

PROPOSITION DE COMMUNICATION

« Carrières et contextes »
5^{ème} journée d'étude sur les carrières
Lyon, 22-23 mai 2008

« La fidélisation des cadres : une étude exploratoire »

Laure GUILBERT¹, Sana HENDA²

Résumé

Le contexte démographique, économique, social et organisationnel incite de plus en plus d'entreprises à mettre en place des dispositifs de fidélisation de leurs salariés de talent. L'objectif de cette recherche est double : repérer et évaluer les principaux leviers dont disposent les entreprises pour augmenter la fidélité des salariés ; vérifier si les actions privilégiées par les entreprises sont en adéquation avec les attentes des salariés.

Après avoir réalisé un apport théorique sur pourquoi, qui et comment fidéliser, nous présentons les résultats issus d'une recherche exploratoire qualitative (entretiens semi-directifs auprès de cadres du secteur privé). Les résultats indiquent que les cadres privilégient en 1^{er} le contenu et le climat social du poste, en 2^{ème} les possibilités d'évolution et en 3^{ème} le salaire. Les services à la personne, s'ils améliorent l'équilibre entre domaines de vie, ne sont pas des éléments suffisants pour intégrer une entreprise et y rester. Le métier, les missions et responsabilités associées restent aujourd'hui primordiaux pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle.

¹ Groupe Sup de Co Amiens Picardie. Equipe Contacts. Université de Picardie Jules Verne. Faculté de philosophie, sciences humaines et sociales, Chemin du Thil, 80 025 AMIENS cedex 1, France, laure.guilbert@u-picardie.fr

²; Groupe Sup de Co Amiens Picardie. Equipe Contacts. Université de Picardie Jules Verne. Faculté de philosophie, sciences humaines et sociales, Chemin du Thil, 80 025 AMIENS cedex 1, France, sana.henda@supco-amiens.fr

La mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. Le risque est alors grand que l'environnement économique prenne le pas sur le social et l'humain dans notre univers sociétal. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité.

Dans ce contexte, une politique de fidélisation semble être un outil adapté. Pour que celle-ci soit efficace, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs attentes et leurs besoins. En cherchant à y répondre, les entreprises prennent en considération les hommes, elles leur montrent un intérêt certain ce qui renforce leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement et leur engagement.

Les questions qui se posent aux entreprises sont : comment gérer ses responsabilités sociales tout en accompagnant les changements profonds qui s'opèrent au travers de la mondialisation ? Comment allier performance économique et fidélisation de ses salariés ?

Pour garder ses cadres les plus compétents, l'entreprise doit être capable de répondre à leurs exigences les plus fortes. Celles-ci doivent donc mettre en place une triple déontologie (Sims, 1991) : développer des facteurs stimulant l'engagement des salariés envers l'organisation, favoriser une culture d'entreprise orientée sur l'éthique, mieux gérer le contrat psychologique. On peut donc s'interroger sur les moyens que les entreprises peuvent aujourd'hui mettre en place pour assurer leur survie tout en tenant compte de ces contraintes. Comment fidéliser ? Comment aider leurs salariés à concilier vie professionnelle et vie privée ? Les services à la personne sont-ils des outils judicieux et efficaces pour répondre aux nouvelles attentes des salariés ? Sont-ils une source de fidélisation ?

I. APPORTS THEORIQUES

1. Eléments de définition

Selon Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié 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.

La fidélisation est stratégique et permet une meilleure gestion des ressources et des compétences : il s'agit de fidéliser ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise. Pour être performantes, les politiques de fidélisation doivent également intégrer la gestion des hauts potentiels. « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable » (Alain Dumont, MEDEF). Lorsque la compétence est liée à un environnement précis, elle a un caractère évolutif et son révélateur est le résultat obtenu.

Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004). Moulins (1998) définit la fidélisation comme « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs » (p 72). La fidélité présente donc une double approche (Jacoby et Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoeuille, 1997) comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque). Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH (Dutot, 2004). En effet, la limite majeure de l'approche comportementale est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du comportement de maintien dans l'entreprise en GRH. Valla (1995) considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs » (p 146). Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

Meyssonier (2005) propose d'adapter cette taxinomie à la fonction sociale. A l'instar du comportement d'achat répété, l'auteur considère que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons : soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé.

