

**Chapitre 3 : La stratégie de fidélisation des ressources humaines**

En exerçant son activité économique, l'entreprise, en termes de ses ressources humaines est souvent devant plusieurs problèmes concernant le recrutement. Par fois, elle souffre d'un manque de personnel qui exige une campagne de recrutement, d'autre fois, elle risque de perdre ses employés actuels dont leur remplacement coûte très chère,...Pour résoudre ces problèmes et réussir « la guerre des talents », l'entreprise doit opter pour une nouvelle planification stratégique où on introduit l'attraction et la fidélisation des employés comme une stratégie indépendante mais complémentaire de la stratégie globale des ressources humaines.

**Section 1 : La fidélisation, un critère de segmentation des ressources humaines**

Depuis toujours les managers ont considéré les ressources humaines comme étant l'ensemble des employés travaillant dans l'entreprise qui méritent une attention de plus en plus particulière pour être bien gérées. Cela nécessite de reconstituer l'ensemble d'effectif en sous-ensembles homogènes dont la gestion devient plus facile. Plusieurs critères sont utilisés dans la segmentation notamment quand il s'agit d'essayer de fidéliser un segment qu'un autre selon la vision stratégique d'entreprise.

**1- La fidélisation, historique et définition :**

Lorsqu'on se penche sur les ouvrages spécialisés en GRH, on peut remarquer que la fidélisation des employés est un sujet très rarement traité ou implicitement ancré dans les recherches sur les comportements organisationnels. Jusqu'aujourd'hui, peu d'auteurs ont étudié ce phénomène et quand ils le font n'en donnent pas une définition claire.

C'est le cas notamment de **Reichheld (1996)** où on peut cerner les premières lignes traitant la fidélisation dans *l'Effet Loyauté*, l'auteur autant que consultant en organisation livre la synthèse de ses recherches sur le rôle capital de la fidélité des partenaires (employés, clients et actionnaires) dans la réussite des entreprises mais sans le soin de définir le concept de la fidélisation. Il a insisté sur une idée principale soit l'investissement d'une partie de revenus pour recruter et conserver les meilleurs employés possibles.

Après quelques années, les auteurs du *Principes de Management*, **Schermerhon et Chappell (2002)** ont ainsi décliné la fidélisation du personnel sans véritablement la qualifier. Ils ont montré comment certains éléments de la gestion des ressources humaines influent sur la fidélisation « *il ne suffit pas d'attirer une main d'œuvre qualifiée et de voir à son perfectionnement ; il faut également s'occuper de son épanouissement et gérer le personnel pour s'assurer de son efficacité à long terme. C'est pourquoi la direction doit accorder toute l'attention voulue à diverses questions touchant la rétention des effectifs : planification de carrière et perfectionnement professionnel, équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, fidélisation et taux de roulement, enfin, rémunération et avantage sociaux* »<sup>1</sup>.

---

1. SCHERMERHON, J. R. et CHAPPELL, D. S. (2002), « *Principes de Management* », Ed. VILLAGE MONDIAL, France, p205

**Peretti (1996)**, un spécialiste en gestion des ressources humaines qui a proposé une définition claire à la fidélisation qui correspond selon lui à « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »<sup>1</sup>, l'employé fidèle est celui qui 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* ». Ces définitions malgré qu'elles soient d'une grande simplicité, elles permettent de deviner les principaux champs d'analyse qui sont l'intention de départ volontaire, l'engagement et l'intention d'absentéisme et tous autres types de dysfonctionnement sociaux.

**Pailé (2004)**, apprécie ces définitions sur lesquelles se base son livre *la fidélisation des ressources humaines*. Pour lui, il faut distinguer la fidélité de la fidélisation « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* »<sup>2</sup>. D'autre part, il postule que le discours sur la fidélisation doit couvrir les comportements au travail sur lesquels les personnes déterminent leurs relations aux entreprises, ainsi, la nécessité pour l'entreprise de retenir les employés en vue de conserver les compétences dont ils sont les détenteurs. Ces compétences quelle que soit la nature de leur contenu, lorsqu'elles sont présentées et acceptées par l'entreprise comme stratégique, c'est-à-dire lorsqu'elles contribuent à fournir une certaine forme d'avantage à l'égard des concurrents, alors la capacité de fidélisation du personnel concerné devient une priorité et un atout décisif.

## **2- La segmentation selon la génération :**

La segmentation de la population de l'entreprise se base sur la génération à laquelle l'employé appartient. Selon une étude élaborée par **Ollivier et Tanguy en 2004** et publiée en 2008, le marché de l'emploi ou la population active se compose de trois générations qui sont<sup>3</sup> : les Baby-boomers, la génération X et enfin la génération Y.

---

1. PERETTI, J. M. (2001), « *dictionnaire des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Ed. VUIBERT, France.

2. PAILLÉ (2004), op-cit, p 5

3. OLLIVIER, D. C. et TANGUY (2008), « *Génération Y, mode d'emploi: Intégrez les jeunes dans l'entreprise!* », Ed. DEBOEK, Belgique. P22

**2-1- Les baby-boomers :**

Ils sont nés entre 1945 - 1965 et entrés sur le marché de l'emploi avant la crise de 1974. Le surnom donné à leur génération provient de la période d'après-guerre de baby-boom durant laquelle le monde a connu une explosion du nombre annuel de naissance. Ces employés sont entrés dans la vie active avec une croissance sans précédent, qui s'est poursuivie jusqu'en 1974. Ils ont connu les débuts de la société de consommation et un taux de chômage non significatif. Les possibilités d'évolution leur ont aussi été plus favorables dans un contexte de croissance économique, une tendance qui ne se poursuivra pas pour la génération suivante.

