

## **Atelier**

### **« Gestion des RH et fidélisation du personnel »**

Lorsque l'organisatrice de cette journée nous a contactées, elle nous a demandé d'aborder le sujet de la fidélisation des collaborateurs et de ses liens avec la gestion des ressources humaines (GRH). Elle a alors insisté sur l'ampleur du phénomène des départs dans les professions de la santé, phénomène dont les médias se font régulièrement l'écho. Elle a fait part des préoccupations que cela engendre dans le présent et pour le futur, ainsi que des réflexions déjà approfondies et nourries qui ont été menées sur la question.

Le sujet ayant déjà été fréquemment abordé et discuté dans le cadre spécifique des professions de la santé, il a été souhaité qu'il le soit ici, comme introduction aux travaux de cet atelier, de façon générale et donc non centré sur les établissements de soins, domaine que, par ailleurs, nous ne connaissons que peu l'une et l'autre.

La réflexion que nous souhaitons partager avec vous s'articule autour de 3 axes :

*(Transparent 1 – Gestion des RH et fidélisation du personnel)*

- I. Fidélisation – Qu'est-ce qui est « normal » ? Quand s'alarmer ?
- II. Quelles sont les composantes de la fidélisation ?
- III. GRH et fidélisation – Quels liens ? Sur quoi agir ?

## Partie I : Fidélisation – Qu'est-ce qui est normal ? Quand s'alarmer ?

Le thème qui nous occupe aujourd'hui est la fidélisation du personnel. Or, avant de s'attarder à fidéliser ce personnel, c'est bien son comportement d'« infidélité » qui nous préoccupe. Pour aborder cette « infidélité », en d'autres termes les départs volontaires des collaborateurs de l'entreprise (et éventuellement même de la profession), l'indicateur classique est la mesure du turn-over (ou indicateur de rotation du personnel). On identifie cet indicateur en % en comparant les démissions survenues dans l'année à l'effectif moyen de cette même année (éventuellement à l'effectif à une date donnée, 1<sup>er</sup> janvier par exemple).

Notre intérêt se portera ici plus spécifiquement sur :

- Les départs vers l'extérieur  
(par opposition à la rotation interne vers un autre poste)
- Les départs du fait du collaborateur  
(et non ceux du fait de l'employeur, ni les licenciements économiques ou autres)
- Les départs maîtrisables par l'entreprise  
(par opposition à ceux non maîtrisables par l'entreprise, déménagement pour suivre le conjoint à l'étranger, départ en retraite, par exemple)  
le collaborateur aurait pu rester et fait néanmoins le choix de travailler pour un autre employeur de la branche, de quitter cette branche d'activité ou de quitter le marché du travail.

En matière de turn-over se pose la question de ce qui est « normal » et/ou ce qui est sain pour l'entreprise.

L'avantage de mesurer le taux de rotation est que cela permet de le comparer et d'en suivre l'évolution.

Les comparaisons peuvent s'effectuer

- entre entreprises du même secteur, de la même branche
- entre services, départements ou filiales d'une même entreprise
- entre catégories de personnel (cadres ou employés, administration ou production)
- entre sexes, catégories d'âge ou d'ancienneté.

Ces comparaisons peuvent également s'effectuer dans le temps et ainsi suivre l'évolution du turn-over. Voir son taux se péjorer en quelques années est perçu comme le signal de la nécessité d'une analyse sérieuse des causes de cette évolution.

De même, des différences significatives entre services, départements ou unités ayant des activités similaires appellent une étude des raisons, suivie d'une intervention. Des catégories de départs spécifiques, comme les départs pendant la période d'essai, commandent de s'interroger sur nos processus de recrutement, d'accueil et d'intégration.

Naturellement, entre branches économiques, les taux moyens sont assez différents. Les conditions inhérentes aux secteurs économiques impliquent des comportements différents de la part des collaborateurs en matière de fidélité à leur employeur et de durée des rapports de travail. Si la banque et l'assurance connaissent des taux de 6 ou 7%, la restauration collective dépasse les 30%.

## Quant faut-il s'alarmer ? Et à quel point ?

On comprendra aisément que le seul taux n'est pas en soi alarmant ; c'est comparativement à d'autres unités ou à une situation antérieure qu'on pourra l'évaluer. Certains secteurs économiques connaissent un turn-over élevé et s'en accommodent relativement bien. Cependant, de nombreux départs peuvent représenter une situation très délicate pour d'autres domaines d'activités. Un certain nombre de conditions ou de critères de situation sont à examiner pour estimer la gravité des départs volontaires.