Reichheld (1996) considère que la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. Quant à Dutot (2004) il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement

opportuniste face à une offre d'emploi externe » (p 12). Toutefois, cette définition présente l'inconvénient d'associer uniquement la fidélité à une relation de confiance. Nombreux sont les exemples de salariés fidèles à leur entreprise même en l'absence de relation de confiance. Par ailleurs, le concept de confiance réfère davantage à une relation entre deux personnes physiques. Ainsi, un salarié pourra ressentir une relation de confiance avec son supérieur hiérarchique, voire son employeur, mais ne pas être fidèle à l'égard de son entreprise pour d'autres raisons. A l'inverse, il pourra être fidèle et se sentir attaché à son entreprise en l'absence de confiance vis-à-vis de son supérieur.

Pour résumer, « 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 » (Paillé, 2004, p 5).

Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs » (p 296). Il complète ainsi la définition de Peretti (1999) de la façon suivante : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintéret pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » (p 297).

Cet auteur distingue 3 formes de fidélité au travail :

- la fidélité réelle caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation,
- la fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité »,
- la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (p 304).

2. Quelques notions périphériques

Dans les travaux sur la fidélisation sont abordées et étudiées les notions de motivation, d'implication (implication au travail, engagement et attachement) et de satisfaction. Pour éviter toute confusion, nous proposons ici de définir ces différents concepts.

La motivation au travail correspond selon Vallerand et Thill (1993, in Louche, 2007, p 109) aux « forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements ».

L'implication au travail est un concept qui peut se décliner en trois grandes orientations :

- Lemoine (2004) définit l'implication par rapport au travail comme « le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation (...) ; il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres ».
- L'engagement organisationnel est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique (Paillé, 2004). Il s'agirait donc d'un construit psychologique reposant essentiellement sur l'identification de l'individu à une cible spécifique (O'Reilly & Chatman, 1986). L'engagement envers une organisation évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. L'engagement consiste ainsi à se sentir lié à l'organisation, et donc à ne pas en partir (Lemoine, 2004). Meyer et Allen (1991) distinguent trois types d'engagement : de continuité (perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation), affectif (relation émotionnelle de l'employé à son organisation), normatif (intérieurisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation).
- L'attachement au travail est défini par Meyssonier (2006) comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation » (p 51). Selon ce même auteur, l'attachement est lié à l'implication mais n'est pas synonyme de celle-ci : l'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement.

La satisfaction au travail correspond à l'« impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi » (Lemoine, 2004). La satisfaction est la « résultante d'une analyse des écarts entre les objectifs individuels « internalisés » et leur réalisation » (Neveu, 1996).

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son

attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels. (Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Dalton et Mesch, 1990).

March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement. La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies, ...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle d'elle-même.

Enfin, la satisfaction au travail apparaît dans ce modèle influencée par la compatibilité de l'emploi et des autres fonctions. March et Simon (1958) évoquent ici la question de l'articulation entre les différents rôles d'une personne, notamment l'articulation entre les sphères privée et professionnelle.

Les définitions ci-dessus nous permettent de repérer les liens entre ces différentes notions et de réaliser le schéma suivant (figure 1).

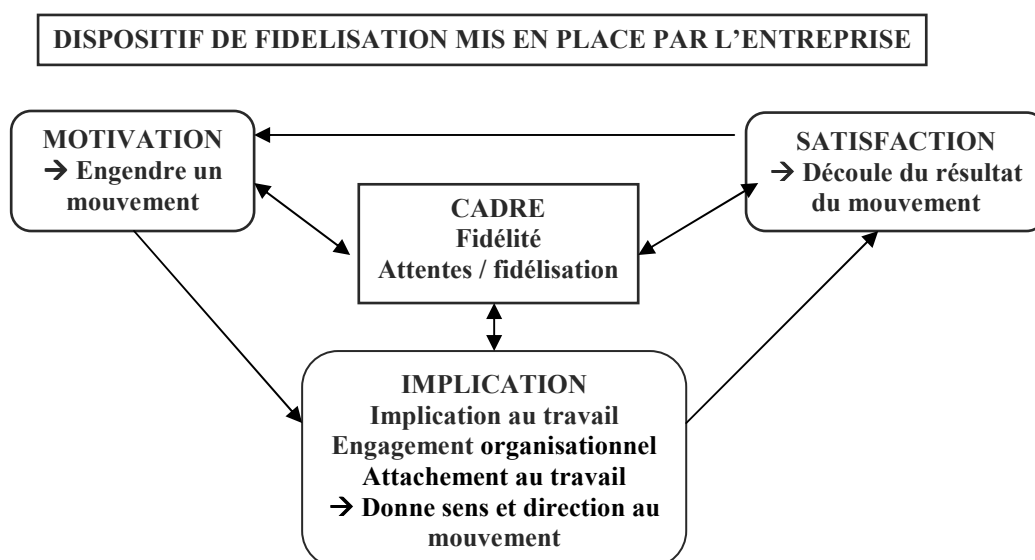


Figure 1 : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé, 2005), et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement (logique évaluative d'après Paillé, 2005), qui réalimente la motivation.