Les quinquagénaires qui ont su actualiser leurs compétences sont de plus en plus concernées par la fidélisation. Leur savoir, leur expérience et leurs relations sont essentiels, autant pour une raison démographique de pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs que pour une raison économique (coût élevé du licenciement d'une personne de 50 ans (proche de la retraite)). Dans une stratégie de fidélisation, ils sont sensibles à une participation dans les décisions et une rémunération liée à leur performance « *les baby-boomers restent sensibles à la rémunération, au statut, à la carrière et souhaitent une certaine stabilité* »<sup>1</sup>.

**2-2- La génération X :**

Cette génération née entre 1965-1980 est connue comme « sacrifiée ». Elle se compose des employés qui ont subi les années difficiles de la crise économique, la crise de l'emploi et le choc technologique. Ils ont été les premiers à connaître la récession et la montée régulière du chômage. Il leur est plus difficile de progresser car leurs aînés (les baby-boomers) sont aux responsabilités et occupent les postes les plus importants.

En effet, ces employés sont plus enclins à considérer le travail comme une composante importante de la vie et cherchent autant à réaliser un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Ils acceptent davantage l'idée d'une carrière sans frontière dans laquelle l'individu change plusieurs fois d'employeur et de fonction au cours de sa vie professionnelle, s'il juge que son travail actuel ne lui procure pas l'équilibre recherché. Ceci rend la fidélisation difficile et exigeante plusieurs avantages notamment non matérielles tels que les différents types de reconnaissance « ... *La génération X recherche plutôt des opportunités de*

---

1. LIGER, P. (2007), op-cit, p63

*développement, un intérêt à son travail, un équilibre vie privée/vie professionnelle, une action qui a du sens, un environnement sympathique... »<sup>1</sup>*

### **2-3- La génération Y :**

Elle est aussi appelée par les trentenaires parce qu'elle est constituée des employés dont l'âge ne dépasse pas les trentaines d'années. Nées entre 1980-1996 avec l'informatique et l'Internet, ils ont observé leurs parents qui sacrifiaient leur vie familiale pour leur carrière avant d'être licenciés. Ils savent qu'ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes et non sur leur entreprise pour assurer leur développement personnel et combler leurs attentes, ils sont individualistes et matérialiste.

Le contexte difficile du marché de l'emploi a obligés cette génération à accepter des postes inférieurs à leurs attentes et compétences. L'entreprise représente pour eux un vecteur d'expérience et de compétence, pas de carrière sur le long terme. C'est à partir de ce comportement que commence le véritable pari de fidélisation. Pour fidéliser les *WHY* (ils expriment à travers le pourquoi la remise en cause des valeurs et des contraintes imposées par l'entreprise) ou la génération Y, l'entreprise doit leur prouver qu'elle souhaite établir une relation gagnant – gagnant avec eux, et ce, qu'elle que soit la durée de leur présence au sein de l'entrepris, tant qu'ils auront des défis à relever, qu'ils aimeront leur travail et qu'ils verront des opportunités d'évolution. L'entreprise doit leur assurer le sentiment d'être soutenus dans le développement de leurs compétences, leur adaptabilité et leur créativité.

Pour fidéliser ces employés, il est nécessaire de soigner leur intégration dans l'entreprise en encourageant le développement de l'harmonie au travail. Comme ils sont très exigeants, il faut leur fournir un plan de carrière correspondant à leurs besoins en développement des compétences, à leur envie d'apprendre et d'appartenir à un groupe social. En réalité, ils ont tendance à demander un salaire supérieur à la véritable moyenne de leur secteur !

De manière plus générale, le critère pris en considération lors de la segmentation selon cette étude ne peut être le bon critère car les années de naissance peuvent être valables pour segmenter une génération limitée dans le temps et qui seront non valide pour une autre génération. Par contre, si on se base sur le nombre d'années d'ancienneté, on pourra avoir les

---

1. LIGER, P. (2007), op-cit, p63

mêmes trois générations précitées. Par exemple, les baby-boomers sont les employés qui ont une ancienneté plus de 20 ans or la génération X est constituée des employés ayant 10 à 20 ans d'ancienneté, reste la dernière génération appelée Y, sera composée des employés ayant moins de 10 ans d'ancienneté. Ce critère rend cette segmentation plus générale et valide dans le temps.

### **3-le cycle de vie professionnel :**

Axé sur le diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise en tant qu'un système social, **Pailé (2004)** définit la planification opérationnelle des ressources humaines comme « *un processus de mobilisation des ressources humaines sous la forme de politiques sociales poursuivant comme principal objectif la régulation des rapports professionnels pour prévoir les dysfonctionnements liés aux comportements à risque* »<sup>1</sup>, l'auteur désigne par les comportements à risque les dysfonctionnements sociaux (absentéisme, turnover...). Selon lui, cette planification prend appui sur une démarche méthodologique qui mobilise et articule principalement un outil très important qui aide à étudier la population active dans l'entreprise, et ce, pour tracer un plan de fidélisation selon les circonstances, cet outil est le cycle de vie professionnel.