*(Transparents 2,3,4,5 – Fidélisation – Critères de situation)*

### Critères de situation

Critères internes	vrai / faux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les départs sont en augmentation</li> <li>• Les départs sont significativement plus élevés que la moyenne de la branche</li> <li>• Les départs sont le fait de collaborateurs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– dont l'importance est élevée par rapport à la finalité de l'entreprise (hauts potentiels, talents, proches du core business)</li> <li>– dont l'activité est liée directement au core business, a un impact direct sur la qualité de la prestation au client</li> <li>– pour lesquels un investissement important est consenti en matière d'intégration, de mise au courant lors de leur arrivée dans l'entreprise</li> <li>– pour lesquels l'entreprise investit en formation continue, dans le développement de leurs compétences</li> <li>– dont le niveau de qualification est relativement élevé</li> </ul> </li> <li>• Les départs concernent des fonctions :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– qui ne sont pas ou peu susceptibles de faire l'objet de gains de productivité par automatisation, robotisation</li> <li>– qui ne sont pas, peu ou plus susceptibles de faire l'objet de mesures de rationalisation ou de réorganisation</li> <li>– où la pénibilité, les sollicitations, la responsabilité sont élevées</li> </ul> </li> <li>• Les départs concernent une entreprise :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ayant une mauvaise réputation comme employeur</li> <li>– dont la localisation est peu attractive</li> <li>– active dans un domaine peu valorisé, passé de mode</li> <li>– dont l'organisation est relativement stable, les pratiques de gestion et le style de management conventionnels</li> </ul> </li> </ul>	

Critères externes	vrai / faux
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché du travail actuel présente : <ul style="list-style-type: none"> <li>– un état de pénurie ; marché local asséché (pénurie relative)</li> <li>– des bassins de recrutement national et international en voie d'assèchement ou asséchés (pénurie réelle)</li> <li>– des employeurs concurrents qui offrent des conditions plus attractives</li> </ul> </li> <li>• L'avenir du marché du travail (pénurie durable) : <ul style="list-style-type: none"> <li>– les effectifs de relève en formation sont insuffisamment élevés</li> <li>– la profession souffre d'un déficit d'image (métier peu valorisant, objectivement pénible, contraintes, etc.) auprès des jeunes et de leurs parents ; les intentions de choix de formation professionnelle sont peu nombreuses / en diminution</li> <li>– le système de formation professionnelle (ou professionnelle supérieure) est insuffisamment attractif (image de l'école, préférence pour les études académiques, etc.).</li> </ul> </li> </ul>	

Si une entreprise est concernée (doit répondre « vrai ») par une majorité de ces critères de situation, alors il y a lieu de prendre très sérieusement les choses en mains, car l'impact sur l'activité, les résultats, la qualité, voire la santé de cette entreprise, peut être lourd de conséquences. Néanmoins, les départs naturels du personnel ne sont pas mauvais par essence. L'entreprise ou l'organisation, comme tout système ouvert, voit certains de ses éléments sortir et d'autres, nouveaux, le rejoindre ; c'est l'occasion d'un apport de sang neuf, d'idées nouvelles. En Suisse, selon une récente enquête de l'Université de St-Gall, chaque année 1 salarié sur 10 change d'emploi et ceci principalement à cause de conditions de travail ressenties comme désagréables.

*(Transparent 6 – Turn-over – Effets positifs)*

Parmi les points positifs de départs volontaires, on peut relever notamment :

- dynamisation, stimulation
- idées nouvelles, remise en question par les nouveaux collaborateurs des façons de faire traditionnelles
- connaissances ou techniques plus récemment acquises
- motivation des nouveaux venus et effet de contagion
- effet sur la moyenne d'âge (évite un vieillissement des effectifs)
- réduction d'effectifs sans licenciement, si besoin est.

*(Transparent 7 – Turn-over – Effets indésirables)*

En revanche, les effets indésirables d'un fort turn-over sont bien connus :

- perte de savoir, de compétences, d'expérience
- coûts liés au remplacement, à la mise au courant, à l'intégration des nouveaux collaborateurs
- temps consacré au remplacement, à la mise au courant, à l'intégration des nouveaux collaborateurs
- surcoûts pour attirer des collaborateurs rares (recrutement, rémunération)
- effort supplémentaire pour la mise à niveau s'il y a moins bonne adéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles
- efficacité moindre pendant la période d'intégration d'un nouveau venu
- mauvais retour sur investissement des moyens de formation engagés à l'intention des partants
- pénibilité accrue pour ceux qui restent
- sous-effectifs temporaires ou durables
- détérioration du climat (sentiment d'inéquité, impression que la hiérarchie ne met pas en œuvre tout ce qu'elle pourrait)
- fragilisation de la culture d'entreprise (impossibilité de développer une culture forte, cohérente et manque d'adhésion à cette dernière)
- moral en baisse chez les collaborateurs qui côtoient continuellement des collègues en partance, c'est-à-dire dont les motivations et les intérêts sont focalisés sur leur avenir hors de l'entreprise.

