

La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire

Sana GUERFEL-HENDA, Enseignant-Chercheur
Docteur en Sciences de Gestion
Responsable Pôle Leadership et Ressources Humaines
Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens
sana.henda@supco-amiens.fr
sana.henda@gmail.com

Laure GUILBERT, Enseignant-Chercheur
Docteur en Psychologie du travail
Responsable de la formation des apprentis ESC 2
Laboratoire ECCHAT / ESC-Amiens
Laure.Guilbert@supco-amiens.fr

ESC-Amiens
Université de Picardie Jules Verne
18 place Saint-Michel
80038 Amiens Cedex - FRANCE

Résumé

Actuellement nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des commerciaux, la gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose dans les entreprises françaises.

La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprises. On peut donc s'interroger sur les moyens que les entreprises peuvent aujourd'hui mettre en place pour assurer leur survie tout en tenant compte de cette double contrainte ? Quels sont leurs impacts sur la motivation et la fidélisation des cadres ? Sont-ils une source de motivation et de fidélisation ?

Nous avons choisi de mener des entretiens auprès de commerciaux présentant des profils variés, afin de recueillir le maximum d'informations complémentaires. Nous avons ainsi interrogé des jeunes débutants, des conseillers commerciaux expérimentés et des conseillers commerciaux experts ayant occupé différents postes au sein du milieu bancaire différent, des personnes qui ont choisi de changer d'établissement bancaire, ce qui nous a permis de comprendre le sens de leur démarche et les motifs qui les ont conduit à changer d'entreprise. Nous avons également interrogé des personnes ayant en charge l'encadrement des commerciaux (commerciaux devenus responsables de formation, directeur d'agence, directeur de groupe ayant en charge la responsabilité de plusieurs agences, DRH...).

L'analyse nous permet de dégager un certain nombre de résultats concernant le sentiment d'attachement à l'entreprise et la notion de loyauté, le départ et la défection du salarié, la période d'intégration des nouvelles recrues, la formation et les perspectives de carrière.

Mots clés : fidélisation, intégration, carrières, formation

Introduction

Les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue sur les marchés. Parallèlement, en raison du départ massif à la retraite des Baby-boomers, le marché de l'emploi présentera à terme une rareté des compétences et une forte rotation du personnel. Ainsi la concurrence des marchés se double-t-elle d'une concurrence intra et intersectorielle en terme non seulement de recrutement mais également de conservation des salariés talentueux. Alors se pose la question du renforcement des politiques de fidélisation des salariés dans les entreprises françaises.

Les attentes et les exigences des salariés se sont considérablement accrues au cours des dernières années. En effet, l'attitude des individus par rapport à leur travail a évolué. Autrefois le travail constituait une valeur prépondérante, par laquelle tout homme devait s'affirmer et s'identifier. Le travail est désormais considéré par certains comme un moyen et non plus comme un but. Cette prise de distance s'explique par le fait que les employés estiment aujourd'hui que leur travail se situe au même plan que leur famille ou leur loisirs. Refusant de sacrifier leur vie privée au profit de leur vie professionnelle, les salariés aspirent à un équilibre de vie. Ils souhaitent s'épanouir en tant que personne, développer des connaissances et des compétences dans et en dehors du travail. Ils n'attendent plus seulement un travail, une fonction et un salaire adaptés à leurs expériences et compétences. Ils veulent entretenir des relations privilégiées avec leur employeur, occuper une fonction valorisante et intéressante tout en conciliant leur vie personnelle. La relation employeur/salarié se fonde donc désormais sur un équilibre « gagnant /gagnant » et « donnant /donnant ».

Par ailleurs, les salariés ont également compris que le savoir et le savoir-faire sont devenus des armes de concurrence redoutables sur le marché et pour les entreprises. Ainsi, les salariés qui possèdent les talents recherchés se permettent désormais de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis à vis du travail. Ils ont pris conscience de leur pouvoir sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils prennent en compte le contrat global proposé par l'entreprise intégrant le poste, les conditions de travail, la rémunération et tous les avantages annexes. Ils n'hésitent plus à faire part de leurs revendications et de leurs attentes, quant à la qualité et au contenu des missions qui leur sont confiées. Ils envisagent désormais plus facilement de quitter leur employeur dès lors qu'ils ne parviennent pas à obtenir « gain de cause », que leurs besoins ne sont pas satisfaits.

Nous constatons que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socio-économique dans la gestion de leurs ressources humaines (GRH) et dans leurs stratégies. Les principales orientations actuelles du management sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équité de la redistribution et de la rétribution, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution. Les entreprises ont donc pris conscience de cette nécessité d'apprendre à concilier les aspirations personnelles des salariés et leurs objectifs de productivité et de profit. Il s'agit, pour elles, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être tout en améliorant la performance de l'entreprise afin de renforcer la dynamique globale de l'entreprise.

En échange de son travail, le salarié attend de son entreprise qu'elle lui permette de développer son attractivité (développement des compétences, des expériences, des savoir-faire...) en vue d'assurer son avenir professionnel dans d'autres entreprises.

Dans ce contexte, une politique de fidélisation semble être un outil adapté. Pour que celle-ci soit efficace, les entreprises doivent s'intéresser aux motivations de leurs salariés, à leurs

attentes et leurs besoins. En cherchant à y répondre, les entreprises prennent en considération les hommes, elles leur montrent un intérêt certain ce qui renforce leur motivation au travail, leur performance ainsi que leur attachement et leur engagement.

La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprises. On peut donc s'interroger sur les moyens que les entreprises peuvent aujourd'hui mettre en place pour assurer leur survie tout en tenant compte de cette double contrainte ? Quels sont leurs impacts sur la motivation et la fidélisation des cadres ? Sont-ils une source de motivation et de fidélisation ?

En particulier, la fidélisation est une question déterminante dans le secteur bancaire car elle représente le lien direct entre la banque et sa clientèle. Or faut-il le rappeler la clientèle constitue la principale richesse d'une banque. Aussi est-il indispensable que les conseillers soient au maximum fidèles à leur entreprise, dans la mesure où un brassage trop important se répercutera sur la satisfaction des clients à un moment donné ou à un autre. L'entreprise doit donc veiller à bien traiter socialement ses collaborateurs en vue de les garder.