L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. En effet, Chaminade (2003) définit la fidélisation comme « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés ». La phase d'intégration du candidat constitue « l'impulsion de départ qui contribuera plus que tout autre à créer le premier lien d'attachement que la fidélisation contribue à maintenir et à renforcer ».

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

La difficulté de la fidélisation, est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; et qu'elle a également pour conséquences de les renforcer. Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semblent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation.

3. Pourquoi fidéliser ?

Nous pouvons distinguer quatre principaux enjeux de fidélisation pour les entreprises :

- démographiques : il s'agit de gérer le départ à la retraite massif « des papy-boomers » - notamment au sein de la population cadre - qui entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations et pose le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire. Ce phénomène va s'accompagner d'une « guerre des talents », car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité. Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources de plus en plus rares afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et être performante sur le marché.
- économiques : la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer : coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire (Martory et Crozet, 2001). Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné » (Capron, 1995, p.48),
- sociaux : les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante (image de marque, éthique, RSE...). Cette responsabilité sociale peut être définie comme l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Liger (2004) considère que les pratiques mises en oeuvre par l'entreprise pour fidéliser

ses salariés contribuent à façonner une « image employeur » permettant à l'entreprise d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise,

- organisationnels : la fidélité de ses salariés permet à l'entreprise de manager la qualité, d'investir dans la formation (plutôt que dans la rotation du personnel) et de maintenir et d'accroître le niveau des compétences (GPEC).

Selon Paillé (2004), « ces enjeux renvoient aux confins de l'analyse des comportements au travail qui font s'entremêler les ressorts psychologiques à la rationalité des conduites sur lesquelles les personnes déterminent leurs relations aux organisations qui les emploient » (p 6).

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel. L'entreprise peut de ce fait dégager des moyens financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004). Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace, d'autant plus s'il est réalisé auprès de salariés ayant déjà une expérience de l'organisation.

4- Qui fidéliser ?

Il est impossible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, et de contraintes organisationnelles et matérielles. Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives, les mesures de rétention incitatives doivent être ciblées vers des catégories de population précises. « Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont » (Dalton, 2005). Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Ainsi Paillé (2004) définit des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel : le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans), l'étape de socialisation (de 30 à 40 ans), d'enracinement (35-44 ans) et enfin le stade de retrait (+ de 50 ans). L'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son

implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise de par leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. Leur fidélisation apparaît donc essentielle, même si l'on sait qu'il s'agit d'une « fidélité de court terme » (Henda & Fronteau, 2006) puisqu'ils sont aujourd'hui amenés, de par la conjoncture, à changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière.

Ainsi dans un contexte actuel de « course des talents », les entreprises doivent mobiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin d'identifier les populations pour lesquelles les risques de pénurie sont importants.

5. Comment fidéliser ?

La mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des Ressources Humaines, les managers, le Comité d'Entreprise (CE), les salariés.

Une entreprise, pour mettre en place des pratiques de fidélisation adaptées à ses salariés et efficaces, doit se préoccuper de leurs besoins et de leurs attentes quant à leur entreprise et leur travail. Elle s'intéresse ainsi à ses membres non plus seulement à travers du travail qu'ils fournissent, mais aussi et surtout à travers ce qu'ils sont.

Pour Chaminade (2003), la fidélisation est un système qui demande une certaine planification et une mobilisation sur le long terme.

Quatre étapes doivent être mises en place

- déterminer les responsabilités de chacun des acteurs du processus de fidélisation,
- mener une série d'entretiens avec l'ensemble des salariés pour faire un diagnostic de fidélisation (causes des départs évitables et inévitables dépendant de l'emploi ou de l'entreprise, critères les plus motivants, attentes et motivation de chacun),
- mettre en œuvre un plan d'actions et mettre en place les premières mesures auprès des salariés à fidéliser,
- instaurer un suivi.

