

LA FIDÉLISATION DU SALARIÉ : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LA FIRME ?

Claire DUTOT

Doctorante

Jean-Yves DUYCK

Maître de conférences, HDR, IUP commerce et vente

Laboratoire CEREGE, IAE de Poitiers

Alors que le marketing s'interroge depuis longtemps sur la fidélisation du consommateur (Lacoeuilhe, 1997 ; Moulin, 1998), qu'économistes (Gazier, 1992) et juristes (clause de fidélité au contrat du travail) s'y sont déjà intéressés en fonction des contraintes de leurs champs de recherche respectifs, la gestion des ressources humaines semble découvrir la question de la fidélisation des salariés. Pourtant l'intérêt des entreprises en ce domaine semble avoir été constant au travers des préoccupations pour des concepts tels que la motivation, la satisfaction et l'implication du salarié (Thévenet 1984, 1987, 2000 ; Neveu, 1991, 1996 ; Louart, 1992). En effet, des études montrent qu'au début du XX^e siècle, l'entreprise Michelin s'attachait son personnel (notamment les ouvriers) par des valeurs et actions paternalistes, étendant même cette fidélisation sur plusieurs générations¹ (Gueslin, 1993). Le problème de la fidélisation du salarié n'est donc pas récent.

Cependant, la notion de fidélisation du salarié que nous retiendrons, bien que voisine de ces concepts s'en distingue en ce qu'elle est la recherche à long terme d'un comportement stable par le développement d'une attitude favorable permettant la résistance des salariés aux opportunités externes.

Les enjeux de la fidélisation du salarié sont d'ailleurs nombreux car les firmes se trouvent aujourd'hui dans une situation paradoxale. En effet, alors que les entreprises (re)commencent à découvrir l'importance stratégique de la conservation des ressources rares, le comportement des salariés a évolué vers le nomadisme.

Pourtant, il est sans doute légitime de penser que cet état de fait provient du comportement passé de l'entreprise dont le discours a encouragé pendant longtemps l'employabilité du salarié (et sa mobilité), au détriment de sa stabilité et de sa carrière dans l'entreprise. En outre, la question de la fidélisation devient d'autant plus cruciale que certains secteurs d'activité sont touchés par la rareté de ressources particulières.

Nous pouvons donc nous interroger sur l'intérêt de la fidélisation du salarié pour l'entreprise et étudier la perception qu'en a l'entreprise. En d'autres termes, la théorie rejoint-elle le terrain ? La considération stratégique de la fidélisation du salarié d'un point de vue théorique se retrouve-t-elle sur le terrain ?

Le plan retenu expose, dans une première partie, les enjeux de la fidélisation du salarié qui la font apparaître comme stratégique. La deuxième partie propose les premiers résultats d'une enquête exploratoire et leur mise en perspective présentant le champ marketing comme un cadre intégrateur de la fidélisation du salarié.

1. Face à une population ouvrière instable, un besoin croissant de ressources humaines et la dénatalité du début du XX^e siècle, Michelin a développé l'attachement de ses salariés et son attractivité dans le Puy de Dôme. Pour plus d'informations sur ce sujet, confère Gueslin et al. (1993).

1. La fidélisation du salarié dans la stratégie des firmes

Nous présenterons ici les différents enjeux de la fidélisation du salarié en commençant par le modèle des ressources et des compétences (MRC). Puis, nous présenterons les éléments d'une visée économique de la ressource, ceux liés aux perspectives démographiques et au comportement salarié qui sont tout autant d'enjeux que l'entreprise ne doit plus ignorer.

1.1 La compétence humaine : un avantage concurrentiel ?

Le modèle des ressources et des compétences estime que la valeur d'une entreprise ne se mesure pas seulement à ses actifs tangibles mais également aux ressources² et aptitudes qu'elle renferme, et c'est cette approche de l'entreprise par ses ressources qui la place à l'origine de différences de performances. Aussi, les actifs tangibles et intangibles tels que le savoir-faire de l'homme sont à l'origine d'avantages concurrentiels inimitables. Hamel et Prahalad (1991) présentent les "core competencies" comme les compétences fondamentales d'une entreprise qu'elle doit conserver et développer dans le but de générer un avantage concurrentiel. La ressource humaine peut donc être dans la firme à l'origine de compétences, elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels que l'entreprise se doit de conserver et de développer dans son objectif de compétitivité et de rentabilité. La conservation de la ressource humaine constitue ainsi un élément que la stratégie générale de l'entreprise ne peut ignorer et doit utiliser dans sa visée d'expansion, d'autant plus que l'inimitabilité du savoir-faire humain en fait un avantage concurrentiel primordial. En effet, les acquis immatériels que détiennent certains salariés possèdent cet avantage de n'être ni copiables ou imitables, et difficilement substituables : ils sont propres à l'individu et constituent un avantage pour l'entreprise qui les emploie. C'est dans le capital humain³, que constituent notamment ces acquis immatériels, que l'entreprise investit (Gazier, 1992).

En outre, la conservation d'une ressource humaine dans certains secteurs d'activités pointus nécessitant des ressources tout aussi spécifiques, apparaît bien comme une donnée susceptible d'influer sur la performance de l'entreprise. Cependant, dans le cas d'un actif spécifique humain imparfaitement transférable dont le savoir-faire unique et spécifique à la firme contraint l'entreprise à sa conservation (Michel, 2001), la ressource est elle-même attachée à l'entreprise par sa compétence spécifique peu, voire inadaptée aux savoir-faire d'une entreprise concurrente. À ce stade, une forme de dépendance lie à la fois l'entreprise à son salarié, mais également le salarié à son entreprise (Dion, Paquerot, Sueur, 2001) entraînant une sorte d'équilibre en matière de fidélisation du salarié.