Cependant cette politique de gestion du personnel ne s'applique pas à tout prix puisque l'objectif n'est pas de retenir tout le monde. L'entreprise doit veiller à un certain équilibre de l'ensemble de ses collaborateurs, à établir une structure du personnel harmonieuse composée de personnes présentant un potentiel important (des « locomotives ») et des personnes qui s'inscrivent dans la durée (ayant une connaissance plus approfondie de la clientèle, un rôle de référent vis-à-vis des clients).

1. Apports théoriques

1.1. Éléments de définition

Selon Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort.

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

Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004). Moulin (1998) définit la fidélisation comme « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs » (p 72). La fidélité présente donc une double approche (Jacoby et Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoëuilhe,

1997) comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque). Une approche exclusivement comportementale de la fidélité paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH (Dutot, 2004). En effet, la limite majeure de l'approche comportementale est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du comportement de maintien dans l'entreprise en GRH. Valla (1995) considère que la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité dans la mesure où « la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs » (p 146). Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

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

Reichheld (1996) considère que la fidélité des partenaires (salariés, clients et actionnaires) occupe une place essentielle dans la réussite des entreprises. Quant à Dutot (2004) il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (p 12). Toutefois, cette définition présente l'inconvénient d'associer uniquement la fidélité à une relation de confiance. Nombreux sont les exemples de salariés fidèles à leur entreprise même en l'absence de relation de confiance. Par ailleurs, le concept de confiance réfère davantage à une relation entre deux personnes physiques. Ainsi, un salarié pourra ressentir une relation de confiance avec son supérieur hiérarchique, voire son employeur, mais ne pas être fidèle à l'égard de son entreprise pour d'autres raisons. A l'inverse, il pourra être fidèle et se sentir attaché à son entreprise en l'absence de confiance vis-à-vis de son supérieur.

Pour résumer, « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004, p 5).

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

Cet auteur distingue 3 formes de fidélité au travail :

- la fidélité réelle caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation,

- la fidélité conditionnelle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité »,
- la fidélité de façade caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (p 304).

1.2. Pourquoi fidéliser : les nouveaux enjeux de l'entreprise

1.2.1. Etat des lieux : une politique encore trop peu développée dans les entreprises

La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte de connaissances et de compétences. Cependant il apparaît que cette politique de gestion des ressources humaines reste encore assez peu développée au sein des entreprises. Cela s'explique notamment par des spécificités culturelles et économiques françaises, ces mesures orientées vers le salarié et le capital humain sont souvent considérées comme étant un facteur de coût supplémentaire pour les dirigeants. Ces derniers continuent de considérer leurs salariés comme un moyen de production indispensable mais coûteux. Ils prennent très peu en compte leurs attentes et besoins, ils les affectent à des postes peu valorisants et leur confient des tâches inintéressantes. Ils estiment que seules les exigences du client doivent prévaloir et qu'il suffira de remplacer le salarié au moindre signe de faiblesse qu'il manifesterait.

Ces pratiques au sein des DRH des entreprises peuvent être illustrées à l'aide de données chiffrées. D'après une étude du cabinet Hewitt¹, seules 20 % des entreprises cotées en bourse ont mis en œuvre des programmes de fidélisation. Alors que 90 % d'entre elles disposent de la possibilité de les créer (en attribuant par exemple des actions gratuites) et que la plupart des dirigeants interrogés estiment que la fidélité des salariés contribue directement aux profits de l'entreprise. Ces résultats viennent confirmer l'existence d'une « appétence » des dirigeants pour cette technique d'incitation à la performance mais révèle également un blocage dans sa mise en œuvre au sein des entreprises.

1.2.2 Enjeu économique : maîtriser le turn-over et stabiliser les expertises des salariés

Les entreprises sont actuellement (et encore plus à l'avenir) confrontées à une pénurie de compétences et à une rotation plus ou moins élevée de leur personnel (absentéisme, turn-over, démissions...). L'investissement sur le long terme dans le capital humain représente donc un facteur déterminant de productivité et de croissance. Bien entendu, comme le précisent Chamak et Fromage (2006), la constitution d'un capital humain ne peut générer à elle seule la croissance économique. Cette dernière découle de la « conjugaison et des interactions entre les différents investissements réalisés pour développer les ressources humaines, le capital physique et les institutions ».

De plus, selon Barney (1991), les ressources organisationnelles peuvent constituer un avantage compétitif durable : « le niveau des avoirs, des connaissances, des aptitudes et des

¹ La Tribune du 08/01/2007, article de JUNGHANS P., étude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 du CAC 40.

compétences du personnel constitue une importante source de valeur ». Cette approche est complétée par McMahan, Virick et Wright, pour qui, l'application de certaines pratiques de GRH représente un « moyen actif d'accroître la valeur du capital humain et de doper les performances de l'entreprise » Dyer et al (1999). Ainsi « le contexte de travail », autrement dit, ce que l'entreprise est capable d'apporter au salarié, permet de favoriser le développement des compétences individuelles et collectives, autrement dit le capital humain. L'information et la connaissance sont au cœur du développement des compétences, or ces dernières ne peuvent se développer si l'entreprise ne met pas à la disposition de ses salariés une organisation « apprenante » (qui soit capable de recenser et de communiquer l'ensemble des savoirs).