Les moyens traditionnels

Les moyens traditionnels dont dispose l'entreprise pour fidéliser son personnel sont les suivants :

- la période d'intégration : « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance » (Russell, 2001),
- la rémunération (salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux...),
- le développement du potentiel (évolution de carrière, formation, suivi personnalisé, GPEC...). Les salariés souhaitant développer leurs propres compétences et connaissances, l'entreprise doit saisir cette opportunité de proposer un contrat « gagnant/gagnant » en les aidant à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel,
- le contenu du travail (intérêt, objectifs à atteindre ...),
- les conditions de travail (aménagement du temps de travail, climat social, reconnaissance, éthique et partage des valeurs...),
- le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « esprit de corps ». Par ailleurs, la gestion par objectifs permet de « stimuler la prise d'initiative, la culture du résultat et l'automotivation » (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004). Les managers doivent faire preuve d'écoute, expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles.

Les services à la personne : un outil efficace de fidélisation et de motivation des cadres

Aujourd'hui se développe un autre moyen de fidélisation : les services à la personne. Il s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés (tickets restaurant ou cinéma, bons d'achat, crèches inter entreprises, services de pressing ou de courses, repas diététiques à la cantine, salles de sport, aide pour arrêter de fumer...) et aux objectifs de performance de l'entreprise (absentéisme réduit, disponibilité accrue...).

Ces services s'inscrivent dans la Gestion des Ressources Humaines « à la carte », qui consiste à se rapprocher du projet personnel de chaque salarié en lui offrant un certain nombre d'espaces de choix (Cerdin & Peretti, 2005). Elle permet de rapprocher les besoins des entreprises et les attentes des salariés. Les services à la personne traduisent ainsi la prise de conscience des entreprises que l'amélioration de leur performance passe par la prise en compte des attentes de leurs collaborateurs.

Citons l'exemple de PSA Peugeot Citroën, qui a mené une action « nutrition santé » dans son usine de Rennes. L'objectif était de réduire les maladies cardiovasculaires, le cholestérol, la fatigue. Tous les salariés pouvaient avoir accès individuellement à ce service, le régime étant

adapté aux besoins et caractéristiques de chacun (gestion personnalisée). Très positifs, les résultats de cette opération ont été fortement médiatisés. L'intérêt de cette action a été double : maintenir la bonne santé des salariés tout en augmentant leur performance et en réduisant les congés maladies. Cette action a montré aux salariés que l'entreprise les prenait en considération comme individus à part entière et non plus seulement comme simples facteurs de production, qu'elle se souciait de leur bien être et de leur santé.

Les cadres veulent aujourd'hui être véritablement acteurs de leur vie tant au niveau professionnel que personnel. Ces deux sphères ne sont d'ailleurs plus indépendantes et imperméables l'une de l'autre. En cherchant à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée les cadres essaient de retirer le maximum de plaisir de chacune de ces composantes de la vie.

La prise en compte de l'équilibre entre domaines de vie

La plupart des chercheurs s'accordent pour dire que le fait d'avoir des frontières floues entre sphères d'existence constituent depuis la formation de ce groupe professionnel un élément essentiel de l'identité des cadres (Croquette, 1998 ; Fletcher et al., 1993 ; Billiard, 1998 ; ...). Karvar et Rouban (2004) le confirment récemment : « la porosité des temps et l'élargissement des espaces de travail sont des marqueurs forts de la différence entre cadres et non cadres » (p 21). Aux caractéristiques inhérentes à leur statut (encadrement, autonomie...) s'ajoutent les spécificités de leur travail (rythme soutenu, sollicitations multiples, utilisation intense des TIC...), ainsi que des facteurs économiques (réduction des effectifs, mondialisation...), organisationnels (secteur, contact avec les clients, taille de l'entreprise) et personnels (sexe, âge, enfants, conjoint...). Tous ces éléments peuvent se conjuguer chez les cadres pour accentuer la confusion entre la vie professionnelle et la vie familiale, personnelle et sociale.

Or aujourd'hui, fréquent est le « ras-le-bol » des cadres, qui souhaitent instaurer un meilleur équilibre entre leurs différents domaines de vie (Fayol, 2004 ; Bouffartigue et Gadéa, 2000 ; etc.). Lefèvre, Bourgoïn et Chatauret (2000) expliquent que les débats de société sur le temps de travail semblent avoir autorisé l'expression par les cadres d'attentes qui jusque-là n'étaient pas jugées conformes à leur statut professionnel et social. Ainsi, Cumunel (in Graffin, 1999) en accord avec Kofodimos (1990), conclut que « les cadres n'ont pas nécessairement la volonté de travailler moins, quoi que certains puissent le souhaiter. Mais ils ont tous la revendication d'une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privée » (p 65).