Il convient tout d'abord d'expliquer un concept intimement lié au cycle de vie professionnel soit la biographie professionnelle. Cette dernière s'appuie sur l'âge comme un facteur déterminant du processus biographique qui donne la possibilité d'identifier certain nombre de périodes plus au moins longues pendant lesquelles l'engagement et la satisfaction des employés reposent sur des fondements différents. Cela permet sur le long terme d'incarner le profil et la nature des rapports professionnels.

---

1. PAILÉ (2004), op-cit, P : 134

La biographie professionnelle comme le montre la figure N°2 est composée de 4 étapes.

**Figure N° 02 : Les différentes phases de la biographie professionnelle :**

**2 stades** développement professionnel

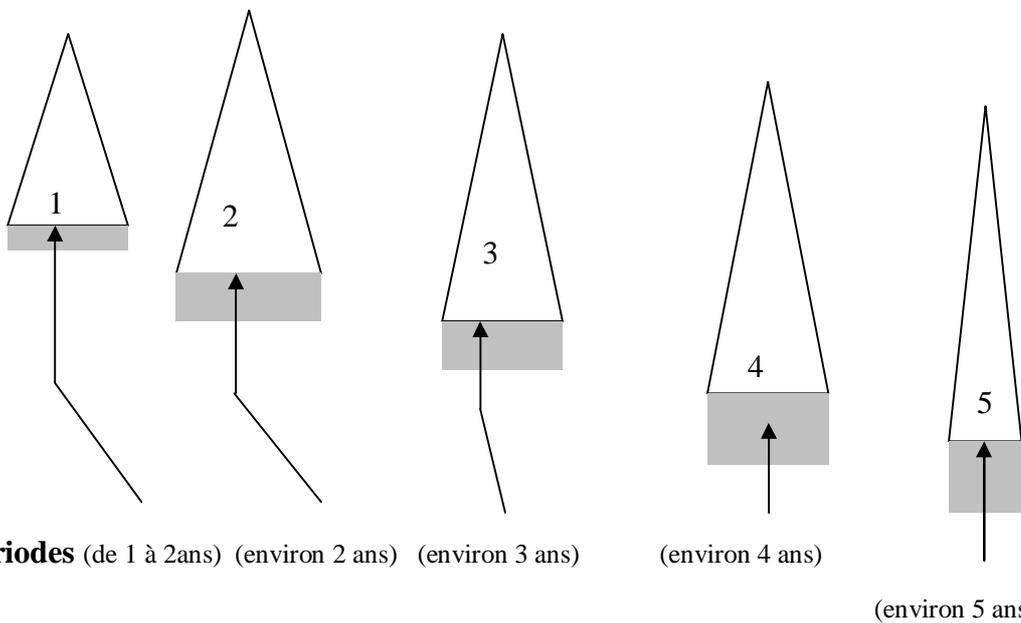
maturité professionnelle

**4 étapes** Intégration  
(environ 8 ans)

socialisation  
(environ 12 ans)

enracinement  
(environ 12 ans)

retrait  
(environ 8 ans)



**De  
Transition**

**Source :** PAILLÉ, P. (2004), op-cit, p80

Comme est illustré dans le schéma N°2, la biographie professionnelle articule 5 étapes:

**L'intégration professionnelle :** elle s'amorce dès la fin des études et se poursuit jusqu'à la trentaine, elle correspond selon certains auteurs à « une niche professionnelle ». Durant cette période, les jeunes employés sont à la recherche d'un emploi valorisant et d'une entreprise avec laquelle ils pourront s'identifier. Si ces employés considèrent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent ne favorise pas leur développement professionnel, ils n'hésitent pas à chercher un autre emploi ailleurs.

**La socialisation professionnelle :** cette étape se poursuit lentement durant la trentaine. Elle correspond à une importante phase de transformation marquée par un retour du réalisme professionnel. Les attentes et les aspirations professionnelles sont précises, concrètes et pragmatiques. Dans cette étape les employés atteindraient le sommet de leurs capacités. D'autre part, ils seront de plus en plus occupés par d'autres intérêts personnels (famille, associative, etc.) et toujours dans la recherche d'un équilibre juste avec le système de gratification professionnelle, c'est-à-dire entre leurs souhaits et ce qu'ils obtiennent de la vie professionnelle.

**L'enracinement professionnel :** une fois les employés sont entrés dans cette étape, se manifeste une période de crise professionnelle durant laquelle ils prennent de plus en plus conscience d'une certaine inertie dans leur carrière et des limites professionnelles qui s'imposent à eux telle que l'apparition des problèmes de santé.

**Le retrait professionnel :** c'est la dernière étape du processus biographique, chez certains employés elle débute plus au moins tôt entre la seconde moitié de la quarantaine et la fin de la cinquantaine.

Vu la difficulté de déterminer avec exactitude un âge pour chacune de ces étapes on fait référence aux cinq périodes de transition (relativement courte par rapport à la durée des étapes précédentes). La première période exprime le décalage par les jeunes employés entre le monde éducatif et professionnel qui se traduit par le « choc de la réalité ». Les autres périodes expliquent le passage d'une étape à une autre.

Chaque étape du processus est caractérisée par une stabilité relative des rapports professionnels. Au contraire, entre ces étapes on trouve les courtes périodes de transition

caractérisées par une grande tension d'ordre psychologique, professionnel et extra-professionnel qui peut être la source des situations conflictuelles au sein de l'entreprise. Cela est un facteur qui détruit la fidélisation des employés en cause.

