

# Axe 3 : les outils de fidélisation

---

Tout d'abord, il faut préciser qu'il n'y a pas de recette miracle pour fidéliser. Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problèmes de management...

Il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise : le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle.

Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise.

Dans cet axe on traitera trois outils essentiels qui sont : premièrement la politique salariale, deuxièmement l'environnement de travail et enfin les autres avantages.

## I. La politique salariale :

L'objectif principal d'une politique de rémunération, quel que soit le groupe d'employés auquel elle s'adresse, est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs corporatifs. Dans toute entreprise, le personnel cadre s'attend généralement à être rétribué en fonction du chiffre d'affaires et des gains découlant de leur travail. Pour attirer et surtout pour conserver les meilleurs employés, il importe donc d'instaurer des politiques de rémunération qui satisfassent leurs besoins sans pour autant nuire à la santé financière de l'entreprise.

Dans cette partie on mettra l'accent sur : les salaires, les composants de salaires et les compléments du salaire.

### A. **les salaires :**

Dans l'entreprise, les comparaisons, entre collègues, entre salariés de même niveau hiérarchique ou de niveaux différents, entre classes d'âge, entre fonctions plus ou moins valorisées, entre expertises différemment reconnues, entre les "hauts potentiels" détectés et les autres, entre anciens formés sur le terrain et diplômés venus de l'extérieur, sont nombreuses. Elles peuvent susciter des sentiments de non-équité interne. Les comparaisons s'élargissent à l'extérieur de l'entreprise. Et les peuvent être entre salariés d'entreprises de tailles

comparables ou différentes, entre travailleurs des secteurs privé et public, de branches d'activité différentes.

L'exigence aussi d'équité externe s'accroît au fur et à mesure que les informations comparatives se diffusent plus largement. Le succès des enquêtes de salaires publiées dans la presse illustre cette soif d'éléments de comparaison. Chacun veut se situer et vérifier qu'il est équitablement traité. Les comparaisons que chacun fait avec ses propres attentes ou avec l'évolution de sa situation dans le temps sont également à prendre en compte. Elles peuvent créer des sentiments de non-équité avec soi. Après avoir souligné les principaux enjeux managériaux de l'équité, cet article précise comment les politiques RH peuvent permettre de prendre en compte efficacement cette valeur montante et de garantir un niveau satisfaisant d'équité.<sup>1</sup>

## **B. les composants de salaires :**

### **1. la variabilisation des salaires :**

Aujourd'hui, les augmentations générales et les primes à l'ancienneté ont laissé la place aux primes de performance individuelle et aux augmentations managériales individualisées, différenciées selon les salaires.

L'introduction des systèmes de rémunération variable ou systèmes de bonus est de plus en plus généralisée dans les entreprises. Concernant principalement les commerciaux au départ, le variable s'est étendu à l'ensemble des cadres puis progressivement aux salariés.

### **2. les primes :**

Elles s'ajoutent au salaire de base et peuvent être très diverses : primes d'ancienneté, exceptionnelles, de bilan, de rendement, d'insalubrité, d'assiduité, de 13ème mois... La différence essentielle tient dans le caractère obligatoire ou non du versement de la prime : Si le versement de la prime est issu du contrat de travail ou d'un accord collectif, il s'agit alors d'un véritable complément de salaire que l'employeur ne peut se dispenser de verser. Si le versement résulte d'un

---

1 <http://www.club-libris.com/voir17.html>

usage (pratique régulière, constante et fixe), l'employeur est tenu de verser la prime tant que l'usage n'est pas dénoncé. Peuvent être concernées des primes d'assiduité, de 13ème mois, etc.

Si l'employeur verse une prime ponctuellement à un salarié, de façon discrétionnaire, avec un montant variable, il s'agit alors d'une libéralité. Dans ce cas, l'employeur garde toute sa liberté dans le versement de ces primes dont il pourra modifier à sa guise le montant et les modalités de versement, dans le respect toutefois du principe « à travail égal, salaire égal ».