Dans ces conditions, c'est l'aptitude de l'entreprise à réaliser pleinement sa mission, à atteindre ses objectifs, qui est alors en jeu.

## Partie II : Quelles sont les composantes de la fidélisation ?

Pour aborder une situation préoccupante de pénurie de personnel, il s'agit de mettre en œuvre des moyens et de développer des actions prenant en compte les conditions spécifiques de l'entreprise, de la branche, de l'époque. Les solutions « en kit » universellement valables n'existent pas. Il s'agit de faire du sur-mesure.

De plus, l'importance des changements qui sont intervenus ces dernières années et qui ne cessent de bousculer nos organisations et entreprises fait que les modèles et les solutions qui avaient du succès précédemment face aux collaborateurs ne constituent plus des réponses pertinentes. Parmi ces changements qui exigent des modifications des stratégies et des pratiques de gestion, notons à titre d'exemple :

- les environnements économique et politique qui imposent des moyens limités et exigent de « faire plus avec moins »
- les clients qui deviennent de plus en plus exigeants (qualité totale, transparence, etc.), voire des usagers dont les comportements frisent l'incivilité (situation des chauffeurs de bus ou des enseignants en zone difficile)
- les concurrents qui sont de plus en plus agressifs
- l'environnement technologique et les connaissances qui imposent des maîtrises de plus en plus élevées et une accélération des mises à jour
- les modes de gestion ou les impératifs de management qui mettent l'accent sur la responsabilisation, les évaluations, les objectifs à atteindre
- quant aux collaborateurs, leurs aspirations en matière de vie privée ont évolué. Nous attendons de notre travail des possibilités de développement et d'épanouissement, ainsi qu'une compatibilité vie privée – vie professionnelle. Nous attendons des relations hiérarchiques basées sur la compétence de nos supérieurs et donc un management convaincant. La simple soumission ne fonctionne plus.

En situation de pénurie, les approches et outils de GRH traditionnels ne sont plus suffisants. De ce point de vue, une meilleure compréhension de ce qui fonde les comportements des collaborateurs – et le comportement de fidélité en particulier – peut être une aide précieuse. Ce comportement de fidélité est le résultat d'un certain nombre de composantes dont on va tenter d'identifier les principales.

*(Transparent 8 – Importance de l'engagement comme base d'une prestation satisfaisante)*

De la même manière que les composantes de l'infidélité et les mutations d'environnements sont plurielles, interdépendantes et complexes, la notion de fidélisation ne saurait être abordée sans se pencher sur un ensemble de comportements individuel en interaction et dont découle la fidélité à l'entreprise, elle-même permettant l'atteinte d'une meilleure performance et d'une qualité de service accrue. Abordons brièvement ces 4 notions que sont :

- la Motivation
- la Satisfaction
- l'Engagement
- l'Attachement.

Qu'est-ce qui nous motive, qui nous pousse en avant ? Grande question à laquelle des décennies de recherches et d'études n'ont pas apporté de réponse toute faite, tant il est vrai que la motivation n'est pas un état permanent, statique, une caractéristique individuelle sans rapport avec l'environnement. On pourrait la définir comme un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Quant à la notion de satisfaction, elle nous renvoie naturellement aux théories des besoins, et notamment à la pyramide de Maslow, mais peut-être plus encore aux facteurs intrinsèques ou motivationnels développés par Herzberg, pour qui il n'y a pas de hiérarchisation des besoins, mais un état de satisfaction ou de non-satisfaction. Ces facteurs motivationnels sont liés à la tâche elle-même et au sentiment d'épanouissement éprouvé au travers de la réussite, la considération, le travail lui-même, les responsabilités et l'avancement.

La notion d'engagement est fortement liée à un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise. On se sent émotionnellement lié et on est disposé à œuvrer pour la relation. Cette identification se développe également vers l'extérieur, ce qui engendre une image positive de l'institution. De cet engagement découle finalement un plus fort attachement engendrant moins de comportements de rupture (démissions) comme de comportements de dérobade (arriver en retard, pauses prolongées, micro-absentéisme). Mais qu'est-ce qui va déterminer que je m'attache ou non à l'entreprise ? Si, là encore, de nombreux paramètres entrent en ligne de compte, tant au niveau intrinsèque qu'extrinsèque, il ne faut pas négliger l'importance des conditions-cadre et de leur équité. Car si je juge mes conditions de travail comme injustes, non équitables, je ne m'attache plus et je pars !