En effet, chaque étape de la biographie professionnelle correspond à une étape du cycle de vie professionnel comme le montre le tableau suivant :

**Tableau N° 1 : Les périodes de cycle de vie professionnelle et leurs caractéristiques**

<b>Étapes</b>	Choc de la réalité	Socialisation	Enracinement	Retrait
<b>Caractéristiques centrales</b>	Malaise professionnel	Fidélité et loyauté	Fortes tensions psychologique	Sérénité
<b>Atouts</b>	Volonté d'intégration		Degré d'expérience	Partage de l'expérience
<b>Faiblesse</b>	Décalage perçu	Profil compétitif	doute	Résignation

**Source :** PAILLÉ, P. (2004), op-cit, p139

En ce qui concerne la stratégie de fidélisation, le cycle de vie peut être mobilisé pour apprécier de manière correcte les ressources humaines en termes de caractéristiques centrales, d'atout et de faiblesse. Ceci permet de donner la possibilité d'un aperçu global de la nature des comportements professionnels. Par exemple, l'étape de socialisation détermine des employés dont la loyauté envers l'entreprise est la caractéristique centrale. A celle-ci se conjugue, outre la volonté de l'intégration comme un atout décisif de la stabilité professionnelle, le fait que ses employés présentent un profil compétitif potentiellement intéressant sur le marché de l'emploi. Ceci constitue une faiblesse pour l'entreprise et nécessite une surveillance accrue.

#### **4- Cibler juste:**

Pour les responsables de la gestion des ressources humaines, avant d'opter pour une stratégie de fidélisation du personnel, il est recommandé d'étudier les différentes caractéristiques des employés en leur classant dans des groupes homogènes selon des critères qui permet d'adapter une telle stratégie à une autre, cela ce qu'on appelle le juste ciblage.

Cette démarche stratégique est concrétisée selon **Paillé (2004)** dans des stratégies individuelles d'adaptation. Les employés de chaque segment partagent les mêmes caractéristiques et sources de motivation, ce qui facilite la compréhension de comportement des employés pour anticiper leur intention de quitter ou de rester membre de l'entreprise.

Les limites de chaque segment sont tracées selon la nature des attentes professionnelles sur lesquelles les employés fondent leur préoccupation en matière de satisfaction au travail et du type d'engagement sur lequel se détermine la relation avec leur entreprise. La perception des opportunités professionnelles externes contribue aussi dans la distinction entre quatre situations différentes qui place les employés de l'entreprise dans quatre segments correspondant à quatre situations :<sup>1</sup>

L'employé peut être globalement satisfait et peut ne plus avoir d'intérêt à rester membre de son entreprise. Cette situation est influencée par certains facteurs qui n'ont pas forcément de rapport direct avec l'environnement professionnel sur la décision de quitter l'entreprise. Par exemple, un employé peut dire de ses conditions de travail qu'elles sont très satisfaisantes tout en ayant l'intention de quitter son entreprise si par ailleurs le trajet pour se rendre à son travail génère de la lassitude.

Il est satisfait et a de l'intérêt à rester membre de son entreprise. Cette situation est a priori idéale. Cependant, nous connaissons le caractère subjectif de la satisfaction qui peut être inversement proportionnelle à l'investissement de la personne dans son travail.

Il peut être insatisfait et ne plus vouloir rester membre de son entreprise. L'issue de la relation entre l'employé et son entreprise est aisément déductible, puisqu'il y a un effet cumulatif. Toutefois, l'incertitude liée à cette situation porte sur le moment effectif de la rupture.

---

1. P.PAILLÉ (2004), op-cit. p112, 113

Il peut être insatisfait et avoir malgré tout de l'intérêt à rester membre de son entreprise. Cette stabilité n'est qu'une stabilité de façade susceptible d'engendrer une recherche de compensation sous la forme de comportement dysfonctionnel.

Dans le but de faciliter la lecture de ces différentes situations, on peut les résumer dans la matrice suivante :

		+ Niveau d'engagement et intention de rester membre de l'entreprise -	
+ - Satisfaction au travail		Les fideles (1)	Les accessibles (3)
		Les captifs (2)	Les risqués (4)

Dans cette matrice on observe les employés fidèles, satisfaits de leur situation professionnelle et qui souhaitent rester dans l'entreprise (case 1). Le contraire pour les employés dans la (case 4) qui, éprouvent ni de la satisfaction ni l'intention de rester membre de l'entreprise, ces derniers constituent les éléments risqués ou qui souhaitent changer d'employeur, qui sont effectivement en recherche d'un autre travail. (La case 2) représente les employés dont les difficultés de trouver un emploi ailleurs sont parfois la raison de rester membre de l'entreprise actuelle malgré leur insatisfaction. Reste, (la case 3) dont les employés sont satisfaits mais malheureusement n'en souhaitent pas rester longtemps dans l'entreprise, ils représentent une opportunité pour améliorer leur niveau de fidélité avec des avantages divers.

L'intention de départ chez les employés exprime un comportement d'infidélité de leur part qu'on peut le changer en jouant sur quelques volets qui peuvent être à l'origine du départ. Cependant, les responsables ont autant besoin d'outils pour identifier ceux qui sont sur le départ de bonne heure, à fin qu'ils auront plus de chance de mettre en place une stratégie empêchant ou retardant ce départ, sinon de prévoir un remplacement.

**Chaminade (2006)** propose un enchaînement des faits qui constituent le processus d'identification des employés démobilisés qui risquent de partir. En premier lieu, il faut être conscient de toutes les nouveautés de l'environnement économique notamment la tendance du secteur d'activité concernant l'attraction du marché de l'emploi qui permet d'anticiper le risque de donner aux employés la perception qu'ils pourraient avoir plus d'avantages en changeant d'emploi.