Dans ce domaine, on parle souvent d'incentives. Il s'agit de primes liées à des objectifs individuels ou collectifs, qualitatifs ou quantitatifs, soumises aux mêmes charges que le salaire. Les incentives ne sont rien d'autres que des moyens, pécuniaires ou non, d'augmenter le dynamisme et le rendement du personnel. Exemple : un voyage offert par une entreprise, à son personnel, à un distributeur ou à un fournisseur pour les récompenser, les motiver est un voyage de stimulation des affaires.<sup>2</sup>

### **C. les compléments du salaire :**

Les avantages en nature ne sont pas à négliger car ils constituent parfois un accessoire important de la rémunération. La voiture de fonction, par exemple, s'est considérablement démocratisée ces dernières années et n'est plus attachée à une fonction en particulier. Elle est plutôt attribuée à des cadres méritants, dont l'entreprise veut souligner l'importance. La grosseur de la voiture dépend du niveau hiérarchique, de la qualité de la négociation que le salarié aura su mener lors de son embauche ou à l'occasion d'un changement de statut.

## **II. Environnement de travail :**

La fidélisation consiste à créer un environnement de travail qui maintiendra l'attachement des employés à long terme. Mais fidéliser ne signifie pas retenir à tout prix! Les efforts de fidélisation doivent être dirigés vers les employés qui démontrent réellement un intérêt pour l'entreprise.

---

<sup>2</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article372>

Plusieurs éléments peuvent faire partie d'un environnement de travail fidélisant. Le schéma ci-dessous résume les principaux éléments du dit environnement.

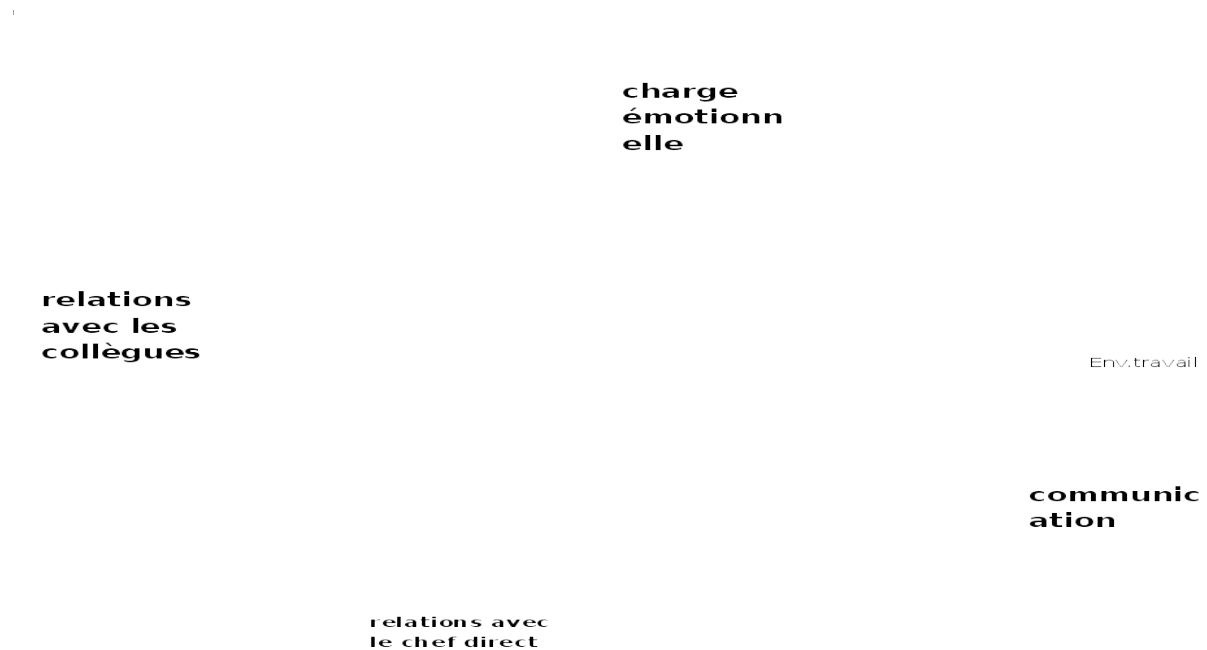


Figure : les composantes clés d'un environnement de travail

#### **A. Charge émotionnelle**

La charge émotionnelle est inhérente à de nombreuses professions, notamment celles où la perception des émotions des autres et la maîtrise des siennes sont essentielles pour mener à bien le travail. Cette charge peut perturber l'équilibre émotionnel de l'individu et se répercuter dans sa sphère privée. C'est souvent le cas dans les professions sociales ou de soins.

#### **B. Relations avec les collègues :**

Le soutien entre collègues et l'ambiance au travail sont deux facteurs de satisfaction souvent relevés par les travailleurs. En particulier, lorsque la tâche à accomplir est émotionnellement lourde, la solidarité et l'échange d'expériences sont d'une grande aide pour prendre de la distance afin d'éviter d'être « mangé » par le travail. La rotation du personnel et les absences sont des indicateurs de la qualité de l'ambiance de travail. Favoriser les relations informelles

(par la création d'une cafétéria, par exemple) peut l'améliorer considérablement.