Aussi, la possession par l'entreprise de ce type de salariés (souvent experts, hauts potentiels ou spécialistes) (Michel, 2001) est à la fois profitable à l'entreprise qui en retire un avantage, mais la contraint par là même à sauvegarder ce type de ressource. Il est cependant important de ne pas limiter a priori la cible potentielle d'une politique de fidélisation du salarié, tout départ de salarié pouvant être à l'origine de dysfonctionnements plus ou moins graves dans l'entreprise (Ferrary, 1999).

1.2 Visée économique, perspectives démographiques et comportement salarié : des enjeux stratégiques ?

1.2.1 La fidélisation du salarié : une opportunité économique

La visée économique de la fidélisation présente à la fois les coûts liés au recrutement et les performances économiques que l'entreprise peut espérer en fidélisant ses salariés. En effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts direct et indirect :

- **coûts directs** : dépenses d'intégration, de formation du partant et de son remplaçant, perte d'expérience (courbe d'apprentissage) ;

2. On entend par ressource « tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant T peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi-permanente à la firme » (Wernerfelt, in Tywoniak, 1998). À titre d'exemple, on peut citer aussi bien l'équipement de production que le savoir-faire des employés.

3. Gazier définit le capital humain comme « l'ensemble des capacités productives d'un individu (ou d'un groupe), incluant ses aptitudes opératoires au sens le plus large : connaissances générales ou spécifiques, savoir-faire, expérience... » (1992).

- **coût indirect** : transfert de savoir-faire à la concurrence.

Ce dernier coût se chiffre difficilement et on peut supposer qu'il dépend du type de salarié.

Ainsi des raisons évidentes de coût orientent l'entreprise vers la fidélisation de ses salariés. Cependant, limiter la visée économique à la structure des coûts liés au recrutement serait dommageable car la fidélisation du salarié peut être la première étape à la fidélisation de la clientèle. Comme le fait remarquer J. Duval-Hamel, DRH de la CGIS⁴ du groupe Vivendi : « Quand un haut potentiel nous quitte, ce sont des parts de marché qui s'envolent. » De la même manière, n'importe quel salarié en contact régulier avec le client (notamment les activités de services avec déplacement des salariés chez le client tel que le conseil, les chantiers de construction ; mais également les commerciaux) et entretenant une relation forte peut permettre la fidélisation du client, et par conséquent, l'accroissement de la performance économique de l'entreprise. L'enjeu est ainsi crucial pour l'entreprise qui, par la fidélisation de son salarié, permet en partie la fidélisation de son client, formant ainsi une sorte de boucle.

1.2.2 La fidélisation du salarié face à son comportement "nomade"

Enfin, le comportement salarié s'apparente de plus en plus à un "nomade" (Cadin, 1997 ; Cadin et Guérin, 1999) développant au fil des entreprises leurs compétences. La position des firmes par rapport à la fidélisation est pour le moins ambiguë ou paradoxale. En effet, les entreprises ont longtemps encouragé le nomadisme en invitant le salarié à enrichir son capital humain (Bouffartigue, 2001). Les économistes ont montré l'importance des investissements en capital humain via des formations, permettant à l'individu d'accéder à des emplois mieux rémunérés (Gazier, 1992). La carrière dépend ainsi des choix et de la capacité de l'individu à acquérir les compétences demandées par l'entreprise. Hall dès 1976, parle d'un nouveau pilotage de carrière qu'il nomme "protéen" : l'individu « prend en charge sa carrière et se préoccupe de la valorisation de ses compétences sur le marché » (Bailly, Cadin et De Saint Giniez, 1998). Les salariés adoptent ainsi une "stratégie de libre agent" en gérant eux-même leur propre carrière selon leurs désirs et leur satisfaction personnelle (Stroh et Reilly, 1997). Désormais, ce n'est plus l'organisation qui "établit" la carrière de l'individu, mais ce dernier qui se constitue un capital humain, c'est-à-dire un "stock" d'expériences et de compétences à proposer sur le marché du travail. Un individu doit ainsi être mobile pour faire progresser son employabilité.

Le comportement passé de l'entreprise lors de la vague des restructurations des années 90 où des cadres (ces "salariés de confiance") étaient licenciés alors qu'ils jouissaient jusqu'à présent d'une plus grande sécurité lors des plans sociaux (Bouffartigue, 2001), a vraisemblablement encouragé le comportement actuel des plus jeunes. En effet, la rupture de confiance qui s'est sans doute opérée à cette période a vraisemblablement contribué au compromis de la relation à venir des salariés à leur entreprise estimant qu'ils ne leur devaient pas plus qu'un emploi (Drucker, 2000). La notion de carrière se construit ainsi sur la notion d'employabilité du salarié qui comprend que l'enrichissement de son capital humain accroît sa valeur sur le marché de l'emploi dont l'entreprise profite alors. En outre, l'accès à l'information par le développement notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), de plus en plus souvent accessibles depuis le lieu de travail du salarié, est un portail ouvert sur l'extérieur et favorise vraisemblablement un comportement pro-actif du salarié, c'est-à-dire de sélection d'entreprises susceptibles de les accueillir.

1.2.3 La fidélisation du salarié et les perspectives démographiques

De plus, il est impossible d'ignorer les perspectives démographiques à venir qui prévoient une diminution importante de salariés sur le marché du travail d'ici à dix ans (Marc et Marchand, 1987 ; Mandraud, 2001). En effet, la population française vieillit et les départs en retraite annoncés risquent d'entraîner de fortes tensions dans certains secteurs d'activités puisqu'une augmentation de plus de 40 % des départs est prévisible d'ici 2010. Les enjeux de la fidélisation du salarié sont donc considérables :

- remplacer et retenir les successeurs des salariés sur le départ compte tenu des creux démographiques à venir ;

4. CGIS : Compagnie générale d'immobilier et de services, pôle immobilier et services du groupe Vivendi.

- conserver les salariés en place dès lors qu'ils détiennent des savoir-faire indispensables à la compétitivité de l'entreprise afin d'éviter que leur départ à la concurrence affaiblisse la position de l'entreprise.