## Les piliers

Penchons-nous maintenant sur les principales composantes de la fidélisation, que l'on peut représenter schématiquement par des piliers qui soutiennent l'édifice.

*(Transparent 9 – Les piliers de la fidélisation)*

La fidélisation peut être portée par 5 grands piliers que sont :

- les conditions-cadre
- la confiance & la réciprocité
- la conformité & l'appartenance
- l'autonomie & les responsabilités
- l'identité & le statut.

Ils reposent sur des bases que constituent les besoins fondamentaux de l'être humain tels qu'avancés par Maslow, représentés de manière chevauchée, dans la mesure où les frontières entre ces 5 besoins sont relativement ténues.

Voyons ceci plus en détails :

*(Transparent 10 – Composantes de la fidélisation 1/2)*

## **Conditions-cadre**

- Conditions de travail :
  - rétribution équitable en matière salariale (système d'évaluation des postes tenant compte de l'évolution des compétences)
  - flexibilité des horaires
  - prise en compte de la pénibilité et mise en place de mesures de compensation. Bien qu'elle ne puisse pas forcément être effacée – car elle fait partie intégrante de certaines fonctions – une prise de conscience du phénomène et l'aménagement de mesures de confort peuvent permettre de le rendre plus supportable
  - distinction entre le stress inhérent à certaines fonctions – urgences, soins intensifs – et le burn-out.

- Equilibre entre vie privée et professionnelle.

Une thèse actuellement en élaboration par Valérie Turansky, de l'Université de Neuchâtel, sur le thème des cadres suisses romands, montre clairement que la gestion de carrière inclut la sphère privée et l'harmonie entre les deux.  $\frac{3}{4}$  des cadres sondés souhaitent diminuer leur temps de travail et, bien que le salaire reste en tête des valeurs et significations du travail (avec 33%), il est talonné par l'intérêt et la satisfaction qui représentent 30%.

## **Confiance & Réciprocité**

L'entreprise doit être considérée comme digne de foi et agir dans l'intérêt des collaborateurs. Il devrait en résulter le sentiment d'une obligation réciproque. On parle ici notamment de :

- Confiance
- Respect mutuel
- Equité au sens général.

## **Conformité & Appartenance**

Les intérêts et valeurs doivent être partagés et il convient de créer un climat social dans lequel les collaborateurs aient le sentiment d'être utiles et intégrés à l'entreprise. On trouve ici les notions de :

- Intérêts & Valeurs
- Intégration (dans une entreprise, une équipe) – dans le sens de « valeur partagée »
- L'écoute (comme préalable à la construction d'une valeur partagée).



(Transparent 11 – Composantes de la fidélisation 2/2)

### **Autonomie & Responsabilité**

- Le degré d'autonomie
- La collaboration  
en se penchant à la fois sur :
  - la qualité des rapports avec l'équipe et la hiérarchie ainsi que
  - la qualité de l'encadrement et le leadership.
- Le développement professionnel et la carrière.

### **Identité & Statut**

- Identification (au métier, à l'entreprise)  
Lorsque l'on parle d'identification, il convient de distinguer :
  - l'identification interne : l'identité
  - de l'identification externe : l'image.

Image et identité sont en fait les 2 faces de la même médaille.

Il est illusoire de se concentrer essentiellement sur l'image si l'on n'est pas au clair avec l'identité (l'identité de l'individu vis-à-vis de ses collègues, de l'encadrement, de la hiérarchie, des autres fonctions de l'entreprise).

Aujourd'hui, l'image de la « bonne sœur » qui fait les pansements et qui travaille par vocation n'est plus en adéquation avec l'identité des infirmières. Cet état de fait est peut-être lié à l'évolution du métier et au pouvoir de compétences qui, lui, n'a que peu évolué. Les compétences de l'infirmière se sont accrues en parallèle avec une plus grande technicité. Beaucoup de charges pèsent sur ses épaules, alors qu'elle n'a pas le prestige ni le pouvoir dévolus aux médecins ; elle a un rôle « tampon » avec différents intervenants de l'institution, et elle est toujours considérée comme une exécutante. D'ailleurs, en tant que patients, nous voyons la gentillesse et le dévouement du personnel infirmier, nous entretenons de bons rapports, mais c'est vers le médecin que nous nous tournons pour demander conseil.