Ainsi, « la dissociation entre la vie privée et la vie professionnelle est aujourd'hui de plus en plus complexe, et le cadre doit recomposer un équilibre entre ses objectifs de travail et les rythmes et aspirations de sa vie privée » (Guilbert & Lancry, 2007). Pour étudier les relations que les cadres établissent entre leurs sphères d'existence, nous adoptons le modèle théorique du Système des Activités (Curie et Dupuy, 1994). Ce modèle considère que les différents milieux et temps de socialisation des individus forment un système constitué de quatre sous-systèmes (professionnel, familial, personnel, social) qui sont à la fois autonomes et interdépendants. Autonomes car dans chaque sous-système, le sujet poursuit des objectifs spécifiques, à la réalisation desquels concourent des moyens propres à ce sous-système. Interdépendants car la formulation et l'atteinte des objectifs de l'un des sous-systèmes peuvent dépendre des moyens et contraintes (temporels, matériels, énergétiques et/ou informationnels) issus d'autres sous-systèmes. Une modification de l'un « entraîne une perturbation des échanges entre sous-systèmes et la mobilisation de processus de régulation du système global d'activités » (Curie & Hajjar, 1987, p 52). Le modèle du Système des Activités prend en compte la part active du sujet qui tente de concilier ses engagements dans différentes sphères d'activités.

Les entreprises devraient tenir compte de cette évolution sociétale importante dans le dispositif de fidélisation qu'elles envisagent de mettre en place pour les cadres. Quels sont les moyens de fidélisation permettant de répondre à cette attente de plus en plus importante des cadres : mieux concilier leurs différents domaines de vie ?

Cette revue de littérature souligne la complexité de la définition et de la mesure du concept de fidélisation, ainsi que le recours à des moyens de plus en plus divers d'un nombre croissant d'entreprises pour fidéliser leurs cadres de talent. Parallèlement, les attentes des cadres évoluent et paraissent s'orienter vers une meilleure conciliation de leurs sphères de vie, à laquelle semblent pouvoir répondre les services à la personne, en plein essor.

D'où ces questions :

- y a-t-il adéquation entre les politiques de fidélisation mises en place par l'entreprise et les attentes des cadres en matière de fidélisation ?
- les services à la personne, en émergence, jouent-ils réellement le rôle que les DRH leur attribuent ?
- la possibilité de mieux gérer son équilibre entre domaines de vie est-elle déterminante dans la fidélité du cadre ?

II. METHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions, nous avons décidé de réaliser une étude exploratoire et avons mené des entretiens semi-directifs sur les deux principaux thèmes suivants : la fidélisation (sources, méthodes, conséquences, attentes...) et les services à la personne (types de services proposés, intérêts, limites, attentes...).

L'échantillon est composé de 20 cadres issus de 3 grandes entreprises des secteurs de l'énergie et du luxe. Il y a 8 femmes et 12 hommes, dont 16 ont moins de 35 ans et 4 plus de 45 ans. L'ancienneté dans l'entreprise est supérieure à 5 ans pour 8 d'entre eux, tandis que l'ancienneté dans le poste n'est supérieure à 5 ans que pour 2 cadres.

III. RESULTATS DE LA PHASE EXPLORATOIRE

Les entretiens exploratoires réalisés auprès des cadres ont fait l'objet d'une analyse thématique qui nous a permis de dégager 4 grands thèmes : leur appréciation de leur poste actuel, et leurs attentes en matière de services à la personne, de conciliation de leurs domaines de vie, et d'actions de fidélisation.

1. Les préférences des cadres

Les résultats indiquent que les cadres privilégient en 1^{er} le contenu et le climat social du poste, en 2^{ème} les possibilités d'évolution et en 3^{ème} le salaire.

Ceci démontre que les cadres sont intéressés par le salaire, mais qu'il n'est pas le principal critère. Plus, il ne peut suffire à certains pour être fidélisés. Un cadre témoigne : « je ne pourrais pas rester dans un poste uniquement pour un salaire attrayant. Le plus important est le contenu du poste, l'ambiance, les plans de carrière, l'équipe... ». Certains cadres ont toutefois tendance à accorder plus d'importance aux éléments salariaux en début de carrière.