De ce point de vue, la fidélisation n'apparaît pas exclusivement comme une perte financière mais comme une perte de substance de la firme dans la mesure où la conservation de la ressource humaine est un élément clé de la mémoire de l'entreprise et de la transmission des compétences.

Ainsi, au regard de ces enjeux, la fidélisation du salarié apparaît bien comme un axe stratégique porteur pour la firme. En effet, face à une démographie vieillissante, un comportement nomade et des compétences rares, l'entreprise a tout intérêt à valoriser la fidélisation de ses salariés. Les répercussions tant économiques (réduction des coûts liés au recrutement et accroissement de la performance commerciale) que sociale (conservation d'une mémoire, transmission des compétences et image externe) n'en seraient vraisemblablement que meilleures.

Il convient alors de se demander si les politiques actuellement mises en place pour freiner le nomadisme du salarié sont efficaces. Nous devons alors nous interroger sur les paramètres qui pourraient influencer la mise en œuvre d'une politique de fidélisation du salarié. Une étude qualitative menée auprès de DRH et experts en ressources humaines, fait apparaître plusieurs pistes quant à la compréhension du problème de la fidélisation du salarié dans les entreprises.

2. Premiers résultats et discussion

Avant de présenter les principaux résultats de l'étude menée, nous aborderons succinctement la méthodologie utilisée et la perspective dans laquelle se situe la recherche.

2.1 Méthodologie et perspectives de la recherche

L'objectif de cette première phase qualitative est d'explorer les contours de la fidélisation du salarié étant donné le faible nombre de travaux sur le sujet dans le domaine de la GRH. Cette phase qualitative apparaît comme nécessaire car elle permet de comprendre les pratiques de l'entreprise en la matière et les représentations qui lui sont liées (Wacheux, 1996).

Ainsi, dix entretiens semi-directifs ont été menés auprès de DRH, gérants et experts en ressources humaines dans deux régions différentes de France (Aquitaine, bassin nantais). Il s'agit, dans une première étape d'un échantillon suffisamment contrasté pour permettre la comparaison d'un ensemble hétérogène d'entrevues (Pirès, 1997).

L'entretien s'attachait à comprendre les contours de la notion de fidélisation du salarié en s'interrogeant notamment sur la perception des entreprises en la matière : comment s'exprime-t-elle, dépend-elle de facteurs, comment l'entreprise l'appréhende-t-elle ?... Les caractéristiques des entreprises visitées sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 - Caractéristiques de l'échantillon.

Entreprise	Activité	Secteur	Effectif	Fonction
FORD AQUITAINE ¹	Fabrication et ventes de véhicules	Second.	3646	DRH
COM 1 ¹	Télécommunications, Internet, Vidéosécurité...	Tertiaire	80	DRH
LECTRA SYSTEMES ¹	Conception logiciels, CFAO pour entreprises de la filière textile, confection...	Tertiaire	1500	DRH
CILG-DOMOFRANCE ¹	SA d'HLM, agences immobilières	Tertiaire		DRH
AQUITANIS ¹	SA d'HLM, agences immobilières	Tertiaire	200	DRH
Port Autonome ¹	Gestion et exploitation des installations portuaires & zones industrialo-portuaires	Tertiaire	500	DRH

Entreprise	Activité	Secteur	Effectif	Fonction
Laboratoire ASTA MEDICA ¹	Fabrication et ventes de produits de base pharmaceutiques	Second.	340	DRH
ARETZIA ²	Services et conseils en environnement, désamiantage	Tertiaire	7	Gérant
Société Électrique ² de l'Estuaire	Services en électricité industrielle et tertiaire, automatisme, entretien...	Tertiaire	20	Gérant
MESURE ²	Conseils aux entreprises . en ressources humaines et organisation	Tertiaire		Expert

1. Entreprises de la région Aquitaine - 2. Entreprises du bassin nantais.

L'analyse des données recueillies a été effectuée grâce au logiciel ALCESTE, bien approprié aux études exploratoires (Duyck, 2001).

Un bref détour technique s'impose cependant pour comprendre les résultats présentés infra. À partir d'un vocabulaire "lemmatisé", c'est-à-dire ramenant les différentes flexions d'un terme à sa forme racine, le logiciel procède à un premier classement des "phrases" (dites unités de contexte élémentaire ou u.c.e.) en fonction de la répartition des mots dans ces "phrases", afin de dégager les principaux "mondes lexicaux". Deux "phrases" se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. La typologie réalisée est donc interne au corpus (les mondes lexicaux). Elle retrace les "espaces référentiels" investis par l'énonciateur lors de l'élaboration du discours et aboutit à établir une typologie des discours et des comportements des entreprises face à la fidélisation du salarié.

2.2 Principaux résultats

Le logiciel ALCESTE propose une partition du corpus en cinq classes comme suit :

A) Le discours pragmatique

Cette classe contient 14,02 % des UCE analysées. Le vocabulaire significatif est reproduit dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 - Classe n° 1, formes lexicales significatives du discours des "pragmatiques".

