

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **LA FIDELISATION DES TRAVAILLEURS : UNE APPROCHE PAR L'ETAPE DE CARRIERE**

Auteur-es: LECOCQ Ludivine

Promoteur-rices: COSTER Stéphanie

Lecteur-rices : LEONARD Evelyne



*Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Stéphanie Coster, pour ses nombreux conseils, son suivi tout au long de ce travail, sa disponibilité et sa confiance.*

*Je remercie également mes collègues et mon maitre de stage de chez Facozinc avec qui j'ai travaillé : Nicolas et Françoise. Ils m'ont permis de vivre une expérience très enrichissante et remplie d'apprentissages professionnels et personnels.*

*J'aimerais également remercier les personnes qui m'ont permis de réaliser ce mémoire. Merci aux travailleurs de chez Facozinc que j'ai pu interroger pour réaliser mes entretiens et qui m'ont accordé leur temps et leurs avis enrichissants.*

*Finalement, je tiens à remercier mes proches, mes amis, ma famille qui m'ont épaulée et soutenue dans l'écriture de ce mémoire.*



# TABLE DES MATIERES

---

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIERES</b>                                                  | <b>V</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b>                                                        | <b>8</b>  |
| <b>PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE</b>                                          | <b>10</b> |
| <b>CHAPITRE 1 : LA FIDELISATION DU PERSONNEL</b>                           | <b>10</b> |
| <b>1. CONCEPTS-CLES</b>                                                    | <b>10</b> |
| 1.1 TURNOVER                                                               | 10        |
| 1.2 INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE                                      | 11        |
| 1.3 RETENTION                                                              | 12        |
| 1.4 DISTINCTION ENTRE FIDELITE ET FIDELISATION                             | 13        |
| 1.5 LA SATISFACTION                                                        | 19        |
| 1.6 L'IMPLICATION                                                          | 22        |
| <b>2. LES ENJEUX DE LA FIDELISATION</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>3. LES DETERMINANTS POTENTIELS DE LA FIDELISATION ORGANISATIONNELLE</b> | <b>25</b> |
| <b>3.1 LE LEADERSHIP</b>                                                   | <b>27</b> |
| <b>3.2 LE SALAIRE</b>                                                      | <b>27</b> |
| <b>3.3 LA FORMATION</b>                                                    | <b>29</b> |
| <b>3.4 LES POSSIBILITES D'EVOLUTION</b>                                    | <b>30</b> |
| 3.4.1 LA MOBILITE PROFESSIONNELLE                                          | 30        |
| 3.4.2 LA MOBILITE PROFESSIONNELLE INDIVIDUELLE                             | 31        |
| <b>3.5 LA RECONNAISSANCE</b>                                               | <b>33</b> |
| <b>3.6 LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU</b>                                | <b>33</b> |
| <b>3.7 LES CONDITIONS DE TRAVAIL, L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>           | <b>34</b> |
| <b>3.8 LES RELATIONS AVEC LES COLLEGUES ET AVEC LE SUPERIEUR</b>           | <b>36</b> |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.9 LA MARQUE EMPLOYEUR / L'EMPLOYER BRANDING</b>     | <b>37</b> |
| <b>CHAPITRE 2 : UNE APPROCHE PAR L'ETAPE DE CARRIERE</b> | <b>41</b> |
| <b>CONCLUSION/ CADRE D'ANALYSE</b>                       | <b>47</b> |
| <b>PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE</b>                       | <b>51</b> |
| <b>1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>                   | <b>51</b> |
| 1.1 DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE                    | 51        |
| 1.2 COLLECTE DES DONNEES                                 | 52        |
| 1.2.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE                       | 55        |
| 1.3 ANALYSE THEMATIQUE                                   | 58        |
| <b>2. RESULTATS</b>                                      | <b>59</b> |
| 2.1 PRATIQUES DE FIDELISATION                            | 59        |
| 2.2 LE DEVELOPPEMENT DES TRAVAILLEURS                    | 61        |
| 2.3 REMUNERATION, AVANTAGES                              | 64        |
| 2.4 CONDITIONS DE TRAVAIL, ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL      | 66        |
| 2.5 STYLE DE MANAGEMENT                                  | 69        |
| 2.6 LA MARQUE EMPLOYEUR                                  | 70        |
| 2.7 LA SATISFACTION                                      | 71        |
| 2.8 NOUVEAUX THEMES EMERGENTS                            | 73        |
| 2.8.1 TRAJET DOMICILE-TRAVAIL                            | 73        |
| 2.8.2 TELETRAVAIL                                        | 74        |
| 2.9 DISCUSSIONS DES RESULTATS                            | 74        |
| <b>RECOMMANDATIONS</b>                                   | <b>78</b> |
| <b>DISCUSSION ET LIMITES</b>                             | <b>80</b> |
| <b>CONCLUSION</b>                                        | <b>81</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                     | <b>82</b> |

|                                           |            |
|-------------------------------------------|------------|
| <b>ANNEXES</b>                            | <b>88</b>  |
| <b>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN</b>       | <b>89</b>  |
| <b>ANNEXE 2 : ENTRETIENS TRAVAILLEURS</b> | <b>94</b>  |
| <b>ANNEXE 3 : ENTRETIENS RH</b>           | <b>155</b> |

## INTRODUCTION

---

La thématique abordée dans ce mémoire est issue de discussions et d'échanges avec mes accompagnateurs de stage. En arrivant dans l'entreprise au début de mon stage, j'ai pu remarquer que le taux de roulement du personnel de l'entreprise était un sujet sensible. En effet, énormément de travailleurs avaient quitté l'entreprise ces dernières années. Depuis l'arrivée de mon maître de stage, trois ans auparavant, le taux de turnover s'améliorait car il s'était concentré sur le problème. J'en ai conclu que la fidélisation des travailleurs au sein de cette entreprise était très importante et j'ai donc décidé de travailler sur ce thème. Je suis tout de même allée plus loin dans ma démarche en analysant la fidélisation des travailleurs en fonction de l'étape de carrière dans laquelle se trouvaient les travailleurs.

Actuellement, l'un des plus grands défis des entreprises est de retenir leurs talents. La concurrence accrue n'aide pas les organisations. De nos jours, les salariés veulent de plus en plus que leurs attentes personnelles soient prises en compte et surtout satisfaites par leur entreprise. Face à ce besoin grandissant des travailleurs de vouloir individualiser les pratiques des ressources humaines que l'entreprise va mettre en place, les gestionnaires des ressources humaines doivent essayer d'individualiser et de combiner les besoins de l'entreprise avec les attentes des salariés. Si les gestionnaires des ressources humaines arrivent à concilier leurs désirs, les deux parties seront davantage satisfaites. Mais la tâche la plus difficile pour la plupart des organisations aujourd'hui est la rétention des employés et leur satisfaction. La fidélisation du personnel semble être une des missions les plus importantes du service de gestion des ressources humaines.

Ce présent mémoire est mis en place afin de répondre à une problématique dont Facozinc souffre, à savoir le taux de roulement de son personnel qui est fort élevé. Pour répondre à cette problématique, une question de recherche a été élaborée :

***« Comment fidéliser les travailleurs de chez Facozinc en fonction des étapes de carrière afin de diminuer leur intention de quitter l'entreprise ? »***

À travers cette recherche, nous souhaitons comprendre les relations qu'entretiennent la fidélisation et les étapes de carrière ainsi qu'analyser si ces relations ont un impact sur la satisfaction et sur l'implication des travailleurs et de ce fait sur leur intention de quitter l'entreprise.

Pour répondre à cette question, il s'agira dans un premier temps de se pencher sur la documentation scientifique relative à nos deux thèmes principaux : la fidélisation et l'étape de carrière. La première partie sera composée de deux chapitres. Nous commencerons le premier chapitre par une partie théorique qui abordera les concepts clés de la fidélisation du personnel : turnover, intention de quitter l'entreprise, rétention, fidélité, satisfaction et implication. Pour ensuite parler des enjeux et des déterminants de la fidélisation. Dans le second chapitre, nous réaliserons une approche par l'étape de carrière. Nous terminerons la première partie par un cadre d'analyse.

Dans la seconde partie de ce mémoire, toute la partie empirique sera présentée et comprendra la méthodologie utilisée. Grâce à des entretiens semi-directifs et une analyse thématique de leur retranscription, nous pourrons établir les attentes et les besoins des travailleurs de chez Facozinc. Enfin, nous mettrons en relation les données récoltées lors des entretiens avec la littérature scientifique. Ce mémoire se terminera enfin par des recommandations générales et les limites rencontrées tout au long de ce travail.

## PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE

---

Dans cette première partie, nous allons nous plonger dans les éléments de la littérature qui touchent à la fidélisation du personnel dans une entreprise. Cette première partie sera composée de deux chapitres. Tout d'abord, il s'agira de réaliser une revue de la littérature scientifique disponible sur la fidélisation du personnel, et des définitions qui l'entourent. Nous aborderons également les enjeux et les déterminants de la fidélisation. Le deuxième chapitre concernera les étapes de carrière.

### CHAPITRE 1 : LA FIDELISATION DU PERSONNEL

---

Après avoir présenté différentes définitions de la fidélisation, nous établirons une clarification des termes qui lui sont liés : turnover, intention de rester dans l'entreprise, intention de quitter l'entreprise et rétention. Par la suite, nous établirons une distinction entre la fidélisation et la fidélité en définissant les deux termes, en exposant les deux types de fidélité et en parcourant les déterminants de la fidélité. Nous terminerons par définir la satisfaction et l'implication. Ensuite, nous approfondirons les enjeux et les déterminants de la fidélisation grâce à différents auteurs s'étant penchés sur le sujet. Nous clôturerons cette première partie par un état de la littérature concernant les étapes de carrière.

#### 1. CONCEPTS-CLES

##### 1.1 TURNOVER

Selon Peretti (2011, p.240), le **taux de rotation** ou le **taux de turnover** est « le rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs d'une période, et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période ». (cité dans Giraud, 2015).

Le taux de rotation ou le taux de turnover est également défini par Abbasi et Hollman (2000, p.334). Pour eux, ce sont « les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée ». (cité dans Heppell, 2011)

**Le turnover volontaire** correspond au « départ volontaire des collaborateurs ». (Giraud, 2015, p.60). Il existe une différence entre le turnover volontaire et le turnover involontaire. Le turnover volontaire signifie le fait qu'un employé quitte son emploi par volonté. Ce n'est que de l'initiative du salarié. Le turnover volontaire peut être la démission ou le départ à la retraite mais le départ à la retraite engendre d'office un remplacement du poste.

Le turnover involontaire est le résultat d'un départ qui est décidé par l'entreprise. C'est l'entreprise qui veut se séparer d'un de ses collaborateurs car il n'a pas les compétences optimales pour réaliser un travail correct ou car l'entreprise change tout simplement de stratégie. Le turnover involontaire est un licenciement. (Leduc, 2010).

Le taux de turnover varie de 0 à 1. Le turnover qui est égal à 0 signifie qu'aucun mouvement n'a été réalisé dans l'année qui précède. Par contre, un turnover qui est égal à 1 signifie que tous les recrutements ont été compensés par un départ. (Leduc, 2010).

## 1.2 INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE

Selon Chatzoglou et al., 2011 ; Ali et Baloch, (2008, p.692), l'intention de quitter l'entreprise reflète, quant à elle, l'intention de quitter volontairement une organisation. (cité dans Adibah & Daud, 2015)

Giraud (2015, p.60) définit cette notion de la même manière, il précise que l'intention de quitter signifie « qu'un employé veut volontairement quitter son entreprise ». (cité dans Giraud, 2015).

Colle (2006, p.44) précise cette définition en disant que « l'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié ». (cité dans Colle, 2010)

Certains auteurs nous parlent de variables qui auraient tendance à influencer l'intention de quitter l'entreprise.

Premièrement, Giraud (2015) précise que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont deux variables du modèle de turnover. Dans un second temps, Poulain-Rehm (2012) rejoint les propos de Giraud (2015) en disant que la satisfaction des employés ainsi que leur implication organisationnelle sont deux variables qui ont un impact sur leur

fidélité à l'entreprise. (Giraud, 2015). Pour finir, Colle (2006, p.84) explique également que selon la quasi-totalité des écrits, « le principal déterminant de l'intention de quitter est l'insatisfaction au travail ». (cité dans Colle, 2010)

Donc, il existe une relation entre l'intention de rotation et la satisfaction au travail. En effet, le taux de rotation est élevé quand la satisfaction est faible. Mais cette relation n'est pas observée en toutes circonstances. Beaucoup d'individus restent dans leur entreprise malgré le fait qu'ils ne sont pas satisfaits. Cette situation est particulièrement observée lorsque le taux de chômage est élevé et donc que les possibilités d'emploi sont limitées. (Adibah & Daud, 2015)

D'autres variables peuvent avoir un impact sur l'intention de quitter l'entreprise. Colle (2006) revient sur différentes variables qui peuvent influencer le départ volontaire :

- Variables individuelles liées au travail : les attentes, les valeurs, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'implication, etc. (Colle, 2006)
- Variables individuelles qui ne sont pas liées au travail : le sexe, l'âge, la personnalité, la situation familiale, etc. (Colle, 2006)
- Variables organisationnelles : les tâches liées au poste dans l'entreprise, la taille de l'entreprise, la communication présente dans l'organisation, l'ambiance, la rémunération, etc. (Colle, 2006)
- Variables qui sont liées aux opportunités externes : les conditions du marché du travail, la concurrence, le taux de chômage, les conditions économiques, etc. (Colle, 2006)

### 1.3 RETENTION

Nous pourrions croire que retenir ses employés et les fidéliser signifie la même chose mais la rétention n'a pas la même signification que la fidélisation. En effet, retenir et fidéliser les employés répondent à des objectifs très différents et ne s'appliquent pas au même moment dans le processus. La fidélisation doit être mise en place avant que le travailleur ait l'intention de quitter l'entreprise tandis que le processus de rétention est mis en place quand le travailleur a déjà l'intention de quitter l'entreprise. (Paillé, 2011)

Nous avons vu ci-dessus que la fidélisation était le fait de mettre certaines pratiques en œuvre dans le but de maintenir son personnel dans l'entreprise. (Chaminade, 2003 & Paillé, 2011). La

fidélisation est préventive, proactive et anticipative. C'est ce que Kwedi (2011) disait, qu'il faut que les actions de fidélisation soient mises en place avant que l'employé n'ait l'intention de quitter l'entreprise. C'est un processus qui se réalise sur le long terme. Dans le cas de la fidélisation, c'est un choix de la part du travailleur de rester dans l'entreprise.

La rétention, par opposition, est un processus réactif qui est réalisé sur le court terme. L'entreprise va mettre certaines mesures en place pour retenir ses employés lorsque celle-ci subit un départ d'un employé. Dans le cas de la rétention, le salarié se voit obligé de rester dans l'entreprise par peur de perdre des avantages qu'il ne pourrait retrouver ailleurs (Paillé, 2011).

Ces deux concepts ont tout de même un point commun. Dans les deux cas, les salariés resteront dans l'organisation. Donc, ils veulent tous les deux sauvegarder la relation d'emploi (Ndayirata, 2017). Par contre, les effets de ces deux politiques seront différents. (Paillé, 2011). Ce sera plus bénéfique pour l'entreprise de mettre en place une politique de fidélisation qui permettra d'identifier les attentes des talents et d'y répondre que de mettre en place une politique de rétention qui va essayer de garder ses employés à tout prix. (Paillé, 2011).

#### 1.4 DISTINCTION ENTRE FIDELITE ET FIDELISATION

Paillé (2004) établit une distinction entre la fidélisation et la fidélité qui, elle, fait référence aux conséquences de la fidélisation. Il exprime que « 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). La fidélité va être une conséquence de pratiques de fidélisation mises en place. De plus, Giraud et al. (2012) distingue les termes en précisant que c'est « la fidélité du salarié » et « la fidélisation par l'entreprise ».

- La fidélisation

La fidélisation des employés en gestion des ressources est un enjeu très important. Cette notion devient une préoccupation majeure des gestionnaires des ressources humaines dans les organisations. En effet, les conséquences peuvent être lourdes pour les entreprises dont le taux de turnover est non maîtrisé. Les entreprises ont désormais conscience qu'elles doivent mettre en place un ensemble de mesures permettant de réduire le départ de ses salariés. Mettre en place des mesures de fidélisation dans les entreprises peut être judicieux lorsque la concurrence est rude, que les compétences des employés sont élevées ou que les offres d'emploi extérieures sont nombreuses. C'est pour cela que plusieurs auteurs se sont attardés sur la définition de la notion de fidélisation. (Giraud, Roger, & Thomines, 2012).

Selon Chaminade (2003, p.1), la fidélisation signifie, “ne retenir que ceux qui souhaitent rester (les plus engagés)” (cité dans Vandenberghe, 2004). Pour Chaminade (2003), les mesures qui permettent de réduire les départs volontaires ne sont prévues que pour les employés qui sont les plus engagés. Il fait une distinction dans son personnel. (Vanderberghe, 2004, p.1).

Chaminade (2003, p.53) voit la fidélisation de plusieurs points de vue. Il ajoute que, pour lui, la fidélisation est « l'action volontaire d'une organisation de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses collaborateurs à elle-même ».

Chaminade (2003) voit la fidélisation comme une sorte d'attachement entre ses collaborateurs et l'organisation. Il dit que si les employés sont attachés à l'organisation, ça les fidélisera. Il ajoute que l'environnement dans lequel les individus sont contraints de travailler va influencer cet attachement.

Paillé (2011, p.119) a également une définition de la fidélisation des ressources humaines. Pour lui, c'est « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel ». (Paillé, 2011). Il n'insiste pas sur le bon environnement qui doit avoir lieu pour fidéliser son personnel comme le fait Chaminade (2003). En effet, Paillé (2011) insiste sur les pratiques de gestion que l'entreprise doit déployer pour fidéliser son personnel.

Chaminade (2003) rejoint Paillé (2011) sur le fait qu'il ne faut pas simplement répondre aux attentes déjà existantes des employés. Il faut les détecter et les contenter avant que leurs attentes ne surviennent. Il ne faut pas mettre en place des mesures de fidélisation quand son employé a

l'intention de quitter l'entreprise, il faut les mettre en place avant que son employé n'ait cette intention. L'entreprise doit identifier et répondre aux attentes des talents de l'entreprise. (Kwedi, 2011).

Pour Peretti (2005, p.44), la fidélisation des ressources humaines est « l'ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés ». (cité dans Peretti, 2005) Cette définition se rapproche de celle de Paillé (2011). Ils pensent qu'en mettant en place certaines pratiques ou mesures dans l'entreprise, cela réduira la possibilité de départs volontaires.

Toutes ces définitions montrent que l'optique de la fidélisation des ressources humaines est de conserver ses employés en identifiant les attentes des employés et d'essayer d'y répondre avant que ceux-ci n'aient l'idée de quitter leur entreprise. Cette approche sera profitable pour les entreprises, elle permettra aux organisations de garder leurs talents. Le but est d'éviter que les employés ne quittent l'entreprise car leurs attentes ne sont pas rencontrées. De ce fait, si les attentes des salariés sont résolues, le travailleur se sentira bien et épanoui dans sa relation de travail au sein de l'entreprise, et il aura envie de rester dans son organisation. (Chaminade, 2010).

Mais, dans certains cas, les organisations ne recherchent pas à mettre en place des mesures qui permettent de fidéliser leurs employés. Cela s'explique par le fait que certains départs volontaires d'employés arrangent l'entreprise. Certains qui la quittent ne sont pas toujours très performants. Le fait que les employés quittent d'eux-mêmes l'entreprise évite des coûts à l'organisation. En effet, le départ d'un employé a comme conséquences des coûts très élevés. Cette démarche permet également de renouveler le personnel au sein d'une entreprise et d'obtenir de nouvelles compétences ainsi que d'autres profils qui pourraient apporter une plus-value à l'entreprise. (Giraud, Roger, Thomines, 2012)

- Fidélité

- Définitions

La fidélité est complexe à analyser, étant difficilement mesurable car elle touche à l'affect. Certains auteurs voient la fidélité comme une attitude et d'autre un comportement. Selon Cézanne et Guillon (2013), il n'existerait pas de consensus dans la littérature sur la définition-même de fidélité.

Renaud, (2011), Paillé (2004), Dutot (2004), Colle (2006), Peretti et Swalhi (2007) et Cézanne et Guillon (2013) se sont intéressés à la définition de la fidélité.

Selon Renaud (2011, p.106), « la fidélité organisationnelle est caractérisée par un rejet des alternatives envisageables à l'intérieur d'un comportement cohérent, sur une période relativement longue et quantifiable ». Dutot (2004, p.12), quant à lui, 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 ». Alors que Dutot (2004) lie la fidélité organisationnelle à une approche comportementale, Renaud (2011, p.108) insiste sur le fait que « la fidélité organisationnelle est avant tout une attitude comprenant des éléments d'ordre affectif et des valeurs ». La définition de Peretti et Swalhi (2007, p.2) va dans le même sens. Selon ces auteurs, la fidélité est « une faible propension à rechercher un travail, un attachement affectif et une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (la performance dans la tâche), et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation ». La fidélité est avant tout « une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes ». (Colle, 2006, p.38)

Paillé (2005), lui, concilie les deux approches. En effet, pour lui un salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie une ancienneté significative et d'un désintérêt 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.

En résumé, nous remarquons que toutes ces définitions reviennent sur quatre éléments qui caractérisent la fidélité. La définition proposée par Perreti et Swalhi (2007, p.2) nous semble la plus complète car ils prennent en compte les quatre éléments caractéristiques de la définition. Pour eux, la fidélité organisationnelle est « *une faible propension à rechercher un travail ailleurs, un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (performance dans la tâche) et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle)* » En effet, ils voient la fidélisation de manière globale et vont au-delà de la fidélisation liée au départ volontaire et à l'attachement à l'organisation. Leur vision d'un travailleur fidèle est un salarié *qui est fortement attaché à son organisation et qui a une faible intention de quitter son entreprise* (Peretti, 2003, p.110), un salarié *qui maintient ses efforts au travail pour performer individuellement* (Paillé, 2011, p.124), un salarié *qui va donner de l'énergie et de l'engagement à son organisation* (McCusker et Wolfman, 1998, p.12), un salarié *qui fait continuellement des efforts et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* (Paillé, 2005, p.296).

Pour que la définition de ce terme soit complète, il faut retenir que le salarié reste dans l'entreprise, qu'il éprouve un attachement affectif à son égard et qu'il soit efficace dans son travail et participe à l'enrichissement du contexte social et psychologique. Peretti et Swalhi (2007, p.2) excluent « le choix du salarié de rester et de ne pas produire ».

Grâce à ces définitions retenues, nous allons pouvoir analyser quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent influencer les quatre dimensions clés de la fidélité organisationnelle.

Un salarié fidèle va performer dans les tâches qui lui sont attribuées et va donc répondre aux exigences de la place qu'il a dans l'entreprise. De plus, il va aller plus loin que la description de ses tâches. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Si le travailleur est fidèle, il ne voudra pas quitter son organisation, et voudra à tout prix y rester. Pour pouvoir garder sa place, il va donc mettre en place des comportements constructifs en répondant aux exigences de sa fonction et en allant au-delà de ce qui est formel. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). L'employé aura tendance à être fidèle à son entreprise s'il a une implication organisationnelle forte ainsi qu'une faible intention de quitter l'entreprise. (Colle, 2006).

Selon ces auteurs, trois approches de la fidélité peuvent être identifiées. Cézanne et Guillon (2013, p.130) ont synthétisé les approches de la définition de ce terme. En effet, la fidélité, pour Cézanne et Guillon (2013) peut être attitudinale, comportementale ou mixte.