2. Les services à la personne

Les services à la personne ont un impact sur le travail au quotidien des cadres lorsqu'ils sont variés (couvrant un maximum de besoins) et qu'ils libèrent véritablement l'esprit des personnes qui en bénéficient (par exemple la crèche, le pressing, le sport pour certaines personnes). Ils contribuent dans ce cas au bien-être, au confort, au plaisir des cadres à travailler dans leur entreprise, comme le souligne ce cadre : « *ils m'apportent du confort, ils sont utiles parce qu'ils me permettent de régler certains soucis et me facilitent la vie au quotidien* ». Etant « à la carte », ils sont utilisés par les salariés en fonction de leurs besoins et leurs attentes, qui varient selon leur âge, leur situation familiale, etc.

Les services à la personne répondent donc à des besoins actuels des cadres, à des besoins à venir, et en font même apparaître de nouveaux. Cependant, ces services n'influent sur leur maintien en entreprise que lorsqu'ils sont fortement développés et variés. De même, ils ne sont pas, à l'heure actuelle, pour les cadres, des éléments suffisants pour intégrer une entreprise et y rester. Un cadre témoigne : *« ces services n'ont joué aucun rôle dans ma volonté » de travailler dans cette entreprise* ». Nous remarquons d'ailleurs que les entreprises des cadres interrogées ne mettent pas en avant les services à la personne lors du recrutement, puisqu'elles ne les présentent pas. Les salariés découvrent les services à la personne et les avantages associés lorsqu'ils intègrent l'entreprise, par le « bouche à oreilles ».

Les cadres apprécient les services à la personne dont ils bénéficient, perçus comme un « plus », mais ne les considèrent pas comme déterminants. Les cadres privilégient leur poste, leurs missions et leurs perspectives d'évolution dans l'évaluation qu'ils font d'une entreprise. Un cadre interrogé précise : *« si j'avais le choix entre deux entreprises m'offrant un travail et des perspectives tout aussi intéressants, l'une proposant des services à la personne et l'autre pas, j'opterais pour l'entreprise qui en propose »*.

3. La conciliation des domaines de vie

S'il est vrai que les cadres souhaitent aujourd'hui mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, nous constatons au travers des entretiens qu'ils ne sont pas prêts à revoir leurs attentes professionnelles à la baisse pour y parvenir. Ainsi, le métier, les missions et responsabilités associées restent aujourd'hui primordiaux pour les cadres qui veulent s'épanouir dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle.

Toutefois, qu'ils utilisent fréquemment ou ponctuellement les services à la personne, qu'ils les valorisent ou non, tous les cadres interrogés soulignent les bénéfices qu'ils en retirent pour leur équilibre de vie.

De par leur simplicité d'utilisation, leur proximité, leur qualité et leur tarif avantageux, ces services offrent des possibilités nouvelles en termes d'activités extra-professionnelles qu'ils n'auraient sûrement pas pratiquées sinon.

L'un des cadres reconnaît que les services à la personne contribuent à équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée notamment en facilitant l'accès à la piscine ou aux salles de sport pendant les heures de travail. Il n'a ainsi pas l'impression de ne faire que travailler.

Un autre cadre nous confie : *« je fais du sport, ça me permet de me défouler, et puis je rencontre des collègues avec qui je fais connaissance sous un autre angle, et du coup on partage autre chose que le travail »*.

4. Les attentes des cadres en matière de fidélisation

Les principales attentes citées par les cadres concernent :

- lors de l'intégration de l'entreprise, avoir la possibilité de visiter les autres services et départements pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, s'y intégrer plus rapidement, faire la connaissance des collègues. Un cadre s'explique : *« parfois, je pense qu'on ne capitalise pas assez sur notre richesse : on devrait permettre aux salariés de découvrir les autres maisons (= autres succursales du groupe) par exemple »*,
- la formation, tout particulièrement à leur arrivée dans l'entreprise, mais également par la suite afin de développer leur potentiel (exemple de la formation au coaching, citée plusieurs fois),
- avoir davantage d'accompagnement et de reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Il ressort clairement des entretiens que le manager a un rôle fondamental : il doit savoir s'adapter à ses équipes, écouter, déléguer et surtout être reconnaissant. Avoir un « mauvais » manager peut même être une source de départ pour certains cadres. Un cadre nous explique : *« le management joue un rôle clé dans le processus de fidélisation : la reconnaissance vient du manager, tous les leviers d'évolution immédiats passent par lui, il établit un suivi au quotidien. Il a un rôle de reconnaissance positive et de feed back en termes de développement constructif »*,
- faire des points réguliers avec le service des ressources humaines,
- permettre aux collègues de se rapprocher par l'organisation d'événements extraprofessionnels, qui améliorent par la suite les relations professionnelles.