Encore, il faut veiller en cas de recruter une personne qui a changé d'employeur plusieurs fois de la raison du départ. Les employés qui ont un caractère d'instabilité dans le travail (semble s'ennuyer rapidement) ne sont pas un bon choix de recrutement puisque c'est difficile voire impossible de les fidéliser. L'ennui au travail peut naître de plusieurs causes chez les employés par exemple, manque de défis, objectifs trop facilement atteints, compétences et talent sous utilisés, etc., ils seront parmi les premiers à partir. Mais, avant de quitter l'entreprise l'ennui peut se traduire par une démobilisation de la part des employés accompagnée par un changement de comportement comme le retard régulier, les absences, les situations conflictuelles avec les collègues et le responsable, etc.

Chercher un autre emploi est généralement une action qui explique la volonté de l'employé de quitter son entreprise actuelle. Cette volonté est marquée dès que les employés commencent à poser des questions sur leurs stock-options ou leurs congés payés. Alors, la rémunération est une raison puissante de départ si les employés estiment leur salaire sous équitable et en dessous de la moyenne du secteur. Un autre élément apparaît très pertinent pour identifier les employés non fidèles qui souhaitent quitter l'entreprise est l'attente de promotion. Ceux qui perçoivent que leur carrière est à un plateau et qui n'ont pas progressé depuis plusieurs années ont plus de chances de partir. Selon la promotion, on distingue plusieurs catégories : les employés « inertes » qu'une promotion peut effrayer, les déçus qui n'attendent rien d'autre

que le salaire, les dépendants qui restent quoi qu'il advienne compte tenu des avantages qu'ils retirent de la situation actuelle, les jeunes diplômés qui veulent tout, tout de suite, etc.

En effet, les employés qui souhaitent partir de l'entreprise peuvent probablement prendre cette décision à cause de vivre un choc qui intervient dans leur vie privée ou professionnelle et les démobilisent brutalement, par exemple, la fin d'une formation, laissant penser que l'employé peut maintenant trouver une meilleure opportunité, le refus d'une promotion attendue depuis longtemps, la fin d'un projet important, le départ d'un proche collègue, le changement de responsable, une modification non souhaitée du contenu ou de l'environnement de travail, une restructuration ou une fusion, un sentiment d'iniquité dû à un traitement, une récompense ou un salaire inférieur à d'autres membres de l'entreprise, la naissance d'un enfant, un divorce, etc.

En résumé, analyser tous ces éléments permet de comprendre quels sont les éléments les plus importants dans la décision de départ, et ce, pour anticiper les prévisions de départs.

**Section 2 : Elaboration de la stratégie de fidélisation des ressources humaines**

La stratégie de fidélisation des ressources humaines comme toute stratégie exige avant qu'elle soit élaborée une étude de l'environnement interne et externe, c'est-à-dire un diagnostic de la situation dans laquelle l'entreprise se trouve. Les informations fournies par ce diagnostic seront utilisées dans la définition des objectifs à atteindre sur le long terme, ainsi dans l'identification des ressources à mobiliser pour réaliser les résultats souhaités.

Et pour assurer la durabilité de la compétitivité de l'entreprise, elle doit être à jour de toutes les nouveautés de son marché d'emploi et de son climat social. Une étude approfondie du marché de l'emploi permet de préciser la population cible dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs. Le diagnostic du climat social quant à lui, permet de suivre la situation et les comportements des employés.

Sur le plan opérationnel, ces deux éléments d'analyse constituent au côté de toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines une stratégie sophistiquée pour attirer les employés à haut potentiel et puis les fidéliser au sein de l'entreprise. Pour **Chaminade (2006)** « *la stratégie de fidélisation est un ensemble cohérent de bonnes pratiques dépendant les unes des autres* »<sup>1</sup>. Selon lui, ces bonnes pratiques sont structurées en 5 étapes : attirer, recruter, intégrer, manager et diriger.

**1. Etape 1 : Attirer**

Cette étape met l'accent sur l'image développée par l'entreprise à l'extérieur auprès des candidats potentiels et même à l'intérieur chez les employés actuels. Avoir une image attractive et différente des autres concurrents qualifie l'entreprise à être reconnue comme un employeur de choix ou de référence.

(Pour plus de détail voir chapitre 1)

---

1. CHAMINADE, B. (2006), op-cit, p248

## **2. Etape 2 : Recruter**

Dans cette étape, l'entreprise vise à optimiser son processus de recrutement et le rendre efficace pour servir la fidélisation des ressources humaines. Une fois l'entreprise a développé une image sociale positive à l'extérieur via la « marque-employeur » présentant des pratiques d'employeur de choix, tout doit être prêt en interne pour recruter et accueillir les candidats-collaborateurs potentiels. Le niveau de réussite d'une stratégie de fidélisation dépend des employés recrutés et des procédures de recrutement, qui doivent être différentes de celles des concurrents. Alors, recruter les bonnes personnes au bon moment assure de débiter une relation de confiance et d'attachement qui permet par la suite de les fidéliser.