- La valorisation & la reconnaissance  
Si l'on s'en réfère à un récent travail de diplôme portant sur le micro-absentéisme du personnel soignant, on constate que le sentiment de valorisation et de reconnaissance de leur engagement personnel leur paraît plus partagé à l'externe (par le patient et sa famille) qu'à l'interne (par l'institution ou la hiérarchie).
- Les responsabilités & le pouvoir de compétences  
(par opposition au pouvoir hiérarchique)  
Le pouvoir de compétences est celui qui s'applique à ce que Mintzberg appelle « une bureaucratie professionnelle » (hôpitaux, universités, etc., soit des institutions où les savoirs et les compétences sont très élevés chez la quasi-totalité des collaborateurs). On l'oppose à la bureaucratie mécaniste dans laquelle c'est l'organisation du travail qui fait l'efficacité (ex. industrie automobile, production de masse).

- La fierté d'appartenir à un corps de métier, à une entreprise.
- Le sentiment d'utilité, qui est très important, car si l'on se sent utile, l'estime de soi augmente, et par là également la motivation. Cette utilité peut se traduire à la fois par la nature des tâches à accomplir, et par leur reconnaissance à l'interne (responsabilisation, rémunération, reconnaissance de la hiérarchie) ou à l'externe (regard porté par le patient à qui l'on a prodigué des soins, ou par sa famille).

Les principales composantes de cette fidélisation étant posées, voyons maintenant quels en sont les liens avec la Gestion des Ressources Humaines et sur quels leviers nous pourrions agir en vue de dégager quelques pistes de solutions.

## **Partie III : GRH et fidélisation – Quels liens ? Sur quoi agir ?**

### **Liens GRH et fidélisation**

Il est relativement aisé de montrer le lien qui existe entre de mauvais choix en GRH et la réponse en termes d'augmentation des départs des collaborateurs.

Voici deux exemples pour illustrer ces propos.

Une grande banque suisse a instauré un programme de promotion des ventes orienté performance et introduisant des bonus non monétaires et la notion de compétitivité. Les résultats furent certes intéressants du point de vue financier, mais au prix de la détérioration du climat de travail et de nombreux départs, liés à l'émergence de nouveaux styles de managers, uniquement poussés par la réalisation du meilleur score. Ce programme a été arrêté deux années plus tard.

L'autre exemple est celui de Microsoft, entreprise pour laquelle la notion de fidélisation n'est de loin pas intégrée dans la stratégie d'entreprise, basée plutôt sur la notion même de turn-over. Ce qui est recherché : des talents de plus en plus jeunes – des développeurs fraîchement sortis des meilleures universités. Performants, ils sont endurants, car ils veulent faire leurs preuves, quitte à travailler plus de 70 heures par semaine. Pour les motiver, le salaire comme les primes sont à la hauteur. Mais un tel rythme ne peut durer bien longtemps.

S'il est facile de montrer le lien entre des erreurs de GRH et des départs de collaborateurs, il est par contre bien plus difficile de démontrer l'impact sur la fidélisation d'améliorations apportées à la GRH. En fait, ce que l'on constate, c'est qu'il faut un ensemble de mesures cohérentes, fédérées par une politique dynamique et un management volontariste pour développer des effets durables en matière de fidélisation. Il est illusoire de croire que l'on résout un problème uniquement par la rémunération ou l'empowerment, par exemple. Il convient d'impliquer tous les secteurs de l'entreprise, et non pas seulement les RH.

Une illustration intéressante est le cas de la société de logiciels SAS (USA) qui a réussi à maintenir un turnover de moins de 4%, alors que la moyenne du secteur frôle les 20%, sans entrer dans la spirale des primes individuelles pharaoniques censées attirer les développeurs. Sa recette : un travail intellectuellement attractif, un environnement convivial avec des avantages exceptionnels, ainsi que l'opportunité de travailler avec des gens agréables et intéressants, ainsi qu'avec les meilleurs équipements.

### **Sur quoi agir ?**

Concrètement, sur quels paramètres pouvons-nous agir ? Cela renvoie aux critères de situation internes et externes qui caractérisent un turnover et qui ont été examinés précédemment. Si un grand nombre de critères de situation négatifs sont réunis, il faut alors agir dans toutes les directions qui s'offrent, en d'autres termes, sur tous les publics-cible :

*(Transparent 12 – Fidélisation & GRH – leviers d'action 1/5)*

- personnel en place aujourd'hui
- personnel sortant
- personnel ayant déjà quitté
- candidats étudiants
- grand public
- bassins de recrutement externes.