Les résultats issus de ces entretiens confirment l'intérêt des questions posées, tout en nous poussant à poursuivre nos investigations. Ils ne nous permettent pas, en effet, de donner des réponses catégoriques et définitives à nos interrogations préalables.

Ces premiers résultats obtenus auprès des cadres nous incitent ainsi à poursuivre notre recherche dans une double perspective quantitative et qualitative. Nous allons à présent construire :

- un questionnaire pour les cadres, dans le but d'explorer non seulement leurs attentes et les dispositifs de fidélisation, mais également les liens que la fidélisation entretient avec les concepts de motivation, d'implication, d'engagement, d'attachement, de satisfaction,
- un guide d'entretien pour les DRH, afin d'accéder aux politiques des entreprises en matière de fidélisation et aux dispositifs que celles-ci mettent en place.

IV. CONCLUSION ET PROLONGEMENT

L'entreprise doit s'interroger sur les moyens à mettre en place pour attirer, fidéliser et motiver les salariés de talents dont elle a besoin. Pour cela, l'entreprise doit travailler sur son attractivité. Pour la développer, elle doit chercher des moyens novateurs qui répondent aux besoins et attentes de ses salariés de talents et futures recrues. Ces moyens doivent lui permettre de se différencier de ses concurrentes et de les surpasser afin d'attirer les hauts potentiels et conserver ceux qu'elle détient déjà.

Les attentes des salariés quant à leur organisation ne reposent plus sur le seul élément rémunération. Les salariés souhaitent aujourd'hui profiter pleinement du bien être et du plaisir qu'ils peuvent retirer des différentes composantes de la vie. Ils veulent concilier vie professionnelle et vie privée.

Les entreprises doivent donc aujourd'hui faire face à une double contrainte. Elles doivent se préparer à la pénurie de main d'œuvre à venir tout en tenant compte des attentes de leurs salariés et futures recrues afin d'assurer leur recrutement, leur motivation et leur fidélité.

La politique de fidélisation des RH est devenue ainsi un véritable axe stratégique de développement pour les entreprises et apparaît comme étant une solution aux problèmes actuels liés au vieillissement de la population et à la « course des talents commerciaux ». Ces mesures de rétention du personnel doivent cependant être adaptées à la nouvelle relation liant le salarié à son travail et à son employeur. Pour se faire, il est nécessaire d'analyser les comportements des salariés et leurs attentes vis-à-vis de leur employeur. Cela nous permettra ensuite de savoir quelles actions mettre en place et comment les adapter au plus près des différentes personnalités et besoins professionnels.

Soulignons également que l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. Une gestion de carrière ciblée apparaît nécessaire. De nouveaux impératifs en matière d'organisation du travail impliquent que l'entreprise accorde une plus grande marge d'autonomie, de liberté et de flexibilité aux salariés. Les politiques managériales doivent dès lors être orientées vers l'autonomie et la responsabilisation des salariés. La fidélisation des salariés est un projet stratégique d'entreprise. Il s'agit de prendre en compte les compétences internes et les préoccupations de chacun pour les intégrer dans l'organisation. Elle correspond à la mise en place d'un « environnement de travail favorable, particulier, et ceci à l'aide de toutes les disciplines des Ressources Humaines, du Management et du Marketing Social ».