- **Analyser le poste pour identifier le profil recherché :**

Vu le monde incertain et dynamique dans lequel les entreprises vivent, le contenu d'un emploi évolue très rapidement, il donne de plus en plus importance à la polyvalence. Il est donc nécessaire de commencer par étudier l'emploi en termes de niveau de compétence et de comportement que la personne doit posséder pour être performante. En effet, plusieurs éléments sont à décrire pour formuler une cartographie bien définie du poste à pourvoir, entre autres : les missions et les objectifs assignés au titulaire du poste ; les responsabilités de base comme le champ d'autonomie et de responsabilité ; les compétences requises pour être performant (techniques, manuelles, adaptatives, etc.) ; et enfin les conditions de travail régnant sur le lieu d'exercice de l'emploi et son environnement comme les personnes avec lesquelles l'occupant du poste est en contact.

Cette description permet d'identifier exactement le profil recherché, autrement dit, le profil que le candidat devra posséder. Les employeurs de choix investissent beaucoup pour comprendre quel est ce profil, en suivant leurs meilleurs employés dans leur travail quotidien et en identifiant les conditions permettant de réussir ou d'échouer dans un emploi. Ce profil se compose généralement de quatre éléments, à savoir, les compétences, les valeurs (permettant de renforcer l'identité de l'entreprise en créant un sentiment d'appartenance), la personnalité (besoin de contrôle, créativité, leadership), et les centres d'intérêts (pour distinguer les candidats cherchant à occuper un travail enrichissant en terme d'expérience ou de responsabilité de ceux qui cherchent d'abord un salaire).

- **La sélection chez les employeurs de choix :**

Une fois la description de l'emploi et du profil recherché est établie, il devient pertinent de mener toutes les actions qui aideront à identifier la personne qui correspond le plus aux exigences de l'emploi et de l'entreprise, c'est la sélection, une procédure très important dans la fidélisation.

Sélectionner la bonne personne est le gage d'un recrutement réussi et d'un avenir succin de l'entreprise. Aujourd'hui, il ne suffit plus de recruter quelqu'un qui convient mais quelqu'un qui fera la différence notamment dans un contexte concurrentiel. Le choix des candidats alors, doit être fait sur la base de quatre éléments qui sont :

Le candidat ayant la même culture d'entreprise : il s'agit de chercher le talent dont les préoccupations sont orientées vers les fondements de la culture d'entreprise comme : le service client, l'innovation, la recherche de l'excellence et l'esprit d'entreprise (le candidat n'aura pas peur de prendre des risques si on le laisse faire)

Le candidat cherche à s'engager : un employé ne pourra être fidélisé seulement s'il est attaché à l'entreprise. Cette dernière souhaitera fidéliser uniquement ceux qui semblent avoir une personnalité compatible avec celle de leurs collègues, qui ont déjà la culture d'entreprise.

La personnalité du candidat : c'est un élément fondamental lors de la sélection, pour en comprendre, il faut la comparer par rapport aux personnalités des employés déjà en place.

Le candidat est traité comme un client : juste comme un consommateur exigeant, les candidats auront plusieurs propositions ou attendront d'avoir plusieurs choix avant de se décider à joindre l'entreprise. Donc, le candidat qui pose plus de questions pour évaluer les avantages du poste et qui correspond au profil recherché, pour lui qu'il faut vendre le poste. En réalité, il faut traiter un candidat de talent comme un client afin d'établir une relation de respect et de confiance qui maintient la fidélisation.

La réussite de la procédure de sélection dépend principalement de la qualité des entretiens menés avant de prendre la décision de recrutement, puisque recruter des mauvaises personnes

est la première source d'un taux élevé de turnover. Une erreur de recrutement coûte très chère en termes de fidélisation.

### **3. Etape 3 : intégrer**

L'intégration est la période dans laquelle une impulsion positive est donnée au candidat devenu un employé en période d'essai. L'enjeu de cette étape est d'initier une relation d'engagement et d'attachement et de donner le sentiment que l'employé a rejoint l'entreprise qui valorise son parcours professionnel, pour y faire un travail intéressant.

L'intégration se décompose de deux phases, l'accueil et la socialisation. **L'accueil** a un rôle primordial sur la fidélité de l'employé notamment s'il est reçu dès le premier jour comme un investisseur. Pour cela, le nouvel employé a besoin de savoir en profondeur dans quoi il s'engage, il doit être accueilli par son responsable direct, accompagné lors des premières visites et présentations aux collègues, il ne doit jamais se sentir seul. L'accompagnement fait preuve au nouveau recrue qu'il est très important et qu'il est devenu un membre de la famille entreprise dès son premier jour.

La deuxième étape de l'intégration est **l'assimilation** ou la **socialisation**, elle consiste en l'insertion morale de l'employé dans l'équipe de travail et dans les relations humaines préexistantes dans l'entreprise, c'est-à-dire, les valeurs, les relations interpersonnelles, etc. L'équipe a un rôle central dans l'assimilation du nouveau employé car grâce à ces membres qu'il va trouver sa place, comprendre la culture d'entreprise et partager ses valeurs. Il convient alors, de préparer l'équipe à accueillir une nouvelle personne, cela se fait par le partage de l'assimilation en plusieurs étapes et puis nommer chaque membre pour poursuivre le déroulement de son étape, par exemple : nommer celui qui fera visiter l'employé son entreprise, celui qui le conduira au service du personnel pour les questions administratives, celui qui sera chargé de lui expliquer les systèmes informatiques, etc.

L'assimilation est très importante et largement appréciée chez les employeurs de référence, elle garantit au nouveau recrue de recevoir les informations nécessaires, de se sentir qu'il est bien perçu comme important et attendu par l'ensemble de sa nouvelle famille. Elle participe donc à sa mise en confiance afin de créer un sentiment d'attachement, à le mettre à l'aise et à

établir les premiers liens sociaux au sein du nouveau groupe de travail dans lequel souhaite rester le plus longtemps possible.