La première approche est l'approche attitudinale. En effet, selon Cézanne et Guillon (2013, p.130) la fidélité dans cette approche est « une disposition psychologique, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation ». (cité dans Cézanne et Guillon, 2013). Cette vision se réfère à des attitudes mentales « *un sentiment d'appartenance fort, une faible propension à rechercher un travail* ». (Peretti, 2005, p.110 cité dans Cézanne et Guillon, 2013)

La deuxième approche est l'approche comportementale. Dans celle-ci, la fidélité est définie comme étant « *un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation* ». (Cézanne et Guillon, 2013, p.129). Peretti et Swalhi (2007) ont la même vision des choses car ils considèrent que la fidélité d'un employé se manifeste à travers la performance dans la tâche et que la performance contextuelle peut se manifester par exemple par des comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette deuxième vision se réfère à des comportements effectifs de l'individu dans sa relation à l'emploi « *une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation* ». Cette composante comportementale montre que la fidélité n'est pas toujours liée à l'attachement affectif. Un salarié peut, en éprouvant un sentiment affectif envers son organisation, vouloir la quitter. En effet, pour Renaud (2011, p.30), la fidélité organisationnelle est « *un ensemble d'attitudes et un comportement* ». (cité dans Ndayirata, 2018)

La définition dictée par Peretti et Swalhi (2007) s'inscrit dans une approche mixte. Selon Cézanne et Guillon (2013, p.130), la fidélité est vue comme « une combinaison d'attitudes et de comportements ». Pour mixer ces deux approches, la fidélité peut correspondre à « une relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (Dutot, 2004, p.12) ou « à une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort » (Peretti, 2005, p.110) (cité dans Cézanne et Guillon, 2013). De ce fait, cette vision mixte réunit les deux approches attitudinales et comportementales car elle décrit la fidélité comme « une attitude positive et une persistance comportementale envers l'organisation ». (Swalhi, 2007, p.81).

- Deux types de fidélité

Giraud, Roger et Thomines, (2012) nous font part qu'il existe différents types de fidélité d'un salarié. Deux types de fidélité existent : la fidélité réelle et de façade. La fidélité réelle comprend les comportements constructifs et actifs qui créent de la valeur à l'entreprise. Des comportements constructifs sont mis en place par les salariés qui souhaitent rester au sein de leur entreprise. Contrairement à la fidélité réelle, il existe également la fidélité de façade. Celle-ci se passe dans le cas où le salarié va seulement mettre en place des comportements contreproductifs, et ne va plus prendre de bonnes alternatives en prenant de la distance par rapport à l'entreprise. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018)

Par conséquent, la mise en place de bonnes pratiques de fidélisation est utile et d'autant plus importante lorsque la concurrence est accrue. La concurrence est accrue lorsque le travailleur pourrait facilement obtenir un autre emploi dans un domaine similaire. Mais il faut tout de même garder à l'esprit que la mise en place de pratiques de fidélisation est importante, même s'il n'y a pas énormément de concurrence car les offres d'emplois ne sont pas nombreuses sur le marché de l'emploi. (Giraud, Roger, Thomines, 2012)

### 1.5 LA SATISFACTION

Giraud, Roger et Thomines (2012) relatent qu'il existe deux variables explicatives de la fidélité des travailleurs dans une entreprise : la satisfaction et l'implication des salariés. (Giraud, Roger, Thomines, 2012). Ce sont des vecteurs de la fidélisation. Dès lors, ce qui m'intéresse est de comprendre quels sont les facteurs et les politiques à mettre en place au niveau de l'entreprise pour fidéliser les travailleurs et augmenter leur satisfaction. Comme nous le savons tous, les employés sont l'atout le plus précieux de l'organisation, le succès et l'échec dépendent du degré de satisfaction qu'ils ont de leur travail et de l'organisation. La satisfaction du travailleur individuel est la tâche la plus difficile à laquelle sont confrontées la plupart des organisations aujourd'hui. En outre, de nombreuses opportunités sont disponibles pour les ressources humaines qualifiées dans l'industrie, ce qui oblige les employeurs à satisfaire chaque employé de l'organisation en raison des différentes personnalités, demandes et attentes des employés. (Azeez, 2017)

Voici un tableau récapitulatif reprenant différentes définitions de plusieurs auteurs sur le thème de la satisfaction.

| Nom des auteurs     | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Herzberg, 1987, p.3 | « Les conditions qui doivent être remplies pour créer de la satisfaction au travail sont fournir des opportunités d'accomplissement ; reconnaître les contributions des travailleurs ; créer un travail qui est gratifiant et qui correspond aux compétences et aux capacités de l'employé ; donner autant de responsabilités que possible à chaque membre de l'équipe ; offrir des possibilités d'avancement dans l'entreprise par le biais de promotions internes ; offrir des possibilités de formation et de développement afin que les gens puissent occuper les postes qu'ils souhaitent au sein de l'entreprise ».(cité dans Azeez, 2017) |
| Hoppock , 1935      | La satisfaction des employés est due aux aspects physiques et psychologiques de leur environnement de travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Chang, 2005         | La satisfaction des employés c'est le sentiment ou l'attitude des employés envers leur environnement de travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Locke, 1976, p.34 | « Une satisfaction est vue comme un état émotionnel positif résultant des expériences de travail passées. » (cité dans Soyer & Roussel & Charbonnier- Voirin & Balkin & Bentein, 2017)                                                                                                                   |
| Roussel, 1996     | La satisfaction des employés sera présente s'il y a une convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail.                                                                                                                                          |
| Igalens, 1999     | La satisfaction au travail est une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie. |
| Fabi et al., 2011 | La satisfaction résulte de l'attachement d'un individu à l'égard de son emploi ou d'un état émotionnel positif ou agréable découlant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail.                                                                                                                 |

Au vu de ces différentes définitions, nous pouvons donc en déduire que la satisfaction va dépendre des besoins et des attentes des individus. Wang (2005) mentionne que la "satisfaction des employés" et la "satisfaction au travail" sont identiques. Si les employés sont satisfaits de leur travail, ils resteront probablement plus longtemps dans l'organisation. Cela correspond à la théorie des deux facteurs de Herzberg et à la hiérarchie des besoins de Maslow. Ces deux théories reflètent la motivation des employés et les facteurs de motivation. (Azeez, 2017)

Il existe deux types de satisfaction : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction extrinsèque peut-être définie comme la relation qui existe entre le salarié et son entreprise. Celle-ci ne prend pas en compte les aspects réels du travail, elle concerne les aspects extérieurs au travail comme par exemple les conditions de travail ou encore la sécurité de l'emploi, etc. La satisfaction intrinsèque reflète les aspects intérieurs du travail, les caractéristiques propres au travail de l'employé : les tâches à réaliser ou les contacts sociaux avec les collègues, etc. (Le Flanchec, Mullenbach-Servayre, Rojot, 2015)

En résumé, la satisfaction intrinsèque reprend le contenu du travail et s'oppose à la satisfaction extrinsèque qui prend en compte les récompenses obtenues dans l'organisation et la qualité des relations professionnelles (salaire, possibilités d'évolution). (Giraud, 2015). La satisfaction extrinsèque agit directement sur l'intention de quitter l'entreprise chez un travailleur alors que la satisfaction intrinsèque agit indirectement sur l'intention de quitter l'entreprise. De ce fait, le salaire, qui est une motivation extrinsèque, est une des motivations premières des individus à travailler. Ces deux types de satisfactions ont un impact positif sur l'implication organisationnelle. (Giraud, 2015)

### 1.6 L'IMPLICATION

Selon Meyer et Herscovitch (2001, p.301), l'implication est « un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement ». L'implication organisationnelle, quant à elle se définit de la manière suivante, comme « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation (O'Reilly & Chatman, 1986, p.61) » (Ruiller, 2008, p.115, cité dans Giraud, 2015) . L'implication organisationnelle, pour Allen et Meyer (1996, p.252) est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ».

La satisfaction et l'implication sont deux éléments qui sont considérés comme des facteurs de fidélisation. Ce sont des variables qui influencent énormément l'intention de quitter l'entreprise ou pas. (Giraud, 2015)

Selon une étude de 2011 qui a été réalisée sur des salariés français d'une entreprise franco-américaine et de deux entreprises françaises, (Giraud, 2015), il en ressort que les satisfactions

extrinsèques ont un impact direct sur l'intention de quitter l'entreprise. Le salaire est la première motivation de l'individu pour rester dans l'entreprise. Si les deux sortes de satisfactions sont satisfaites chez les travailleurs, elles auront un impact positif sur l'implication organisationnelle affective. (Giraud, 2015)

En résumé, sachant que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont deux facteurs clés qui mènent à la fidélisation du salarié, les gestionnaires des ressources humaines ont tout intérêt à travailler sur ces deux points et à mettre en place des pratiques pour satisfaire ces deux facteurs. (Giraud, 2015)

## 2. LES ENJEUX DE LA FIDELISATION

Si les pratiques de fidélisation ne sont pas mises en place dans l'entreprise, le turnover risque d'être élevé. Peretti (2001, p.1) nous dit que « *un taux de turnover non maîtrisé peut avoir de lourdes conséquences pour les entreprises. Lorsqu'elles en ont conscience, elles mettent en place un ensemble de mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés* ». Les entreprises ont tout intérêt à fidéliser leurs travailleurs pour réduire le départ volontaire des salariés et ainsi diminuer leur taux de turnover.

La littérature nous apprend, donc, que la fidélisation a plusieurs enjeux : un enjeu économique, la réduction de dysfonctionnements internes, l'amélioration de la mobilisation des salariés, et la réduction du turnover même dans un contexte de crise économique. (Peretti, 2001)

Premièrement, selon Vandenberghe (2004) les entreprises ont un enjeu économique à fidéliser leurs employés dans l'entreprise. « *Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés* ». (Paillé, 2004, p.17).

Il y a plusieurs types de coûts liés au roulement du personnel. Il y a des coûts liés à la séparation du personnel, des coûts de remplacement, des coûts liés au recrutement et des coûts liés à la formation du nouveau personnel. (Vandenberghe, 2004)

- Les coûts de séparation du personnel reprennent : les coûts des entrevues de départ, les tâches administratives réalisées pour mettre fin à l'emploi et les indemnités de départ. (Vandenberghe, 2004)
- Les coûts de remplacement sont nombreux également. En effet, pour effectuer le travail de l'ancien employé, l'entreprise devra faire travailler davantage ses employés en heures supplémentaires ou trouver des employés intérimaires qui vont exécuter ses tâches. Ces coûts vont être associés à la rémunération de ses travailleurs. Les coûts de remplacement prennent également en compte les coûts qui vont être engendrés par la diffusion d'annonces d'un poste vacant, par les entretiens d'embauche, par les tâches administratives relatives à l'embauche, par l'accueil et l'intégration du nouvel engagé, etc. (Vandenberghe, 2004). Ces coûts de remplacement d'un salarié peuvent être estimés entre 6 mois et 2 ans de salaire. (Giraud, Roger et Thomines, 2012).
- Les coûts de formation : les coûts de la formation elle-même, qu'elle soit individuelle ou collective. (Vandenberghe, 2004)
- Il faut également ajouter à ses différents coûts, les coûts liés à la productivité moindre du nouvel engagé. Il y aura une différence de productivité entre l'ancien employé et le nouveau. (Vandenberghe, 2004)
- Des coûts « cachés » qui peuvent être par exemple, l'impact d'un départ qui peut être déstabilisant pour une équipe de travail, sont eux estimés entre 9000 euros et 45000 euros par personne et par an. (Savall et Zardet, 2006 dans Giraud, Roger et Thomines, 2012).

Un deuxième enjeu de la fidélisation du personnel est de réduire les dysfonctionnements internes et d'améliorer la mobilisation des salariés. (Giraud, 2015). Il faut remobiliser les salariés ou leur implication organisationnelle. (Allen et Meyer, 1991 dans Giraud et al.2012). Cet enjeu social est un investissement stratégique. Pour Guerfel-Henda et Guilbert (2008), il faut devenir un « employeur de référence ». Le but de cet enjeu est de pouvoir offrir « une évolution professionnelle harmonieuse » à « tous les collaborateurs en s'attaquant aux sources d'insatisfaction tout en répondant aux objectifs de l'entreprise ». (Guerfel-Henda et Guilbert, 2008, p.7 cité dans Giraud, Roger et Thomines, 2012). Des comportements bénéfiques pour l'organisation seront le résultat d'un travailleur qui est satisfait dans son travail. Il faut également essayer de réduire les dysfonctionnements internes. L'entreprise doit essayer de satisfaire son employé pour éviter qu'il ne soit insatisfait. En effet, l'insatisfaction peut mener

à une frustration qui sera source de dysfonctionnements sociaux qui risquent de perturber le fonctionnement de l'entreprise. (Fisher & Locke, 1992 ; Gupta & Jenkins, 1983 ; Martory & Crozet, 1988 dans Giraud, Roger et Thomines (2012)). De ce fait, fidéliser ses salariés va permettre d'échapper à ce type de frustration et de réduire les dysfonctionnements qui peuvent apparaître.

De plus, selon Giraud, Roger et Thomines (2012), il semble judicieux de fidéliser son personnel même dans un contexte de crise économique. En effet, les pratiques de fidélisation offrent à l'entreprise l'opportunité de développer une vision à long terme car dans certaines activités, les compétences sont « une source capitale davantage concurrentielle ». (Giraud, Roger et Thomines, 2012, p.20). Même si l'entreprise doit essayer de réduire ces coûts, elle doit s'assurer de garder des experts pour permettre de mener à bien certains projets décisifs. Fidéliser son personnel va permettre de garder de bonnes compétences dans l'entreprise et de faire la différence avec la concurrence. (Giraud, Roger et Thomines, 2012).

### 3. LES DETERMINANTS POTENTIELS DE LA FIDELISATION ORGANISATIONNELLE

Selon Azeez (2017), il existe différents déterminants qui permettent de fidéliser les employés au sein de l'entreprise. En effet, dans son étude, il ressort les facteurs affectant la rétention des employés. Azeez (2017) résume les déterminants potentiels de la fidélité organisationnelle. Grâce à ces facteurs mis en place dans les entreprises, le taux d'absentéisme sera réduit, la rétention du personnel également et la qualité du travail sera améliorée. Les pratiques qui ressortent de cette étude sont la compensation et les récompenses, la sécurité de l'emploi, la formation et le développement, la culture de soutien du superviseur, l'environnement de travail et la justice de l'organisation. Si l'employé est satisfait dans son entreprise grâce à certains déterminants, il aura davantage tendance à rester au sein de son entreprise, ce qui est un avantage énorme pour l'entreprise. Selon Boundrias et al. (2009), le facteur causal de la rétention des employés au sein de l'entreprise est le manque d'autonomie laissée aux travailleurs. Hatton et Emerson (1998) mentionnent que le faible soutien du supérieur dans une entreprise peut conduire à un gros roulement du personnel. De ce fait, les pratiques des ressources humaines ont un lien avec le roulement du personnel. En effet, les opportunités de développement de carrière, le soutien du supérieur, l'environnement de travail, les récompenses

et les politiques de vie professionnelle et de vie privée ont un impact sur les employés s'ils sont correctement mis en place dans l'entreprise. Améliorer certaines pratiques des ressources humaines permettrait d'améliorer le maintien en poste du personnel. Borkowski et al. (2007) ont réalisé une étude en collaboration avec des infirmières qui concernait les raisons pour lesquelles elles auraient tendance à abandonner leur profession. Les réponses obtenues ont été : les conditions de travail, le salaire, les politiques des ressources humaines, le manque de reconnaissance. (Paillé, 2010)

Grâce à Azeez (2017), Boundias et al. (2009), Hatton et Emerson (1998) et Borkowski et al. (2007), nous pouvons ressortir les facteurs clés qui permettent d'améliorer le turnover au sein d'une entreprise. Les déterminants principaux sont le leadership, les récompenses, le salaire, les avantages, les formations, les possibilités d'évolution, la reconnaissance, l'autonomie laissée aux employés, le soutien du supérieur, les opportunités de développement, l'environnement de travail, la conciliation vie professionnelle et vie privée, les conditions de travail, et les politiques des ressources humaines. Ces différents déterminants vont être explicités en détails ci-dessous.

D'autres auteurs, Fabi, Lacoursière, Raymond et Morin (2009) ont fait un classement des pratiques de GRH qu'ils considèrent comme « plus efficaces que d'autres pour favoriser la fidélisation des employés » (Fabi et al., 2009, p.22). Ces auteurs ont regroupé les pratiques de GRH en dix thématiques : conciliation vie privé- vie professionnelle, leadership, évaluation de la performance, sélection, accueil et intégration, formation et développement, rémunération, avantages sociaux et organisation du travail. Ces pratiques sont « susceptibles d'influer positivement sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés ». (Fabi et al., 2009, p.22). Grâce à la mise en place de ces pratiques dans l'entreprise, les employés peuvent sentir que leur employeur se soucie de leur bien-être et les respecte. De ce fait, les employés seront enclins à adopter des comportements positifs. (Fabi et al., 2014).

Nous allons réaliser une revue de la littérature concernant plusieurs pratiques de fidélisation : le leadership, le salaire, la formation, les possibilités d'évolution, la reconnaissance, le soutien organisationnel perçu, les conditions de travail, les relations avec les collègues et les supérieurs ainsi que la marque employeur.

### 3.1 LE LEADERSHIP

Le leadership est une des pratiques les plus importantes qui détermine si l'employé restera dans l'entreprise ou aura l'intention de la quitter. En effet, les différents styles de management influencent énormément les décisions des employés de rester ou de quitter leur entreprise. Dans ce cas-ci, l'employé ne quittera pas son entreprise mais il quittera son manager. Pour que l'employé veuille rester au sein de son entreprise et pour améliorer la performance des travailleurs, il faut que le style de leadership soit en lien avec la stratégie de l'entreprise, la motivation et le moral des employés. (Azeez, 2017)

Le comportement de leadership influence l'objectif de l'organisation et prédit la performance des employés. Les dirigeants doivent agir comme des modèles envers leurs subordonnés, cela contribuera à accroître la satisfaction professionnelle des employés et leur engagement à fournir de très bons services. Par exemple, le responsable peut essayer de motiver et inspirer les besoins, de prêter attention aux besoins de chaque employé, de fournir un bon climat organisationnel favorable et de développer un ensemble de valeurs morales. La satisfaction d'un employé va dépendre de ces éléments. Il existe deux types de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leader transactionnel conduit ses salariés dans des conditions d'échange, en proposant des travaux en échange de récompenses. Le leader transformationnel fait attention aux besoins et aux désirs individuels en utilisant la communication. En résumé, plus les employés acceptent le leadership sur leur lieu de travail, plus le niveau de satisfaction des employés à l'égard de leur travail augmentera. (Ashton, 2018)

### 3.2 LE SALAIRE

Le salaire est également une pratique clé qui influence la fidélisation des employés. Les travailleurs travaillent pour de l'argent. Si les organisations sont en mesure d'offrir une bonne rémunération en termes de salaires et d'autres incitants à leurs employés, ces derniers auront le sentiment que leur travail est apprécié par les organisations. L'intention des employés de rester dans l'organisation sera donc plus élevée. Les employés sont de plus en plus à la recherche d'une individualisation des salaires ou d'un plan cafétéria. Le plan cafétéria consiste à choisir ses modalités de rémunération. (Petit, 2012)

La faible rémunération est considérée comme un des principaux facteurs de départ d'une entreprise. Les employés peuvent penser que pour les études qu'ils ont faites, les tâches qu'ils réalisent ou encore pour les avantages qu'ils ont, le salaire est bien trop bas. (Baret & Dumas & Mairesse & Randon, 2013). Dès lors, la rémunération est un des éléments qui va définir la satisfaction des employés. Les employés vont être motivés et donc satisfaits s'ils obtiennent une rémunération qu'ils estiment correcte.

Mais les employés peuvent être motivés de deux manières différentes. Premièrement, il existe la motivation extrinsèque qui signifie que l'employé agira pour des raisons instrumentales. Deuxièmement, il existe la motivation intrinsèque, et dans ce cas-ci, l'employé agira pour le plaisir de travailler. (Soyer & Roussel & Charbonnier- Voirin & Balkin & Bentein, 2017). La rémunération fixe d'un employé va permettre d'augmenter sa motivation dans l'entreprise, d'améliorer son engagement et de favoriser la satisfaction au travail. Grâce à la rémunération fixe, le salarié va être plus performant sur le long terme. De plus, le salaire fixe aurait plus d'impact sur un salarié que des primes occasionnelles lui étant octroyées. En effet, si l'entreprise accorde un salaire plus élevé à son employé, cela signifie que l'employé est lui-même : ses compétences, son autonomie ainsi que les formations qu'il a suivies, etc. Par contre, si le salaire de base est élevé, cela signifie que l'entreprise a confiance dans les qualités de son employé. Les primes signifient simplement que l'année dernière, l'employé a bien travaillé. Les primes ne reflètent pas les qualités de l'employé tel qu'il est lui-même. Si le salaire accordé à l'employé est plus élevé, il ressentira davantage de motivation pour son travail. (Soyer & Roussel & Charbonnier- Voirin & Balkin & Bentein, 2017)

Mais selon Ryan & Deci (2000), il existe non plus des sortes de motivation mais deux types de force motivationnelle sur base de la théorie de l'autodétermination. D'un côté, l'employé agira grâce aux récompenses et aux sanctions qu'il va anticiper. L'employé sera donc motivé par la pression et l'absence d'autonomie. De l'autre côté, l'employé sera motivé et agira par plaisir de son travail. (Ryan & Deci, 2000)

Des recherches sur la théorie de l'autodétermination ont permis de découvrir que seule la motivation autonome permet de favoriser l'engagement du collaborateur. La motivation autonome est définie comme « la motivation autorégulée de réaliser une activité, par plaisir et/ou par conviction. » Il existe trois types de régulation. La première correspond à un individu qui va agir car l'activité qu'il réalise est très importante à ses yeux. L'activité peut être intéressante pour lui car l'activité correspond aux objectifs qu'il s'était fixé ou encore à son identité, etc. Le deuxième type de régulation se met en place quand un individu agit, réalise une

activité car il partage les mêmes valeurs que son entreprise. Le troisième type de régulation se mettra en place quand l'individu agira par plaisir, réalisera des tâches car cela le passionne. La rémunération fixe a un effet positif sur cette motivation autonome si et seulement si l'autonomie et les compétences de l'individu sont valorisées par l'entreprise. S'il est récompensé pour ses bonnes compétences et son autonomie, il aura tendance à reproduire plus facilement les comportements pour lesquels il a été reconnu. (Soyer & Roussel & Charbonnier-Voirin & Balkin & Bentein, 2017)

Pour pouvoir motiver ses employés, qu'ils soient engagés et qu'ils soient satisfaits, l'entreprise doit mettre à jour ses pratiques managériales. En effet, elles vont influencer la satisfaction et augmenter la motivation des employés. Pour cela, l'organisation doit appuyer ses pratiques managériales sur l'autonomie des collaborateurs, sur les perspectives de développement et d'évolution ainsi que de formations. (Soyer & Roussel & Charbonnier-Voirin & Balkin & Bentein, 2017)

Si les employés sont attachés à un système de récompense attractif, ils resteront plus longtemps à leur place. Certains employés sont également récompensés à la performance, ce qui est un avantage pour l'entreprise d'offrir ce type de récompense car leurs employés seront plus fidèles à leur organisation. (Azeez, 2017)

En résumé, si l'entreprise met au cœur de l'évaluation les compétences, et l'autonomie des salariés en favorisant leur appartenance sociale, c'est une stratégie de rémunération qui va permettre de développer la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail. (Soyer & Roussel & Charbonnier-Voirin & Balkin & Bentein, 2017)

### 3.3 LA FORMATION

La formation et le développement consistent à investir dans les employés pour construire et développer leurs compétences. Il s'agit d'une autre pratique clé de GRH qui influence la rétention des employés à tout âge. La formation est un déterminant important de la rétention des employés. Les formations sont importantes pour fidéliser le personnel. En effet, celles-ci

vont permettre aux employés d'être plus productifs et cela sera un point positif pour l'entreprise de les former même si les formations ont un coût. (Azeez, 2017)

Les formations réduiraient les mauvaises performances ainsi que les conflits interpersonnels entre différents niveaux d'employés. (Lam, Lo et Chan, 2002 ; Yang, 2010 cité dans Ashton, 2018). En effet, Davies et coll. (2001) ont constaté que la formation du personnel améliorerait la productivité sur le lieu de travail. (Davies et coll., 2001, cité dans Ashton, 2018). Il est également important que les employeurs prennent en compte les demandes de formation de leurs employés. Des plans de formations appropriées pourraient répondre à leurs demandes. Les programmes de formation mis en place doivent être mis en place de manière cohérente car si le personnel n'est pas formé, cela risque de créer une pénurie de compétences. La formation est liée à la satisfaction au travail. Au plus les employés seront formés dans leur entreprise, au plus leur satisfaction augmentera également. (Ashton, 2018)

### 3.4 LES POSSIBILITES D'EVOLUTION

Le développement de carrière est également une pratique clé de la gestion des ressources humaines. L'intention des employés de quitter les organisations est réduite en fonction des possibilités d'emploi offertes par les organisations. Le manque de développement des employés, le manque de formation et de possibilités de promotion sont les principales raisons pour lesquelles les personnes très performantes quittent l'organisation. (Monso, 2006)

La possibilité de promotion aide à éviter le roulement du personnel (Nankervis et Debrah, 1995 cité dans Ashton, 2018). Si les possibilités de promotion sont élevées, la satisfaction au travail est élevée. (Ashton, 2018).