*(Transparent 13 – Fidélisation & GRH – leviers d'action 2/5)*

## **Personnel en place**

Comme nous l'avons vu en abordant une des composantes de la fidélisation qu'est l'identité interne, le travail sur le personnel en place devrait être au centre des préoccupations, tant il est vrai qu'il a un impact sur tous les autres niveaux. Si l'on reprend cette notion de « piliers » de la fidélisation, les moyens d'actions envisagés pourraient être les suivants :

### **Conditions-cadre (1<sup>er</sup> pilier)**

- Travailler à l'amélioration des conditions de travail de manière générale.  
Un magazine américain, les « Working Mothers » a identifié récemment les 100 meilleures entreprises analysées du point de vue des mères actives professionnellement. Sont citées en exemple : IBM pour la garde d'enfants, Hewlett-Packard pour la flexibilité des horaires, Merrill Lynch pour le congé parental, mais aussi Texas Instruments, PriceWaterhouseCoopers, Procter & Gamble, etc.
- Savoir être imaginatif, tout particulièrement en matière de flexibilité (aménagement des horaires de travail, taux d'activité, partage du travail).
- La mise en place de crèches d'entreprises est un bon levier. Nombre d'entreprises considèrent cette option actuellement (en discussion chez Bobst et Orange Communications, pour ne citer que les plus récentes). Mais, malheureusement, ce sont justement ces réalisations que l'on va suspendre en période de crise, sous prétexte qu'il est moins nécessaire de faire des efforts pour retenir un personnel devenu plus frileux et donc moins enclin à changer d'entreprise. Certaines banques ont même fermé leurs crèches durant la dernière crise. Mais attention à l'impact sur la confiance et le respect ! En matière de loyauté, l'entreprise se doit de donner le bon exemple.

### **Confiance & Réciprocité (2<sup>ème</sup> pilier)**

Il s'agit là de considération, de respect mutuel et d'équité qui sont de puissants leviers de motivation.

- La pratique des évaluations / appréciations annuelles tend à se généraliser. Elle revêt un grand intérêt en termes de mobilisation par les objectifs et de possibilité de feedback, notamment. En revanche, deux points suscitent trop fréquemment la déception des collaborateurs concernés. Premièrement, la qualité des entretiens laisse souvent à désirer. Certes, l'exercice est exigeant, mais tous auraient à y gagner si les supérieurs hiérarchiques étaient mieux préparés et formés. Deuxièmement, les feuilles d'évaluation prévoient de plus en plus fréquemment une rubrique où l'employé peut exprimer ses souhaits en matière de développement personnel et/ou professionnel, de formation, d'évolution de carrière. C'est fort bien. Malheureusement, les contenus ne font souvent l'objet d'aucun suivi. Il s'en suit alors chez le collaborateur le sentiment que ses souhaits ne sont pas entendus.
- Les enquêtes de satisfaction auprès du personnel ont tendance, elles aussi, à se développer. C'est une pratique qui permet judicieusement de dégager des thèmes prioritaires sur lesquels travailler à l'amélioration de la satisfaction des collaborateurs et des conditions de travail. Pour en exploiter toutes les retombées positives, il s'agit de ne pas oublier de donner un feed-back de qualité, c'est-à-dire complet (non censuré ou expurgé) et objectif aux principaux intéressés. De plus, des mesures doivent découler de l'information récoltée. Ne rien faire après une telle « prise de température » provoquerait des réactions de vive déception. Si on n'a pas la ferme volonté de tirer des enseignements et de mettre en œuvre des actions suite à une enquête auprès du personnel, alors il vaut mieux ne pas le consulter. Et, pour finir, lorsque des mesures sont arrêtées, il ne faut pas être trop modeste ; il s'agit de donner une certaine publicité à ces actions, de bien montrer que l'avis des collaborateurs a été pris en compte.
- Une attention particulière doit être portée à l'éventuel « gap » entre la reconnaissance de la part du client (famille et patient) et l'absence de reconnaissance perçue de la part de l'employeur. Un tel fossé entraîne toujours à terme du désengagement.

### **Conformité & Appartenance (3<sup>ème</sup> pilier)**

- Implication dans le recrutement

C'est une pratique de plus en plus courante pour les entreprises que de solliciter leurs collaborateurs à amener des candidats pour des postes ouverts ; on trouve aussi bien des exemples dans des entreprises de télécommunications, les banques, l'industrie ou les multinationales. Ce mode de faire engendre une motivation nouvelle des collaborateurs par leur implication dans le recrutement – ils deviennent des nouveaux prescripteurs – et cette sollicitation est encouragée par un système de primes clairement établi et communiqué.

- Ecoute & participation

Il est en outre important de prendre en considération les remarques et idées émanant du personnel, afin d'éviter la démobilisation. On peut par exemple les impliquer dans certaines réflexions ou dans des travaux traitant de l'avenir de l'entreprise ou du secteur d'activité.

