2	Très satisfais	0	4	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	4	4	4	3	Très probabl	0	Possible	0	24	38	18	20	0
Plus de 12 ar	0	4	4	3	2	Satisfaisante	0	4	4	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	4	5	5	Très probabl	0	Possible	0	10	20	40	30	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	5	1	Peu satisfais	0	3	3	Souvent	0	D'accord	0	4	3	5	5	Très probabl	0	Probableme	0	1	1	60	38	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	4	7	Satisfaisante	0	3	3	Souvent	0	D'accord	0	3	3	3	4	Très probabl	0	Probableme	0	10	35	25	30	0	
Plus de 12 ar	0	1	2	3	5	Ni satisfaisa	0	2	1	Parfois	0	Pas d'accord	0	1	1	2	2	Probableme	0	Très probabl	0	0	0	10	90	0	
Plus de 12 ar	0	4	4	3	5	Ni satisfaisa	0	3	4	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	4	3	3	Possible	0	Probableme	0	35	45	10	10	0	
Plus de 12 ar	0	4	5	4	2	Très satisfais	0	4	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	4	4	4	Très probabl	0	Probableme	0	10	10	30	50	0	
Entre 6 et 12	0	3	3	2	5	Peu satisfais	0	2	2	Toujours	0	D'accord	0	2	2	3	5	Possible	0	Très probabl	0	10	20	20	50	0	
Plus de 12 ar	0	5	4	4	5	Très satisfais	0	1	3	Souvent	0	D'accord	0	4	5	4	1	Très probabl	0	Possible	0	5	40	40	15	0	
Moins de 6 a	0	4	3	3	2	Ni satisfaisa	0	3	4	Rarement	0	D'accord	0	4	3	4	4	Possible	0	Probableme	0	5	20	50	30	0	
Plus de 12 ar	0	4	3	4	5	Satisfaisante	0	3	4	Souvent	0	Tout à fait d'	0	4	4	4	5	Très probabl	0	Probableme	0	20	15	35	30	0	
Moins de 6 a	0	1	3	4	4	Très satisfais	0	3	4	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	2	2	2	Probableme	0	Probableme	0	15	30	5	50	0	
Plus de 12 ar	0	5	5	5	3	Satisfaisante	0	4	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	5	5	5	Absolument	0	Probableme	0	10	20	40	30	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	5	2	Très satisfais	0	4	3	Parfois	0	Tout à fait d'	0	4	3	4	4	Probableme	0	Probableme	0	10	20	30	40	0	
Entre 6 et 12	0	2	3	2	5	Ni satisfaisa	0	1	2	Rarement	0	Tout à fait d'	0	4	2	2	1	Probableme	0	Très probabl	0	20	0	0	80	0	
Plus de 12 ar	0	5	3	5	1	Très satisfais	0	3	5	Souvent	0	D'accord	0	5	5	5	5	Possible	0	Très probabl	0	0	0	1	99	0	
Plus de 12 ar	0	4	5	2	2	Satisfaisante	0	4	4	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	4	4	5	Absolument	0	Probableme	0	15	20	25	40	0	
Entre 6 et 12	0	4	4	4	3	Satisfaisante	0	4	4	Souvent	0	D'accord	0	4	4	4	5	Très probabl	0	Probableme	0	20	30	30	20	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	4	4	Très satisfais	0	3	3	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	3	3	4	Très probabl	0	Probableme	0	0	0	30	70	0	
Entre 6 et 12	0	4	3	4	6	Peu satisfais	0	3	2	Souvent	0	Tout à fait d'	0	3	4	3	3	Probableme	0	Possible	0	2	10	8	80	0	
Moins de 6 a	0	5	5	4	3	Satisfaisante	0	4	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	4	4	5	Absolument	0	Probableme	0	10	40	20	30	0	
Plus de 12 ar	0	3	3	3	1	Très satisfais	0	2	3	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	3	4	5	Possible	0	Probableme	0	15	15	40	30	0	
Moins de 6 a	0	3	2	2	2	Ni satisfaisa	0	1	2	Souvent	0	Indécis	0	2	3	4	4	Possible	0	Absolument	0	10	20	50	20	0	
Plus de 12 ar	0	4	3	4	2	Très satisfais	0	4	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	5	4	5	5	Très probabl	0	Probableme	0	10	20	30	40	0	
Plus de 12 ar	0	4	4	3	1	Ni satisfaisa	0	3	4	Souvent	0	D'accord	0	5	4	4	5	Absolument	0	Probableme	0	20	20	30	30	0	
Plus de 12 ar	0	3	4	4	1	Satisfaisante	0	3	2	Souvent	0	D'accord	0	3	3	4	5	Très probabl	0	Probableme	0	10	10	20	60	0	
Entre 6 et 12	0	4	3	3	4	Très satisfais	0	3	5	Toujours	0	Tout à fait d'	0	4	4	4	4	Possible	0	Très probabl	0	7	40	20	33	0	
Entre 6 et 12	0	3	3	4	1	Satisfaisante	0	2	2	Parfois	0	Indécis	0	3	3	2	4	Probableme	0	Possible	0	10	5	35	50	0	