#### 3.4.1 LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

Les employés peuvent bénéficier de plusieurs opportunités de carrière pendant leur carrière. La mobilité, pour un salarié, désigne un changement de profession qui entraîne un changement de groupe socioprofessionnel. Il existe trois types de mobilité quand l'individu change de groupe socioprofessionnel. Premièrement, la mobilité ascendante, qui permet aux employés d'accéder à un groupe plus élevé dans la hiérarchie sociale. Un employé pourrait devenir cadre dans ce

cas-ci. Deuxièmement, la mobilité descendante, l'employé passe dans un groupe moins élevé. Il passerait d'un cadre à un employé. Troisièmement, la mobilité horizontale, garde l'employé dans le même groupe qu'auparavant. (Monso, 2006)

### 3.4.2 LA MOBILITE PROFESSIONNELLE INDIVIDUELLE

Les perspectives d'évolution ou les opportunités de carrière ne sont pas que liées à l'entreprise. Plusieurs groupes de variables sont utilisés pour expliquer la rotation des salariés. (Leduc, 2010)

Le premier groupe reprend toutes les variables propres aux salariés. Il prend en compte les variables sociodémographiques c'est à dire l'âge, le sexe, etc. Il prend également en compte l'ancienneté du poste actuel, les attentes et les évolutions qu'ils espèrent dans celui-ci.

S'il y a énormément de différences qui concernent ces variables sociodémographiques dans l'entreprise, il risque d'y avoir davantage de conflits, moins d'implication de la part des travailleurs et par conséquent les salariés seront moins satisfaits. Cette différence aboutirait à des départs volontaires et influencerait le niveau de mobilité. En conséquence, le taux de turnover au sein de l'entreprise sera plus élevé si les employés qui y travaillent ont une différence d'âge élevée. L'âge joue également un rôle dans la volonté de rester dans l'entreprise ou pas. En effet, les jeunes dans le monde du travail sont plus mobiles et changent de travail plus facilement que les personnes plus âgées. Ils sont attirés plus facilement par les autres opportunités ou offres que le marché leur propose. Les salariés qui sont plus âgés veulent une certaine sécurité d'emploi car ils ont une vie de famille à côté, ils préfèrent garder leur ancienneté au sein de la même entreprise mais également car ils pensent que les autres entreprises sont réticentes à l'idée d'engager des personnes plus âgées. Le genre jouerait également un rôle dans la satisfaction du personnel et influencerait la fidélité des salariés. En effet, les femmes auraient tendance à changer plus souvent de travail que les hommes. Cependant, les hommes seraient moins vite satisfaits des conditions de travail que les femmes. En effet, celles-ci ont moins d'attente envers leur poste de travail avant de commencer. Enfin, le diplôme que les personnes ont influencerait considérablement le fait de changer d'entreprise ou pas. En effet, les personnes plus qualifiées (employés) auront tendance à penser qu'elles ne trouveront pas facilement de boulot ailleurs et seront plus à même de rester dans leur entreprise tandis que les personnes moins qualifiées (ouvriers) se diront qu'ils peuvent trouver un boulot

similaire ailleurs et changeront plus vite d'entreprise surtout s'ils pensent qu'ils trouveront mieux ailleurs. (Leduc, 2010)

Le deuxième groupe reprend les variables qui sont extérieures à l'entreprise. On y retrouve par exemple le syndicat présent dans l'entreprise, le taux de chômage sur le marché du travail, le niveau de concurrence, etc. En effet, si le taux de chômage est élevé, qu'il n'y a donc pas énormément d'offres d'emploi dans le même secteur qui pourraient s'offrir au salarié, celui-ci sera moins enclin à vouloir quitter l'entreprise car il sait qu'il aura plus de difficultés à retrouver un nouveau travail. De plus, si la concurrence est élevée et que l'entreprise perd certaines parts de marché, le personnel ne se sentira plus en sécurité et préférera un travail qui lui permettra un sentiment de certitude. Le turnover dans ce cas grandira. (Leduc, 2010)

Dans le troisième groupe, des variables qui répondent au mode de gestion de la main d'œuvre s'y retrouvent. Dans ce groupe, le salaire ou encore les conditions de travail sont repris comme des éléments qui influencent la mobilité des individus. Les individus recherchent également de la reconnaissance de la part de leurs collègues ainsi que de la hiérarchie. Le salaire d'un employé doit refléter sa place au sein de l'entreprise ainsi que sa valeur par rapport à ses collègues. Si le salaire est suffisant pour que l'employé se sente important dans l'entreprise, il aura moins tendance à vouloir quitter celle-ci. Même si l'individu possède tous les avantages qu'il souhaite, s'il ne reçoit pas un certain niveau de motivation de la part de l'entreprise, il peut envisager de changer d'entreprise. En effet, il existe des techniques de motivation et donc de fidélisation qui sont par exemple de mettre en place un plan de formation pour les salariés, d'aménager des postes de travail pour que le personnel se sente bien, d'offrir des primes si le travail est bien fait, etc. La mise en place de plans de formation pour les employés est coûteux mais va permettre à ceux-ci d'être plus performants et plus productifs ce qui va jouer en la faveur de l'entreprise. (Leduc, 2010)

En résumé, les employés seraient moins enclins à vouloir quitter leur entreprise si l'entreprise mettait en place certains aménagements en leur faveur. En effet, si l'entreprise permet à son personnel de travailler avec des horaires flexibles, en temps partiel ou leur propose un plan de formation complet dès leur engagement, ils n'auront pas l'intention de quitter l'entreprise. Si le salaire qu'ils ont dans une entreprise est meilleur qu'à la concurrence, ce sera aussi un bon

élément qui permettra à l'employé de rester dans son organisation. En effet, si les travailleurs ont un bon salaire, ils seront davantage satisfaits. (Leduc, 2010)

### 3.5 LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance pour les employés consiste à reconnaître les performances d'un employé individuel. La reconnaissance des compétences liées aux réalisations professionnelles individuelles est une stratégie efficace de fidélisation des employés à tout âge. En outre, certaines études indiquent un impact positif sur le maintien des employés dans l'organisation en reconnaissant les réalisations individuelles liées à l'emploi et à l'organisation. La reconnaissance des performances des employés permettrait d'augmenter la satisfaction des travailleurs. (Azeez, 2017)

### 3.6 LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

Selon Eisenberger et al. (1986), le soutien organisationnel perçu est défini comme la perception qu'ont les salariés du degré auquel l'organisation valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être. Le soutien organisationnel perçu influencerait, pour Rich et ses collègues (2010) la satisfaction au travail, l'engagement ainsi que la motivation au travail. L'engagement est « *un investissement émotionnel, cognitif, physique* (Kahn, 1990 ; Schaufeli, 2002, p.6) *qui provient de la motivation à l'effort et qui a pour résultantes des états émotionnels plaisants comme la satisfaction* (Warr & Inceoglu, 2012, p.6) ». (cié dans Soyer, Roussel, Charbonnier-Voirin, Bentein & Balkin, 2017)

Au plus ce soutien est élevé, au plus l'employé se sentira bien au travail, trouvera que son environnement est meilleur qu'avant et sentira que son travail est apprécié. De ce fait, son travail est plus valorisant pour lui. (Soyer & Roussel & Charbonnier- Voirin & Balkin & Bentein, 2017). Par conséquent, le soutien organisationnel perçu a comme conséquence la satisfaction des employés.

### 3.7 LES CONDITIONS DE TRAVAIL, L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'objectif de cet axe est l'attractivité du travail pour le jeune travailleur. L'entreprise peut améliorer les conditions de travail en se concentrant sur les horaires flexibles des travailleurs, en laissant travailler le jeune en autonomie, et en régissant des normes et des procédures. (Petit, 2012)

L'environnement au travail, qui est considéré comme l'espace de travail peut apporter du bien-être aux employés ou au contraire être un facteur d'insatisfaction ou de stress. (Fleury-Bahi & Deledalle, 2011). Selon Fleury-Bahi & Deledalle (2011, p.377), les environnements de travail sont définis comme « *des espaces instrumentaux qui répondent à une fonctionnalité propre. Ils peuvent être vus comme des territoires individuels et sociaux. Les employés peuvent s'approprier leur lieu de travail, le contrôler et y éprouver du bien-être, d'y développer des relations sociales* ». (Fleury-Bahi & Deledalle, 2011). Un environnement désigne les éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes ainsi que les conditions de sécurité et d'hygiène des locaux. Par exemple, les infrastructures doivent être adaptées pour qu'une personne ayant un handicap puisse venir travailler dans l'entreprise, et pour diminuer l'impact de nuisances sonores par le port d'un casque. Le bien-être d'un travailleur réside dans un bon environnement de travail. Étant donné que les travailleurs passent la plupart de leur temps au travail, ils aiment avoir un environnement de travail de qualité. Si leur environnement de travail est de qualité et leur permette de s'épanouir dans leur travail, les travailleurs seront d'autant plus motivés à réaliser leurs tâches de manière optimale. Cet environnement de travail leur permettra une plus grande productivité et une plus grande appartenance à l'entreprise. (Fleury-Bahi & Marcouyeux, 2017).

L'environnement de travail et la satisfaction professionnelle sont liés. (Fleury-Bahi & Marcouyeux, 2017). Il existe sept critères faisant partie de l'environnement de travail qui permettent de satisfaire les employés dans leur travail : le bruit que fait le personnel, le bruit non émis par le personnel, l'éclairage, la privacité, le confort spatial, le confort thermique et la qualité de l'air. Mais bien d'autres critères étant repris dans l'environnement de travail peuvent être source de satisfaction comme l'isolement par rapport aux autres, les conversations privées, la température, l'ambiance sonore, la personnalisation de son espace de travail, l'ameublement, la propreté, etc. Tous ces critères n'influencent pas de la même manière la satisfaction du

salarié. Certains critères agissent plus fort que d'autres. Mais ils amènent tous à de la satisfaction. (Fleury-Bahi & Marcouyeux, 2017)

Pour créer un environnement de travail attractif, et permettre de procurer du bien-être aux employés, voici les différents éléments sur lesquels il faut travailler.

Premièrement, l'entreprise peut aménager des espaces qui sont agréables pour les employés. En effet, ils peuvent créer une salle de détente avec des fauteuils pour les personnes qui aiment être seules après leur repas ou encore pendant leur pause de 16h. Ils peuvent également construire une salle de sport, ce qui permettra d'allier le travail au sport durant leurs pauses, avant ou après le travail. L'ergonomie fait aussi partie de l'environnement de travail. L'entreprise doit prévoir des emplacements de travail confortables et qui permettent d'avoir une posture idéale pendant la réalisation de leur tâche.

Deuxièmement, l'entreprise peut mettre en place des éléments qui favorisent la santé et le bien-être au travail. L'entreprise peut faire parvenir un panier de fruits à chaque service tous les lundis ou encore proposer des plats de midi très sains dans le but que leurs employés restent en bonne santé et mangent sainement. Le fait de manger sainement permet aux employés d'être plus concentrés dans les tâches qu'ils réalisent et par conséquent d'être plus efficaces également. Enfin, l'entreprise doit essayer d'établir un environnement sain c'est à dire que les collègues doivent avoir des temps de pause pendant leur journée de travail, que les responsables doivent reconnaître le travail fourni par les employés et que ces mêmes responsables doivent essayer d'obtenir une bonne communication et une cohésion entre les équipes. (Fleury-Bahi & Marcouyeux, 2017)

Avoir un bon environnement de travail aura plusieurs conséquences positives. En effet, grâce à l'environnement agréable, les employés seront plus efficaces, plus performants et plus satisfaits. Grâce à la reconnaissance apportée en installant des beaux espaces de travail et en incluant les employés dans les décisions de l'entreprise, cela permettra aux employés d'apprécier leur entreprise. Par conséquent, ils auront moins tendance à se tourner vers la concurrence. (Fleury-Bahi & Marcouyeux, 2017)

### 3.8 LES RELATIONS AVEC LES COLLEGUES ET AVEC LE SUPERIEUR

La convivialité comprend la nature des relations c'est à dire l'ambiance, le degré de convivialité entre le nouvel engagé et les personnes qu'il est amené à côtoyer, les dispositifs mis en place dans l'entreprise comme par exemple installer des panneaux d'affichage, organiser des réunions pour pouvoir avoir les informations nécessaires à l'accomplissement de leur travail. L'employeur doit porter une attention particulière à l'intégration et à l'accueil du nouvel arrivé. (Petit, 2012)

Le comportement du supérieur jouerait également un rôle important dans la fidélisation du personnel. En effet, selon Furnham et Taylor (2004, p.103), « les personnes rejoignent une organisation mais quittent leur supérieur ». Le supérieur occupe une place irremplaçable car celui-ci s'occupera d'évaluer ses employés, de leur accorder des primes ou des promotions, de donner des instructions et de distribuer les tâches que l'employé doit réaliser, etc. Le personnel aime recevoir de la reconnaissance de la part de son employeur. Cette reconnaissance le pousse à rester dans l'entreprise car il s'y sent bien. La reconnaissance de la part d'un supérieur permet de se sentir valorisé dans son travail, reconnu pour les tâches accomplies et protégé par son supérieur. (Paillé, 2010). Grâce à l'encouragement du supérieur, à la reconnaissance des efforts et des tâches réalisés, ainsi qu'à la valorisation de ses contributions, l'employé va se sentir soutenu et ce soutien va permettre de créer et d'améliorer les relations entre les employés et leur supérieur. Avoir de bonnes relations avec son supérieur et du soutien de la part de celui-ci sont des besoins et des attentes des employés lorsqu'ils rentrent dans une entreprise. Ce soutien est donc très important pour fidéliser son personnel. (Paillé, 2010)

Le fait de fidéliser son personnel grâce à la perception d'être soutenu par son supérieur n'est pas le seul avantage qu'il procure. En effet, si l'employé se sent soutenu dans son travail, cela va favoriser sa créativité lors de la réalisation de son travail, cela va également améliorer la communication de certaines informations importantes dans l'entreprise et permettre d'être plus engagé dans son travail et par conséquent d'être plus satisfait. (Paillé, 2010). Le soutien perçu par son employeur va améliorer la fidélisation et diminuer la rétention des employés car le personnel verra son intention de rester dans l'entreprise augmenter. Le supérieur est très important pour le personnel car il incarne l'entreprise en lui-même. Le supérieur va gérer

plusieurs aspects et moments de la carrière du salarié. C'est le repère de l'employé qui incarne l'organisation à lui seul. (Paillé, 2010)

Mais une différence est à remarquer. Le soutien du supérieur et le soutien perçu du supérieur ne sont pas deux termes équivalents. En effet, ces deux soutiens n'aboutissent pas aux mêmes conclusions concernant la fidélisation des employés. Le soutien perçu du supérieur va influencer directement l'intention de quitter la profession tandis que le soutien du supérieur va influencer indirectement l'intention de quitter l'employeur. (Paillé, 2010)

Si l'employeur félicite et reconnaît les efforts que l'employé a réalisés au travail et qu'il se préoccupe de la santé et du bien-être de son personnel, le salarié aura davantage tendance à rester au sein de son entreprise et à ne pas vouloir quitter son poste de travail. Ce qui devrait être mis en place dans l'entreprise est un plan de formation pour les supérieurs afin de les former sur la reconnaissance ainsi que sur le bien-être au travail. Les supérieurs auront plus de facilités et sauront comment s'y prendre pour pouvoir fidéliser leur personnel grâce à ses formations. (Paillé, 2010)

### 3.9 LA MARQUE EMPLOYEUR / L'EMPLOYER BRANDING

La marque employeur est considérée comme un outil de fidélisation très efficace si celle-ci est bien mise en place. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Plusieurs définitions sont ressorties de la littérature. Selon Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018, p.2), la marque employeur est définie comme « l'ensemble des avantages fournis par une organisation dans son rôle d'employeur, sur les cinq dimensions de la fidélité selon l'approche EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect), à savoir : la faible propension à chercher un nouvel emploi, l'engagement affectif, la performance dans la tâche et la performance contextuelle (altruisme et conscience professionnelle) ». Le modèle ELVN permettrait d'évaluer les manifestations des attitudes, et des comportements de la fidélité organisationnelle. Ambler et Barrow (1996, p.100) & Berthon et al. (2005, p.100) semblent se mettre d'accord que la marque employeur est « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci ». (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Franca et Pahor (2012) ; Soulez et Guillot-

Soulez (2011) ; Srivastava et Bhatnagar (2010, p.101), amènent l'idée que la marque employeur est la « proposition de valeur et les promesses communiquées par l'organisation dans son rôle d'employeur aux candidats et aux collaborateurs ». (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Une autre définition de la marque employeur est proposée par Miles et Mangold (2004, p.4). Ils définissent la marque employeur comme « un ensemble de croyances subjectives concernant un échange d'accord entre un individu et l'organisation ».

La dimension interne de la marque employeur est toujours accompagnée d'une dimension externe. La marque employeur doit être cohérente à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur car son but est de toucher les salariés actuels et les futurs employés. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). La marque employeur externe est considérée comme les attributs instrumentaux et symboliques de l'organisation perçus par les candidats tandis que la marque employeur interne, ce sont les mêmes attributs perçus par les collaborateurs de l'entreprise. La marque employeur peut notamment porter sur l'environnement de travail qui prône l'autonomie et laisse place à la créativité des employés, prône l'ambiance de travail, un bon salaire et la sécurité d'emploi ou encore les opportunités de développement, sur la reconnaissance, sur le contenu du travail, ainsi que sur la mise en place des compétences des travailleurs et de la transmission de leurs compétences à leurs collègues. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Les entreprises mettent en place ces pratiques pour attirer les candidats au sein de leur entreprise ou pour fidéliser leurs talents présents dans l'organisation. Si l'entreprise ne met pas en place ces pratiques de gestion liées à la marque employeur, les talents qu'ils ont dans leur entreprise vont être attirés par les offres des concurrents car ils vont se rendre compte qu'il existe de nombreuses opportunités sur le marché du travail pour eux. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Cette « image » de l'entreprise peut être communiquée en interne comme en externe. Le but de l'entreprise est de communiquer une bonne image d'elle pour attirer du personnel, pour que les demandeurs d'emplois veuillent travailler dans cette entreprise. L'entreprise doit être perçue aux yeux de tous comme attractive. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018)

Les conséquences d'une bonne marque employeur sont positives. Les employés seront plus impliqués dans leur travail, plus performants et cela réduirait le taux de turnover au sein de l'entreprise. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Si l'entreprise met en place des pratiques concernant la marque employeur en élaborant des techniques de communication pour faire connaître ses valeurs et ses opinions, cela permettra d'attirer les candidats dans l'entreprise et

de fidéliser ceux déjà présents au sein de l'organisation. Mais l'entreprise doit être attentive de ne pas dévoiler certaines informations qui seraient erronées. En effet, les valeurs et les opinions que l'entreprise communique aux individus doivent être en corrélation avec ce que les collaborateurs vivent réellement dans l'entreprise. S'il y a un écart trop grand entre ce que l'entreprise prône (la marque employeur externe) pendant le processus de recrutement et la réalité (marque employeur interne) après le recrutement, les nouveaux collaborateurs auront tendance à moins s'impliquer et à vouloir quitter l'entreprise. Le but de communiquer aux collaborateurs cette marque employeur est d'attirer et de retenir les employés compétents. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). La marque employeur a une influence sur la fidélité organisationnelle. En effet, le but de communiquer sa vision, ses valeurs et sa mission pour l'entreprise est de garder ses bons éléments et d'attirer de nouveaux collaborateurs en leur montrant que travailler dans cette entreprise est une bonne chose et donc que la vision des collaborateurs soit la même que l'entreprise. Par contre, si la marque employeur fait part d'un manque de flexibilité et d'un manque de variété dans le travail ainsi que d'opportunités liées à la rémunération, les employés ont plus tendance à vouloir quitter l'entreprise pour pouvoir trouver mieux ailleurs. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018)

La marque employeur influence quand même énormément la fidélisation des talents et l'attraction de nouveaux candidats. L'entreprise doit porter une attention particulière et essayer de développer de bonnes stratégies de gestion de marque employeur. Avant de mettre en place cette marque employeur, elle doit bien réfléchir aux valeurs qu'elles prônent qui pourraient attirer les candidats. S'ils veulent toucher un plus grand nombre de personnes, les individus sont davantage attirés par les marques employeur qui invoquent les aspects liés à la fonction, au contenu et à l'intérêt du travail ainsi qu'à l'ambiance de travail et s'ils ont une rémunération attractive, ils doivent également le mentionner. L'entreprise doit également prendre en compte les concurrents sur le marché et essayer de s'en démarquer. Ce qui est tout aussi important est que le discours de l'entreprise doit être en parfaite cohérence avec ce qu'il se passe réellement dans l'entreprise. Les employeurs peuvent impliquer leurs employés dans la marque employeur pour que celle-ci reflète la réalité et soit efficace. Les informations concernant le contenu du poste ou le travail en lui-même seront de la sorte réalistes et sincères. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018)

La marque employeur comprend cinq mesures applicables aux employés : la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur de l'application. (Adibah & Daud, 2015)

- La valeur d'intérêt comprend un message que l'entreprise fait passer en y décrivant un milieu de travail enthousiaste, des politiques et des procédures d'entreprise inventives et montre qu'elle utilise la créativité de ses employés pour développer les produits et les services prestigieux. (Adibah & Daud, 2015)
- La valeur sociale met en exergue un environnement de travail convivial, agréable et favorise la collégialité ainsi que la culture du travail d'équipe. (Adibah & Daud, 2015)
- La valeur économique prône le fait que l'organisation fournit à ses salariés une sécurité d'emploi ainsi que des perspectives d'emploi. (Adibah & Daud, 2015)
- La valeur de développement prône la partie où l'employeur reconnaît les réalisations de ses employés et offre des expériences de carrière. (Adibah & Daud, 2015)

La marque employeur peut être considérée comme une méthode de rétention du personnel. L'entreprise utilise la marque employeur dans son entreprise pour inciter les employés à rester au sein de l'organisation. La marque employeur peut avoir un énorme impact sur le choix des employés de quitter ou de rester dans l'entreprise et sur leur satisfaction. (Adibah & Daud, 2015)

## CHAPITRE 2 : UNE APPROCHE PAR L'ETAPE DE CARRIERE

---

Laurent Giraud (2015) s'est intéressé de plus près à l'intention de quitter l'entreprise en faisant une approche par l'étape de carrière. Comment fidéliser son personnel grâce à l'étape de carrière ? Telle est la question. La recherche sur les étapes de carrière passe par l'hypothèse que les individus traversent des étapes professionnelles au cours de leur carrière organisationnelle. Chaque étape est caractérisée par des différences dans les attitudes, les comportements, les types de relations et les aspects du travail qui sont valorisés. (Aryee, Chay & Chew, 1994, Slocum.JR & Cron, 1985 cité dans Pettit, Donohue & De Cieri, 2004). Herriot (1992, p.166) le souligne, « les personnes et leurs situations changent ; leurs priorités évoluent ». Le modèle de Hall (1976) fait également référence aux besoins des travailleurs qui varient le long des étapes de carrière. (cité dans Giraud, 2015) Certains auteurs (T.-Y. Chen et al., 2004; Sturges et al., 2002 & Baruch, 2003) pensent que pour fidéliser son personnel, il faut que la progression de carrière des salariés soit prise en compte ou qu'il faut leur proposer des programmes de développement adaptés et individuels. Certaines entreprises mettent en place des programmes de développement sans se soucier des étapes de carrière, ce qui peut les rendre inefficaces car ils peuvent ne pas correspondre à certaines attentes des membres des groupes. Les étapes de carrière sont extrêmement importantes car elles prennent en compte les caractéristiques personnelles ainsi que les attitudes au travail, ce qui peut créer un meilleur indicateur de l'intention de quitter l'entreprise que de ne prendre en compte que les attitudes au travail.