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Gagn+er	Flexions du verbe (9)	42,62	Supplément<	Supplémentaire, s (4)	24,74
Argent	Argent (7)	37,27	Salair+e	Salair, s (11)	24,50
Perte+	Perte,s (8)	37,27	Import+ant	Important, e, s, ce (11)	24,48
Heure+	Heure (5)	33,80	Entreprise+	Entreprise, s (32)	21,58
Personnel+	Personnel (22)	30,39	Renta+ble	Rentabilité, és (6)	21,10
Client+	Client (4)	25,11	Samedi+	Samedi (3)	18,52
Recompense+	Récompense, s (5)	24,74	Encadrement+	Encadrement (4)	13,98
Recompens+er	Récompenser (4)	24,74	Unique+	Uniquement (4)	12,45

Le discours de cette classe s'articule autour d'une boucle récursive que l'on peut considérer comme celle des "pragmatiques" : fidéliser les *clients* (25,11) permet de *gagner* (42,62) de *l'argent* (37,27), d'asseoir la *rentabilité* (21,10) de *l'entreprise* (21,58) et de *récompenser* (récompense, récompenser, 24,74) le *personnel* (30,39) par des *salaires* (24,50) ou des *heures* (33,80) *supplémentaires* (24,74). Un

autre aspect de ce discours des pragmatiques qui n'apparaît pas spontanément dans le corpus est l'attitude de l'encadrement (13,98) pour la fidélisation du personnel.

Deux phrases caractéristiques résument d'une part la boucle fidélisation client > personnel, d'autre part l'importance des relations humaines : « *On fidélise le client par la fidélisation du personnel au sein de l'entreprise. C'est une boucle entre les prestations, le client, le passeur d'ordre, l'exécutant, tout cela fait partie de la fidélisation du personnel.* » Ou encore : « *Si vous avez du personnel d'encadrement qui est irrespectueux, qui n'arrêtent pas de râler (...) ça aussi cela fait partie de la fidélisation. C'est un tout dans une entreprise. Dans la fidélisation de ses salariés, le comportement du dirigeant a une importance énorme, son charisme, c'est clair.* »

B) Le discours carriériste

Cette classe contient 34,10 % des UCE analysées et la terminologie utilisée est reproduite dans le tableau 3.

Tableau 3 - Classe n° 2, formes lexicales significatives du discours "carriériste".

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Partir	flexions du verbe (52)	39,50	Recrut+er	flexions du verbe (13)	12,32
Voir	Dito (41)	35,90	Aller	flexions du verbe (75)	11,55
Effectivement	Effectivement (21)	27,26	Départ+	Départ, (s) (15)	10,44
An+	An, s (68)	19,64	Long+	Long, (s) (5)	9,76
Personne+	Personnes (20)	16,96	Recrutement+	Recrutement, s (8)	9,58
Envi+e	Envie, s (13)	15,17	Compte+	Compte (s) (9)	9,16
Garder	flexions du verbe (14)	13,80	Poste+	Poste, (s) (8)	8,95
Évoluti+f	Évolutif, ion, s (13)	12,69	Clé+	Clé, (s)	8,42

Bien que le mot n'y figure pas explicitement, il semble que la logique du discours s'articule autour de l'idée de plan de carrière et de durée (*an*, 19,64 ; *long*, 9,76). On doit en effet se résigner à laisser les salariés *partir* (39,50 ; départ, 10,44). Il ne faut cependant pas garder (13,80) les salariés coûte que coûte s'ils n'en ont pas *envie* (15,17), surtout si l'on est dans l'incapacité de proposer des *postes* (8,95) *évolutifs* (12,69).

Cette classe reproduit la situation paradoxale et complexe dans laquelle se trouvent les firmes de devoir proposer des plans de carrière pour fidéliser les salariés, sans être effectivement en état de le faire, et tout en sachant que les candidats ont eux aussi plusieurs autres propositions de recrutement, et que pour rentabiliser leur recrutement, il faudrait les maintenir au moins 5 ans dans l'entreprise.

Trois phrases caractéristiques retracent bien la difficulté de cette situation : « (...) *On va lui dire : "écoute, peut-être qu'on peut essayer d'avancer encore un peu ensemble, on va essayer de voir sur les 6 prochains mois comment tu peux évoluer, le plan de carrière qu'on peut te proposer".* » Ou encore (si un salarié exprime "je pars parce que j'ai envie de voir autre chose") : « *Je ne ferais rien pour le retenir, au-contre j'essaierais même de l'aider à trouver autre chose.* ». (Nota : le locuteur agit dans l'espoir de voir revenir le salarié plus tard.) Ou encore : « *Mais si, au recrutement, le candidat me demande s'il y a un plan de carrière, je lui réponds que je ne suis pas un gourou !* »

C) Le discours outil

Il est reproduit dans le tableau 4 et regroupe 18,41 % des UCE classées.

Le discours de cette classe est relativement diffus avec des Khi2 assez faibles. Le vocabulaire met l'accent sur les "outils" de la fidélisation : l'entreprise doit être rassurante (*peur*, 36,06), via le *plan* (26,81) de *communication* (22,29), mais aussi la part salariale (*épargne*, 12,76), qui doit être au même niveau que dans les autres "boîtes" (22,16).

Tableau 4 - Classe n° 3, formes lexicales significatives du discours "outils".

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Peur+	Peur (8)	36,06	Fin+	Fin (6)	21,42
Mettre	Flexions du verbe (15)	32,70	Accept+er	Flexions du verbe (7)	21,42
Refus+e	Flexions du verbe (6)	26,93	Cours	Cours (4)	17,88
Plan+	Plan (15)	26,81	Compagnon+	Compagnon, s (4)	13,38
Humain+	Humain, e, es (8)	25,86	Genre+	Genre (3)	13,38
Ressource+	Ressource, s (8)	25,86	Manque+	Manque (4)	13,38
Communic<	Communication (6)	22,29	Amélior+er	Flexions du verbe (3)	13,38
Boite+	Boîte (8)	22,12	Épargne+	Épargne (5)	12,76

Deux phrases illustrent la part des outils liés à la vie d'équipe comme celle de la rémunération : « *Alors il y a la rémunération, il y a la qualification donc la reconnaissance du statut social, la qualité des relations dans l'équipe.* » Mais aussi : « *Ils s'en vont bêtement pour des questions de rémunération la plupart du temps mais les ressources de fidélisation ne sont pas encore bien au point (...) Ils m'ont questionné sur comment mettre en place un plan épargne entreprise, etc.* »

D) le discours relationnel

Cette classe contient 20,29% des UCE analysées et le vocabulaire principal est reproduit dans le tableau 5.