Le départ des salariés compétents, expérimentés et performants occasionne des coûts humains et financiers élevés pour les entreprises. Généralement mal compris, il se révèle par ailleurs dans le même temps enrichissant pour la concurrence. Or il est indéniable qu'il s'avère beaucoup moins coûteux de garder un bon employé que d'en recruter un nouveau, et ce même dans un marché concurrentiel. En effet, si l'entreprise perd un salarié de talent, il lui est très difficile de le remplacer par quelqu'un de comparable en termes de compétences et d'expérience, et qui plus est opérationnel immédiatement. Car il faut savoir que le coût de remplacement d'un salarié ne se résume pas aux simples charges liées aux frais d'embauche et de formation (coûts directs et visibles). La prise en compte de ces coûts directs et visibles n'est pas révélatrice car elle « minimise très nettement le poids des pertes ». Chaminade (2003) démontre que pour mesurer de façon précise l'impact financier et humain d'un turnover, l'ensemble des coûts indirects cachés, plus difficiles à quantifier, doit être comptabilisé (comme l'impact du départ d'un salarié apprécié de ses collaborateurs sur le moral de ces derniers, voire une éventuelle dégradation du service ou la perte de compétences et de connaissances résultant du départ d'une personne expérimentée...). Par ailleurs il ne faut pas oublier que le départ d'un salarié présente un autre risque : celui d'entraîner le départ d'autres collègues dans son sillage déclenchant ainsi une sorte de « réaction en chaîne ». Ainsi, Dany et Livian (2002) indiquent que le coût de remplacement d'un salarié est de l'ordre de 6 mois à 2 ans de salaire selon les cas.

Une masse salariale stable et composée de personnes compétentes, impliquées et engagées permet de maintenir un avantage concurrentiel certain, basé sur la longévité de la carrière professionnelle. Le développement de ces compétences représente donc un enjeu stratégique et économique pour l'entreprise.

Comme l'évoque Peretti (1997), il s'agit pour la DRH de transposer l'approche « client-fournisseur » à la gestion de ses clients internes. Cette gestion stratégique des RH traduit la volonté des dirigeants de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs salariés (notamment en termes d'équité, d'employabilité et d'éthique), véhiculant ainsi une bonne image auprès du personnel et des clients.

1.2.3 Enjeu démographique : la gestion du départ « des papy-boomers »

Les entreprises doivent également anticiper les difficultés de recrutement à venir. En effet, la pénurie de cadres créée par le Papy-boom et les départs massifs à la retraite va entraîner de fortes tensions sur le marché de l'emploi. Ainsi, nous estimons qu'entre 2005 et 2020, près de 6 millions de Français vont partir en retraite. Or, les actifs et la génération suivante ne seront pas assez nombreux pour assurer la relève. Une pénurie de main d'œuvre se dessine alors. Le Papy-Boom est lourd de conséquences pour les entreprises puisqu'il entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations. Cela pose le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire,

mais également celui de la promotion au travail des seniors. Les entreprises doivent donc anticiper et préparer le départ de leurs seniors.

Cette réorganisation de la pyramide des âges au sein des entreprises constituera une opportunité de changement et de progrès pour les entreprises. Elles vont devoir développer des campagnes « marketing des ressources humaines », visant à courtiser les salariés disposant des compétences clés. Attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité. Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources de plus en plus rares afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à leurs concurrents et être performant sur le marché.

Pour faire face à ces futurs défis et tensions, il est nécessaire que les entreprises déploient de nouvelles stratégies de séduction des candidats (en améliorant leur image et leur processus de recrutement) et développent une politique volontariste d'engagement en assumant leur responsabilité sociale.

1.2.4 Enjeu social : devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence

L'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer des candidats et conserver ses salariés. La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite. Les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes. La responsabilité sociale demande par conséquent aux entreprises d'aller au-delà des obligations légales en termes de capital humain, de sécurité et d'environnement.

A l'instar du développement durable, la notion d'éthique est un sujet à la mode actuellement. Elle occupe une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants, qui désirent véhiculer une meilleure image. Avoir un comportement éthique demande aux employeurs d'assurer la durabilité des emplois, des relations avec les fournisseurs, un accès à l'information et à la prise de décision pour les salariés, l'augmentation du bien-être et de la sécurité des employés sur leur lieu de travail. L'éthique fournit donc à l'entreprise une série de règles de conduite et de gestion. Les politiques de fidélisation font partie intégrante de cette gestion éthique des Ressources Humaines, il s'agit de développer un climat favorisant leur implication, leur engagement et la satisfaction dans une relation basée sur la confiance.

Ainsi, la fidélisation dépasse le cadre des obligations juridiques. Elle démontre la citoyenneté et la responsabilité sociale de l'entreprise. L'objectif est de créer une évolution professionnelle harmonieuse pour tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

Or, cette nouvelle logique d'éthique doit aller au-delà du simple effet de mode, dépasser l'argument de communication et de séduction envers les clients et le personnel. Les entreprises prennent actuellement conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent relever le défi de devenir des « employeurs de référence »². Cette distinction ne représente pas un simple label générique dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne

² CHAMINADE B. Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Afnor 2003.

dans son secteur. Etre un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain. Selon Peretti³, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix ». Son image doit ainsi reposer sur un discours externe conforme aux pratiques vécues en interne. Chaque salarié étant considéré comme un ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive.

Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

1.2.5 Enjeu organisationnel

La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel. L'entreprise peut de ce fait dégager des moyens financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004). Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient !⁴

La fidélisation est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

1.3. Quelle population fidéliser : les critères de choix et la sélection des salariés « adéquats »

Avant d'aborder les modalités pratiques de la mise en place de cette stratégie de gestion du personnel, il est nécessaire que nous déterminions au préalable à quelle population doit s'adresser l'entreprise. Pour être réellement efficace et ne pas s'avérer contre-productives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises. Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver seulement qu'un certain « noyau » de salariés.

Il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, des contraintes organisationnelles, matérielles et du degré d'efficacité de telles mesures, si elles étaient appliquées à tout le monde de manière uniforme. Comme l'a démontré Benjamin Chaminade, nous ne pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise. La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle implique la recherche d'engagement mutuel, d'implication et de satisfaction. Elle vise à maintenir la motivation du salarié au travail en renforçant la motivation à rester dans l'entreprise afin de réaliser ce travail.

Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises. « Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont » (Dalton 2005). De ce point de vue, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise mais risque aussi de démotiver le reste du

³ PERETTI J-M. FAQ Ressources Humaines, éditions Dunod, 2006.

⁴ CHAMINADE B., *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*, Afnor 2003

personnel. Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver qu'un certain « noyau » de salariés.