Dans cette section, nous reviendrons dans un premier temps sur la notion d'étape de carrière en y parcourant plusieurs définitions. Ensuite, nous aborderons les quatre étapes de carrière. Pour finir, nous terminerons par les limites de l'étape de carrière.

La carrière peut se définir de la manière suivante : « le parcours professionnel d'une personne au sein d'une ou plusieurs organisations, dans une profession, ou plus largement en prenant en compte l'ensemble de ses expériences au cours du temps ». (Giraud & Roger, 2011, p.14)

Hall (1976, p.14) va plus loin dans la définition de la carrière. Il décrit celle-ci comme « la perception individuelle d'une succession d'attitudes et de comportements associés à des expériences et à des activités reliées au travail tout au long de la vie de la personne ». (Hall,

1976 cité dans Giraud & Roger, 2011). Cette progression de carrière doit être mise en relation avec la fidélisation pour essayer de conserver son personnel au sein de l'entreprise en connaissant leur besoin réel. Les entreprises qui mettent en place des systèmes de fidélisation sans prendre en compte l'étape des carrières peut s'avérer inefficace par la suite. (Giraud, 2015). Cette notion d'étape de carrière s'approche de la théorie des cycles de vie développée par Ando Modigliani (1963) et Modigliani-Brumberg (1954). (cité dans Villieu, 2008) En effet, chaque être humain suit un schéma type de développement classique ; ce qui est un cycle de vie. Nous pourrions comparer ces étapes au cycle de vie d'un enfant. L'enfant au fur et à mesure de sa vie dans son travail, dans sa famille ou encore dans la société, va passer par une série d'étapes qui vont forger sa personnalité, son intelligence, et sa maturité, etc. Hall (1976) et Levinson (1978) lient donc l'âge aux étapes de carrière. (Hall, 1976 & Levinson, 1978 cité dans Giraud, 2015). L'étape de carrière est une phase particulière qu'un employé traverse lors de son parcours professionnel car les expériences, les besoins, les valeurs et les situations des individus changent au fur et à mesure que les individus évoluent. Nous pouvons donc concevoir la carrière comme une série d'étapes. (Giraud, 2015). Trois groupes d'auteurs se sont intéressés à l'étape de carrière : Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1984) ainsi que Hall et Goodale (1986). (cité dans Giraud, 2015). Mais la théorie des étapes de carrière a été développée par Super (1957). (cité dans Pettit, Donohue, De cieri, 2004). De leurs études, il ressort 4 grandes étapes de carrière : l'exploration, l'établissement, la maintenance, et le désengagement.

La première étape de carrière est l'exploration. L'identité de l'individu doit être définie dans cette étape. Lors de cette première étape, l'individu va devoir faire face aux changements car il devra s'intégrer dans un nouvel environnement. Pour cela, il va devoir trouver de nouveaux repères. Pour revenir au fait que les étapes de carrière ont un lien étroit avec l'âge des individus, nous pourrions définir cette étape d'exploration comme l'étape de l'adolescence chez un individu. Cette étape se passe entre 15 et 25 ans. À cet âge-là, les jeunes doivent se créer une place dans la société et en même temps faire face à toutes leurs transformations physiques. Pour Kets De Vries et Miller (1984), la période d'exploration se situe entre 20 et 26 ans et peut durer jusqu'à l'âge de 38 ans. C'est le moment où le jeune est confronté à la vie réelle. Le jeune va devoir faire face au monde du travail pour la première fois, il va devoir faire des choix et constituer certains projets lors de cette phase. (Giraud, 2015). Durant celle-ci, les individus ont tendance à être moins confiants et ont tendance à faire des choix dans leurs carrières qui ne leur correspondent pas comme par exemple accepter la première offre d'emploi qui s'offre à eux.

Dans ce cas-là, les individus seront moins satisfaits au travail. En effet, si les individus ne ressentent pas une connexion entre eux et leur travail, ils auront tendance à adopter des comportements négatifs au travail. Il faut qu'il y ait une cohérence entre la personnalité du salarié et son environnement de travail car cela prouve qu'il aura une meilleure stabilité dans son emploi. Inversement, si l'individu est incompatible avec son travail, il aura davantage tendance à vouloir changer de carrière. Lors de cette phase, les individus se retrouvent en conflits de rôle dû au fait qu'ils doivent assimiler une culture d'entreprise, des tâches à réaliser, s'intégrer dans un nouvel environnement, et ces éléments mènent à une insatisfaction au travail. Beaucoup de stress est présent lors de cette étape, ce qui pourrait être un élément qui mènerait à une insatisfaction au travail. Les individus passent énormément de temps au travail lors de cette période de formation et espère énormément de récompenses par la suite. L'ajustement professionnel dans cette étape n'est pas encore fait, ce qui est la conséquence d'une insatisfaction dans leur emploi. (Giraud, 2015). Après avoir réalisé une étude, Giraud (2015) a mis en évidence l'existence d'une insatisfaction durant l'étape d'exploration. Cette insatisfaction est peut-être la cause d'une inadéquation entre l'individu et son emploi ou son entreprise. Une incompatibilité entre l'individu et son travail engendrera une insatisfaction, ce qui, mènera davantage l'individu à vouloir quitter l'entreprise. Les individus, à ce moment, ont énormément de besoins de reconnaissance et l'entreprise devrait donc mettre en place des récompenses extrinsèques qui satisferaient les individus comme des promotions, un salaire plus élevé, etc. (Giraud, 2015)

La deuxième étape de carrière est l'établissement. Lors de cette phase, l'individu deviendra adulte, il va établir des liens avec l'environnement qui l'entoure et cette étape peut se dérouler jusqu'à l'âge de 35 ans. L'individu va établir des liens avec l'environnement qui l'entoure, et établit des liens avec son travail ou même avec son entreprise. Cette étape, que Hall (1976) appelle l'étape de « progression » ou l'étape de « socialisation et de croissance ». Cette étape est caractérisée par les promotions, l'obtention de statut élevé dans la hiérarchie, la formation, l'évolution des compétences ainsi que la création d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. L'individu aura de plus en plus confiance en lui. En résumé, lors de cette phase l'individu va s'affirmer dans un statut socioprofessionnel en adéquation avec lui-même, va progresser le plus possible dans son travail et va se consolider et avancer dans son emploi. (Giraud, 2015). Lors de cette deuxième phase, l'individu est membre d'une organisation et crée des liens durables professionnels. La qualité des relations lors de cette étape est très importante.

Les individus sont moins stressés, ils sont davantage impliqués, motivés et engagés et restent dans l'organisation. Ils ont des attitudes plus positives envers leur travail et se sentent bien. L'individu performera mieux dans son travail car il le connaît et donc il se sent performant et grâce à cette performance ressentie, il a moins envie de quitter son organisation ou son emploi. (Giraud, 2015)

La troisième étape de carrière est la maintenance. Erikson (1963) limite la période de l'adulte de 35 ans à 65 ans. (Erikson, 1963 cité dans Giraud, 2015). Cette étape est la plus longue. L'individu, dans cette étape de carrière, a besoin de se sentir utile. L'individu peut également arriver à de grandes réussites ou à un plafonnement de carrière pendant ces années. Deux tâches principales sont effectuées lors de cette phase. La première est la réévaluation de ses réussites face aux ambitions qu'il avait et l'importance de son travail dans sa vie. La deuxième est le besoin qu'ont les individus de se former. L'individu doit continuellement rester productif dans son travail, les formations sont donc importantes pour lui. L'étape de maintenance va permettre à l'individu de s'adapter aux évolutions continues de son travail, aux changements soudains et de maintenir son niveau de compétences professionnelles pour pouvoir être à la pointe de la nouveauté et peut-être pouvoir réaliser de nouvelles tâches. Donc, chercher à maintenir l'individu prend en compte des objectifs de maintien mais également de mise à jour des compétences et d'innovation dans son emploi. (Erikson, 1963 cité dans Giraud, 2015). Selon Giraud (2015), le fait de former ses employés pour qu'ils obtiennent de nouvelles compétences ou le fait d'innover dans le travail des employés permettrait aux individus d'être plus impliqués dans leur travail. Ils se développent et apprécient cela énormément. Grâce à l'intimité qu'il a créée avec l'organisation dans la deuxième phase, l'adéquation entre l'individu et son organisation serait plus grande. Ils ont donc renforcé « la fixation dans l'emploi » ce qui signifie que les individus seraient plus impliqués, ils sont à l'apogée de leur carrière donc ils ont des attitudes positives envers leur emploi. (Giraud, 2015). L'étude de Smart (1998) confirme que la motivation pour l'avancement et la promotion diminuait au stade de la maintenance et que ces employés sont moins disposés à quitter leur employeur actuel que leurs collègues plus jeunes. (Pettit, Donohue & De Cieri, 2004).

Le désengagement est la dernière étape de carrière. Cette étape commencera aux alentours de 65 ans. Celle-ci est la fin du cycle de vie. L'individu s'intéresse de moins en moins à son travail et est davantage préoccupé par d'autres activités de sa vie. Cette étape est proche de la retraite,

c'est la phase de départ. L'individu est moins impliqué dans sa vie professionnelle et recherche d'autres préoccupations non professionnelles. La quatrième phase illustre des attitudes plus négatives de la part des individus envers leur travail. C'est une étape où l'individu arrive à un plafonnement de carrière ce qui veut dire que la probabilité d'obtenir plus que ce qu'il n'a déjà, est très faible. Les individus ne pourront plus obtenir d'augmentations de rémunérations, auront moins d'autorité et obtiendront moins de reconnaissance. La satisfaction au travail est réduite lors de ce plafonnement de carrière. Les individus sont moins impliqués dans la vie professionnelle car ils sont à la recherche d'autres activités. Ils se retirent petit à petit de la sphère professionnelle. Les individus qui ne connaissent pas ce fameux plafonnement de carrière auraient une implication plus grande que ceux qui le connaissent. Selon l'étude de Giraud (2015), aucun lien n'existe entre l'étape de désengagement et la baisse d'implication. Par contre, les employés qui connaissent le plafonnement de carrière sont moins satisfaits au travail. Ils sont moins satisfaits car ils ont moins d'influence dans leur équipe, moins de reconnaissance, etc. Chacune de ces étapes de carrière peut être connue à tout âge. Le lien entre l'âge ou encore l'ancienneté n'est pas systématique avec les étapes de carrière. (Giraud, 2015)

Toutes les carrières ne sont pas universelles, elles diffèrent. Certaines sont plus originales ou moins régulières que d'autres. La progression de la carrière peut être interrompue ou changée en fonction d'événements imprévus de la vie. Ce modèle des étapes est prévu pour un salarié qui réaliserait sa carrière dans une seule et même entreprise. Pourtant, à notre époque, de plus en plus de personnes changent de domaine d'activité ou d'entreprises au long de leur carrière. Si une personne décide de changer d'entreprise, elle reviendra à la première étape du modèle, « *l'exploration* », car elle devra prendre ses marques dans cette nouvelle organisation. Chaque employé peut passer par toutes les étapes du modèle plusieurs fois. (Giraud & Roger, 2011). Super et al. (1988) ont créé une échelle, l'Adult Career Concerns Inventory (ACCI) qui permet de mesurer l'étape de carrière. Mais cette échelle ne prend en compte les étapes du modèle qu'en fonction de l'âge. (Super et al. 1988 cité dans Giraud & Roger, 2011). Alors que nous avons vu ci-dessus, qu'il ne fallait pas se limiter à l'âge dans les étapes du modèle. (Giraud & Roger, 2011). Certains auteurs (Smart and Peterson (1997) et Bejian and Salomone (1995)) ajoutent une cinquième étape aux quatre étapes déjà existantes. Ils proposent de nommer cette étape « le renouveau de carrière ». (Giraud & Roger, 2011)

Pour finir, il s'avère encore pertinent de parler d'étapes de carrière. En effet, les différentes étapes de carrière peuvent être vécues à tous les âges. En effet, vu l'apparition des nouvelles carrières, nous voyons apparaître une absence de linéarité des carrières. Les cycles de vie deviennent plus complexes car des travailleurs pensent se retrouver en exploration à un âge avancé. (Giraud, Dany, Alain, 2012)

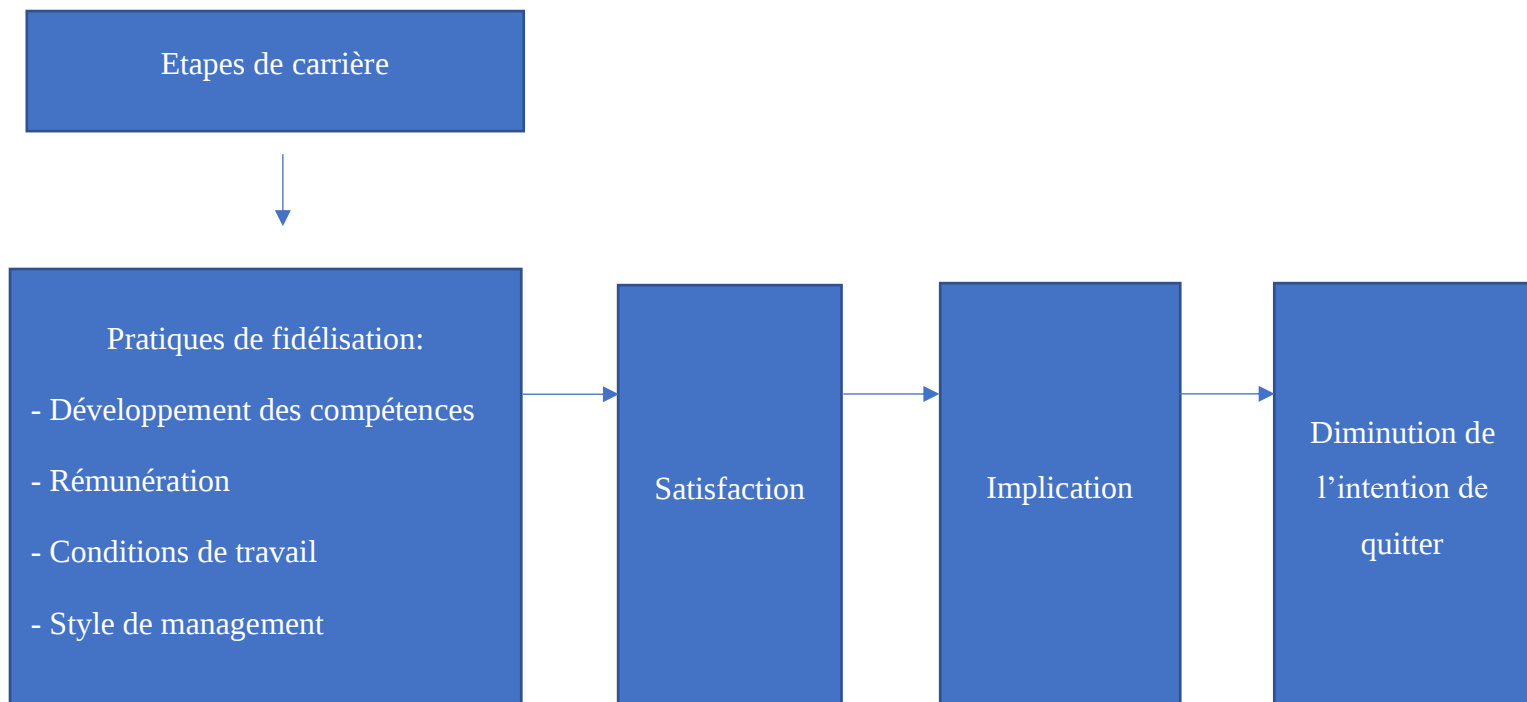
## CONCLUSION/ CADRE D'ANALYSE

---

En conclusion de la partie théorique, suite à la revue des différents articles scientifiques vus ci-dessus dans les chapitres précédents, nous savons ce que signifie la fidélisation ainsi que tous les termes qui les entourent : turnover, intention de quitter, rétention, fidélité, satisfaction et implication. Nous avons également énuméré les enjeux de la fidélisation ainsi que les différents déterminants qui permettent de fidéliser les employés. Les déterminants repris dans cet écrit sont : le leadership, le salaire, la formation, les possibilités d'évolution, la reconnaissance, le soutien organisationnel perçu, les conditions de travail, les relations entre collègues et avec le supérieur ainsi que la marque employeur. D'autres déterminants de la fidélisation existent mais nous avons essayé d'englober et d'expliquer les principaux. Enfin, nous avons terminé par expliquer les quatre étapes de carrière que subissent les individus dans leur vie professionnelle. Ces étapes de carrière ont un lien avec la satisfaction des employés et donc, par conséquent sur la fidélisation de ceux-ci dans l'organisation.

Nous avons également élaboré un cadre d'analyse. Tout d'abord, revenons sur ce que nous avons recherché, sur notre thématique. Notre question de recherche était la suivante : **« Comment fidéliser les travailleurs de chez Facozinc en fonction des étapes de carrière afin de diminuer leur intention de quitter l'entreprise ? »** Nous avons vu, ci-dessus, que de nombreuses pratiques de fidélisation permettent d'augmenter la satisfaction ainsi que l'implication des travailleurs. Ces différentes pratiques permettent de diminuer l'intention de quitter l'entreprise de la part des travailleurs. En introduisant la notion d'étape de carrière, nous avons pu mettre en évidence les pratiques de fidélisation que les individus recherchent dans chaque étape de carrière pour les rendre satisfaits.

Nous pouvons schématiser comme suit notre questionnement. En effet, nous nous intéressons de manière plus précise aux étapes de carrière. Selon l'étape de carrière dans laquelle l'individu se trouve, certaines pratiques de fidélisation qui sont mises en place vont avoir un impact sur la satisfaction. Si les travailleurs sont satisfaits, ils vont être davantage impliqués au travail et cela diminuera leur intention de quitter l'entreprise.



Grâce à cette revue de la littérature, nous pouvons élaborer nos hypothèses de recherche. Nous avons fait le choix d'étudier les différentes étapes de carrière et les conséquences qu'elles ont sur la fidélisation des travailleurs.

La littérature disait que lors de la première étape de carrière, l'accent était mis sur la reconnaissance, la formation ou encore les récompenses accordées (Giraud, 2015). Dès lors, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : « **Lors de la première étape de carrière, à savoir « l'exploration », les travailleurs seront davantage satisfaits s'ils obtiennent des récompenses extrinsèques** ». En effet, la promotion, le salaire et la reconnaissance permettent d'augmenter la satisfaction des travailleurs. Selon Soyer et Roussel et Charbonnier- Voirin et Balkin et Bentein (2017), la rémunération est un des éléments qui va définir la satisfaction des employés. La reconnaissance est également, pour Azeez (2017), une stratégie efficace de fidélisation des employés. Pour finir, pour Ashton (2018), si les possibilités d'évolution sont élevées, la satisfaction est élevée.

La littérature a montré que lors de la deuxième étape de carrière, les individus faisaient davantage attention aux promotions octroyées, à l'obtention d'un statut élevé dans la hiérarchie,

à la formation, à l'évolution des compétences ainsi qu'à l'équilibre vie privée et vie professionnelle (Giraud, 2015). Nous pouvons donc émettre l'hypothèse suivante : « **Lors de la deuxième étape de carrière « l'établissement », les travailleurs sont davantage orientés vers les promotions. Dès lors, mettre en avant les pratiques de fidélisation tels que le développement de carrières et la rémunération rendront les travailleurs plus satisfaits** ». La rémunération est un des éléments qui va définir la satisfaction des employés. Les employés vont être motivés et donc satisfaits s'ils obtiennent une rémunération qu'ils estiment correcte. (Soyer & Roussel & Charbonnier- Voirin & Balkin & Bentein, 2017). Le développement de carrière va également avoir des conséquences positives sur la fidélisation du personnel. Selon Monso (2006), L'intention des employés de quitter les organisations est réduite en fonction des possibilités d'emploi offertes par les organisations. De ce fait, si les possibilités de promotion sont élevées, la satisfaction au travail est élevée. (Ashton, 2018).

La littérature nous apprend également que lors de la « maintenance » (la troisième étape de carrière), les individus ont un besoin de se former car ils veulent rester productifs dans leur travail et donc les formations sont importantes pour eux. (Giraud, 2015). En effet, selon Giraud (2015), le fait de former ses employés pour qu'ils obtiennent de nouvelles compétences ou le fait d'innover dans le travail des employés permettrait aux individus d'être plus impliqués dans leur travail. Par conséquent, nous pouvons définir l'hypothèse suivante : « **Lors de la troisième étape de carrière « la maintenance » les individus veulent maintenir leur niveau de compétences professionnelles et innover dans leurs tâches et donc la formation devient très importante pour les fidéliser car elle permettra aux travailleurs de maintenir leurs compétences à jour et de réaliser d'autres tâches** ». Selon Azeez (2017), la formation serait un déterminant important de la rétention des employés, elle est importante pour fidéliser le personnel de l'entreprise. Elles permettraient aux employés d'être davantage productifs (Azeez, 2017), de réduire les mauvaises performances ainsi que les conflits interpersonnels entre les employés (Lam, Lo et Chan, 2002 ; Yang, 2010 cité dans Ashton, 2018) et d'améliorer la productivité sur le lieu de travail (Davies et coll., 2001).