#### **C. Relations avec le chef direct :**

La qualité de cette relation dépend en grande partie de la qualité de la communication. Comme pour le management dans son ensemble, la communication ne doit pas être unilatérale pour qu'une prise en considération des besoins soit possible.

#### **D. Communication**

Comme nous l'avons vu aux points précédents la communication est particulièrement importante pour garantir la compréhension et le respect des décisions. Elle permet aussi d'obtenir les commentaires et les propositions des travailleurs.

### **III. Autres avantages :**

#### **A. La formation :<sup>3</sup>**

Les salariés se voient offrir divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Une formation à la carte est également parfois rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise.

Il est reconnu que la facilité perçue d'apprendre est fonction de la capacité et de la motivation à se former (Goldstein, 1986; Baldwin, Magjuka et Loher, 1991). Or, on peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie. Ainsi, Hicks et Klimoski (1987) ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorables suite à celle-ci. De même, les travaux de Salancik (1977) suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

Les formations peuvent recouvrir plusieurs objectifs :

- \* Acquisition, entretien ou perfectionnement des connaissances.
- \* Promotion
- \* Actions de qualification
- \* Validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences.

---

3 Article de : CERDIN JEAN-LUC, COLLE RODOLPHE, PERETTI JEAN-MARIE « L'ENTREPRISE À LA CARTE : UNE INNOVATION POUR FIDÉLISER »

## **B. Promotion et évolution interne :**

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir

## **C. Prêts et avances :**

Le prêt d'une somme d'argent par l'employeur au salarié est une pratique autorisée mais qui doit rester exceptionnelle, sauf si l'employeur est un établissement de crédit.

Le prêt au salarié étant analysé par les tribunaux comme une avance sur salaire, il ne doit pas, a priori, être rémunéré.

## **D. Logistique sociale :**

L'engagement de l'entreprise dans l'aménagement de l'espace de travail, la qualité du mobilier ... autant de critères devenus des enjeux pour la performance et le bien-être.

Cette logistique peut comprendre : la restauration interne, le transport collectif , téléphone portable .... Ou toute autre chose nécessaire pour l'accomplissement de ces tâches.

## **E. Activité sociale :**

Avantages divers accordés aux salariés, anciens salariés, et à leur famille, et gérés par le comité d'entreprise. Les activités sociales et culturelles comprennent :

- Des institutions sociales de prévoyance et d'entraide telles que les institutions de retraites, les sociétés de secours mutuels ;
- Les activités sociales et culturelles tendant à l'amélioration des conditions de bien-être, telles que les cantines, les coopératives de consommation, les logements, les jardins ouvriers, les crèches, les colonies de vacances ;
- Les activités sociales et culturelles ayant pour objet l'utilisation des loisirs et l'organisation sportive ;
- Les services sociaux chargés :

- de veiller au bien-être du travailleur dans l'entreprise, de faciliter son adaptation à son travail et de collaborer avec le service médical de l'entreprise ;
- de coordonner et de promouvoir les réalisations sociales décidées par le comité d'entreprise et par le chef d'entreprise ;
- Le service médical institué dans l'entreprise.

Les activités sociales et culturelles sont établies dans l'entreprise au bénéfice :

- des salariés
- des anciens salariés
- de leurs familles

Les exemples des activités sociales sont multiples on peut citer :

## **Conclusion**

La fidélisation doit devenir un programme prioritaire, faire l'objet d'un engagement clair de la direction et d'actions coordonnées et complémentaires à l'interne comme à l'externe, faire l'objet d'un suivi avec l'utilisation d'indicateurs ainsi que d'une communication transparente. Tous les processus de Gestion des Ressources Humaines doivent intégrer cet impératif de stabilisation des effectifs.

Les gens ne vous deviennent pas fidèles par obligation. C'est une réponse à la confiance, au respect et l'engagement que vous avez à l'égard de chaque employé au sein de votre entreprise. Si vous respectez, avez confiance et vous vous engagez effectivement à l'épanouissement de vos employés, la réplique vient forcément. Ils s'engagent eux aussi pour le meilleur de votre entreprise. Ce n'est pas toujours vrai, me dira-t-on. Alors,

créez la dépendance entre leur épanouissement personnel et le succès de votre entreprise. L'un appellera forcément l'autre