Tableau des Annexes

Annexe 1 : Questionnaire Eval&Go

Annexe 2 : Mail envoi du questionnaire

Annexe 3 : Extraction CDC données échantillon

Annexe 4 : Rapport d'extraction Eval&go

Annexe 5 : Extraction Excel des données pour croisement des questions (tableau croisé dynamique)

Table des Tableaux

Tableau 1 : Top 10 des meilleurs employeurs 2021 dans les banques et les services financiers

Tableau 2 : Les trois fonctions selon Mac Carthy (1959), adaptées de Igalens (1999)

Tableau 3 : Résultats reflétant le niveau de la satisfaction des sondés sur les dispositifs RH

Tableau 4 : Tableau récapitulatif du croisement des données de la question 1 avec celles de la questions 16

Tableau 5 : Tableau récapitulatif du croisement des données de la question 1 avec celles de la question 17

Table des Figures

Figure 1 : Typologie des stratégies RH selon Bamberger et Meshoulam (2000)

Figure 2 : Pratiques de GRH reconnues comme favorables à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et à la fidélisation des employés

Figure 3 : Les besoins des collaborateurs satisfaits en appui de certains leviers de la politique RH de l'entreprise.

Figure 4 : Connexion attractivité-fidélisation-implication

Figure 5 : Cycle d'emploi et marque employeur

Figure 6 : Modèle de la dynamique identitaire organisationnelle

Figure 7 : Image publiée dans le rapport d'activité interne de la CDC

Figure 8 : Organigramme de la Direction Des Politiques Sociales

Figure 9 : Interface de l'outil Eval&Go

Figure 10 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par statut

Figure 11 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par villes

Figure 12 : Diagramme représentant le nombre de collaborateurs par sexe

Figure 13 : Histogramme et boîte à moustache représentant le nombre de collaborateurs par tranche d'âge

Figure 14 : Courbe et boîte à moustache représentant l'ancienneté des collaborateurs sondés

Figure 15 : Histogramme représentant la répartition de l'ancienneté des collaborateurs sondés

Figure 16 : Radar représentant le niveau de satisfaction des collaborateurs sondés sur les différents dispositifs mis par les RH

Figure 17 : Histogramme représentant le niveau de satisfaction des collaborateurs sondés sur le sentiment d'épanouissement au travail

Figure 18 : Histogramme représentant le niveau de reconnaissance des collaborateurs dans la culture de l'entreprise

Figure 19 : Histogramme représentant la propension des collaborateurs à examiner des opportunités professionnelles externes à la CDC

Figure 20 : Radar représentant les différents facteurs qui impactent le plus la fidélisation des collaborateurs