Pour finir, Azeez (2017) nous apprend qu'il existe beaucoup de pratiques de fidélisation. Il ressort les facteurs qui affectent la rétention des employés : la compensation et les récompenses, la sécurité de l'emploi, la formation et le développement, la culture de soutien du supérieur, l'environnement de travail, la justice dans l'organisation, l'autonomie (Boundrias et

al., 2009), les politiques de vie professionnelle et de vie privée (Hatton et Emerson, 1998), le manque de reconnaissance (Paillé, 2010) et les politiques des ressources humaines (Paillé, 2010). En plus des pratiques cibles que nous avons citées précédemment (développement des travailleurs, rémunération, conditions de travail et style de management), d'autres facteurs doivent être mis en place comme la marque employeur, la reconnaissance, le soutien organisationnel perçu, etc. La marque employeur est également considérée comme un outil de fidélisation très efficace si celle-ci est bien mise en place (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). En effet, les conséquences d'une bonne marque employeur seront positives : les employés seront plus impliqués dans leur travail, plus performants et cela réduirait le taux de turnover au sein de l'entreprise (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). La reconnaissance est également considérée comme une pratique de fidélisation importante. Selon Azeez (2017), la reconnaissance des réalisations individuelles liées à l'emploi et à l'organisation aurait un impact positif sur le maintien des employés dans l'organisation (Azeez, 2017). De ce fait, nous avons émis l'hypothèse suivante : « ***Les pratiques de fidélisation sont liées, les travailleurs ne seront pas satisfaits si elles sont mises en place individuellement*** ». Chaque étape de carrière met l'accent sur l'une ou l'autre pratique de fidélisation mais à côté de cela, d'autres aspects doivent être pris en compte, il y a plusieurs facteurs de fidélisation qui doivent être développés en même temps pour conserver son personnel. Il faut agir sur plusieurs leviers. Il faut être conscient de l'étape dans laquelle s'insère l'employé mais qu'à côté de cela, il y a certaines pratiques de fidélisation qui peuvent s'appliquer à l'ensemble des employés.

## PARTIE 2 : PARTIE EMPIRIQUE

---

Dans cette deuxième partie, nous allons exposer tous les choix qui sont en lien avec notre recherche. Premièrement, nous commencerons par présenter la méthodologie sur laquelle nous sommes basés pour effectuer notre recherche qualitative. Dans cette méthodologie, nous expliquerons également comment nous avons collecter nos données, l'échantillon choisi pour récolter ces données et nous analyserons l'ensemble des données recueillies. Ensuite, nous détaillerons l'organisation dans laquelle j'ai pu réaliser cette étude et nous expliquerons l'analyse thématique que nous avons réalisée. Pour finir, j'exposerai les résultats obtenus lors de mon étude avant de réaliser la confrontation des données recueillies avec les apports théoriques présentés auparavant dans ce mémoire. Nous clôturerons cette dernière partie par les limites et les recommandations.

### 1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

---

#### 1.1 DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE

Grâce à l'apport de la revue de la littérature, nous avons pu formuler une question de recherche qui était : « ***Comment fidéliser les travailleurs de chez Facozinc en fonction des étapes de carrière afin de diminuer leur intention de quitter l'entreprise ?*** ».

Pour y répondre, nous avons réalisé une étude qualitative en réalisant des entretiens dans l'entreprise dans laquelle j'ai fait mon stage. En plus de ces entretiens, j'ai eu la chance d'obtenir des documents et des informations venant tout droit de mon lieu de stage. Ces documents concernaient le taux de turnover dans l'entreprise.

La démarche qualitative nous semblait la plus appropriée dans cette situation. Selon Mays et Pope (1995), « le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre des phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants ». Nous avons choisi

de réaliser une démarche qualitative avec comme technique les entretiens semi-directifs et l'analyse de documents d'entreprise. Des entretiens permettent de récolter des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions. Les entretiens semi-directifs sont les entretiens idéaux pour ce type de recherche. En effet, l'entretien semi-directif permet d'interroger certaines personnes en préparant des questions qui lui permettraient de vérifier ses hypothèses. (A.Bonbled, présentation du cours de Méthodologie des Sciences Humaines, novembre 2017).

La situation sanitaire m'a empêché de recueillir ces données et d'effectuer ces entretiens en face à face. De ce fait, des entretiens individuels par téléphone nous semblaient le plus adapté pour récolter des données qualitatives. Malheureusement, ces entretiens devaient être réduits en temps car mon maître de stage trouvait que la situation ne permettait pas de faire durer l'entretien 1h au téléphone. La durée de mes entretiens était, en moyenne, de 30 minutes.

Nous avons réalisé un guide d'entretien qui reprend des questions concernant les thèmes abordés dans ma littérature : fidélisation, déterminants de la fidélisation, satisfaction, implication et étapes de carrière. Vous trouverez notre guide d'entretien en annexe. (ANNEXE 1). Nous avons interrogé des employés. Je les ai interrogés sur base de mon guide d'entretien qui était réalisé avec des questions préétablies qui me permettaient d'obtenir des informations sur la problématique de ce mémoire qui est la fidélisation du personnel avec comme approche l'étape des carrières.

## 1.2 COLLECTE DES DONNEES

Lors de mon insertion dans l'entreprise Facozinc à Gilly en août dernier, il nous est apparu que le taux de turnover au sein de l'entreprise était important. En effet, avant l'arrivée de mon maître de stage trois ans auparavant, ce taux de turnover ne cessait de grandir. Il a donc dû mettre certaines pratiques en place pour essayer de le réduire au maximum. Après quelques recherches réalisées sur le sujet, j'ai décidé de travailler sur la fidélisation du personnel dans l'entreprise avec une approche qui passe par l'étape des carrières. En effet, si l'entreprise fidélisait davantage ses employés par rapport aux étapes de carrière dans lesquelles ils se trouvent, le taux de turnover ne serait pas aussi élevé. Mais la question est de savoir sur quelles pratiques

faut-il insister et à quelles étapes de carrière ? Certaines pratiques de fidélisation comme la rémunération ou le bonus n'aura aucun impact sur certains membres de l'organisation et dans ce cas, il faudra surement mettre davantage l'accent sur l'environnement de travail, le sens du travail, etc. Je me suis alors plongée dans la littérature scientifique qui se rapportait au thème retenu. Après quelques recherches approfondies, je me suis rendue sur le terrain afin de réaliser des entretiens exploratoires. Neuf entretiens au total ont été réalisés avec des employés de l'entreprise. D'une part, je me suis intéressée à des personnes faisant partie des ressources humaines car ces personnes sont au courant de la fidélisation en entreprise. Ces deux entretiens m'ont permis d'obtenir un état des lieux des pratiques de fidélisation déjà implémentées dans l'entreprise. Les entretiens avec les RH ont été faits en deux parties : une partie concernait les questions pour un RH et l'autre partie concernait leur ressenti en tant que travailleur.

De l'autre côté, nous avons voulu avoir le point de vue des travailleurs. Cela nous a permis d'obtenir des informations concernant l'importance que ces travailleurs accordaient à ces différents facteurs de fidélisation en fonction de leur état d'avancement dans la vie professionnelle. Nous avons interrogé deux, trois personnes par étape de carrière. Sur base de la discussion que nous avons eue, la dernière étape de carrière n'est pas l'étape cruciale pour la fidélisation des travailleurs, mais néanmoins, dans notre échantillon, une personne qui est en fin de parcours ou de vie professionnelle sera interrogée. Dans ce dernier cas, nous veillerons à poser des questions de rétrospection. Nous allons exploiter les réponses au maximum et revenir sur des faits de manière rétrospective.

Tous ces entretiens m'ont permis de préciser la thématique abordée. Grâce à ceux-ci, j'ai pu réaliser un lien vers la documentation scientifique recueillie auparavant dans cet écrit et de définir la problématique. Grâce à ces entretiens, nous allons pouvoir connaître le point de vue des interviewés sur la problématique.

Par la suite, nous avons défini nos hypothèses de recherche grâce aux concepts théoriques.

L'étape suivante était de récolter les informations grâce aux entretiens. Après la retranscription de ces entretiens, nous avons pu comparer les informations scientifiques recueillies dans les textes scientifiques avec les hypothèses définies. Pour terminer, nous avons émis des conclusions de la recherche pour ensuite les confronter à la revue de la littérature.

Tableau : Récapitulatif des données des entretiens exploratoires

| <b><u>Entretiens exploratoires</u></b> |                                   |                   |              |                             |
|----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------|-----------------------------|
| <b>Interviewé(e)</b>                   | <b>Fonction</b>                   | <b>Ancienneté</b> | <b>Genre</b> | <b>Durée de l'entretien</b> |
| Service RH                             | Directeur des ressources humaines | 3 ans             | Masculin     | 24min30'                    |
| Service RH                             | Assistante du personnel           | 32 ans            | Féminin      | 26min32'                    |
| Accueil                                | Secrétaire                        | 12/13 ans         | Féminin      | 20min49'                    |
| Employé                                | Comptable                         | 8 mois            | Masculin     | 44min30'                    |
| Employé                                | Comptable                         | 17 ans            | Masculin     | 21min25'                    |
| Employé                                | Comptable                         | 2 ans et demi     | Masculin     | 38 minutes                  |
| Employé                                | Achat                             | 3 ans             | Masculin     | 15min45'                    |
| Employé                                | Responsable commande/<br>guichet  | 8 ans             | Féminin      | 13min43'                    |
| Employé                                | Service informatique              | 4 ans             | Masculin     | 45min11'                    |

Nous avons réalisé neuf entretiens dans le but de connaître les attentes et les préférences des individus dans l'entreprise et si celle-ci devait adapter sa méthode de fidélisation aux différentes étapes de carrière que rencontrent les employés.

Pour fidéliser son personnel, l'entreprise doit être attentive à tous les types de statuts présents dans l'organisation et également à l'étape dans laquelle se trouve l'individu, car leurs attentes diffèrent.

Ci-dessus se trouve un tableau récapitulatif de la population interrogée dans le cadre de mes entretiens. Certaines caractéristiques individuelles y sont annotées car elles peuvent être un facteur de fidélité également. En effet, selon Adibah & Daud, (2015), il y a des variables individuelles qui ne sont pas liées au travail comme le sexe, l'âge, la personnalité, la situation familiale, etc qui peuvent influencer le départ volontaire. Selon Cézanne & Guillon (2013) également, les déterminants propres à l'individu prennent en compte les attributs qui caractérisent l'employé de manière intrinsèque et les attributs qu'il a acquis avec son expérience. Par caractéristiques intrinsèques, nous entendons l'âge, la génération, les traits de personnalité, etc. Nous y avons ajouté comme informations : la fonction des répondants, leur genre, et leur ancienneté dans l'entreprise. Une information sera également donnée quant à la durée de chaque entretien.

#### 1.2.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

J'ai eu la chance de réaliser mes entretiens dans l'entreprise Facozinc. Facozinc est une entreprise belge qui existe depuis 1988. Elle est spécialisée dans les matériaux de toiture, le façonnage métallique, la tôlerie fine, l'isolation et la zinguerie.

L'entreprise se compose de 180 employés et comprend divers établissements répartis en Wallonie mais également en France. En effet, le siège social se situe à Gilly mais il existe des établissements à Liège, Bruxelles, Namur, Tournai, Mons, Libramont, Marche-en-Famenne, Charleroi, Strépy et à Halluin. Cette entreprise paraît énorme au premier abord mais leur plus gros avantage est de garder ce côté familial.

L'entreprise a démarré car un des trois patrons était couvreur-zingueur. Grâce à son côté entrepreneurial, il décide de lui-même créer des pièces en zinc et en cuivre car à l'époque, la fabrication était en pénurie. Après quelques années de travail sans relâche, il décide de demander à son beau-frère et à son frère de rejoindre l'entreprise. Sept ans après l'ouverture de l'entreprise, la nièce du patron vient renforcer l'équipe car l'entreprise ne cesse d'évoluer. C'est seulement 10 ans plus tard que Facozinc va ouvrir ses portes dans d'autres villes que Gilly (là où tout avait commencé). C'est en 2005 que les camions vont apparaître pour permettre aux conducteurs d'aller livrer les clients directement sur les chantiers. Jusqu'à 2018, Facozinc n'a fait qu'ouvrir de plus en plus d'infrastructures pour proposer ses services dans toute la Belgique et un peu en France. Malgré l'engagement de nombreuses personnes qui sont hors de la famille des patrons, l'entreprise reste familiale. Cette année, en 2021, ils prévoient également d'ouvrir un nouveau site. Facozinc ne cesse d'évoluer et continue son expansion. Ils restent à la pointe de l'évolution car ils digitalisent les procédures en modifiant leur site internet et en créant une application permettant de commander les produits directement via cette application en magasin. Certaines formations sont offertes au personnel, grâce à celles-ci, les différents employés réussissent à donner des conseils de qualité à leurs clients.

Comme nous avons pu le voir ci-dessus, au fur et à mesure des années, Facozinc a vécu une grande expansion. Ils engagent énormément de personne chaque année. L'entreprise ne cesse de s'agrandir. Malheureusement, toutes les personnes engagées tout au long de ces années ne sont pas restées au sein de l'entreprise. En effet, certaines fonctions sont des fonctions qui sont en pénurie. De ce fait, les ouvriers changent régulièrement d'entreprise car ils pensent que leurs conditions de travail seront meilleures ailleurs.

C'est donc par ce biais, que je me suis rendue compte lors de mon stage de deuxième année de Master chez Facozinc, qu'il y avait des taux de turnover très élevés. Les taux étaient, en 2018, de 28,68% et en 2019 de 22,76%.

Des taux de turnover très hauts pourraient être le résultat d'une mauvaise politique de fidélisation et cette situation inquiétait le DRH qui soupçonnait une politique de fidélisation peu efficace.

Mais Facozinc met déjà en place quelques éléments qui permettent de fidéliser son personnel au sein de son entreprise :

- Team Building : Facozinc organise, une fois par an, un team building qui réunit l'ensemble du personnel de chez Facozinc. Cela permet de passer une après-midi dans une bonne ambiance, de faire connaissance avec des collègues d'autres sites et de passer des bons moments avec ses collègues directs. Ils permettent également de renforcer la cohésion de groupe, de développer un esprit d'équipe, d'accompagner les nouveaux collaborateurs, et de créer des relations de confiance, etc. Les « teambuilding » sont très importants et permettent de nouer des liens entre les collègues. Facozinc aime être proche de ses employés et veut garder un contact direct avec eux car ils veulent conserver le côté familial de l'entreprise malgré le fait qu'elle ne cesse de grandir. Le directeur des ressources humaines nous le confirme : *« ce qu'on a vraiment accentué c'est tout ce qui est activités d'entreprise au sens large. On a réservé pour le personnel des terrains de tennis, on a réservé des terrains de paddle à l'année, on a organisé des matchs de foot, des « teambuilding ». On a organisé un tas d'évènements qui rassemblent les gens, qui les font se connaître et se sentir bien dans l'entreprise et ça aussi ça a eu un impact positif »* (RH2)
- Flexibilité au niveau des horaires. Le directeur des ressources humaines nous fait part de la situation dans l'entreprise : *« la première chose qu'on a apporté, c'est plus de flexibilité au niveau des horaires, par exemple, on a des heures d'arrivées qui sont plus flexibles, des heures de départs qui sont plus flexibles, on a vraiment flexibilisé à ce niveau-là »* (RH2)
- Implication des employés dans les décisions de l'entreprise : *« un autre point important, peut-être même le plus important, c'est qu'on a essayé et on l'a fait surtout pendant les évènements covid d'impliquer le personnel aussi bien au niveau des instances syndicales mais en général dans les décisions prises par l'entreprise ; quand on se sent impliqués dans une équipe et dans une organisation, on est d'autant plus performant et fidèle je vais dire »* (RH2)
- Opportunités d'évolution : l'entreprise accorde une grande importance à la possibilité de faire évoluer ses travailleurs : *« l'essentiel, la philosophie chez nous, c'est vraiment de donner des opportunités d'évolution aux personnes, il y a vraiment des opportunités aussi bien pour les jeunes d'évoluer (j'en suis le parfait exemple), mais aussi bien pour*

*des personnes qui sont peu ou pas diplômées, d'évoluer vers des postes à responsabilité. Et ça c'est vraiment aussi un point essentiel pour pouvoir retenir son bon personnel »*  
(RH2)

De ce fait, pour répondre à la problématique du taux de roulement du personnel élevé chez les membres du personnel de chez Facozinc, nous avons décidé en accord avec l'organisation de récolter des données grâce à des entretiens exploratoires.

### 1.3 ANALYSE THEMATIQUE

Nous avons procédé à une analyse thématique de nos données. En effet, nous avons identifié les thèmes les plus importants, à savoir : les pratiques de fidélisation, le développement de carrière, la rémunération, les conditions de travail, le style de management, la marque employeur et la satisfaction. De nouveaux thèmes ont également émergé pendant l'analyse de nos entretiens : le trajet domicile-travail ainsi que le télétravail. Dans ce type d'analyse, *« l'analyste va, en effet, faire appel pour résumer et traiter son corpus, à des dénominations que l'on appelle les thèmes »*. (Paillé et Muchielli, 2012, p.231). *« Avec l'analyse thématique, la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation »*. (Paillé et Muchielli, p.233).

## 2. RESULTATS

---

Dans un premier temps, nous nous attarderons aux différentes pratiques mises en place au sein de l'organisation indépendamment de l'étape de carrière dans laquelle se situe les personnes interrogées. Ensuite, nous reviendrons sur les pratiques clés mentionnées par les interlocuteurs, à savoir : le développement des travailleurs, la rémunération, les conditions de travail et le style de management avant de présenter les conclusions générales. Les conclusions se verront confrontées aux apports théoriques exposés lors de notre revue de littérature.

### 2.1 LES PRATIQUES DE FIDELISATION

Lorsque nous abordons les trois pratiques de fidélisation qu'ils estiment primordiales avec les collaborateurs, deux répondants énoncent comme le plus important pour eux, **les conditions de travail**. (E5 et RH1). « *Les conditions de travail et les congés, c'est très important* » (E5), « *Par contre, l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance sont extrêmement importants pour moi* » (RH1)

**L'ambiance de travail et les relations entre collègues** sont également importantes pour plusieurs collaborateurs. (E3, E6, RH1, RH2)). « *Je pense que le bien-être, l'entente au travail est le premier facteur qui est très important* ». (E3). « *Une des facteurs primordiaux dans une boîte c'est l'ambiance de travail...* » (E6). « *Par contre, l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance sont extrêmement importants pour moi* » (RH1). « *Après, l'ambiance et le fait de venir et d'être heureux de voir ses collègues au matin, ça passe quand même au-dessus de tout* ». (RH2)

**La rémunération** est aussi citée par sept fois dans leurs trois facteurs favoris : « *la rémunération, les compétences et les conditions de travail* » (E1), « *la rémunération, les conditions de travail et les évolutions de carrière* » (E2), « *L'argent aussi, il ne faut pas se voiler la face. Je mettrais la rémunération en troisième lieu car c'est bien, ça fait vivre mais voilà* » (E3), « *Le développement, le salaire, l'environnement puis le style de management* »

(E4), « Les conditions de travail, la rémunération et le style de management » (E5), « C'est aussi un point essentiel la rémunération » (RH2).

**L'évolution de carrière** prend également une place importante. (E2, E4, E5, E7, RH2). « La rémunération, les conditions de travail et l'évolution de carrière » (E2), « Le développement, le salaire, l'environnement et le style de management » (E4), « Les conditions de travail, la rémunération et l'évolution » (E5), « L'évolution, le salaire, les styles de management et les conditions de travail » (E7), « Le développement de carrière est un point essentiel » (RH2)

Par contre, **le style de management** n'est que très rarement cité. (E7 et RH1). « L'évolution, le salaire, le style de management et les conditions de travail ». (E7) « Et la manière dont le responsable gère l'équipe et les relations qu'on a sont très importantes ». (RH1)

Les répondants faisant partie de la première étape de carrière prônent **le développement et l'évolution de carrière**. En effet, sur trois répondants interrogés, trois répondent que la pratique de fidélisation qu'il préfère est le développement de carrière. **La rémunération** passe en second plan. (E4, E7, E1). « Le développement, le salaire, l'environnement et le style de management » (E4). « L'évolution, le salaire, le style de management, et les conditions de travail ». (E7) « Les compétences et la rémunération sur le même pied et ensuite les conditions » (E1).

Les répondants étant dans la deuxième étape de carrière prônent d'autres facteurs de fidélisation. En effet, le premier répondant prône **les conditions de travail et la rémunération**. « Un des facteurs primordiaux dans une boîte, c'est l'ambiance... ; À côté de cela, il y a la partie financière qui est un peu limite ; un troisième, j'aurais tendance à dire les jours de congés et j'aimerais avoir un minimum de reconnaissance. » (E6). Le deuxième répondant a tendance à mettre en avant **le développement de carrière ainsi que le salaire**. « J'essaye dès que le temps me le permet de m'inscrire à des formations ; c'est aussi un point essentiel la rémunération ». (RH2)

Par contre, **la rémunération, les conditions de travail et la reconnaissance** sont préférées pour les collaborateurs étant dans la troisième étape de carrière. (E2, E3 et E5). « *Les conditions de travail, la rémunération, l'évolution et le style de management* » (E5), « *La rémunération, les conditions de travail et l'évolution de carrière* » (E3), « *La reconnaissance passe avant tout ; l'argent aussi il ne faut pas se voiler la face ; l'entente au travail est le premier facteur qui est important* » (E3). À ce stade de carrière, l'évolution de carrière est citée en dernier lieu ou n'est pas citée du tout.

En ce qui concerne la dernière étape de carrière, les attentes diffèrent des autres étapes de carrière. En effet, « *je n'accorde pas beaucoup d'importance à la formation ni à l'évolution car c'est fini pour moi. Je suis formé à fond et j'ai évolué, je ne saurais plus évoluer. La rémunération n'est plus importante non plus, car je n'aurai plus d'évolution à mon stade de carrière. Par contre, l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance sont extrêmement importants pour moi. Et la manière dont le responsable gère l'équipe et les relations qu'on a sont très importantes* ». (RH1)

## 2.2 LE DEVELOPPEMENT DES TRAVAILLEURS

Dans cette section, il y avait vraiment des précisions à mentionner par rapport à l'étape de carrière des travailleurs. Par rapport à ce facteur de développement des travailleurs, il ressort de nos interviews que des spécificités ont été mises en avant par rapport aux différentes étapes de carrière dans l'organisation comme des degrés divers d'investissements dans les formations. Tout d'abord, nous mettrons en avant les points généraux qui ressortent de tous les entretiens et ensuite, nous passerons en revue les spécificités des différentes étapes de carrière.

Il y a tout d'abord un commentaire général à mentionner. Personne n'a eu beaucoup de formations dans l'entreprise, peu importe l'étape de carrière dans laquelle l'individu se trouve. De fait, nous avons appris, au vu de ces entretiens, que Facozinc n'insistait pas énormément sur les formations. En effet, beaucoup de collaborateurs n'ont pas eu de **formations** depuis leur engagement ou n'en ont eu que très peu. « *Je n'ai pas dû passer de formations car les*

*connaissances que j'avais étaient suffisantes pour rentrer dans la société » (E4) « Je n'ai jamais eu de formations depuis 3 ans ; ça a été un peu sur le tas, j'ai regardé comment j'allais travailler, ce n'était pas vraiment une formation où on m'a mis dans une pièce et on m'a montré ce que je devais faire quoi » (E7), « Moi, pour l'instant, je n'ai eu aucune formation » (E1), « J'ai été balancé un peu dans le bain ; j'ai dû apprendre par moi-même en très grosse partie ; d'ailleurs la première formation que j'ai eue c'était lundi passé » (E6). Ces extraits en sont également la preuve : « Je n'ai pas eu de formations car à la base, quand je suis arrivée, c'était uniquement pour répondre au téléphone et accueillir les clients » (E5), « il n'y a pas vraiment besoin d'une grande formation et je n'en ai pas eue » (E7).*

Par contre, certains en ont tout de même eu quelques-unes : *« à part une petite formation en néerlandais et une autre fois en début de carrière une présentation/ formation sur les détails TVA mais à part ça, je n'ai pas eu de grosse formation » (E7), « j'ai participé à certaines formations pour vendre certains produits ; j'ai eu une formation pour mieux vendre » (E3).*

Nous pouvons voir que Facozinc ne mettait pas énormément de formations en place. Pourtant, lors de l'interview avec le directeur des ressources humaines, il insiste sur l'importance de mettre en place des formations : *« on a un gros plan de formations, on a vraiment augmenté, doublé ou même triplé notre budget formation qu'on va encore doubler l'année prochaine. C'est vraiment pour dire l'importance que je mets sur le sujet ».* (RH2). Il y a un discours différent de la part des employés et de la part du RH. D'un côté, on a une personne des ressources humaines qui met en évidence qu'il y a quand même beaucoup de choses qui sont faites et de l'autre côté les travailleurs interrogés ne le ressentent pas.