Nous pouvons évoquer à cet effet, l'apport théorique de Ference (Peretti, 2006) qui propose une classification des salariés distinguant « l'espoir » (salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances), « l'étoile » (salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances), « le pilier » (faibles perspectives et fortes performances) et « la branche morte » (faibles perspectives et faibles performances). Les mesures de fidélisation devraient être en adéquation avec le profil du salarié concerné. Selon le profil auquel il appartient en termes de performance et de promotion, l'entreprise mettra en place une gestion adaptée de ses compétences et de son évolution au sein des différents postes.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Ainsi Paillé (2004) définit des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel : le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans), l'étape de socialisation (de 30 à 40 ans), d'enracinement (35-44 ans) et enfin le stade de retrait (+ de 50 ans). L'état d'esprit des salariés à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle. A titre d'exemple, en période de socialisation, les personnes ont un profil compétitif potentiellement intéressant sur le marché du travail, ce qui nécessite pour l'entreprise d'appartenance une surveillance accrue. De même, il peut s'avérer indispensable de fidéliser des salariés en fin de carrière, ces derniers pouvant être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

Enfin, les cadres sont très souvent considérés comme les meilleurs potentiels d'une entreprise de par leur adaptabilité, leurs connaissances et savoir-faire évolutifs, leur niveau de responsabilité élevé et la valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. Leur fidélisation apparaît donc essentielle, même si l'on sait qu'il s'agit d'une « fidélité de court terme » (Henda & Fronteau, 2006) puisqu'ils sont aujourd'hui amenés, de par la conjoncture, à changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière. Les formes de fidélisation doivent notamment toucher les jeunes générations qui souhaitent trouver un meilleur équilibre entre leurs différents domaines de vie. Ceci alors même que Mongrand (1999) remarque que « dans les dix dernières années, le nombre de licenciements touchant directement les cadres a eu pour effet de distendre leur lien avec l'entreprise et d'entamer quelque peu leur motivation au travail, autrefois sans limite » (p 21). Cette montée du chômage des cadres entraîne selon Bouffartigue (2001c) des « promesses » de carrière moins explicites. Pour les managers exclusivement, la « promesse de carrière objective » tend à reproduire une version traditionnelle de la carrière et recourt surtout au marché interne de l'entreprise. Pour les autres cadres, si la gestion des carrières n'a pas disparu, elle se transforme en simple « promesse implicite ». Il n'y a donc « pas de précarisation et de banalisation généralisée des cadres, mais une détérioration de leur situation » (p 111).

Selon Vercher C., Palpacuer F., Seigneur A., (2006), « la mise en place d'outils standardisés d'évaluation des résultats au niveau groupe constitue un autre trait distinctif du modèle de management par le marché. L'instauration des systèmes formalisés de contrôle de la performance des cadres apparaît comme un vecteur de diffusion des pratiques de séparation qui viennent alors sanctionner une insuffisance de résultats ». Le licenciement pour motif personnel (LMP) est, symptomatique de l'émergence d'un modèle de management par le

marché, modèle flexible et contractuel dont il deviendrait le mode de rupture privilégié (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2007). Le LMP devient dès lors l'instrument privilégié d'éviction de salariés perçus comme les moins performants, les moins investis dans l'entreprise, et/ou les moins assujettis à la culture dominante de cette même entreprise (Lhuilier, 2002).

Pour Falcoz (2004), la sélection, le développement et le renouvellement de l'élite managériale s'opèrent selon de nouveaux dispositifs de gestion des « hauts potentiels » où des « comités de carrière » passent en revue les principaux cadres de la multinationale pour décider de leur parcours de mobilité.

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

1.4. Comment fidéliser ?

S'intéresser aux moyens de fidéliser les salariés c'est reconnaître leur rôle fondamental. Chercher à comprendre les motivations propres des salariés et tenter d'y répondre, c'est reconnaître le cercle vertueux qu'elles initient.

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

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

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

Quatre étapes doivent être mises en place

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

Les moyens traditionnels

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

- la période d'intégration : « les premières semaines d'emploi constituent une période décisive durant laquelle seront posés les fondements de la motivation à long terme du salarié et des sentiments d'appartenance » (Russell, 2001),
- la rémunération (salaire, primes, avantages en nature, avantages sociaux...),

- le développement du potentiel (évolution de carrière, formation, suivi personnalisé, GPEC...). Les salariés souhaitant développer leurs propres compétences et connaissances, l'entreprise doit saisir cette opportunité de proposer un contrat « gagnant/gagnant » en les aidant à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel,
- le contenu du travail (intérêt, objectifs à atteindre ...),
- les conditions de travail (aménagement du temps de travail, climat social, reconnaissance, éthique et partage des valeurs...),
- le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « esprit de corps ». Par ailleurs, la gestion par objectifs permet de « stimuler la prise d'initiative, la culture du résultat et l'automotivation » (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2004). Les managers doivent faire preuve d'écoute, expliquer à leurs subordonnés quelle contribution l'entreprise attend d'eux, et faire remonter des informations essentielles.

Au terme de cette revue de la littérature, nous nous posons les questions suivantes :

- quelles sont les politiques de fidélisation auxquelles les cadres attachent le plus d'importance ? ces préférences sont-elles différentes selon leur âge ?
- y a-t-il adéquation entre les moyens mis en place par l'entreprise et les attentes des cadres en matière de fidélisation ?

2. Méthodologie

Nous avons centré notre étude de terrain sur le secteur bancaire. D'une part car la fidélisation des conseillers permet d'instaurer une relation durable entre le conseiller et le client. D'autre part car certaines banques font actuellement face à une pénurie de salariés et doivent donc – le papyboom approchant – veiller à conserver leur personnel.

Nous avons choisi de mener des entretiens auprès de commerciaux présentant des profils variés et travaillant dans différentes banques. La population est composée de 9 conseillers commerciaux (dont 4 ont moins de 30 ans, 4 ont entre 30 et 50 ans, et 1 a plus de 50 ans), et de 9 « responsables » (dont 1 a moins de 30 ans, 3 ont entre 30 et 50 ans, et 5 ont plus de 50 ans) ayant en charge l'encadrement des commerciaux (responsable de formation, directeur d'agence, directeur de groupe ayant en charge la responsabilité de plusieurs agences, DRH...). Ce panel nous permet d'analyser les stratégies et ressentis des conseillers et de les confronter aux discours des membres de la direction.