Tableau 5 - Classe n° 4, formes lexicales significatives du discours "relationnel".

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Valeur+	Valeur, s (15)	46,95	Employ+e	Employé, s, eur (14)	24,87
Remettre.	Flexions du verbe (9)	36,03	Positi+f	Positif, s, ve, ves (5)	19,85
Affect+ion	Affection, if, ive (11)	36,03	Meilleur+	Meilleur, s (6)	15,05
Amour+	Amour (10)	27,90	Capable+	Capable, s (5)	14,93
Ajout+er	Ajoutée (7)	27,90	Facile+	Facile, s (8)	13,08
Cause+	Cause (8)	26,68	Contrat+	Contrat (16)	11,62
Extrêmement	Extrêmement (10)*	26,50	Appel+	Appels (5)	11,48
Forcément	Forcément (9)	26,35	Relationnel+	Relationnel (4)	11,14

Dans cette classe y sont significativement présents les vocables de *valeur* (46,95) *ajoutée* (27,90), *d'affection* (36,03), *d'amour* (27,90), comme si l'essentiel de la dimension de la fidélisation reposait sur l'aspect "relationnel" (11,44). Pour autant la dimension juridique (*contrat*, 11,62) en ce sens qu'elle organise aussi les relations, s'avère *extrêmement* (26,50) *positive* (19,85). Le retour au corpus permet de mieux appréhender cette dimension relationnelle : « *Il me vient deux termes en fait. L'un qui est presque légaliste, et l'autre qui est beaucoup plus affectif (...) Pour moi dans la fidélité il y a une espèce de loyauté, une espèce d'attachement mutuel...* » Mais aussi : « *On peut avoir cette motivation de garder quelqu'un qui a une valeur symbole dans une maison parce que ça a été un grand bonhomme.* » Ou encore : « *En dehors de l'amour fou qui peut présider à la signature d'un contrat de mariage, l'employeur c'est plutôt un contrat de raison, etc.* »

E) Le discours statutaire

Il est regroupé dans 13,18 % des UCE classées et figure dans le tableau ci-après.

Tableau 6 - Classe n° 5, formes lexicales significatives du discours "statutaires".

Forme réduite	Forme complète	Khi2	Forme réduite	Forme complète	Khi2
Amiante	amiante (23)	109,05	Autonom<	Autonome, s (7)	40,03
Port+	Port (11)	86,95	Expos+er	Flexions du verbe (5)	33,28
Collectif+	Collective, s, ités (13)	80,02	Loi+	Loi (6)	33,28
Publi+14	Public (10)	66,26	Agent+	Agent, s (6)	32,66
Convention+	Conventions, s (9)	60,42	Chim+16	Chimie, iste (4)	26,57
Fonctionnaire+	Fonctionnaire, s (22)	46,80	Prive+	privé (4)	26,57
Établissement+	Établissement (10)	45,95	Procède+	Procède (4)	26,57
Lourd+	Lourd, e, s (6)	40,03	Droit+	Droit (6)	19,57

Dans ce discours, la question de la fidélisation est traitée uniquement sous l'angle "statutaire", via les *conventions* (60,42) *collectives* (80,02), le statut de *fonctionnaire* (46,80) devant être comparé à celui du secteur *privé* (26,57). Le poids de la *loi* (33,28) et du *droit* (19,57) est important. Cette situation apparaît cependant comme un cas particulier dans la mesure où elle semble concerner principalement les établissements publics dans lesquels deux statuts coexistent et où le risque lié à l'amiante (109,05) est considérable pour l'un d'entre eux augmentant le risque de départ d'un certain nombre de salariés.

On peut ainsi, après un retour au corpus, comprendre que cette situation est celle des entreprises "mixtes" : « *Nous sommes un établissement public d'état qui a à la fois un caractère industriel et commercial et un caractère administratif, mais le personnel est du personnel de droit privé, donc on est sous le régime d'une convention collective.* » (firmes pour lesquelles la question de la fidélisation est secondaire.)

En résumé, cinq discours traversent la question de la fidélisation, dont un très particulier, s'articulant autour :

- des "pragmatiques" pour qui la fidélisation est d'abord une boucle client – salarié complétée par le charisme du dirigeant ;
- des "carriéristes" qui réfléchissent à la fidélisation en termes de plan de carrière ;
- des "outils" qui conçoivent la fidélisation comme un mix entre communication et salaire ;
- des "relationnels" pour lesquels l'attachement mutuel est autant une affaire de relations affectives que juridiques ;
- des "statutaires" qui restent un cas très spécifique.

Cependant, il convient de noter que ces discours, pour typés qu'ils soient, restent étroitement intriqués et se recouvrent en partie. Ainsi, deux dimensions ressortent au-delà du contenu des discours : la dimension affective ou relationnelle (classe n° 4), la dimension transactionnelle (classes n° 1 et 2). La classe n° 3 correspondant au discours "outil", apparaît comme un intermédiaire entre ces deux champs conceptuels : il s'agit de mettre en place une politique mettant en œuvre des éléments autant affectifs que transactionnels. Quant à la dimension contractuelle (classe n° 5) qui semble liée à des statuts particuliers de type fonction publique, elle apparaît extrêmement spécifique à une catégorie de personnel ou d'entreprise. La discussion s'établira donc au regard de ces deux champs conceptuels : relationnel et transactionnel.