L'intégration peut avoir plusieurs formes. L'intégration institutionnelle fait l'objet d'un programme systématique et formalisé, un planning est dressé, détaillant les points de passage obligés pour les nouvelles recrues. L'intégration individuelle constitue une autre forme, elle se fait le plus souvent de façon informelle. Dans ce cas le nouvel employé est directement intégré à son équipe de travail sans planning précis. La dernière forme de l'intégration est celle de l'intégration en groupe. Elle est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouvel employé, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement. L'employé est intégré collectivement et fait donc déjà partie d'un groupe des nouveaux avec lesquels il tissera un premier lien. Ce type d'intégration est plutôt réservé aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en même temps.

En effet, la phase d'intégration permet de transmettre les savoirs, les valeurs et les comportements capables de favoriser la sociabilité et l'employabilité des nouveaux arrivants. L'engagement des jeunes recrues envers leur entreprise est très largement façonné par la manière dont ils vivent leurs premières expériences, ils expriment, pour leur part, de la méfiance puisque l'entrée dans un nouveau monde professionnel s'accompagne de nouvelles formes de contraintes auxquelles ils ne sont pas réellement préparés.

L'étape d'intégration est primordiale pour fidéliser les nouveaux. Elle crée chez eux le sentiment d'appartenance et permet leur indentification à l'égard de l'entreprise.

#### **4. Etape 4 : Manager**

Dans cette étape la stratégie de fidélisation sera maintenue par le rôle majeur des managers vu leur situation opérationnelle au sein de l'entreprise, leur contact quotidien avec leurs collaborateurs, ils sont les acteurs de l'entreprise qui possèdent le plus d'impact sur la fidélisation. Généralement, plusieurs pratiques de la gestion des ressources humaines seront, dans cette étape mobilisées de manière de servir la fidélisation. Le rôle de manager est de bien gérer ces pratiques, par exemple : développer de bonnes relations professionnelles, soutenir la performance des employés et gérer les compétences.

- **Développer de bonnes relations professionnelles :**

Il s'agit à ce propos de se concentrer les efforts du manager à identifier les attentes individuelles de ses employés et ce qui motive chaque membre de l'équipe pour y répondre. Le manager doit aussi instaurer une relation de confiance et améliorer le niveau de satisfaction car si les employés ne se sentent pas importants, écoutés et satisfaits, ils auront vite fait de se tourner vers les concurrents.

Le climat social à son tour influe directement sur les conditions de travail et la satisfaction. Un dialogue social insuffisant aura un impact direct sur l'image de l'entreprise et la fidélisation des employés qui cherchent une harmonie autour d'eux et travaillant plus pour une équipe soudée. Encore, pour développer de bonnes relations entre les employés et leur manager, il est souhaité d'apprécier les bons résultats individuels en accordant aux meilleurs la reconnaissance et même la récompense appropriées, c'est la clé de leur fidélisation.

Une stratégie de fidélisation vise l'attachement d'équipe, non pas seulement à son entreprise mais à son manager. Tous les employés apprécient d'être reconnus à leur juste valeur. Si la reconnaissance ne fait pas partie des valeurs clés de la culture d'entreprise, il faut commencer par suivre le travail des employés sans les épier et donner leur immédiatement le feed-back. En tout cas, la reconnaissance doit être liée aux besoins et aux attentes de l'employé et donnée sur la base de critères équitables et objectifs. Elle suit immédiatement l'action. Cela demande aux manager de développer des compétences d'observateur et de s'intéresser au travail et aux pratiques de leurs employés. La reconnaissance fait partie du dialogue social et constitue un moyen pour initier une culture de fidélisation.

- **Le maintien de la performance :**

La performance chez les meilleurs employés est toujours en hausse, elle permet d'atteindre les objectifs fixés. Ces objectifs doivent être à la hauteur du niveau de compétence de la personne responsable de leur réalisation, permettent de relever des défis, exigent d'aller aux nouvelles formations pour acquérir de nouvelles compétences, et enfin, subir plus de responsabilités. Ceux sont les employés qui préfèrent trouver cette tendance dans le management de leur entreprise qui souhaiteront rester et pour eux, l'entreprise fournit plus d'efforts pour les conserver et les fidéliser. Ils peuvent être une source de créativité, de développement et même d'innovation.

En outre, la fidélisation consiste à créer un lien d'attachement entre certains employés sélectionnés et leur entreprise, en leur permettant d'améliorer continuellement leurs performances et leurs compétences puisque l'une des raisons pour lesquelles un employé souhaite quitter son emploi est qu'il en a plus rien à apprendre, qu'il manque de défi à relever et qu'il y a perdu tout intérêt.

Développer les potentiels est un autre élément pour maintenir la performance des employés. Un employé dit « à potentiel » est capable de prendre rapidement des responsabilités et susceptible de relever des défis avec succès. Le potentiel se fonde sur les possibilités futures de réussite. Alors, le rôle d'une entreprise qui cherche à fidéliser ce genre d'employés est de fournir un environnement d'amélioration continue de leurs capacités et de leur permette de transformer leur potentiel en expérience.