BIBLIOGRAPHIE

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, n°1, 99-120.
- Billiard, I. (1998). Temps humain, temps productif - Les enjeux des années 1980-1990. *Revue française des Affaires sociales*, Dossier « Les temps de notre temps - Enjeux, incertitudes, complexité », 3, 52^{ème} année, 89-106.
- Bouffartigue, P., Gadéa, C. (2000). *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte et Syros.
- Burgaud, D. (2001). *Le salaire ne fait plus tout*. Editions d'organisation.
- Capron M. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, n°106, 46-54.
- Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55.
- Chamak, A., Fromage, C. (2006). *Le capital humain : comment le développer et l'évaluer ?* Edition liaisons.
- Chaminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.
- Croquette, D. (1998). Où et quand reposer la tête ? *Performances Humaines et Techniques*, n° Hors Série, 54-55.
- Curie, J., Dupuy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie. In Louche, C. (ss la dir de). *Individus et organisations*. Paris : Delachaux et Niestlé, 53-80.
- Curie, J., Hajjar, V. (1987). Vie de travail - Vie hors travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer & J.C. Spérandio (Eds.). *Traité de Psychologie du travail*. Paris : PUF, 35-55.
- Dalton, A. (2005). Applebee's Turnover Recipe, *Workforce Management Online*, May 2005.
- Dany, F., Livian, Y-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, 2e ed., Vuibert, 2002.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004). *Retentionmanagement, Die richtigen Mitarbeiter binden*. Bielefeld.
- Dutot C. (2004), *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Dyer L. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited : progress, problems and prospects, in Wright P.M., Dyer L. et al., éd., *Research in Personnel and Human Resources Management : Strategic Human Resources Management in the Twenty-first Century*, Supplément 4, Jai Press inc., Stamford, CT, (1999).
- Fayol, F. (2004). Avant-Propos. In Karvar, A., Rouvan, L. *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : Editions La Découverte, 7-14.
- Fletcher, C., Higginbotham, R., Norris, P. (1993). *The inter-relationships of managers' work time and personal time*. Document de recherche, University of Cranfield.
- Graffin, L. (1999). *Etre cadre, à quel prix ?* Paris : Editions Mille et une nuits/ La 5^{ème} / Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Guilbert, L., Lancry, A. (2007). L'analyse des activités de vie des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail Humain*, 70/4.
- Hamel et Prahalad, (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Henda S., Fronteau, A. (2006). La fidélisation des salariés : enjeu de performance des entreprises, *Workshop on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research LIRHE & GRACCO CNRS*, University of Toulouse 1, France, 15-19 Mai.
- Jacoby J. et Kyner D. (1973), « Brand loyalty versus repeat purchasing behavior », *Journal of Marketing Research*, vol.10, n°1, p.1-9.
- Junghans, P. (2007). Etude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 du CAC 40. *La tribune* du 08.01.2007.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In : Dunnette, M. & Hough L. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologist Press, vol 1, 75-170.
- Karvar, A., Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : Editions La Découverte.

- Kofodimos, J.R. (1990). Why executives lose their Balance. *Organizational Dynamics*, 19, 58-73.
- Laban J. (1979), Contribution à la mesure de la fidélité du consommateur, Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- Lacoeuilhe J. (1997), « Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité », *Revue Française du Marketing*, n°165, p.29-41.
- Lefèvre, E., Bourgouin, C., Chatauret, A. (2000). *Agir sur... le temps de travail des cadres*. Paris : Editions Liaisons.
- Lemoine, C. (2004), Motivation, satisfaction et implication au travail, in Brangier E., Lancy A., Louche C. (Dir.), *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Presses universitaires de Nancy, Nancy, 389-414.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *La Motivation dans l'entreprise*. Editions d'organisation.
- Liger, P. (2004). *Le marketing des Ressources Humaines*. Paris, Dunod.
- Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Paris, Armand Colin.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Martory, B, Crozet, D. (2001). *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*. Paris, Dunod.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyssonnier R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.
- Meyssonnier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60.
- Moulins J.-L. (1998), « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, n°13, p.67-73.
- Neveu, J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica.
- O'Reilley, C., Chatman, J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica.
- Peretti, J.M. (1997). *La fonction ressources humaines et ses clients internes, l'art du management*. Village mondial, Paris.
- Peretti, J.M. (1999). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.
- Peretti, J.M. (2006). *Foire Aux Questions*. Dunod, Paris.
- Reichheld, F. (1996). *L'effet loyauté*. Dunod, Paris.
- Russel, K. (2001). Retaining High-Performance Employees during Organisational Change, *Human Resources*, New Zealand, April 2001.
- Serieyx, H. (2002). *Les jeunes et l'entreprise : des noces ambiguës*. Eyrolles société.
- Sims, R. (1991). The institutionalizing of organizational ethics. *Journal of business ethics*, 10, 7, 493-506.
- Valla J.-P. (1995). La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter-organisationnels, In Bidault, F., Gomez, P.-Y., Marion, G. (Eds), *Confiance, entreprise et société*, Eska, Paris, .