Nous avons élaboré un guide d'entretien composé de plusieurs questions ouvertes, avec les thèmes jugés prioritaires : la motivation et l'implication des salariés, la culture d'entreprise et l'attachement des salariés à leur employeur, la gestion stratégique des RH, le système de rémunération globale, la gestion de carrière et la formation.

3. Résultats : la fidélisation dans le secteur bancaire

L'analyse thématique de contenu nous permet de dégager un certain nombre de résultats que nous présentons ci-après.

➤ **Le sentiment d'attachement à l'entreprise et la notion de loyauté**

Les entretiens montrent que la notion de fidélité et le sentiment d'attachement ne vont pas forcément de pair, contrairement à ce que nous serions tentés de croire à première vue. En effet, les conseillers se sentent attachés à ce qu'ils vivent au quotidien : un travail globalement satisfaisant, une bonne ambiance de travail, un esprit d'équipe avec leurs collègues. Aussi pouvons-nous dire qu'il existe une part de loyauté inhérente au contrat qui lie les deux parties, au regard de la relation entre contribution et rémunération. Les conseillers se sentent redevables ne serait-ce que pour la formation dont ils ont pu bénéficier.

Un cas a été évoqué par un conseiller, « s'il s'avère que son employeur ne peut répondre à ses attentes ou qu'il peut bénéficier d'une meilleure offre sur le marché, pour laquelle son entreprise actuelle ne pourra pas s'aligner sur l'employeur concurrent, il remettra en cause cette fidélité en dépit du fait qu'il se sente attaché à l'entreprise et à son travail ». En outre, nous pouvons dire que cette appréhension de la notion de fidélité varie en fonction de l'âge et de l'ancienneté de la personne. Ainsi les jeunes connaissent leur « valeur marchande » sur le marché et n'hésitent pas à remettre en cause ce qui les lie avec leur entreprise pour aller voir ailleurs si une meilleure offre se présente à eux. A l'inverse, une fois que les salariés jouissent d'une certaine ancienneté au sein de l'entreprise ils adoptent un raisonnement plus mesuré, compte tenu du fait qu'ils ont une vie familiale et ont investi dans l'achat d'un bien immobilier.

➤ **Le départ / la défection du salarié**

Les entretiens soulignent que la question de quitter son entreprise dépend des critères d'appréciation de chacun. Il se dégage une tendance générale autant au niveau des comportements que des mentalités : l'âge et le stade d'avancement du salarié dans sa carrière conditionnent en partie l'envie de quitter son entreprise, les salariés de moins de 40 ans apparaissant comme étant « les collaborateurs les moins fidèles ».

Toutefois, compte tenu du vieillissement de la population active, les salariés vont voir leur temps de travail allongé, ce qui risque de remettre en question l'opinion commune, selon laquelle les « salariés plus âgés » représenteraient un capital dans lequel il convient de moins investir compte tenu de leur départ à la retraite qui se profile. Le raisonnement adopté par les salariés plus âgés, leur choix en termes d'employeur et de travail au sein des entreprises tend à évoluer. Nous le voyons d'ores et déjà, certains salariés âgés de plus de 40 ans font le choix de partir de leur entreprise, sachant qu'ils peuvent bénéficier de conditions favorables sur le marché bancaire actuel.

➤ **La période d'intégration des nouvelles recrues**

Nous constatons que les « responsables » ont conscience de toute l'importance de cette période d'intégration chez les nouvelles recrues, de leur prise en charge au sein de leurs agences, de leur groupe. Ils ont par exemple développé le tutorat et les formations en apprentissage.

Cependant nous avons pu observer qu'il existe un certain décalage entre « ce qui est prévu » par ces responsables et « ce qui se pratique sur le terrain ». Certes une période d'intégration est prévue par la hiérarchie, mais parfois par manque de temps ou de compétences pédagogiques, il arrive que le jeune ne soit pas suffisamment suivi au cours de sa prise de fonction. Certains jeunes se sentent déconcertés parce qu'ils doivent tout de suite mettre leur pied à l'étrier, occuper directement leur poste, s'adapter à leur nouvel environnement de travail, sans préparation préalable.

Aussi pour concilier au mieux leurs besoins en personnel et l'adaptation des jeunes recrues à leur prise de poste, les banques privilégient le recrutement via les contrats d'apprentissage, ce qui permet au jeune de découvrir véritablement l'environnement de l'entreprise, d'être formé et de se familiariser avec les méthodes et les outils de travail. Ainsi lors de son embauche, il se sent moins désarçonné lors de sa prise de poste, sait davantage travailler de façon autonome, il a eu également le temps de se constituer un « réseau » au sein même de l'entreprise, il sait vers qui se tourner pour avoir les renseignements dont il a besoin.

➤ **La formation**

Les banques ont investi dans le développement des compétences de leurs commerciaux, dans leur perfectionnement professionnel pour qu'ils soient plus performants dans leur travail. Les salariés - tant conseillers que responsables - sont motivés par la perspective de pouvoir passer des formations en interne (qui sont reconnues sur le marché bancaire) et ainsi obtenir un grade plus élevé à terme. La formation est un des facteurs permettant de développer les compétences des salariés, d'évoluer professionnellement à terme et de maintenir son employabilité (satisfaisant ainsi son envie d'effectuer « un travail varié et enrichissant »), ce qui à terme peut limiter le risque que le salarié parte en raison de l'absence de perspectives de carrière.

Cependant nous pouvons signaler le fait que certains conseillers semblent ne pas totalement être « acteurs » de leur propre parcours professionnel, attendant que leur travail soit reconnu et que la direction leur propose un nouveau poste « d'office ». Alors que, comme les responsables nous l'ont déclaré au cours des entretiens, il est important de « faire ses preuves », de montrer de quoi « on est capable », ses compétences, son potentiel, pour ensuite pouvoir prétendre auprès de la hiérarchie et de la direction à une évolution professionnelle « légitime et méritée ». Il est nécessaire d'entreprendre cette démarche active et constructive, et non pas être en situation d'attente pour pouvoir évoluer professionnellement.