- **La gestion des compétences :**

Fidéliser, ce n'est pas seulement chercher à garder un employé parce que son profil correspond à la demande ou au projet du moment. Instaurer une relation d'attachement demande de se préoccuper de l'avenir pour identifier les compétences présentes actuellement, celles qui manqueront bientôt, suite à des départs à la retraite par exemple, ou celles qui ne sont pas demandées aujourd'hui mais qui le seront à terme. Dans les deux derniers cas l'acquisition de nouvelles compétences exige une formation spécifique, une formation qui garantit l'entretien, la mise à niveau et le développement des compétences nécessaires.

Le concept de développement des compétences est intimement lié à un autre concept qui est l'employabilité. Cette dernière définit l'ensemble des préalables (compétence, expérience, connaissances, etc.) qu'un employé doit avoir pour conserver ou trouver un emploi, un peu comme une nouvelle forme d'assurance chômage. L'employabilité permet de maintenir les compétences au meilleur niveau afin d'améliorer la polyvalence et la flexibilité et de renforcer la compétitivité dans le monde du travail. Donc, elle est un élément pertinent sur lequel l'entreprise peut jouer pour fidéliser les personnes les plus polyvalentes et d'inciter les autres à le devenir dans le futur.

\* **Remarque :** Plusieurs autres éléments peuvent être ajoutés dans cette étape de la stratégie de fidélisation qui consiste en le management. Une entreprise soucieuse de fidéliser ses ressources humaines doit assurer un management basé sur : l'équilibre vie privée / vie professionnelle (aménageant le temps de travail, le télétravail, etc.), l'équité, le respect, l'accès à la formation continue, l'implication dans les décisions, les perspectives d'évolution, la mobilité, l'autonomie, la flexibilité, etc.

### **5. Etapes 5 : diriger**

C'est la dernière étape de la stratégie de fidélisation dans laquelle la direction fait appel à des pratiques d'une grande importance sur le comportement des employés, leur satisfaction, leur engagement, et par la suite leur intention de rester membre de l'entreprise, ceux sont la rémunération et les avantages sociaux. En effet, la rémunération constitue une source de fidélisation très puissante mais aussi très coûteuse pour l'entreprise, c'est pour ça elle doit être maîtrisée et optimisée.

La rémunération permet de distinguer la fidélisation de la rétention. La première est l'action volontaire de la part de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses employés, assure leur satisfaction et instaure une relation de confiance partagée. Or, la rétention consiste à retenir quelqu'un par des moyens contraignants pour l'employé et coûteux pour l'entreprise (avantages financiers).

La rémunération globale est répartie en plusieurs composantes complémentaires, à savoir :

La rémunération financière est composée d'éléments de rémunération immédiate (salaire, prime, etc.) et d'éléments de rémunération différée (stock –options, plan d'intéressement, etc.) ; Une rémunération indirecte sélective et individualisée (formation, projet personnel, plan d'épargne, etc.)

Cependant, il ne s'agit pas de dire que le salaire n'est pas important, il l'est ! Mais plus que la valeur de cette rémunération, ce qui compte est la façon dont elle peut s'adapter aux aspirations et aux attentes de reconnaissance de chacun. Un programme de fidélisation adéquat allie une politique de rémunération flexible et une gestion adaptée des sensibilités personnelles, l'entreprise doit aider ses employés à s'épanouir avant de leur proposer une certaine rémunération.

L'équité de la rémunération est un élément qui renforce la perception de l'employé que son entreprise lui traite, comme le font les concurrents ou un peu plus, équitablement en termes de salaire. De plus, si elle lui propose d'autres possibilités d'évolution, il sera fidèle malgré qu'il reçoive des appels de l'extérieur en lui proposant un salaire élevé. En effet, bien que la stratégie de fidélisation ne repose pas sur le montant du salaire, celui-ci doit être compétitif. Le minimum acceptable est rémunérer les employés sur la base de ce qu'ils valent sur le marché de l'emploi, *« en proposant un salaire favorable, la société peut aussi éviter le départ des employés, qui ne trouvent pas forcément mieux ailleurs. Ainsi, la structure de rémunération doit égaler ou dépasser ce qu'offrent les concurrents, car il serait difficile sinon, de gagner la confiance des travailleurs compétents et de les retenir, il importe d'étudier avec soin le marché du travail et de proposer un salaire au moins équivalent, voire supérieur à celui qu'offrent les concurrents »*<sup>1</sup>.

Les avantages sociaux proposés par l'entreprise, comme la rémunération, jouent aussi un rôle important dans la fidélisation mais elles coûtent chères et alourdissent les charges des effectifs. On appelle avantages sociaux toutes les composantes qui s'ajoutent à la rémunération, au bénéfice des employés, par exemple : l'assurance-maladie, l'assurance-vie, le régime de retraite, etc.

Les entreprises aujourd'hui ont accordé d'autres avantages qualitatifs aux employés pour maintenir leur fidélisation, entre autres, mobile, ordinateur portable, chèques déjeuner, voiture de fonction, crèches, etc.

---

1. SCHERMERHON, J. R., CHAPPELL, D. S. (2002), op-cit, p 207

En synthèse, ce chapitre a proposé toute une démarche pour tracer une stratégie de fidélisation des ressources humaines et ainsi les critères de segmentation du personnel qui permettent d'adapter la stratégie de fidélisation aux exigences de chaque segment pour y répondre. Cela, sur le plan théorique, cependant, sur le plan opérationnel nous allons tester les effets d'une stratégie de fidélisation des ressources humaines sur la capacité de l'entreprise à conserver les meilleures compétences à travers une étude de cas au sein du CPA.