- Valeurs affirmées / Valeurs partagées

Il s'agit également de distinguer les valeurs affirmées – au travers de la culture d'entreprise ou d'une charte d'entreprise – et les valeurs partagées, qui impliquent les collaborateurs dans l'élaboration et l'affirmation de valeurs. Dans le cas de l'élaboration d'une charte, ce qui est payant en termes de motivation, c'est avant tout le processus mis en œuvre, soit l'implication des collaborateurs dans la rédaction plus que le contenu de la charte elle-même (qui finit d'ailleurs souvent dans un tiroir).

*(Transparent 14 – Fidélisation & GRH – leviers d'action 3/5)*

### **Autonomie & Responsabilité (4<sup>ème</sup> pilier)**

Concernant le quatrième pilier, celui de l'autonomie et de la responsabilité, c'est sur les possibilités de développement professionnel, de carrière, de mobilité, de promotion que l'accent peut être mis. On voit émerger chez les collaborateurs une nouvelle vision de la carrière : il ne s'agit pas seulement pour eux d'obtenir plus de grade ou plus de pouvoir, mais plutôt un accroissement des expériences et des compétences. Carrière devient synonyme de développement de compétences plutôt que de promotion hiérarchique.

Les actions possibles à développer :

- identification de filières métier (succession de postes menant vers une nouvelle fonction)
  - bilans de compétences, portefeuille, entretiens de développement, identification des souhaits personnels, mentors
  - favoriser la mobilité dans le réseau, entre filiales (apprentissage linguistique en Suisse alémanique)
  - politique de mobilité et de promotion : faire des offres variées et concrètes.
- Il convient également de prendre en compte la notion de « terrain ». Trop souvent, les personnes qui accèdent à des positions d'encadrement vivent, avec l'évolution de leur fonction, un éloignement, voire une coupure complète de leur terrain. Il en résulte un décalage avec le personnel de la base et avec leurs préoccupations étroitement liées à ce rôle de « terrain ». Doit-on alors demander à un directeur des ventes de rester en contact avec le client – comme Migros le pratique – ou à un directeur d'école d'enseigner – comme certains le font ?

### **Identité & Statut (5<sup>ème</sup> pilier)**

Le cinquième et dernier pilier a été défini comme celui de l'identité et du statut.

Pour attirer les collaborateurs vers une entreprise ou un métier (ou attirer les apprentis ou les étudiants vers la profession), on évoque le travail à faire sur l'image de cette entreprise ou de ce métier. Pour fidéliser ses collaborateurs, c'est à leur possibilité d'identification à l'entreprise ou à la profession qu'il faut être attentif.

- Nombre d'entreprises ont été confrontées à un turnover élevé de la part de catégories de collaborateurs peu valorisées, voire victimes d'un certain mépris de la part des collègues, et ayant développé une identité professionnelle faible avec un impact négatif sur leur engagement (saisie, back-office, retail banking, etc.). Elles ont agi sur la possibilité d'accéder à des avantages (dont ces catégories étaient exclues) sous forme de primes, de possibilités de carrière et de formation, etc.
- La nature du pouvoir accordé est également liée à la notion de statut. Pour des collaborateurs ayant des qualifications élevées, l'organisation devrait privilégier un exercice du pouvoir plus basé sur la notion de compétences que sur un système hiérarchique traditionnel. La reconnaissance accordée aux connaissances et qualifications se traduit par des marges de manœuvre, de l'autonomie, des responsabilités données (par exemple : droit de signature, gestion de budget, marge de manœuvre accordée aux vendeurs pour traiter les plaintes).
- Evaluation de fonctions (responsabilité, nouvelles pénibilités)  
Avec l'évaluation de fonctions, on pense à la manière de matérialiser le statut au travers de la rémunération. Ceci implique une évaluation des fonctions incluant 3 aspects :
  - la notion de responsabilité : souvent, on évalue la responsabilité au moyen du chiffre d'affaires ou du nombre de collaborateurs. Il convient ici d'y associer la responsabilité en termes de conséquences engendrées par une erreur, notamment la notion de vie ou de mort. Un plus grand nombre de points est par exemple attribué à la fonction de chauffeur de camions-citernes transportant des matières dangereuses par rapport à la fonction de chauffeur poids-lourds
  - la prise en compte des qualifications exigées en termes de compétences relationnelles, en communication et en écoute – à l'exemple du modèle ABAKABA (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) du Bureau fédéral de l'égalité
  - les nouvelles pénibilités – avec l'attribution de primes de risques spécifiques, par exemple à la RATP ou pour les enseignants en zones sensibles.