Table des Matières

INTRODUCTION.....	1
Partie 01. Analyse de la littérature.....	7
<u>L'influence de la Gestion des Ressources Humaines sur la fidélité des collaborateurs</u>	8
Chapitre 1 : La place de l'homme dans l'organisation.....	9
1.1 Définition et histoire des Ressources Humaines	9
1.2 La Gestion Stratégique des Ressources Humaines et ses enjeux.....	12
1.3 Les dispositifs RH : une réponse aux attentes des collaborateurs	14
1.4 Le manager de proximité : un partenaire stratégique	17
Chapitre 2 : La fidélité des collaborateurs à leur entreprise	20
2.1 Notion et enjeux de la fidélisation	20
2.2 Les Théories de la motivation et la fidélisation	23
2.3 La satisfaction professionnelle : Moteur de fidélisation.....	26
2.4 La fidélisation par l'implication et l'engagement.....	28
Chapitre 3 : Nouveau défi RH pour fidéliser : Articuler image, marque employeur, culture et identité	31
3.1 Marque employeur et fidélité organisationnelle	31
3.2 Les fondements de l'image de marque employeur	33
3.3 Attractivité et service public	35
3.4 Culture, image et identité organisationnelle	37
<i>Synthèse Partie 01</i>	40

Partie 02. Etude empirique	42
<u>Etude au sein de l'institution publique « Caisse des Dépôts et Consignations »</u>	43
Chapitre 4 : Méthodologie de recherche	43
4.1 Le cadre de recherche	43
4.2 Méthode de recherche	47
4.3 Étude de l'échantillon	49
Chapitre 5 : Enquête terrain et discussions générales	54
5.1 Recueil des résultats	54
5.2 Vérification des hypothèses	61
5.3 Résultats et confrontation des données à la théorie	64
Synthèse Partie 02	66
CONCLUSION GENERALE	67
BIBLIOGRAPHIE	70
GLOSSAIRE DES SIGLES	73
ANNEXES	74
TABLE DES ANNEXES	103
TABLE DES TABLEAUX	103
TABLE DES FIGURES	103
TABLES DES MATIERES	105
RESUME ET MOTS-CLES	107



Résumé et Mots-clés


La fidélisation des collaborateurs représente un enjeu majeur dans les organisations. Dans un environnement en constante mutation on se demande à travers ce travail de recherche quelles sont les missions de la Gestion des Ressources Humaines en matière de fidélisation des collaborateurs.

La GRH correspond à l'ensemble des activités de gestion qui consistent à accompagner le personnel de l'entreprise de son recrutement et intégration jusqu'à la gestion quotidienne de sa carrière. La GRH est également une discipline des sciences sociales qui mobilise des savoirs visant à donner les outils nécessaires aux acteurs RH afin d'exercer leurs fonctions au sein de leur environnement professionnel.

L'aspect de la GRH évoqué dans ce mémoire concerne la fidélisation des collaborateurs et son rôle dans le processus de fidélisation des collaborateurs. Une analyse de la littérature permettra dans un premier temps de formuler des hypothèses de travail et d'identifier des leviers en considérant les différents axes selon lesquels la GRH participe à la fidélisation de ses collaborateurs.

Dans le cadre de cette étude, une enquête a été soumise à différents collaborateurs de la CDC pour apporter une dimension concrète à notre problématique. Cette enquête a fait l'objet d'une analyse approfondie pour comprendre quels dispositifs de la CDC participent le plus efficacement à la fidélisation des collaborateurs.

L'analyse de l'enquête a permis par ailleurs de comparer les résultats aux hypothèses théoriques émises en amont. Nous avons pu ainsi valider les principales hypothèses de recherche grâce à cette étude empirique. Enfin les résultats et analyses de l'enquête ont été confrontés à l'analyse de la littérature.

 **Mots-clés** : Fidélité des salariés – Processus de fidélisation– Pratiques de GRH – Motivation– Satisfaction– Implication– Marque employeur – Attractivité -Culture – Identité

Ensemble, faisons grandir la France



Caisse des Dépôts

 |  |  [caissedesdepots.fr](https://www.caissedesdepots.fr)