Pourtant, **le développement** est une dynamique qui paraît très importante pour nos interviewés. *« Au fur et à mesure du temps, je me rends compte que c'est quelque chose que je trouve de plus en plus intéressant, pour l'évolution car si on ne fait pas un minimum de formations pour voir plus loin que ce qu'on connaît déjà, ça réduit fortement les perspectives d'évolution » (E4), « Oui, c'est important, car chez nous personne ne parle néerlandais ou sur les produits » (E7), « Si je repasse du côté contrôleur, là oui, les formations sont importantes, par exemple pour excel, etc, ça m'intéresserait » (E1), « le développement de carrière est un point essentiel, tout ce qui est formation en langues ou en législation sociale, ou en utilisation d'outils informatiques ; en tant que travailleur c'est un point essentiel et en tant que décideur, ça l'est d'autant plus » (RH2), « elles sont importantes pour moi pour fournir des outils adéquats par rapport à l'ère actuelle dans laquelle on évolue au niveau informatique » (E6). Et ils trouvent*

les formations également indispensables « *dans le milieu de l'IT ça change tout le temps, on est obligé de se former continuellement et apprendre mais le fait que la direction ait peur de nous payer une formation de peur qu'on s'en aille est plus préjudiciable qu'autre chose* », « *on a un gros plan formation, on a triplé notre budget formation, c'est vraiment pour dire l'importance que je mets sur le sujet* ». (RH2)

L'ensemble des personnes interrogées s'accordent sur le fait qu'il y a peu de formations dans l'organisation. Néanmoins, on remarque que par rapport aux besoins et aux attentes des personnes interrogées, en fonction de leur parcours dans l'entreprise et de l'étape dans laquelle ils se situent, on va avoir différentes attentes et différents besoins. Des distinctions sont remarquées quand nous parlons de l'importance qu'octroient les travailleurs au développement de carrière. En effet, les travailleurs se situant dans la première étape de carrière accordent une importance particulière aux évolutions possibles dans l'entreprise.

Pendant la première étape de carrière, les collaborateurs prônent énormément leur développement au sein de l'entreprise que ça soit par l'obtention de **promotion de mobilité, d'opportunité de carrière ou encore de formations offertes par l'entreprise**. « *C'est peut-être ça qui me pousse à m'intéresser aux différentes formations possibles pour évoluer dans mon métier ; vu que je veux prendre la place du chef, je dois avoir les épaules pour ; mon objectif c'est d'en apprendre le plus possible pour que je légitimise ma responsabilité et ma place dans la comptabilité ; je sais bien que la place de responsable c'est mon objectif principal* » (E4), « *Le but c'est d'évoluer mais en restant dans la fonction achat, c'est évidemment mon but d'évoluer mais en termes de responsabilités* ». (E7), « *J'espère dans un horizon de 2 ans, avoir changé de fonction ; mon but c'est quand même d'évoluer par la suite* » (E1).

La troisième étape de carrière se distingue des autres quant à l'importance octroyée au développement de carrière. En effet, pour les personnes étant dans cette étape de leur vie professionnelle, les formations ne sont pas la chose la plus importante. Pour certains d'entre eux, apprendre sur le tas suffit et est la meilleure formation. D'ailleurs, ces extraits le montrent bien : « *c'est peut-être quelque chose qui n'est pas assez mis en avant chez Facozinc ; nous à part sur excel, on n'a pas quelque chose qui peut changer, ça s'acquiert* » (E2), « *pour moi, les formations ne sont pas importantes, car le fait que les clients viennent avec leurs nouvelles idées et ce qu'ils ont, on apprend sur le tas* » (E3). Mais un autre répondant de cette étape de carrière nous dit pourtant l'inverse, que les formations sont extrêmement importantes « *je pense*

*que les formations c'est très très important, c'est un gain de temps énorme » (E5). Je pense que cette personne trouve que les formations sont importantes car elle n'a pas eu la chance de finir ses études et qu'elle aurait aimé avoir un diplôme. En effet, elle mentionne que « j'aurais bien voulu avoir des bases moi, il me restait une dernière année à faire en 6<sup>ème</sup> avant d'avoir mon diplôme et je ne l'ai pas terminée car je voulais travailler et ça ça restera toujours un regret car pour une seule année j'aurais pu avoir mon diplôme et avoir beaucoup plus d'autres choix ». (E5). Leur but premier n'est pas d'évoluer dans l'entreprise. Beaucoup d'entre eux ont déjà évolué et trouve que leur place est suffisante. À cette étape de carrière, les employés ont pu déjà expérimenter la **promotion, l'évolution et la mobilité** : « c'était un but pour moi d'arriver à sa place » (E2), « ça a été une évolution rapide ; l'évolution a pris quelques années ; j'ai repris ses tâches » (E5), « j'ai déjà évolué car je suis passée commerciale » (E3)*

À la fin de leur vie professionnelle et de leur parcours professionnel, les employés n'accordent plus d'importance à **la formation ni à l'évolution** dans l'entreprise : « Je n'accorde pas beaucoup d'importance à la formation ni à l'évolution car c'est fini pour moi ; je suis formée à fond et j'ai évolué, je ne saurai plus évoluer » (RH1). Ces employés ont d'autres préoccupations et ne veulent plus se former : « par contre l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance sont extrêmement importants pour moi » (RH1)

Par conséquent, les personnes qui sont en début de carrière ont tendance à apprécier davantage les formations que quand ils ont atteint un certain stade d'ancienneté. Les travailleurs insistent également sur le fait que quand ils démarrent leur vie professionnelle, ils ont comme objectif premier d'évoluer, ce qui n'est plus le cas quand les travailleurs ont atteint un certain stade de carrière car ils ont déjà pu expérimenter ce genre de promotions lors des années précédentes.

### 2.3 LA REMUNERATION, LES AVANTAGES

Le retour des répondants sur la reconnaissance est mitigé. En effet, pour la plupart répondants, **la reconnaissance orale** est très importante et l'est même tout autant que la **reconnaissance salariale** : « au niveau de la reconnaissance orale du travail, c'est vrai que j'y accorde beaucoup d'importance ; la reconnaissance salariale est importante aussi mais ce n'est pas la priorité » (E1), « c'est très important la reconnaissance orale ; je privilégie plus le fait que ça soit oral que financier ; si on peut combiner les deux c'est encore mieux » (E4), « pour moi, les

*deux sont relativement importantes ; les deux types de reconnaissance sont importantes » (E6), « pour moi, les deux sont super importantes » (E2), « Pour moi, la reconnaissance orale et la reconnaissance salariale sont très importantes » (E3).*

Mais pour certains, la reconnaissance orale n'a pas vraiment d'importance et la reconnaissance salariale est un élément qui leur tient davantage à cœur : *« la reconnaissance orale, si on me dit merci c'est bien mais ça ne m'intéresse pas plus que ça. Mais la reconnaissance salariale ça elle m'intéresse quand même pas mal. Pour moi, c'est ce qu'il y a de plus important ». (E7). « C'est aussi un point essentiel la rémunération » (RH2)*

De plus, ils se mettent tous d'accord sur le fait que **les avantages extra-légaux** sont importants et qu'ils sont une sorte de reconnaissance du travail fourni par l'entreprise. Si ces avantages ne sont pas mis à la disposition de certains employés, ils risqueraient de se lasser et de trouver mieux ailleurs. Ces extraits en témoignent : *« ça me semble gratifiant d'avoir ces avantages » (E4), « c'est important mais ça dépend desquels ; il y en a d'autres qui sont importants : les chèques-repas, les éco-chèques, etc ». (E7), « c'est vrai que moi j'accorde beaucoup d'importance aux avantages extra-légaux car je vois cela comme un entre-deux » (E1), « ça fait partie de la reconnaissance qu'on peut avoir ; ça fait partie de la reconnaissance donc pour moi c'est très important ; je trouve ça important, c'est un geste » (E3), « pour moi, c'est important, si on me les enlevait je ne serais pas contente ; c'est une reconnaissance de la part de la société de nous fournir ces avantages » (E5), « les avantages sont très importants, je t'avoue que sans cette voiture, je ne dis pas que je ne serais plus là mais sans avantage en contrepartie ça aurait posé problème ; c'est quelque chose qui joue énormément, c'est une façon de reconnaître ». (E2). Certains portent même plus d'importance à ces avantages qu'à la rémunération : « je porte plus d'importance à l'avantage moi en tout cas » (E4).*

Nous avons donc remarqué que chaque répondant accorde une importance particulière à la rémunération ainsi qu'aux avantages extra-légaux. Que ce soit pour les personnes en début de carrière ou à la moitié de leur carrière, l'importance accordée nous paraît tout aussi grande. Par contre, la personne interrogée qui est en fin de carrière professionnelle n'accorde plus d'importance à la rémunération ni aux avantages, c'était, pour elle, important auparavant. Elle

nous mentionne que « *je crois que j'accordais plus d'importance au début de ma carrière à la rémunération, à la reconnaissance et à la valorisation* ». (RH1)

## 2.4 LES CONDITIONS DE TRAVAIL, L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Pratiquement tous les travailleurs répondent ressentir une **bonne ambiance** au sein de l'entreprise et d'avoir de **bonnes relations avec leurs collègues** : « *honnêtement, pour être clair, c'est parfait ; on s'entend tous très bien avec le reste de l'équipe ; chez Facozinc, l'ambiance est très positive ; on pourrait dire que c'est une trop bonne ambiance* » (E1), « *l'ambiance est vraiment très bonne, c'est génial chez Facozinc, c'est un gros point positif* » (E7), « *c'est une des principales choses qui m'a fait me plaire au sein de l'entreprise, c'est l'ambiance générale dans les bureaux* » (E4), « *une ambiance familiale où les administrateurs ne considèrent pas les gens comme des numéros où on se sent impliqué, valorisé et reconnu* » (RH2) « *pour moi, il y a une chouette ambiance* » (E5), « *je trouve que l'ambiance au travail est très bonne* » (E3).

Certains précisent que leurs collègues sont devenus plus que des collègues et qu'ils aiment se voir en dehors des périodes de travail : « *il y a vraiment une super ambiance et c'est une grosse qualité ; ambiance assez jeune ; c'est devenu une bande de copains qui sont au boulot* ». (E2), « *il y a également beaucoup de gens qui se voient en dehors de l'entreprise pour faire du sport, etc* ». (E2), « *on est vraiment dans un groupe qui s'apparente plus à des amis qu'à des collègues ; c'est déjà arrivé que les veilles de fêtes, on restait ensemble et on buvait un verre* » (E4). Seul un travailleur, explique que l'ambiance s'est détériorée au sein de son service : « *L'ambiance au sein du département s'est détériorée suite à un départ d'un informaticien qui n'a pas supporté le manque de reconnaissance et de salaire* ». Mais il précise que l'ambiance au sein de l'entreprise générale est quand même bonne : « *au sein de l'entreprise en général, oui l'ambiance est bonne* ». (E6). De plus, un autre travailleur précise qu'il y avait certains moments dans sa carrière où l'ambiance était meilleure « *il y a eu des moments où c'était moins bien et des moments un peu meilleurs* ». (E2)

Globalement, les travailleurs pensent tous que l'ambiance au sein de l'entreprise Facozinc est excellente. Peu importe l'ancienneté qu'ils ont et l'étape de carrière dans laquelle ils se trouvent, ils se sentent bien au sein de leur service, s'entendent très bien avec leurs collègues et trouvent que c'est un très gros point positif de cette organisation.

Par contre, en ce qui concerne **les jours de congés** et le fait de pouvoir **concilier leur vie privée et leur vie professionnelle**, les travailleurs se trouvant dans les deuxième, troisième et quatrième étape de carrière trouvent qu'ils n'en ont pas assez et que cela ne leur permet pas de profiter suffisamment de leur vie en dehors des heures de travail. Voilà le ressenti de ces travailleurs « *c'est vraiment le point que j'ai hésité de changer de boulot ; le nombre de congés est quand même très important moi qui aime bien voyager, profiter, etc* » (RH2), « *c'est un peu court pour pouvoir avoir une vie de famille correcte* » (E6), « *c'est un gros point noir de la société, c'est les jour de congés ; c'est les 20 jours légaux qui sont un peu trop peu* » (E2), « *sérieusement, 20 c'est pas assez ; je trouve qu'avec 20 jours nous n'avons pas moyen de voir notre famille assez, de profiter en dehors* » (E5), « *j'ai 20 jours de congé et je trouve que ce n'est pas assez* » (E3).

Mais ils soulignent que Facozinc travaille là-dessus et augmente le nombre de jours de congés à partir d'un certain stade d'ancienneté : « *ils ont instauré le fait que l'ancienneté nous donne plus de jours de congés, quand on a 10 ans d'ancienneté, ils nous rajoutent un jour de congé. Et tous les 5 ans en plus, on a droit à un jour en plus* » (E5), « *mais maintenant à partir de 10 ans de carrière, tu as un jour en plus et un jour en plus tous les 5 ans* » (E2).

Ce besoin de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle se remarque surtout pour les personnes appartenant aux deuxième et troisième étapes de carrière.

Les travailleurs qui se trouvent dans la première étape de leur carrière ont davantage tendance à dire que le nombre de jours de congés qui leur est attribué leur suffisent car ils sont en début de carrière, ils ne sont pas spécialement fatigués et ils sont totalement investis dans leur travail. Certains le confirment dans leurs entretiens : « *honnêtement, en étant jeune comme cela, oui car j'estime ne pas avoir besoin de congés ; peut-être que si tu me reposes la question dans quelques années je dirai que j'en ai besoin, mais pour l'instant non* » (E1), « *j'arrive clairement à concilier ma vie privée et ma vie professionnelle ; actuellement, j'en ai même de trop* » (E7), « *moi, de base, j'ai assez de jours de congés ; on arrive toujours à concilier le travail et la vie privée et je pense qu'avec 20 jours de congés, on peut s'arranger ; je trouve que pour moi, c'est plus qu'assez* » (E4). Par la suite, les attentes ont tendance à augmenter.

Tout dépend des caractéristiques personnelles des individus. En effet, si les travailleurs ont une vie de famille, des enfants, ils auront plus tendance à vouloir profiter de leur famille qu'un jeune

qui habite toujours chez ses parents. En effet, certains nous disent que *« je vis chez ma maman, je n'ai pas besoin de congés pour m'occuper de ma maison, faire des démarches légales ou ce genre de choses »* (E7), *« Je trouve que c'est important d'en avoir plus pour pouvoir de temps en temps souffler ou parce qu'il faut garder un des enfants, c'est trop peu, la conciliation vie privée, vie professionnelle est très importante »*. (E3)

En ce qui concerne les **horaires** imposés dans l'entreprise, les travailleurs qui sont dans la première étape de carrière voudraient des horaires plus flexibles. En effet, les travailleurs qui sortent de l'école et qui viennent de rentrer dans le monde du travail recherchent une **flexibilité**, pour pouvoir concilier des aspects de la vie privée avec leur vie de travail : *« avoir des horaires flexibles, ça permet de faire la grass mat, de travailler à son rythme, c'est beaucoup mieux je trouve »* (E7), *« par exemple, les filles elles prennent 30 minutes de pause et peuvent partir à 17h, ça je trouve ça bien ; mais chez Facozinc c'est encore un peu l'ancienne façon de voir ; ce que j'aimerais c'est une marge d'arrivée et une marge de retour »* (E1), *« j'avais déjà pensé à un modèle un peu plus jeune, dans le sens où on peut arriver entre 8h et 9h , on fait nos 8 heures par jour en prenant une pause à 12h et ne prendre que 30 minutes de temps de table et repartir entre 17h et 18h »*. (E4). Ces avis ne concernent pas que les travailleurs de la première étape de carrière. En effet, certains travailleurs qui sont plus engagés dans leur carrière préféreraient également avoir des horaires plus flexibles. Certains travailleurs en font part lors de nos entretiens : *« les horaires sont aussi le point noir. Ils devraient être plus flexibles à l'heure actuelle niveau horaire »* (E2)

Mais comme pour les congés, cela dépend également des caractéristiques personnelles et de la vie familiale du travailleur. Pour certains qui n'ont pas d'enfants, les horaires sont excellents : *« mes horaires me correspondent, je n'ai pas d'enfants à aller chercher à l'école ou quoi que ce soit »* (E7), *« Pour l'instant, moi ça va. Mais maintenant, il faut savoir que vis à vis d'autres personnes, je n'ai pas d'enfants, j'ai pas de mari, je suis chez ma maman, je suis bien pour l'instant donc cet horaire-là me convient »* (E5). Mais les horaires sont moins appréciés pour les travailleurs qui ont des enfants : *« 17h30 c'est tard quand il faut aller rechercher nos enfants à l'école ce n'est pas évident ou quand il faut prendre rendez-vous nous devons imposer des heures de congé car tout est fermé après 17h30 »* ou pour les travailleurs qui pensent avoir des enfants un jour : *« maintenant, si je suis amené à me marier et à avoir des enfants, je voudrais des horaires plus flexibles et un peu plus court »* (E5).

Les réponses des travailleurs ne vont pas toujours dans ce sens-là, les avis sont mitigés. En effet, certains d'entre eux trouvent que leurs horaires sont plutôt bien faits : *« moi, j'apprécie les horaires, ils sont relativement cools à ce niveau-là »*. (E6). Pour ce travailleur, le fait d'avoir retiré le pointage est révolutionnaire *« ils ont arrêté les pointages ; au niveau des horaires on est plus souple ; si on demande de commencer plus tôt et de finir plus tôt, il n'y a aucun problème avec cela »*. (E6). Un autre travailleur rejoint son point de vue : *« ils ne sont pas contre si tu as besoin de partir plus tôt »* (E2).

## 2.5 LE STYLE DE MANAGEMENT

Tous les travailleurs s'accordent sur le fait qu'ils ont une **très bonne relation avec leurs managers** et que leur **dialogue** est très bon : *« mes supérieurs sont très simples. On se fait des vannes, on rigole, on se fout de la gueule de l'autre, c'est bon enfant ; j'ai de très bons dialogues avec eux »* (E7) *« au niveau entente, il n'y a aucun souci ; le dialogue est très bon, si j'ai le moindre souci il va m'aider »* (E1), *« J'ai un très bon relationnel avec eux »* (E6), *« il y a un bon dialogue et il est toujours disponible quand nous avons besoin d'aide »* (E2), *« j'ai un très bon dialogue avec les responsables ; ils sont très à l'écoute »* (E5), *« la bonne relation aide, si j'ai besoin d'aide ou quoi, ils sont toujours disponibles »* (E3).

Les managers sont également attentifs aux problèmes de leurs collaborateurs et sont toujours à l'écoute : *« dès que j'ai un problème, que ça soit personnel ou professionnel, ils sont attentifs aux problèmes et vont essayer de t'aider comme ils peuvent »* (E7), *« très bon dialogue ; il est fort à l'écoute »* (E4), *« mais la big boss quand tu as des soucis privés c'est vraiment la personne qui t'écoute, qui est toujours disponible »* (E2)

Un travailleur ajoute même que ce sont devenus des amis : *« c'est presque devenu des amis en plus des collègues de travail »*. (E6)

Les managers gèrent très bien leurs équipes, ils leur laissent de **l'autonomie** et ne leur mettent pas trop de pression. En effet, comme le relatent certains : *« au niveau du manager pur, on est très libre, au niveau de ce que l'on fait et au niveau de nos décisions ; je n'ai encore jamais eu le cas où mon supérieur vienne me voir et me demande ce que je fais ; on est libre à ce niveau-*

*là ; il nous laisse faire beaucoup, ne met pas énormément de pression ni d'exigences » (E1), « avec notre responsable, lui, il a toujours dit qu'il voulait nous laisser le plus d'autonomie possible ; on est beaucoup autonome, il nous laisse faire notre propre management interne » (E4). Un employé souligne quand même qu'il y a une certaine pression mais qu'elle n'est pas exagérée : « il sait mettre la pression, il va dire les choses comme il se doit » (E2)*

Les managers feront davantage le point si les chiffres et le travail ne suivent pas, sinon ils laissent la liberté totale à leurs employés. De fait, certains employés précisent de leur employeur *« lui, ce qui l'attend surtout, ce sont les résultats ; tant qu'il voit qu'à la fin ses chiffres ça tourne, il nous laisse faire » (E1).*

**La culture et les valeurs** sont également cités comme des éléments importants quand nous avons abordé le style de management : *« ça va plus loin que le style de management, vraiment la mentalité d'entreprise et les valeurs d'entreprise, c'est vraiment à la base que ça va se chercher ».* (RH2)

Grâce aux réponses des travailleurs, nous comprenons que même si l'étape de carrière diffèrent chez les répondants, leurs réponses sont toutes similaires.

## 2.6 LA MARQUE EMPLOYEUR

**La marque employeur** est également ressortie comme l'un des facteurs qui peut fidéliser son personnel et qui peut attirer de nouveaux talents. En effet, lors de certains entretiens, les gestionnaires des ressources humaines insistent qu'ils travaillent énormément là-dessus et expliquent comment ils font pour la mettre en avant : *« on y travaille énormément, on met un gros focus là-dessus ; pour moi, le moyen le plus simple de travailler sur la marque employeur est que les gens qui travaillent pour nous, ils soient fiers de travailler pour nous ; c'est en ayant du personnel qui est fier de travailler pour nous et qui le fait savoir » (RH2), « je pense que la marque employeur est extrêmement importante. Nous travaillons beaucoup là-dessus » (RH1).* Ils expliquent également qu'ils mettent en place des événements pour se créer un nom et une bonne image : *« pour les 30 ans de Facozinc, nous avons fait une énorme soirée où nous avons*

*invité 1000 personnes, tous les clients étaient invités ; nous avons également invité un journaliste ; je crois que le fait d'avoir une bonne marque employeur permet d'attirer les gens dans l'entreprise » (RH1)*

## 2.7 LA SATISFACTION

Les raisons principales de la satisfaction des répondants varient en fonction de l'étape de carrière dans laquelle le travailleur se trouve.

En ce qui concerne **la première étape de carrière**, « *l'exploration* », il ressort de nos interviews qu'une variable en particulier influence de manière plus importante la satisfaction des travailleurs. Il s'agit du **développement de compétences et des perspectives de carrière** :

- « *clairement pour moi, c'est l'évolution, le fait de me former, etc et le salaire, ce sont deux facteurs super importants* » (E7),
- « *je pense que l'un va avec l'autre au niveau du développement des compétences puis après joue au niveau du développement salarial ; par dépit je mettrais les conditions en troisième lieu* » (E1),
- « *l'évolution dans un premier temps et tout ce qui est facteur de reconnaissance orale et salariale ou avantages* » (E4).