➤ **La politique de fidélisation, à travers le système de rémunération globale et les perspectives de carrière**

Le secteur bancaire est très concurrentiel. Ainsi la plupart des conseillers interrogés nous ont fait part qu'il y avait autour d'eux, parmi leurs collègues ou dans leur entourage personnel, des conseillers commerciaux qui choisissaient de démissionner d'une banque pour aller dans une autre. Les établissements bancaires essayant d'attirer les meilleurs au sein de leurs équipes.

Pour faire face à cette situation, au sein de certaines banques, quelques salariés sont « détectés » (considérés comme étant potentiellement intéressants) et sont de ce fait suivis de manière particulière afin de les faire progresser plus rapidement par l'intermédiaire de formations spécifiques. Certains établissements bancaires ont ainsi développé leur propre politique de fidélisation à l'égard de leurs conseillers, en mettant en place des dispositifs particuliers : PEE (plan d'épargne entreprise), prime d'intéressement, récompenses diverses en fonction des performances réalisées (chèque cadeau, voyage, versement de primes exceptionnelles...), perspectives d'évolution professionnelle diversifiées (mobilités géographique et promotionnelle)...

L'accent a été mis au cours des entretiens sur le fait que les conseillers peuvent bénéficier de perspectives de carrière très variées, en fonction de leurs affinités et de leur potentiel, à condition qu'ils aient naturellement les compétences requises et s'investissent dans leur travail. Les banques ont ainsi pris conscience du besoin de visibilité, exprimé par leurs

conseillers, en matière d'évolution professionnelle et de gestion de carrière. C'est pourquoi elles offrent des perspectives d'évolution professionnelle diversifiées.

Enfin, au cours de cette recherche, nous avons constaté que la rémunération reste un élément central pour l'implication des salariés dans leur travail sur le long terme. Les conseillers considèrent l'ensemble des divers avantages dont ils peuvent bénéficier comme un « plus », n'entrant pas dans la composition de leur rémunération globale. Autrement dit les mesures dites « de fidélisation », destinées en priorité aux personnes les plus susceptibles de partir ne sont pas perçues en tant que telles. De plus, ces mesures comportent un caractère éphémère. Les jeunes sont davantage focalisés sur le confort matériel immédiat, ne s'attachant pas à apprécier l'ensemble de leur rémunération globale. Certains estiment que ce sont des « avantages annexes » inhérents à la fonction commerciale ou au milieu bancaire. Aussi lorsqu'ils sont sollicités par des démarcheurs, ces jeunes peuvent-ils être amenés à oublier quelque peu ce qui leur est accordé par leur entreprise actuelle, séduits par une offre jugée plus alléchante à court terme (salaire brut proposé nettement supérieur, perspectives d'évolution de carrière rapide...).

4. Quelques recommandations en matière de fidélisation

De notre travail de recherche, nous retirons certaines recommandations sur la mise en place d'un dispositif visant à attirer, séduire et fidéliser les salariés. Ces mesures doivent être adaptées en fonction de la taille de l'entreprise, de sa structure, des moyens dont elle dispose et de la composition de ses effectifs.

➤ **Sensibiliser les salariés à l'offre globale offerte par l'entreprise.**

Les mesures de fidélisation permettent dans un premier temps d'attirer, de séduire les candidats. Mais une fois recrutée et intégrée, la personne a tendance à considérer ces différents avantages et rémunérations annexes comme étant acquises et inhérentes au secteur d'activité où elle travaille. Il apparaît donc judicieux de faire prendre conscience au salarié de la composition de la rémunération globale. C'est ce que s'emploient à faire des grands groupes bancaires en diffusant un « bilan social individualisé », afin de sensibiliser leurs effectifs à l'offre globale qui leur est proposée. Cela vise à les rendre plus réceptifs et plus critiques à l'égard de certaines offres qui leur sont faites par des employeurs concurrents.

➤ **Développer un style de management favorisant une meilleure reconnaissance du travail des collaborateurs et encourageant un climat de travail convivial. Revoir le système de rémunération en conséquence.**

Le manager doit être « sur le terrain » afin de pouvoir apprécier à sa juste valeur une personne qui s'est pleinement investie dans son travail, et pouvoir la récompenser en conséquence. Cependant la simple reconnaissance verbale ne peut suffire à elle seule à encourager une personne à être performante sur le long terme. Le fait que la rémunération soit l'élément essentiel de la motivation du personnel, restreint les moyens dont dispose l'encadrement pour récompenser les salariés talentueux. Aussi le système de rémunération doit-il être revu en conséquence, en l'individualisant, ou tout au moins en personnalisant les récompenses distribuées. Celles-ci ne doivent pas nécessairement se traduire par l'attribution d'une prime exceptionnelle. Elles peuvent revêtir différentes formes, tel que l'octroi de différents avantages en nature (chèque cadeau, voyage, offre de divertissement...), la mise à disposition de services (conciergerie, garde d'enfants...). Cela peut aussi passer par le partage

de moments privilégiés fédérateurs avec l'ensemble de l'équipe afin de valoriser le travail accompli (invitation au restaurant, à un événement sportif ou culturel...). Tout ceci en vue de favoriser l'implication collective des salariés au projet de l'entreprise, l'instauration d'un climat de confiance au sein de l'entreprise. A contrario, il s'agira aussi d'expliquer à la personne pourquoi elle n'est pas récompensée, alors que d'autres collègues le sont autour d'elle, de justifier cet arbitrage sans pour autant laisser ensuite la personne déçue ou découragée à plus ou moins long terme.

Dans un environnement commercial de plus en plus compétitif, il apparaît essentiel de bien savoir motiver son réseau. Ainsi il est impératif de savoir respecter et appliquer les bases du management : mettre en place des entretiens réguliers, émettre des commentaires sur la performance, être à l'écoute des conseillers, chercher à comprendre leur comportement. Ce management de proximité permettra de « prendre le pouls » de chacun des salariés, de repérer les signes avant-coureurs, de détecter par exemple un regard fuyant, une pointe de lassitude dans la voix ou un manque de ponctualité.