3. Discussion

Compte tenu des résultats des entretiens exploratoires, il semble que les champs conceptuels pré-cités permettent d'appréhender la fidélisation du salarié comme voisine du marketing qui développe les aspects relationnels et transactionnels concernant la fidélisation des clients. Le marketing apparaît alors comme un cadre intégrateur de la fidélisation. Cependant, il est également important de

souligner l'absence de termes "stratégiques" si ce n'est les considérations économiques de rémunération, outil semble-t-il majeur de la fidélisation du salarié. Aussi, malgré les théories mobilisées, la fidélisation ne serait-elle pas avant tout conjoncturelle du point de vue des entreprises ?

3.1 Les aspects transactionnels

Williamson dénonce le comportement opportuniste qui existe lors d'un échange économique entre deux agents considérant même la confiance comme une "illusion dangereuse" (in Guibert, 1999). Si on peut considérer le comportement nomade de certains salariés comme s'apparentant à un certain opportunisme, doit-on pour autant limiter la relation employeur-employé à une simple relation transactionnelle ?

Le marketing conçoit l'échange transactionnel comme un « épisode unique et ponctuel dans lequel les parties seraient totalement indépendantes et anonymes » (N'Goala, 1998), c'est-à-dire une relation marquée par le court terme et l'intérêt personnel. Peut-on alors en déduire que les discours "pragmatique" et "carriériste" recueillis dans le cadre de cette étude se conçoivent dans un échange de type transactionnel ?

Comme nous venons de le souligner, le comportement nomade du salarié recherchant l'enrichissement de son capital humain pour un accroissement de sa valeur sur le marché de l'emploi, est proche d'une relation d'opportunisme. Autrement dit, le salarié apparaît principalement soucieux de son propre intérêt (sa valeur sur le marché) considérant l'entreprise comme un "fournisseur" parmi d'autres. En outre, le développement et la facilité d'accès à Internet sont autant de possibilités pour le candidat au recrutement d'être pro-actif (Marion, 2001): il peut en effet prendre l'initiative de "sélectionner" l'entreprise qui l'intéresse selon ses propres critères. De la même manière, si l'on considère que le salarié et l'entreprise entretiennent une relation du type principal-agent, il est important pour l'entreprise de limiter leurs divergences afin de s'assurer que le salarié agira au mieux des intérêts de l'organisation.

La relation employeur-employé telle que nous l'exposons chez les "pragmatiques" et les "carriéristes" semble s'apparenter à une relation de type transactionnel visant une efficacité d'intérêts individuels de la relation. En effet, le discours "pragmatique" (classe n° 1) décrivant l'importance de la rémunération dans la relation employeur-employé apparaît comme un système d'incitation et de contrôle du salarié pour réduire les divergences employeurs-employés et s'assurer que l'employé agira dans le sens de l'entreprise (Jensen et Meckling, in Coriat et Weinstein, 1995). La rémunération incite donc le salarié à demeurer dans l'entreprise en augmentant directement son intérêt pécuniaire. La théorie des salaires d'efficacité, issue de la théorie de l'agence, met d'ailleurs en évidence les avantages d'une sur-rémunération dans un souci de fidélisation (Gazier, 1992). Toutefois, il convient de manier avec précaution tout système de sur-rémunération pour tenir compte de certains effets pervers.

De la même manière, proposer un plan de carrière reste difficile étant donnée l'étroitesse des horizons temporels dont disposent aujourd'hui les firmes. En revanche, les formations professionnelles sont un atout pour la carrière de l'individu. Aussi, afin de répondre au besoin d'enrichissement de leur capital humain et de retenir pour un temps le salarié, les entreprises multiplient leurs plans de formation au détriment de celui de carrière.

La firme apparaît ici comme un "fournisseur" de rémunération et de capital humain en échange de compétences raréfiées et performantes (ce qui correspond en fait à la définition du contrat de travail). Cependant dans cette perspective, le comportement opportuniste du salarié ne garantit aucunement la longévité de la relation et ne met pas l'entreprise à l'abri d'un transfert de compétences à la concurrence (alors que la clause de fidélité au contrat de travail est censée l'en protéger). Toutefois, les critiques adressées à Williamson sur sa théorie de l'opportunisme jettent un doute quant au comportement de l'homme dans ses relations contractuelles (Guibert, 1999).

Aussi, il convient d'éviter de réduire la relation employeur-employé à une relation purement transactionnelle car le risque est alors de considérer le comportement humain comme un mécanisme économique et arriviste, alors que la complexité de ce comportement protège de ces

schémas réducteurs. En outre, le champ d'études du marketing relationnel présente des pistes de recherche en opposant à l'échange transactionnel, l'échange relationnel basé sur le long terme, la coopération et la confiance (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

3.2 Les aspects relationnels

La diversité des définitions du marketing relationnel (N'Goala, 1998 ; Ricard et Perrien, 1996) amène à retenir celle de Berry dans la mesure où elle semble la plus synthétique : « Le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client. » (in Ricard et Perrien, 1996, p. 202). La perspective historique de la relation reste un élément majeur puisqu'il faut tenir compte à la fois des relations passées mais également à venir en les anticipant. L'échange relationnel se place en opposition par rapport à l'échange transactionnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; N'Goala, 1998). Cependant il est difficile d'envisager la relation entre partenaires comme n'étant que seulement transactionnelle ou relationnelle, la complexité de la relation ne pouvant se réduire à une simple dichotomie.

La notion de confiance apparaît comme un concept-clé du marketing relationnel. Bidault et Jarillo en proposent la définition suivante : « (il s'agit de) La présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables. » (in Bidault, 1998, p. 34.) ; ce qui suppose une croyance dans les compétences et les intentions de l'autre.