*(Transparent 15 – Fidélisation & GRH – leviers d'action 4/5)*

## **Personnel sortant**

Il convient de ne pas désinvestir sur cette catégorie de population, sous prétexte qu'elle nous quitte. Une meilleure compréhension des raisons qui poussent les collaborateurs à quitter l'entreprise pourrait justement aider à en diminuer le nombre. D'où l'importance de réaliser de vraies enquêtes de départ et d'en exploiter les résultats. Ensuite, il est également important de conserver le lien – par l'envoi de cartes de vœux par exemple, ou par la participation à des événements particuliers – afin de laisser un sentiment positif au collaborateur à l'égard de l'entreprise et de pouvoir, le cas échéant, avoir à nouveau recours à ses services. La priorité est de se quitter en bons termes, de bien gérer ces départs.

## Personnel ayant quitté

Les résultats d'une enquête, réalisée en printemps 2001 par l'Institut MIS Trend auprès de plus de 300 infirmières ayant quitté l'institution, font clairement ressortir que si 72% pourraient avoir envie de reprendre une activité dans le domaine de la santé, 93% d'entre-elles ne l'envisageraient qu'à temps partiel, voire très partiel (soit  $\frac{3}{4}$  pour la tranche de 30 à 50%).

Dès lors, et dans la mesure où l'on aura eu soin de conserver le lien avec cette catégorie de personnel, on pourra réfléchir à des conditions d'emploi spécifiques favorisant un retour, par exemple pour les collaboratrices ayant quitté l'entreprise pour des raisons de maternité. On travaillera notamment sur :

- le taux d'activité
- l'aménagement des horaires
- des mesures de réinsertion sous la forme notamment de formation spécifique.

Ceci peut amener à la mise en place d'un pool d'emplois temporaires internes flexible, qui fonctionnerait selon les mêmes principes qu'une entreprise temporaire.

## Candidats étudiants

- Attirer de nouveaux candidats étudiants passe par un travail sur l'image de la profession. Mais une telle campagne ne peut donner de bons résultats que s'il y a cohérence entre l'image véhiculée et la réalité interne de la profession (conditions de travail réelles notamment).
- Outre le travail sur l'image, une revalorisation des filières de formation peut être envisagée. A ce titre, l'accès au statut HES pour les professions concernées doit certainement être vu comme positif, car de nature à atténuer l'image exclusivement féminine de ces métiers.
- Il s'agit également d'explorer toutes les possibilités de nouvelles formes de formations (formation en emploi, souplesse pour les étudiants plus âgés et, pour des personnes ayant déjà un métier, prévoir des équivalences).

*(Transparent 16 – Fidélisation & GRH – leviers d'action 5/5)*

## Grand public

Le grand public est pris ici de manière générale (pour l'image des professions qu'il développe).

- Les professions ont grand intérêt à être bien connues de l'OSP (Orientation Scolaire et Professionnelle). Ceci permet de s'assurer de la pertinence des messages transmis et de l'image véhiculée.
- Les informations dispensées et la notoriété des professions influence également les parents (comme un des acteurs du choix professionnel).
- Certaines entreprises ont comme objectif de développer leur image d'employeur exemplaire (« être le meilleur employeur de la branche en Suisse »).



## **Bassins de recrutement externes**

Il convient de faire preuve d'inventivité et de trouver de nouvelles filières d'approvisionnement. Cela passe préalablement par une réelle compétitivité des conditions-cadre offertes.

## Conclusion

De manière générale, il est plus facile d'agir sur des leviers matériels (augmentation de salaire ou de postes de travail, mise en place de crèches) que sur des aspects touchant les relations et nécessitant une remise en cause de l'organisation, du management, des rapports de pouvoir et des rapports inter-personnels (comme par exemple l'autonomie, le respect, la responsabilisation, la valorisation). Parce que cela génère des remises en cause beaucoup plus profondes et dérangeantes ; cela implique de s'interroger sur son management, sur sa façon d'être avec son équipe.

Si l'on reprend nos propos du début, une entreprise qui vit une pénurie de personnel déterminante doit faire de la fidélisation un objectif stratégique prioritaire. S'il est vrai que les Ressources Humaines constituent le capital le plus précieux et le plus déterminant de l'entreprise, alors cette dernière est gravement en danger en situation de pénurie grave et durable.

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.

Lorsque les changements du monde économique ont conduit à l'inversion du rapport de force offre – demande par la multiplication de l'offre (mondialisation des marchés, apparition de concurrents nouveaux), les entreprises se sont trouvées face à des clients qui tenaient le couteau par le manche et devenaient des arbitres impitoyables. Elles ont réagi, ont développé la qualité totale, ont baissé leurs coûts, réduits leurs délais, ont fait preuve de souplesse et d'adaptation, et ont développé leur marketing.

Aujourd'hui, face aux collaborateurs, il est temps de mettre en place un marketing du personnel prenant en compte une segmentation en fonction des attentes des différentes catégories de collaborateurs avec une personnalisation des mesures en matière de conditions de travail.