➤ **Donner aux salariés une véritable lisibilité des perspectives de carrière, des formations, et des évolutions professionnelles possibles à court et moyen terme.**

Un plan de carrière doit être défini entre le salarié, son responsable hiérarchique, la DRH et la direction de l'entreprise. Promouvoir de manière concrète un plan de formation cohérent et adapté aux compétences et aptitudes du salarié permet de répondre à ses attentes en termes d'évolution professionnelle et personnelle.

C'est utopique d'envisager établir un plan de carrière pour chaque salarié notamment pour des grands groupes où l'effectif se compose de milliers de personnes. Cependant la direction de l'entreprise peut proposer la mise en place programmée de bilans réguliers entre le salarié et son supérieur hiérarchique (sur l'évolution de son travail, de ses attentes et aspirations professionnelles). C'est ainsi l'occasion d'établir un plan de formation adapté à l'évolution professionnelle à laquelle il aspire. Une lisibilité doit être faite quant à l'employabilité des formations dispensées, une certaine cohérence doit être respectée entre les formations suivies, le niveau d'expériences acquis et l'affectation à un poste ensuite à court ou moyen terme. Il s'agit de mettre davantage en lien les compétences acquises avec les exigences des différents postes à pourvoir, afin que chacun puisse se situer en fonction de ses aspirations personnelles et des besoins internes de l'entreprise.

➤ **Valoriser la communication est essentiel pour informer et accompagner le salarié dans son évolution au sein de l'entreprise.**

D'où la nécessité de mettre en place des systèmes d'information en ligne, souples et complets. Ainsi l'aménagement d'un site intranet à disposition des salariés est un bon moyen de les informer du marché interne (possibilités de formations professionnalisantes, perspectives d'évolution, besoins internes).

Cette communication est également importante pour que le salarié ait conscience qu'il doit aujourd'hui être « acteur » de sa propre formation et évolution professionnelle, que c'est à lui d'initier la démarche, de montrer à sa direction qu'il a envie de s'investir et qu'il veut se donner les moyens de progresser.

Sur le plan externe, l'entreprise doit veiller à entretenir une image d'employeur attractif. C'est pourquoi elle a tout intérêt à communiquer sur les actions qu'elle réalise et sur ses valeurs (ses engagements, le soutien qu'elle apporte à des activités culturelles et sportives, le mécénat, la protection de l'environnement et le développement durable, la responsabilité sociale

d'entreprise...) et à informer le public sur ses résultats et sur sa gestion du personnel (conditions de travail, rémunération, prise en compte du bien-être...).

Ce type de communication permet de présenter une image attractive auprès des candidats potentiels, et instille un sentiment de fierté chez les membres du personnel qui y travaillent.

➤ **Formaliser le processus d'intégration, sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'importance de cette étape chez les nouvelles recrues.**

La mise en place d'un dispositif d'intégration requiert de mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise (la DRH, les managers et les supérieurs hiérarchiques directs, les collègues de travail, la nouvelle recrue elle-même) sur le long terme. Au-delà de la phase d'accueil, via la découverte des locaux et ses rites d'intégration, il convient de se montrer réaliste avec la jeune recrue afin de ne pas générer des attentes susceptibles de provoquer une insatisfaction à moyen terme (concernant par exemple son évolution de carrière).

En outre, ce dispositif apparaît comme une réponse appropriée à la gestion des âges au sein d'une entreprise. En effet il permet de répondre à la fois au sentiment de fin de vie professionnelle exprimé par certains conseillers plus âgés (désintéressés par leur travail, n'ayant plus envie de s'investir pleinement) et les jeunes recrues qui ont besoin d'apprendre les « ficelles du métier ».

La mise en place de ce dispositif exige de planifier des « séances dédiées », un temps de travail précis à cette formation de la jeune recrue, afin de ne pas se laisser « déborder » par des opérations de gestion quotidienne ou des impératifs à régler. Il faut valoriser l'expérience des salariés les plus âgés en leur montrant tout l'intérêt qu'ils peuvent retirer de ce dispositif. Les personnes qui s'occuperont de la prise en charge de ce jeune doivent être volontaires, pédagogues et être prêtes à faire partager leur expérience, sans qu'il y ait un quelconque conflit d'intérêt ou de génération. Il faudrait davantage valoriser ce partenariat et les efforts fournis par le « parrain ». Ce travail devrait ainsi être récompensé par le biais notamment de récompenses individuelles personnalisées (chèque cadeau, voyages, autres récompenses selon les hobbies de la personne).

Nous l'avons vu le recrutement via les contrats d'apprentissage semble être une solution pour concilier au mieux la gestion du personnel et l'adaptation des jeunes recrues à leur prise de poste dans les banques. Le jeune a ainsi pu découvrir tout au long de sa formation l'environnement de l'entreprise, s'est familiarisé avec les méthodes et les outils de travail, sait travailler de façon autonome et est davantage opérationnel.

Conclusion

Les entretiens nous ont permis de mieux comprendre le raisonnement adopté par les conseillers pour apprécier leur travail actuel. Nous avons pu aborder leurs motifs principaux de satisfaction, découvrir en fonction de quels critères ils apprécient leur employeur et leur travail, repérer leurs attentes et aspirations quant à leurs formations et perspectives de carrière. Nous avons notamment repéré que la personne susceptible d'être la moins fidèle à son entreprise est âgée de moins de 40 ans, n'est pas satisfaite de son évolution professionnelle ou est « alléchée » par un « pont d'or » proposé par la concurrence.

Notre étude nous amène à nuancer les propos de Burgaud (2001) selon qui « le salaire ne fait plus ». Nous pouvons alors supposer que ces différents points de vue des salariés vis-à-vis de leur rémunération peuvent être influencés par le secteur d'activité dans lequel ils exercent leur métier.