Morgan et Hunt considèrent que l'implication et la confiance sont des variables clés de la réussite d'un projet relationnel car elles « encouragent les praticiens à 1) préserver les investissements relationnels en coopérant avec les partenaires, 2) résister aux opportunités de court terme (de type transactionnel) pour profiter des bénéfices d'une relation à long terme avec les partenaires actuels, et 3) (...) estimer que leurs partenaires n'agiront pas de façon opportuniste » (1994, p. 22). Pour ces auteurs, dans l'interaction implication-confiance, la confiance reste le déterminant majeur de la relation d'implication. L'échange relationnel est également marqué par une dimension temporelle de long terme et place la confiance comme un concept-clé de la réussite de cette relation. Le développement d'une relation trouvant ses assises dans la satisfaction, l'équité perçue, l'implication dans la relation et la confiance entre les deux parties en présence seraient donc à l'origine d'un comportement de fidélité (N'Goala, 1998) et donc, dans ce cas, de résistance aux opportunités externes. Il est également important de noter que le partage des valeurs (qui reflètent aussi la culture de l'entreprise) contribue au développement de la confiance et de l'implication.

Enfin, si nous remarquons que la confiance est un état qui se renforce dans le temps⁵, nous voyons bien l'intérêt de transposer ce champ conceptuel à celui de la GRH dans la problématique de la fidélisation du salarié.

L'étude exploratoire montre que la tendance relationnelle est bien un élément important de la fidélisation du salarié. L'analyse de la classe des "relationnels" révèle un discours où "valeur", "loyauté", "attachement mutuel", "affection" et même "amour" sont pris en compte dans la relation entre l'entreprise et son salarié.

3.3 La fidélisation du salarié : stratégie théorique ou conjoncture pratique ?

Si l'aspect stratégique de la fidélisation apparaît nettement au regard des théories mobilisées dans cette étude, elle n'apparaît plus sur le terrain.

Comme nous l'avons souligné, les entreprises interrogées ne mentionnent pas, ou peu (boucle récursive entre fidélisation salarié et fidélisation client), l'aspect stratégique de la fidélisation du salarié. Elles paraissent aujourd'hui davantage inquiètes du "comment fidéliser" plutôt que du "pourquoi fidélise-t-on" ? En effet, le dynamisme du marché de l'emploi des dernières années

5. Rempel et al. (1985, in Guibert) proposent trois dimensions de la confiance qui s'accumulent dans le temps : la première correspond à « une croyance dans la prévisibilité du comportement de l'autre, la seconde correspond à la croyance dans le fait que l'on peut en dépendre, la dernière correspond à une croyance absolue, détachée de tout processus d'évaluation (...) qui s'apparente à la foi » (13).

semblent avoir renversé les habitudes jusqu'à présent en œuvre et la rareté de certaines ressources accéléré les incertitudes. Jusque peu les entreprises profitaient indirectement de l'immobilisme du marché de l'emploi (chômage important (INSEE, 2001)), le taux de chômage agissant comme une barrière à la sortie de l'entreprise. L'incertitude des salariés quant à leur avenir professionnel hors de l'entreprise renforçait vraisemblablement la confiance qu'ils plaçaient dans leur entreprise (la confiance permet la gestion de l'incertitude) (Bidault, 1998).

Or, les perspectives d'emplois s'améliorant, l'arrivée de salariés jeunes et "nomades" ont bouleversé les procédures jusqu'alors en œuvre au sein des firmes. Le problème aujourd'hui n'est peut-être pas tant de savoir l'intérêt réel de la fidélisation du salarié mais plutôt comment répondre au problème de son infidélité. L'entreprise semble davantage rechercher la rétention de ses salariés dans une visée économique (retour sur investissement des recrutements, diminution des coûts qui lui sont liés, productivité de l'individu impliqué...) et moins son attitude et la dévotion dont il pourrait faire preuve. La firme apparaîtrait donc dans une visée de court terme, dans le sens d'une relation transactionnelle telle que nous l'avons décrit : elle semble davantage subir un événement qu'elle maîtrise encore mal que d'anticiper ses perspectives d'avenir.

Cependant, les résultats de l'étude ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses qui ne sont déduites que par l'absence même de discours relatifs à la visée stratégique de la fidélisation.

Conclusion

Cet article a pour objectif de présenter la fidélisation des salariés. À partir d'un corpus de dix interviews exploitées par la statistique textuelle (logiciel Alceste), l'étude aboutit à une classification en cinq discours qui sont autant de représentations de la fidélisation :

- les "pragmatiques" qui estiment que la fidélisation passe par la rémunération ;
- les "carriéristes" qui voient la fidélisation en termes de plan de carrière ;
- les "outils" qui proposent un mix entre communication et rémunération ;
- les "relationnels" qui conçoivent la fidélisation dans un échange affectif ;
- les "statutaires" qui sont un cas très spécifique de type fonction publique.

Le marketing qui traite des aspects transactionnels et relationnels de la fidélisation apparaît comme un cadre intégrateur des différentes dimensions rencontrées. En effet, les aspects transactionnels semblent bien adaptés aux dimensions liées à la rémunération et à la carrière ; les aspects relationnels concernent la mise en place de la confiance.

Enfin, la question de la fidélisation, souvent liée à celle des cadres à haut potentiel (Bournois et coll., 2001), doit imprégner l'ensemble de l'organisation, tant la conservation des compétences reste un atout stratégique dès lors que leur rareté est avérée. Cependant, les discours étudiés ne permettent pas d'affirmer que la fidélisation du salarié est considérée par l'entreprise comme un axe stratégique à développer. L'absence même de ces éléments nous feraient plutôt penser qu'elle est actuellement la conséquence de divers éléments conjoncturels et sociaux que l'entreprise ne maîtrise pas encore mais pour lesquels elle cherche d'abord des solutions.

Bibliographie

Bailly A.F., Cadin L. et De Saint Giniez V. (1998), "Les 'carrières nomades' : Recherche empirique et apports pour la GRH éclatée", actes du 9^e congrès de l'AGRH, Versailles, Tome 1, 110-128.