En définitive, nous pouvons dire que le sujet de la fidélisation n'est « jamais clos », dans le sens où la direction de l'entreprise et les « responsables » doivent être vigilants, savoir « sentir » et mesurer régulièrement le degré de satisfaction de leurs collaborateurs sur leur métier. Ainsi, dans le milieu bancaire, les conseillers sont sujets à des phases de « découragement », ils doivent faire face à des périodes de fortes tensions, à une pression des objectifs et des délais et aux exigences de la clientèle. Aussi il arrive parfois que le relationnel en pâtisse au sein d'une équipe... tout le rôle des responsables est alors de savoir communiquer, motiver, aider, voire reconforter les personnes qui se désintéressent de leur activité et s'isolent petit à petit de leurs collègues. La gestion du personnel repose donc sur une combinaison subtile d'accompagnement et de pression, qu'il convient de savoir doser à bon escient.

Au niveau de la GRH, la mise en place d'un dispositif permettant d'avoir une vision suffisamment claire sur l'évolution de carrière des salariés est déterminante pour ne pas voir les salariés se démotiver progressivement. Il est en effet crucial que les conseillers tout comme les responsables sachent « où ils en sont ». Aussi tout l'enjeu réside dans une bonne communication entre les conseillers, les responsables et la direction. Pour ce faire, la programmation régulière de « bilans » doit être instaurée afin que le salarié puisse améliorer ou rectifier les points qui lui font défaut, et ainsi être acteur de sa propre évolution professionnelle.

Il s'agit en outre de ne pas laisser stagner le salarié sur un poste qui ne correspond pas à ses attentes. Ainsi les carrières classiques au sein des entreprises, où le salarié gravit les échelons hiérarchiques un à un, de façon linéaire, tendent à disparaître. Les DRH des groupes bancaires doivent faire des propositions afin que le salarié ne stagne pas sur le même poste et qu'il conserve sa motivation, en favorisant son employabilité. C'est pourquoi elles mettent en place des plans de formation individualisés et s'efforcent de diversifier les perspectives de carrière qu'elles offrent.

Enfin, il est important de préciser que la politique de la fidélisation des salariés est avant tout conditionnée par la région géographique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Bibliographie

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, n°1, 99-120.
- Billiard, I. (1998). Temps humain, temps productif - Les enjeux des années 1980-1990. *Revue française des Affaires sociales*, Dossier « Les temps de notre temps - Enjeux, incertitudes, complexité », 3, 52^{ème} année, 89-106.
- Bouffartigue, P. (2001c). Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années 90. *Travail et Emploi*, 86, 107-125.
- Bouffartigue, P., Gadéa, C. (2000). *Sociologie des cadres*. Paris : La Découverte et Syros.
- Burgaud, D. (2001). *Le salaire ne fait plus tout*. Editions d'organisation.
- Capron M. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, n°106, 46-54.
- Cerdin, J.L., Peretti, J.M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55.
- Chaminade, B. (2003). *Identifier et fidéliser vos salariés de talent*. Afnor.
- Croquette, D. (1998). Où et quand reposer la tête ? *Performances Humaines et Techniques*, n° Hors Série, 54-55.
- Dalton, A. (2005). Applebee's Turnover Recipe, *Workforce Management Online*, May 2005.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004). *Retentionmanagement, Die richtigen Mitarbeiter binden*. Bielefeld.
- Dutot C. (2004), Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Falcoz C. (2004), « Cadres à haut potentiel, ou l'obligation de réussite » in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, p. 221- 239
- Fayol, F. (2004). Avant-Propos. In Karvar, A., Rouvan, L. *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : Editions La Découverte, 7-14.
- Fletcher, C., Higginbotham, R., Norris, P. (1993). *The inter-relationships of managers' work time and personal time*. Document de recherche, University of Cranfield.
- Graffin, L. (1999). *Etre cadre, à quel prix ?* Paris : Editions Mille et une nuits/ La 5^{ème} / Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Hamel et Prahalad, (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Henda S., Fronteau, A. (2006). La fidélisation des salariés : enjeu de performance des entreprises, *Workshop on Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management Research LIRHE & GRACCO CNRS*, University of Toulouse 1, France, 15-19 Mai.
- Junghans, P. (2007). Etude réalisée auprès de trente groupes cotés dont 15 du CAC 40. *La tribune* du 08.01.2007.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In : Dunnette, M. & Hough L. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologist Press, vol 1, 75-170.
- Karvar, A., Rouban, L. (2004). *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. Paris : Editions La Découverte.
- Kofodimos, J.R. (1990). Why executives lose their Balance. *Organizational Dynamics*, 19, 58-73.
- Lefèvre, E., Bourgoign, C., Chatauret, A. (2000). *Agir sur... le temps de travail des cadres*. Paris : Editions Liaisons.

- Lemoine, C. (2004), Motivation, satisfaction et implication au travail, in Brangier E., Lancry A., Louche C. (Dir.), *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Presses universitaires de Nancy, Nancy, 389-414.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *La Motivation dans l'entreprise*. Editions d'organisation.
- Liger, P. (2004). *Le marketing des Ressources Humaines*. Paris, Dunod.
- Lhuillier D. (2002), *Placardisé, des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.
- Louche, C. (2007). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Paris, Armand Colin.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Martory, B, Crozet, D. (2001). *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*. Paris, Dunod.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyssonier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : L'exemple des ingénieurs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60.
- Mongrand, J.P. (1999). *Les cadres et les 35 heures : mode d'emploi*. Paris : Editions d'Organisation.
- Neveu, J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica.
- O'Reilly, C., Chatman, J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica.
- Palpacuer F., Seignour A., et Vercher C., (2007), *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel : instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, Collection Entreprise et Société.
- Peretti, J.M. (1999). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.
- Peretti, J.M. (2006). *Foire Aux Questions*. Edition Dunod.
- Russel, K. (2001), Retaining High-Performance Employees during Organisational Change, *Human Resources*, New Zealand, April 2001.
- Sims, R. (1991). The institutionalizing of organizational ethics. *Journal of business ethics*, 10, 7, 493-506.
- Vercher C., Palpacuer F., Seignour A., (2006), « Le licenciement pour motif personnel, un révélateur des mutations de la relation d'emploi des cadres dans les grands groupes en France », Congrès de l'AGRH, novembre.