Bender A.F., Cadin L., de Saint Giniez V. (1999), "Les carrières 'nomades', facteur d'innovation", *Revue Française de Sciences de Gestion*, 126, 58-67.

Bidault F. (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 8-9, 33-46.

Bouffartigue P. (2001), "Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix", *Travail et Emploi*, 86, 107-125.

- Bournois, F. et Roussillon, S.** (2001), "Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel" *Éd. d'Organisation*
- Brasseur M. et Picq T.** (2000), "La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ?" *Revue Française de Gestion, janvier-février, 131-136.*
- Cadin L.** (1997), "Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?", in *Dedans, Dehors, coordonné par Besson, 65-95.*
- Cadin L., Guérin F.** (1999), "La gestion des ressources humaines", *Édition Dunod, Collection Les Topos.*
- Capet M.** (1998), "La confiance des salariés dans le patron", *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion, 8-9, 155-167.*
- Charles-Pauvers B.** (1998), "Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ?", *9^e congrès AGRH, Tome 1, Versailles Saint Quentin en Yvelines, 338-350.*
- Coriat B et Weinstein O.** (1995), "Les nouvelles théories de l'entreprise", *Édition Livre de Poche.*
- Dion D., Paquerot M., Sueur I.** (2001), "La fidélisation des partenaires : enjeux stratégiques et variables d'action", *17^e congrès de l'AFM.*
- Drucker P.** (2000), "Peter Drucker ou le management comme philosophie", *propos recueillis par Belot L., Le Monde, 8 janvier, 12-13.*
- Dumas M.** (2000), "Une analyse du changement de l'implication organisationnelle des salariés passant à temps partiel", *XI^e congrès de l'AGRH, CD Rom.*
- Duyck J.Y.** (2001), "Ordinateur et Recherche Qualitative en Gestion: une application aux réponses listes", *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 187, 53-71.*
- Dwyer F.R., Schurr P.H et Oh S.** (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing, 51, 11-27.*
- Faisant J.P.** (2000), "Que doit-on rémunérer aujourd'hui. L'emploi ou les compétences ?", *XI^e congrès de l'AGRH, CD Rom.*
- Ferrary M.** (1999), "Les compétences informelles sont-elles gérables ?", *Revue Française de Gestion, 126, 96-105.*
- Franchet S.** (2001), "Le recrutement à l'heure du marketing. Entreprise et Carrières", *573, 24 au 30 avril, 12.*
- Gazier B.** (1992), "Économie du travail et de l'emploi", *Précis Dalloz, 192-203 et 237-242.*
- Gueslin A.** (1993), "Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940", *sous la direction de André Gueslin, Édition de l'Atelier, Collection Le Mouvement Social, 73-154.*
- Guibert N.** (1999), "La confiance en marketing : fondements et applications", *Recherche et Applications en Marketing, 14, 1, 1-19.*
- Hamel G et Prahalad C.K.** (1991), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review, may-june, 79-91.* Igalens J. (2000), "Audit des ressources humaines", *Édition Liaisons, Entreprise et Carrières.*
- Lacoeuilhe J.** (1997), "Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité", *Revue Française du Marketing, 165, 29-41.*
- Lacourcelle C.** (2001), "Bienvenue dans une relation adulte", *Entreprise et Carrières, 27 février, 21-22.*
- Louart P.** (1992), "Le concept de motivation", *III^e congrès de l'AGRH, 240-246.*
- Mandraud I.** (2001), "Les départs en retraite vont connaître un 'boom' en 2010", *Le Monde, 12-13 août, 20.*
- Marc N., Marchand O.** (1987), "Projection de population active disponible 1985-2010", *n° 543 des Collections de l'INSEE, Série D118.*
- Marion G.** (2001), "Le marketing relationnel existe-t-il ?", *Décisions Marketing, 22, 7-16.*
- Michel N.** (2001), "La gestion des hommes clés", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 39, 29-41.*
- Morgan R.M. et Hunt S.D.** (1994), "The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing, 58, 20-38.*
- Moulins J.L.** (1998), "État de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange", *Décisions Marketing, 13, 67-73.*
- Moulins J.L.** (1998), "Des communications interpersonnelles à la fidélité à la marque : essai de modélisation", *RAM, 13(3), 21-39.*
- Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W.** (1979), "The measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.*
- Neveu. J.P.** (1991), "Méthodologie de l'implication", *congrès de l'AGRH, Cergy, Symposium 4, 141-144.*

- Neveu J.P. (1996), "La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire", *Édition Economica, Collection Recherche en Gestion*.
- Neveu J.P. et Peyrat-Guillard D. (1998), "L'implication des femmes-cadres : entre éclatement et cohérence", *IX^e congrès de l'AGRH. Tome 2, Versailles Saint Quentin en Yvelines, 809-822*.
- N'Goala G. (1998), "Épistémologie et théorie du marketing relationnel", *actes du XIV^e congrès International de l'AFM, 473-495*.
- Pirès A.P. (1997), "Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique", *in "La recherche qualitative", Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Gaëtan Morin, 113-169*.
- Ricard L. et Perrien J. (1996), "Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels", *actes du XII^e congrès International de l'AFM, 201-213*.
- Stroh L.K. et Reilly A.H. (1997), "Loyalty in the Age of Downsizing", *Sloan Management Review, Summer, 83-88*.
- Thévenet M. (1984), "La culture d'entreprise en neuf questions", *Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 7-20*.
- Thévenet M. (1987), "Approches de la formation continue dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion, 65-66, 61-69*.
- Thévenet M. (2000), "Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes", *Les Éditions d'Organisation, Collection Manpower*.
- Tywoniak S.A. (1998), "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?", *in, Repenser la stratégie, H. Laroche et J.P. Nioche, Éditions Vuibert, Collection Entreprendre, 166-204*.
- Wacheux F. (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", *Édition Economica*.