Le salaire est également toujours cité comme un des éléments de satisfaction les plus importants chez les travailleurs de la première étape de carrière.

Les travailleurs faisant partie de la **deuxième étape de carrière**, « *l'établissement* », ont d'autre priorités que le développement de carrière. En effet, pour eux, le **salaire** est la source première de satisfaction :

- « *ma plus grosse crainte c'est le manque de reconnaissance financière ; déjà moi, je trouve que je ne suis pas reconnu assez financièrement* » (E6),
- « *si je dois choisir, je suis à un âge et à une expérience professionnelle où je suis vraiment au milieu des deux mais je pencherais quand même plus pour le salaire* ». (RH2)

La satisfaction de nos répondants qui se trouvent dans la **troisième étape de carrière**, « *la maintenance* », serait acquise si **leur rémunération** était correcte et que leurs **conditions de travail** étaient optimales en conciliant leur vie privée et leur vie professionnelle :

- « *je n'ai pas envie d'aller voir ailleurs pour l'instant mais les choses qui pourraient me faire changer d'avis est la rémunération qui stagne et peut-être les congés et les horaires pour améliorer les positions de travail et de savoir concilier sa vie privée et sa vie professionnelle ; l'environnement et les conditions de travail sont des éléments très importants également* » (E2),
- « *les conditions de travail (les congés), c'est très très important ; je dirais après le salaire* » (E5).

Un autre répondant nous dit que la **reconnaissance** est tout aussi importante :

- « *Je crois que ce qui influencerait ma satisfaction au sein de l'entreprise est la reconnaissance tout simplement* » (E3)

Au **dernier stade de carrière**, « *le désengagement* », les travailleurs sont également plus attentifs aux **conditions de travail** ainsi qu'au **style de management** :

- « *l'environnement et le style de management vont me permettre d'être plus impliqué dans mon travail. En effet, je me sentirai bien, donc j'aurai envie de tout donner pour l'entreprise* ». (RH1).

Mais pour la plupart des répondants, la satisfaction n'est pas due à un facteur. En effet, les **différents facteurs de fidélisation doivent être mis en place simultanément** pour satisfaire les travailleurs. Ces extraits le mentionnent : « *ce qui me permettrait d'être satisfait dans mon travail, c'est qu'il faut qu'il y ait tout. De mon point de vue, il y a un mixte de tout, il faut qu'il y ait tout. Il n'y a pas un point qui peut-être à 0 même si les autres sont à 10/10 ça n'ira pas* » (RH2), « *je préfère gagner 100 ou 200 euros en moins, avec une bonne ambiance où je me développe moi-même, je préfère 100 fois ça que de n'avoir qu'une bonne rémunération* » (E1), « *la boîte dans laquelle j'aurais envie de rester réellement, il faut que les facteurs humains et l'ambiance et la reconnaissance soient loyaux et bons* » (E6), « *je préfère rester là pour 500*

euros en plus car il y a une saine santé financière et ce bien-être au travail qui est quand même fort présent chez Facozinc » (E2), « il faut un mixte de tout, ça dépend de la situation des personnes, je crois qu'une personne comme moi qui a des enfants, je crois que le salaire est le plus important » (E5).

Deux travailleurs disent quand même **qu'un facteur de fidélisation suffirait** pour améliorer leur satisfaction, cela ne marche que quand le salaire est élevé et compense le reste : « je crois que si le salaire compense la mauvaise ambiance, je resterais dans l'entreprise, je n'aurais pas besoin d'un mixte de tous les facteurs, le salaire est très important pour moi » (E7), « si tu me payes 1 million d'euro par mois, je mordrai sur ma chèque. Le salaire fait beaucoup, c'est sur » (E4).

## 2.8 NOUVEAUX THEMES EMERGENTS

### 2.8.1 TRAJET DOMICILE-TRAVAIL

Beaucoup de travailleurs insistent sur le fait qu'ils font énormément attention à la distance qu'ils parcourent pour atteindre leur lieu de travail. En effet, la plupart des travailleurs préfèrent être dans une entreprise proche de chez eux, cela leur permet de concilier leur vie de famille et leur vie au travail : « je ne me plains pas car j'habite très près de mon travail. C'est notamment pour cela que j'ai accepté le boulot car j'ai 10/15 minutes de route » (E7), « j'aurais pu me dire que j'allais donner mes CV à Bruxelles, etc, mais c'est loin de chez moi ». (E4), « là ici, je ne fais que 25, 30 minutes de route, c'est quedal, je sais qu'il y a un certain confort à ce niveau-là » (E6), « Après, la distance travail domicile est aussi importante. Avant, j'habitais à Charleroi et je travaillais à Bruxelles, et c'était compliqué. Maintenant, j'habite à Charleroi et je travaille à Charleroi, c'est important » (RH2), « la distance aussi, ce n'est pas trop loin de chez moi. Travailler à Bruxelles, s'il y a moyen d'éviter, j'évite. C'est quand même un gros facteur de positif » (E2), « je trouve que c'est très bien car j'habite tout près donc ça me convient. La distance entre le domicile et le travail fait beaucoup » (E3). Peu importe l'étape de carrière dans laquelle se trouve le travailleur, il aura toujours tendance à être attentif à la distance qu'il doit parcourir pour aller travailler.

### 2.8.2 TELETRAVAIL

Facozinc ne prévoyait aucun jour de télétravail auparavant. Depuis la période du covid, ils ont été dans l'obligation de prévoir certains jours de télétravail pour les travailleurs. Un des répondants nous dit qu'il est satisfait d'avoir certains jours de télétravail mais qu'il faut quand même retourner au travail quelques jours pour voir ses collègues : *« Le télétravail, ce n'est pas quelque chose que j'ai envie après le covid mais maintenant qu'il est là, difficile de revenir full time en présentiel. 2 jours de télétravail c'est bien. Ça me permet de voir ma fille, etc. C'est un sacré avantage »* (E2)

## 2.9 DISCUSSIONS DES RESULTATS

Dans cette partie, nous revenons sur les différentes hypothèses posées dans notre cadre d'analyse dans le but de faire le lien entre la théorie et les données empiriques collectées.

La première hypothèse émise est que **« lors de la première étape de carrière, à savoir « l'exploration », les travailleurs seront davantage satisfaits s'ils obtiennent des récompenses extrinsèques. »** La théorie nous amène à penser que les travailleurs faisant partie de cette étape de carrière avaient davantage besoin de reconnaissance pour être satisfaits. En effet, selon Giraud (2015), les travailleurs qui sont dans cette étape de carrière sont plus stressés car ils doivent s'adapter aux changements et s'intégrer dans un nouvel environnement. Ce nouvel environnement, cette nouvelle culture d'entreprise, les tâches à réaliser, tous ces éléments sont des éléments qui peuvent amener à de l'insatisfaction. Vu que les individus passent énormément de temps au travail pour être formé, ils vont avoir envie de récompenses. Giraud (2015) estime que c'est à ce moment-là que les travailleurs ont davantage besoin de reconnaissance et ont besoin de récompenses extrinsèques comme des promotions, un salaire plus élevé, etc. Nos entretiens rejoignent les propos présentés par Giraud (2015). En effet, les répondants faisant partie de la première étape de carrière prônent énormément la reconnaissance salariale ainsi que le besoin d'obtenir une promotion (gagner en responsabilité, monter en grade, obtenir une carte essence, etc). Néanmoins, à côté de ces récompenses extrinsèques, ils prônent également d'autres facteurs à savoir les perspectives d'évolution et la formation. Les attentes confirment

en effet que les récompenses extrinsèques sont importantes. Cependant, nos entretiens ont mis en évidence que le besoin de développement des compétences était primordial.

Je pense que les travailleurs de la première étape de carrière seront davantage satisfaits s'ils reçoivent des récompenses extrinsèques mais que ça ne leur suffirait pas. En effet, nous avons pu voir, grâce à nos entretiens, que les formations et le développement de carrière étaient toute aussi importants que ces récompenses. Nous pouvons confirmer l'hypothèse selon laquelle les travailleurs qui sont dans la première étape de leur carrière sont plus satisfaits s'ils reçoivent des récompenses extrinsèques mais nous ajouterons que ces travailleurs ne sont pas totalement satisfaits avec ces récompenses. Pour eux, les formations doivent être poussées car ils aspirent à apprendre pour pouvoir évoluer. Les récompenses augmenteront leur satisfaction mais les formations et les perspectives d'évolution les satisferont davantage.

Notre deuxième hypothèse était la suivante : « ***Lors de la deuxième étape de carrière, « l'établissement », les travailleurs sont davantage orientés vers les promotions. Dès lors, mettre en avant les pratiques de fidélisation tels que le développement de carrières et la rémunération rendront les travailleurs plus satisfaits*** ». Les promotions peuvent être définies de différentes manières : elles peuvent représenter des promotions financières ou des promotions pour un poste. Selon Giraud (2015), cette étape de carrière est caractérisée par les promotions, l'obtention d'un statut élevé dans la hiérarchie et la création d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Lors de cette étape, l'individu va progresser le plus possible et avancer dans son emploi. Les travailleurs interrogés qui se trouvent dans la deuxième étape de leur carrière sont mitigés dans leur réponse. Tous les interviewés de cette étape de carrière relatent que la rémunération est un point essentiel pour eux et qu'elle augmente leur satisfaction. En effet, un travailleur insiste même sur le fait que s'il devait choisir entre la rémunération et le développement de carrière, il choisirait la rémunération vu son expérience professionnelle.

Par contre, certains mentionnent que le développement de carrière est très important et augmente leur satisfaction tandis que d'autres signalent son importance mais qu'elle n'augmenterait pas leur satisfaction. Cette hypothèse est, de ce fait, partiellement confirmée. En effet, les travailleurs de la deuxième étape de carrière sont orientés vers les promotions et ces promotions leur permettent d'être plus satisfaits. Mais, en ce qui concerne le développement de carrière, tous les travailleurs qui font partie de cette étape de carrière ne nous font pas part que leur développement leur permettrait d'être davantage satisfaits.

La troisième hypothèse était formulée comme suit : « ***Lors de la troisième étape de carrière « la maintenance » les individus veulent maintenir leur niveau de compétences professionnelles et innover dans leurs tâches et donc la formation devient très importante pour les fidéliser car elle permettra aux travailleurs de maintenir leurs compétences à jour et de réaliser d'autres tâches*** ». Selon Erikson (1963), lors de cette étape, les individus ont un besoin de se former car ils veulent rester productifs dans leur travail et donc les formations sont très importantes à leurs yeux. Cette étape permettrait de s'adapter aux évolutions de leur travail et de maintenir un certain niveau de compétences. Néanmoins, ce n'est pas ce que relatent nos entretiens. En effet, les travailleurs interrogés n'ont pas l'air de dire la même chose. Les répondants qui font partie de cette étape de carrière ne sont pas à rechercher les formations. Ils évoquent que leur travail s'acquiert, qu'ils apprennent sur le tas, qu'ils n'ont pas vraiment besoin de formations à part des formations sur des programmes informatiques pour certains. Seulement un répondant de cette étape de carrière dit que la formation est utile et importante. Cette hypothèse est donc infirmée car les travailleurs interrogés ne semblent pas porter une attention particulière ni être plus satisfaits si des formations avaient lieu dans l'entreprise.

La dernière hypothèse que nous avons émise était que « ***les pratiques de fidélisation sont liées, les travailleurs ne seront pas satisfaits si elles sont mises en place individuellement*** ».

Selon la firme Perrin Towers service RH (2004), plusieurs facteurs contribuent au maintien du service de l'employé. Pour ces auteurs, le salaire, les avantages sociaux, les possibilités d'évolution, la qualité des relations avec les collègues et avec les supérieurs sont des éléments qui vont permettre à l'employé de ne pas quitter son poste de travail. De plus, Morin (2007), relève que la satisfaction provient de plusieurs éléments : contenu du travail, sécurité de l'emploi, relations avec les collègues et les supérieurs, les conditions de travail, les opportunités de carrière, etc. L'intention qu'ont les travailleurs de quitter l'entreprise sera réduite si les différentes dimensions sont satisfaites. Quelques-uns de nos entretiens le confirment. Quelques travailleurs nous disent que si on leur offrait une bonne rémunération mais pas d'autres facteurs de fidélisation, cela n'augmenterait pas leur satisfaction. Par exemple, ils préféreraient gagner moins mais ne pas avoir à faire de long trajet entre leur domicile et le travail, ou gagner moins et avoir une bonne ambiance dans l'entreprise ou encore gagner moins mais travailler dans une entreprise où ils se développent. Ils insistent sur le fait que leur satisfaction augmenterait s'ils avaient un mixte de tous les facteurs. Ils disent qu'il ne faut pas qu'il y ait un facteur qui est à

10/10 et d'autres à 0/10. Ils veulent que la plupart des facteurs de fidélisation soient équilibrés. Seulement un travailleur interrogé pense que le salaire pourrait compenser le manque des autres facteurs. Ce travailleur précise que le salaire pourrait compenser la mauvaise ambiance. D'autres sont mitigés et nous disent que cela dépend du salaire octroyé par l'entreprise. Certains travailleurs pensent qu'une augmentation extrême du salaire peut compenser les autres facteurs de fidélisation comme l'environnement de travail. Certains répondants disent également que cela dépend de la durée pour laquelle ils travaillent dans l'entreprise, ils pourraient travailler dans une entreprise qui paye bien pendant une période limitée même si l'ambiance n'est pas bonne.

Nous pouvons partiellement confirmer l'hypothèse selon laquelle les travailleurs ne seront pas satisfaits si les pratiques de fidélisation sont mises en place individuellement. En effet, quelques travailleurs expriment leurs besoins de combiner différents facteurs de fidélisation mais à côté de cela, d'autres pensent qu'un bon salaire pourrait compenser l'absence d'autres facteurs mais à certaines conditions.

Pour terminer cette analyse, nous devons insister sur le fait que peu d'éléments sont ressortis de nos entretiens en lien direct avec l'implication des travailleurs.

## RECOMMANDATIONS

---

Si nous nous en tenons à la littérature scientifique, nous pourrions être amené à croire qu'il n'y a pas de solutions miracles pour fidéliser son personnel en entreprise. En effet, les employés ont des attentes différentes. Ces attentes et ces besoins varient en fonction de l'étape de carrière dans laquelle ils se trouvent et varient en fonction des caractéristiques personnelles de chacun.

Un élément qui ressort de ce travail est que les formations sont une pratique de fidélisation qui semble importante pour les travailleurs qui se trouvent dans la première étape de carrière. En effet, les personnes en début de carrière ont la soif d'apprendre. C'est donc peut-être pour moi, un élément qui pourrait retenir et fidéliser les employés dans l'entreprise.

Proposer des formations à son personnel peut représenter un coût très élevé. Mais cela est aussi un investissement qui sera rentable pour l'entreprise à long terme. Offrir des formations à son personnel est bénéfique pour le travailleur comme pour l'entreprise.

La formation n'est pas le seul point sur lequel il faudrait travailler chez Facozinc. En effet, lors de mes entretiens et de mon stage, j'ai souvent entendu dire qu'il était compliqué d'instaurer des pratiques tels que le télétravail, la flexibilité dans les horaires, etc. Ayant réalisé mon stage dans cette entreprise et ayant vu comment se passait le télétravail pendant le covid, je pense que les collaborateurs peuvent réaliser certaines tâches à leur domicile. De plus, la liberté dans leur journée, dans les horaires, dans leur emplacement de travail semble être également importante pour les collaborateurs.

Voici les propositions auxquelles j'avais pensé.

La première proposition à laquelle j'avais pensé quand j'étais en stage est de laisser les employés avoir plus de liberté, qu'ils puissent réaliser les horaires qui leur plaisent dans des créneaux horaires définis, qu'ils puissent prendre le temps de midi qu'ils veulent tant que leurs heures de travail sont réalisées, et travailler d'où ils le souhaitent. Même si les employés de bureau doivent être dans les locaux la plupart du temps pour avoir des horaires similaires à ceux

des ouvriers, ils pourraient s'arranger pour faire des tournantes et que chacun puisse profiter d'une journée de télétravail et d'une journée d'horaires libres pendant la semaine.

Une deuxième proposition à laquelle j'avais pensé, est de développer les formations. Lors de la réalisation de ce travail, j'ai pu remarquer que les travailleurs n'ont pas énormément de formations prévues par l'organisation. Pourtant, certains aimeraient se former et apprendre davantage et la plupart des travailleurs nous disent que c'est important pour eux. Les formations peuvent être réalisées en interne comme en externe ou peuvent être réalisées par vidéos à visionner. En effet, les travailleurs disent que les formations qu'ils ont pu visionner en ligne sans avoir de délais ou sans être obligé de les visionner leur semblait intéressante.

La liberté et la formation sont deux éléments sur lesquels les employés sont très attentifs.

La dernière proposition, qui est la plus importante, se porte sur les étapes de carrière. Ayant réalisé ce mémoire sur les étapes de carrière, j'ai pu en conclure qu'il était primordial de fidéliser son personnel différemment en fonction de l'étape de carrière dans laquelle il se trouvait. De plus, les caractéristiques personnelles des employés sont également à prendre en compte. Les responsables doivent essayer de connaître leurs employés et de savoir quels sont leurs attentes et leurs besoins dans l'entreprise.

## DISCUSSION ET LIMITES

---

Lors de mon arrivée sur mon lieu de stage, j'ai eu la possibilité de choisir un thème qui me permettrait de réaliser ce mémoire. Le thème n'a pas été compliqué à trouver car très rapidement, je me suis rendue compte qu'il fallait essayer d'améliorer le taux de roulement du personnel.

Pour pouvoir réaliser ce mémoire, j'ai réalisé moi-même des entretiens téléphoniques avec les travailleurs de chez Facozinc. Les entretiens téléphoniques m'ont semblé être la meilleure option au vu de la crise sanitaire. D'autres alternatives auraient pu être prises comme par exemple interroger les anciens travailleurs ayant décidé de quitter l'entreprise. Malheureusement, la situation sanitaire ne permettait pas d'interroger qui nous voulions.

Une autre limite que j'ai rencontrée lors de ce mémoire a été la recherche de la littérature concernant les étapes de carrière. En effet, ce thème n'a pas été abordé par énormément d'auteurs. J'ai donc dû me baser sur le peu de sources que j'ai trouvées concernant ces différentes étapes de carrière.

J'ai également dû restreindre les éléments de littérature que j'aurais pu développer en lien avec ma problématique. En effet, quand on parle de fidélisation, c'est un terme très vaste et nous pouvons l'approfondir sous différents angles.

## CONCLUSION

---

Grâce à cette recherche, nous avons pu répondre à ma question de recherche qui était la suivante : **« Comment fidéliser les travailleurs de chez Facozinc en fonction des étapes de carrière afin de diminuer leur intention de quitter l'entreprise ? ».**

Nous avons pu remarquer que les pratiques de fidélisation doivent être adaptées à chaque étape de carrière. Le gestionnaire des ressources humaines nous le confirme. Il nous dit que les personnes ayant trois ans d'ancienneté ou quinze ans d'ancienneté ne se fidélisent pas de la même manière. Un travailleur qui a plus d'ancienneté aura d'autres attentes qu'un jeune travailleur. Mais il précise que cela dépend aussi de chaque personne. En effet, le package doit être individualisé, chaque personne dans chaque étape de carrière n'a pas les mêmes attentes, cela peut dépendre des caractéristiques personnelles et de la vie familiale des travailleurs. Comme il en est ressorti des entretiens, les pratiques de fidélisation que les travailleurs prônent, diffèrent en fonction de l'étape de carrière dans laquelle le travailleur se trouve. En effet, les répondants faisant partie de la première étape de carrière préfèrent le développement de leur carrière ainsi qu'une bonne rémunération. Les travailleurs étant dans la deuxième étape de carrière prônent les promotions et les travailleurs qui sont dans l'étape suivante veulent un mixte car ils aiment la rémunération ainsi que les conditions de travail. La reconnaissance et le style de management sont préférés par les personnes qui sont en fin de carrière professionnelle. De plus, certains auteurs (T.-Y. Chen et al., 2004; Sturges et al., 2002 & Baruch, 2003) nous disent que pour fidéliser son personnel, il faut que la progression de carrière des salariés soit prise en compte ou il faut leur proposer des programmes de développement adaptés et individuels. Pour eux, il faut porter une attention particulière aux caractéristiques individuelles d'un individu ainsi qu'à l'étape de carrière professionnelle dans laquelle il se trouve. Les entreprises doivent donc être très attentives à leur politique de fidélisation et doivent essayer de l'adapter en fonction de la personnalité des travailleurs et de l'étape professionnelle dans laquelle ils se trouvent.

En résumé, pour fidéliser les travailleurs de chez Facozinc afin de diminuer leur intention de quitter l'entreprise, il est nécessaire d'individualiser les pratiques de fidélisation qu'elle met en place et ce, en fonction de l'étape de carrière dans laquelle ils se trouvent et des caractéristiques personnelles de ceux-ci.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Adibah Ahmada, N., & Dauda, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* , pp. 690-698.
- Azeez, S.A., (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention : A review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1-10. DOI : 10.9734/JEMT/2017/32997
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A. & Mullenbach, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 8(8), 14-36. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>
- Bertholet, J. & Gaudet, M. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ?. *Gestion*, 3(3), 110-111. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/riges.433.0110>
- Cascio, W.F. (1991), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations, PWS-KENT Publishing Company, Boston, pp.322
- Cézanne, C. & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(4), 127-143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>
- Chaminade, B. (2010). Attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque d'employeur, Paris, Afnor Editions, 336p.

- Charbonnier-Voirin, A. & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(2), 97-119. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/resg.125.0097>
- Colle, R. (2010). *Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés*. En ligne [https://scholar.google.be/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=Le+r%C3%B4le+du+sentiment+d%E2%80%99auto-d%C3%A9termination+dans+la+fid%C3%A9lisation+des+salari%C3%A9s&btnG](https://scholar.google.be/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Le+r%C3%B4le+du+sentiment+d%E2%80%99auto-d%C3%A9termination+dans+la+fid%C3%A9lisation+des+salari%C3%A9s&btnG)
- Elchardus, M., & Cohen, J. (2002). *Attitude et attentes en rapport avec la fin de la carrière professionnelle*. Bruxelles : Université Libre de Bruxelles, groupe d'études sociologiques TOR.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2014). L'influence des systèmes de travail haute performance sur la satisfaction au travail, l'engagement et l'intention de quitter. Dans P. Paillé, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* (pp. 117-133). Laval: Hermann.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34 (4), pp. 21-29.
- Fleury-Bahi, G. & Deledalle, A. (2011). Evaluer la satisfaction envers l'espace de travail : développement d'une échelle et première validation. *Epto*, 17. Pp. 376-392. Repéré à [https://www.researchgate.net/publication/232659030\\_Evaluer\\_la\\_satisfaction\\_envers\\_l'espace\\_de\\_travail\\_developpement\\_d'une\\_echelle\\_et\\_premiere\\_validation\\_Measuring\\_satisfaction\\_with\\_the\\_work\\_environment\\_scale\\_development\\_and\\_initial\\_validation](https://www.researchgate.net/publication/232659030_Evaluer_la_satisfaction_envers_l'espace_de_travail_developpement_d'une_echelle_et_premiere_validation_Measuring_satisfaction_with_the_work_environment_scale_development_and_initial_validation)
- Fleury-Bahi, G. & Marcouyeux, A. (2017). Evaluer la satisfaction envers l'espace de travail : développement d'une échelle et première validation. *Psychology*. DOI:10.1016/J.PTO.2017.01.001

- Gilles, M., & Loisl, F. (Eds). (2003). *La gestion des âges: pouvoir vieillir en travaillant*. Paris: Editions Liaisons.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 58-86. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058>
- Giraud, L., Dany, F., Alain R. (2011). *Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?* HAL. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00681249/document>
- Giraud, Laurent, et Alain Roger.(2011) « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps [1] », *Humanisme et Entreprise*, vol. 302, no. 2, 2011, pp. 13-28.
- Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(2), 44-60. <https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044>
- Heppell, N. (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*. En ligne sur [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6168/Heppell\\_Nancy\\_2011\\_Memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6168/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Kwedi, E. (2011). *La rétention du personnel dans l'entreprise : Le cas d'Ethias*. Université Catholique de Louvain. Eveline Léonard.
- Leduc, K. (2010). *Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question*. CEPS Instead, Population & emploi.

- Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Revue Management & Avenir*, (81), 37-55.
- Monso, O. (2006). *Changer de groupe social en cours de carrière*. INSEE PREMIERE. <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/147/1/ip1112.pdf>
- Morin, D. (2007). *Bilan des déterminants du roulement de personnel*. O. d. g. s. d. r. humaines, ESG UQAM.
- Naumanen, P. (2007). *The health promotion model as assessed by ageing workers*. *Journal of Clinical Nursing*, 15(2), 219-226.
- Paillé, P. (2004, Novembre). La fidélité au travail: éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. *Gestion 2000*, 22 (6), pp. 295-309.
- Paillé, P. (2011). La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées. In P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*. (p. 119-136). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Paillé, P. (2010). Le rôle du supérieur sur la fidélisation du personnel infirmier. *Journal d'économie médicale*, 3(3-4), 101-113. <https://doi.org/10.3917/jgem.103.0101>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11 - L'analyse thématique. Dans : , P. Paillé & A. Mucchielli (Dir), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp. 231-314). Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>
- Perrin, T. (2004). *Rémunérer et fidéliser les meilleurs talents: êtes-vous prêt pour la reprise?* Perspective. Towers & Perrin, Services RH: 8.

- Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Eléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 3-26. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0003>
- Pettit, T., Donohue, R., De Cieri, H. (2004). Career stage, organisational commitment and organizational citizenship behaviour. *Business and Economics*. Repéré à <https://core.ac.uk/download/pdf/36962836.pdf>
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K. & Balkin, D. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(3), 25-39. <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0025>
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K. & Balkin, D. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(4), 32-45. <https://doi.org/10.3917/grhu.106.0032>
- Serge Ndayirata. *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi*. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017. Français. ffNNT : 2017MON30044ff. fftel-01759494f
- Suwaree Ashton, A. (2017). *How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17 (2), 175-199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>

Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs : Nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 3(3), 64-72. <https://doi.org/10.3917/riges.293.0064>

Villieu, P. (2008). III / L'hypothèse du cycle de vie. Dans : Patrick Villieu éd., *Macroéconomie : consommation et épargne* (pp. 42-59). Paris: La Découverte.

## ANNEXES

---

Annexe 1 : guide d'entretien

Annexe 2 et suivantes : guide d'entretien pour les travailleurs

Annexe 3 : guide d'entretien pour les RH

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

---

### ENTRETIENS POUR LES TRAVAILLEURS :

---

#### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?
2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

#### **Déterminants de la fidélisation :**

##### *Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)*

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?
2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)
3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?
4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

### Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.
2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?
3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?
4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

### Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?
2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?
3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.
4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?
5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère-t-ils leurs équipes ?
2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.
3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

➔ Questions de relance :

- Est-ce que le fait d'avoir des possibilités de se développer et d'accéder à des postes supérieurs va permettre d'améliorer votre satisfaction ?
- Est-ce que le fait d'avoir de bonnes conditions de travail, une bonne ambiance dans l'entreprise et entre collègues permet de vous rendre plus impliqués dans votre travail ?
- Est-ce que le fait que votre travail soit valorisé financièrement, ou d'avantages extra-légaux répond à vos attentes ? Est-ce que le fait d'être reconnu (travail reconnu et félicité) va vous permettre d'être plus satisfait ?
- Est-ce que le fait d'avoir des possibilités de se développer et d'accéder à des postes supérieurs permet de vous rendre plus satisfait ?

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)
2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

## ENTRETIENS POUR LES RH

---

### **Questions à poser RH :**

J'ai réalisé un entretien spécialement pour les gestionnaires des ressources humaines. En effet, je vais vous demander d'avoir deux casquettes aujourd'hui. Premièrement, nous allons commencer avec la casquette d'un RH. Deuxièmement, je vous poserai des questions qui devront être répondues avec votre casquette de travailleur. Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse aux différentes étapes de carrière, c'est à dire que les individus ont des attentes différentes en termes de satisfaction par rapport à leur développement dans leur vie professionnelle.

#### **- Casquette RH**

1. Quelle est la situation actuelle en termes de turnover, d'intention de quitter, quelle est l'ambiance, que se passe t'il ?

2. Quelles sont les pratiques de fidélisation déjà mises en place ? (promotion, etc)
3. Relancer avec différents facteurs : et la marque employeur, que pouvez-vous me dire là-dessus ?
4. Parmi toutes les pratiques que vous m'avez citées, y-a-t-il des distinctions par rapport aux étapes de carrière que connaît un travailleur dans l'organisation ? Est-ce que certaines pratiques sont davantage adaptées pour fidéliser dans une étape en particulier ?
5. Ceux qui commencent, sur quoi mettez-vous l'accent pour être sûre que pendant les trois premières années ils ne quittent pas ? Les personnes au milieu de leur carrière, qui stagnent un peu, est-ce qu'il y a certaines choses qu'on pourrait favoriser ?
6. Quel est le pourcentage de personnes qui a quitté l'organisation ?
7. Quel est le taux de turnover de ces différentes années ?
8. Que mettez-vous en place pour fidéliser vos employés ?
9. Quels sont selon vous les besoins des collaborateurs ? Quels sont les éléments qui leur donne envie de rester dans l'entreprise ?

- **Casquette travailleur :**

1. En tant que travailleur, quels sont les différents aspects auxquels vous accordez beaucoup d'importance à ce stade de votre carrière ? (cités différents déterminants : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management).
2. Est-ce que ces facteurs vous permettent d'être plus satisfait ? D'être plus impliqué dans votre travail ?
3. Est-ce que vous pensez qu'à différentes étapes de votre parcours professionnel il y a des moments où vous accordiez plus d'importance à tel ou tel pratique ?
4. Qu'est-ce qui vous aurait permis de rester au départ ?

## ANNEXE 2 : ENTRETIENS TRAVAILLEURS

---

### 1<sup>er</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E1

---

#### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Je m'appelle X. Je suis rentré chez Facozinc il y a 8 ou 9 mois je pense. Cela fera 1 an début août. A la base, je suis rentré et j'ai signé une fonction en tant que comptable. Sachant que je suis sorti d'un master en sciences de gestion il y a 2 ans maintenant. Moi je suis rentré à cette fonction là car il y avait une place qui se libérait sur ce poste là car la personne avant moi partait et du coup j'allais la remplacer. Et moi je suis rentré dans cette optique, dans un premier temps, de rentrer pour apprendre cette fonction-là. Et ensuite, par la suite, on s'était fixé un objectif que dans 2 ans, je reprenne la fonction de contrôleur de gestion. L'ancien contrôleur de gestion avait cette fonction là pendant 4 ans et qui en juillet 2020, est devenu directeur financier de la société. Du coup, là il y avait un besoin de récupérer une partie de ces tâches pour qu'il puisse se dégager du temps pour ces nouvelles tâches de directeur financier. Lui continue certaines tâches mais du coup, comme il en a des nouvelles, il faut qu'il délègue. J'ai de plus en plus de tâches que je commence à récupérer. Le jeu qui se passe c'est que moi de mon côté, je dois à la fois apprendre le métier que je fais au niveau de la comptabilité et aussi arriver à gérer pour apprendre le côté de sa casquette à lui. Je dois essayer d'arriver à gérer les deux dans les prochains mois et arriver à gérer principalement ma partie comptable pour pouvoir me dégager du temps pour pouvoir m'accorder du temps au contrôle de gestion et au fil de mois, arriver à basculer de l'autre côté. Le but est de devenir contrôleur de gestion dans quelques années. Si je devais représenter une courbe du temps, je suis à 1 bon 85/90% de comptabilité et un 10/15% de contrôle de gestion après ces mois-ci. Le but est que dans 1 an et demi/ deux*

*ans, j'espère être au moins à 50% si pas plus de contrôle de gestion par rapport à la comptabilité. Moi au niveau de la comptabilité, j'ai les tâches importantes de tout ce qui est les TVA, Mastercard, etc. Et si je commence à accorder plus de temps au contrôle de gestion, il va falloir à un moment trouver quelqu'un pour récupérer les tâches que moi je fais en comptabilité. Donc, ça ça ne dépend pas non plus entièrement de moi de libérer mes tâches de comptabilité pour le contrôle de gestion. Ça dépend aussi de la société pour que le département puisse continuer de tourner correctement. Je ne sais pas à quel moment on va décider cela. Mais moi personnellement, pour mon développement, j'aurais envie que cela se déroule d'ici, enfin je n'ai pas d'objectif particulier. Mais que je puisse sentir qu'à chaque période de ¾ mois je sente que cela évolue. Ce qui est le cas pour l'instant, très honnêtement, c'est même plus rapide que ce que je n'imaginais.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

*Je suis au tout début de ma carrière, c'est mon premier emploi et mon premier CDI. Avant c'était des jobs d'étudiant, donc ce job est mon premier emploi taxé je vais dire.*

### **Déterminants de la fidélisation :**

#### **Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)**

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*Moi, pour l'instant, je n'ai eu aucune formation. En tout cas, au niveau de ma fonction. Après je sais que dans l'entreprise, il y a des formations pour d'autres postes. Mais en tout cas, à ma fonction, moi personnelle, non je n'ai pas encore eu de formation. Après je sais, que par exemple, on va bientôt mettre un nouveau système en place au niveau de l'encodage des*

*factures, donc là il va y avoir un besoin de formation à ce niveau-là. Mais en tout cas te dire que notre directeur va nous dire que dans quelques mois on va faire des formations sur les comptes fiscaux en Belgique ça je n'ai pas encore eu. Par contre, je sais que de l'autre côté, au niveau du crédit de contrôle, eux, ont eu une formation récemment sur le cash en général. Mais en tout cas, moi personnellement, non je n'ai pas encore eu de formation. C'est mon directeur financier qui décide des formations. Notamment s'il entend parler de formations et qu'il juge qu'elles sont intéressantes. Ou notamment, cela peut aussi arriver et c'est souvent le cas, que l'administratrice déléguée, entende parler d'une formation qu'elle jugerait intéressante et du coup elle va en parler au directeur du département qui va juger ça intéressant ou non pour le département. À ce moment-là, du coup il nous en parlerait si on juge ça intéressant pour notre fonction. Je pense que cela se déroulerait comme cela.*

Donc, tu as été former comment à tes débuts ?

*J'ai été formé en interne. C'était vraiment un transfert de compétences et de connaissances. J'ai notamment eu le gros de ma formation par la personne qui partait de son poste. Elle avait encore un préavis de 3 semaines à prester et elle m'a formé pendant ces semaines-là. J'étais vraiment à côté d'elle toute la journée. Elle quittait son poste pour aller ailleurs et donc m'a formé pendant toutes les journées. Elle m'a transmis le gros de la base pour commencer et après, dès que j'avais des questions, mes collègues du département qui aident et qui m'expliquent quoi faire.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Moi ici, si j'avais la nécessité d'une formation, ce serait plus pour apprendre de nouvelles choses qui me seraient utiles pour la fonction. Après, je sais que dans mon cas, au niveau de la comptabilité, je ne sais pas si j'ai réellement besoin d'une formation car c'est fort spécifique à Facozinc ma fonction. D'autres auraient plus besoin de formations sur les comptes, la fiscalité, etc car il y a des responsables du département. Sauf que moi, c'est plus spécifique à l'entreprise. Mais après, si je repasse du côté contrôleur de gestion, là oui, les formations sont*

importantes, par exemple pour excel, etc, ça oui, ça m'intéresserait. Par exemple, ici, quand j'ai besoin de quelque chose, je me renseigne moi-même à droite à gauche, ou alors le directeur m'apprend un truc mais c'est vrai que des formations là-dessus seraient intéressantes.

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

Oui, j'ai la même fonction et le même poste depuis le début. Ça dépend ce que tu appelles évoluer rapidement. Pour l'instant, j'ai toujours la même fonction sur mon contrat mais moi ce que j'appelle évoluer c'est de changer mon contrat pour une nouvelle fonction. Parce que j'estime qu'être toujours comptable sur mon contrat mais faire plus de 50% de contrôle de gestion, je ne sais pas si je peux appeler ça évoluer car au final, dans mon CV ca reste la même chose. J'espère dans un horizon de 2 ans, avoir changer de fonction et j'espère m'en donner les capacités pour changer ça officiellement. Parce que encore une fois, dans Facozinc, c'est particulier, l'entreprise est familiale, c'est une PME, etc la hiérarchie, l'organisation n'est pas stricte comme t'aurais dans une plus grosse boite ou tu aurais vraiment X fonction qui fait X trucs. Ici, chez Facozinc, on est obligé d'être couteau suisse et être multifonctions. Ce sera plus un changement de fonction. Mon but est quand même d'évoluer par la suite. Fondamentalement, j'ai accepté ce poste là en sachant que j'intégrais une fonction pour laquelle j'étais sur diplômée. Et forcément mon but est de ne pas rester dans cette fonction là car en matière de compétences et de rémunération, je n'y vois pas l'intérêt. Mon but est de rentrer dans l'entreprise par cette porte-là, d'avoir énormément d'informations notamment de par cette fonction là et après utiliser tout ce que j'ai appris dans cette fonction-là pour après évoluer vers autre chose. Dès le départ, mon directeur m'avait expliqué que le fait de passer par là permettait d'avoir un autre angle de vue que lui qui n'avait pas spécialement avec son poste avant. Lui était rentré comme contrôleur et n'avait pas eu le côté comptable par lequel je passe maintenant.

En ce qui concerne l'évolution, cela concerne tout le monde, c'est propre à chaque fonction ?

*Honnêtement, je n'en ai aucune idée. Je pense que c'est propre à chacun et qu'ils essayent de suivre une logique entre les différents postes. Je vais donner un exemple typique, par exemple moi je sais qu'à la base je devais faire 6 mois d'intérim avant de signer mon CDI mais j'ai signé après un mois d'intérim car notamment deux personnes de l'équipe avait aussi fait un mois d'intérim et vu que quelqu'un d'autre de l'équipe l'avait déjà fait, je pouvais le faire aussi. Pour garder une logique à ce niveau-là. Je pense aussi que chacun c'est à chaque niveau. Si par exemple, un tel a droit à une carte essence après un an, je supposerais que moi aussi, après un an, j'ai droit au même traitement de faveur. Je pense qu'il y a une certaine logique. Je sais aussi que j'ai entendu parler récemment que le directeur allait faire des évaluations dans les semaines à venir. Donc je suppose que ça joue aussi pour une évolution. Je ne pense pas que tous les 6 mois ils fassent une évaluation pour évoluer. Je pense que c'est plus au cas par cas en suivant une certaine logique.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*Au niveau de la reconnaissance du travail, c'est vrai que j'y accorde beaucoup d'importance car j'estime que ce que je fais a de l'importance. Notamment pour cela que moi j'ai choisi cette fonction parce que je savais que typiquement quand t'envoies un rapport à quelqu'un, normalement tu as un retour direct là-dessus. Moi c'est ça que je cherche aussi. Je ne pense pas pouvoir rester dans une fonction où tu es « enterré » et que tu n'as jamais de retour sur ce*

*que tu fais. Je sais que cela permettrait de te remettre en question. J'accorde quand même pas mal d'importance au retour oral et je sais que, j'attends les évaluations car j'ai besoin de savoir où j'en suis. Tu peux avancer 6 mois dans un chemin et que tu penses que c'est bon et qu'au final ton responsable te dise que non, qu'il faut recadrer cela. J'ai besoin de ce retour-là dans la société. La reconnaissance salariale est importante aussi, car je sais qu'à partir du moment où je vais changer de fonction, dans mon contrat, c'est parce que j'attends un changement au niveau salarial. Entre temps, je sais que mon objectif final c'est ça mais je sais qu'entre temps j'attends un retour par exemple en ayant une carte essence, d'une voiture de société. J'attends quand même quelques étapes entre. Je sais qu'à la base, je suis rentré chez Facozinc en temps que comptable et que je ne gagne pas autant que contrôleur de gestion. Je suis rentré en tout état de cause et donc je sais que je veux donner, savoir que mon travail est reconnu et si je sais qu'il est reconnu, je m'attends dans les mois à venir à une contrepartie. La reconnaissance salariale est importante mais ce n'est pas la priorité dans le sens où c'est mon objectif final. Je suis quelqu'un de raisonnable. Et cela dépend aussi des sociétés. Je sais aussi que chez Facozinc, ça se joue beaucoup au mérite et au cas par cas.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Moi je comprends vertical c'est de passer de contrôleur de gestion à directeur financier. Et horizontale ce serait passer de comptabilité fournisseur à comptabilité client. Moi la promotion vertical serait de passer contrôleur de gestion officiellement. C'est ce à quoi j'aspire. La promotion horizontale je vois plus ça comme une promotion informelle. Ça je vais dire que je l'ai déjà eue dans le sens qu'en comptabilité je vois le bas de la fonction comme de l'encodage pur et dur des factures. Les premiers mois je faisais cela à 100% et là je suis déjà au stade où je ne m'occupe plus de ça sauf pour une société et c'est parce que cette société m'est attribuée. Mais je ne fais déjà plus cela. Tous les mois, je m'occupe des cartes des master card, je regarde au crédit donc j'estimerai que la promotion horizontale, j'en ai déjà bénéficiée indirectement. La promotion verticale pas encore, c'est plus un objectif concret mais à terme.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*C'est vrai que moi j'accorde beaucoup d'importance aux avantages extra-légaux car je vois cela comme un entre deux. Je sais bien que pour une entreprise, entre le fait de changer de contrat et t'accorder des avantages, c'est beaucoup plus simple d'accorder des avantages que de changer de contrat notamment pour la fiscalité. Mais oui, j'accorde beaucoup d'importance à ce niveau-là notamment pour la carte essence, le téléphone, la voiture. Ça te permet de te motiver pour arriver à l'objectif final qui est de changer de fonction. On est plus ou moins au même stade car par exemple, je sais que dans le département, ils ont tous ou presque une carte essence. Le responsable du département l'a eu presque en premier car il avait une autre « fonction » et d'autres « responsabilités », c'était plus logique qu'il l'ait. Après je sais que d'autres l'ont eues et il était question que celle qui ne l'avait pas l'ait car il était temps qu'elle l'ait notamment par rapport aux autres. Je pense qu'il y a une logique à ce niveau-là, en tout cas dans les premiers avantages. Moi j'imagine les premiers avantages comme la carte essence, le téléphone, la voiture de société, etc. On ne l'a pas tous après genre un an. Je pense que c'est dans ses environs et qu'il y a une certaine logique mais que ce n'est pas fixe. C'est plus montré ce que tu vau, peut-être aussi le demander, car si tu ne le demandes pas, il ne te le donne pas. Chez Facozinc, ils suivent une logique pour ne pas que quelqu'un qui soit là depuis deux mois et qui fassent la même chose que quelqu'un qui est là depuis un an ait les mêmes avantages mais je pense que cela se joue aussi au mérite. Moi c'est ce que je cherche aussi, d'avoir des avantages qui arrivent à intervalles réguliers, au fur et à mesure que j'apprends dans l'entreprise. Je suis quelqu'un de raisonnable et je sais que je ne demanderais pas avant de savoir que je ne le mérite pas. La ça fait 6 mois que je suis dans l'entreprise, je ne vais pas aller demander une augmentation pour devenir contrôleur de gestion car je sais que ce n'est pas logique de le faire maintenant. D'ici 5/6 mois, cela fera un an que je serai dans l'entreprise donc j'irai négocier pour essayer d'avoir un avantage car ça fait déjà un an que je suis dans la boîte, etc.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*Honnêtement, je vais être clair, pour moi, c'est parfait. Mais c'est biaisé car je connaissais déjà quelqu'un qui travaille dans le même département et que c'est grâce à lui et pour cela que je suis chez Facozinc. Au-delà de ça, on s'entend tous très bien avec le reste de l'équipe. Nous avons un nouveau qui vient d'arriver au crédit de contrôle l'intégration s'est très bien faite, on s'entend déjà très bien, on rigole tous ensemble. Au niveau de notre département, on s'entend bien. Au niveau des autres personnes aussi mais forcément c'est plus cordial, amical. Chez Facozinc, l'ambiance très positive. Je pense que si ça ne va pas, ça se ressent très vite. Notamment, avec une du département ça n'allait pas, elle n'avait pas le même « mindset » que ce que Facozinc attend. Ça se ressent très vite au niveau du travail, si tu n'es pas dans ce mood là, et au quotidien ça pèse quand même. Moi je trouve ça nickel. Je vais dire que parfois, c'est trop ! J'aime bien le fait d'être en openspace car ça permet de travailler, mais à l'inverse parfois je prends l'exemple du vendredi où on finit à 15h30, parfois j'aurais envie de travailler plus mais forcément comme il y a une bonne ambiance, c'est plus compliqué de travailler et d'être à 100% productif. Il faut un peu doser mais des fois on pourrait dire que c'est trop bonne ambiance.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*Au niveau de l'ancienneté, je n'en sais rien du tout, j'ai justement été parler à Françoise pour savoir quoi pour mes congés car j'ai commencé à travailler en milieu d'année passée donc je me demandais comment ça se passait au niveau des congés de cette année. Je pense que c'est les 20 jours légaux communs à toutes les entreprises plus les jours fériés. Mais après au niveau de l'ancienneté, je ne sais pas du tout comment cela se passe.*

Trouves-tu cela suffisant ?

Honnêtement, en étant jeune comme cela, oui car je n'estime pas avoir besoin de congés, je ne suis pas en burnout ni rien. Pour l'instant, je te dis oui. Après, tu me reposes la question dans 1,2,3 ou 5 ans, peut-être que ma réponse aura changée. Par contre, je sais que chez Facozinc, on retourne dans l'esprit familial, etc mais je sais qu'on sait s'arranger au niveau des congés. Par exemple, l'année passée, si t'as des congés que tu n'as pas pris au niveau des récupérations etc, ils te le remettent dans la balance de l'année d'après et tu les récupères comme tu veux. Je sais bien qu'ils ne sont pas en mode « le 31 décembre si tu n'en as pas pris, c'est perdu ». Ca je sais qu'on peut aussi « jouer » là-dessus, ça aussi c'est une bonne chose. Moi je suis peut-être le mauvais exemple car je ne cours pas après les congés. Pour l'instant, je n'estime pas en avoir besoin, c'est pas que je meurs d'envie d'être en congé. Est-ce que c'est du fait que je viens de commencer à travailler, etc. Si tu me reposes la question dans quelques années, peut-être que je dirai que j'ai besoin de congé, mais pour l'instant non.

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Mes horaires c'est 8h30 jusque 17h30 tous les jours sauf le vendredi jusque 15h30 avec une heure de temps de midi. Je pense que les horaires me permettent de concilier ma vie privée et ma vie professionnelle. Je pense que les horaires ça va, je ne me plains pas notamment car j'habite très près de mon travail. C'est notamment pour cela que j'ai accepté le boulot car j'ai 10/15 minutes de route. Si je pars à 17h30 ce n'est pas grave. Mais par exemple, le vendredi je ne pars jamais à 15h30 car on discute etc, je continue à travailler car j'ai envie de finir ce je fais. Moi le 15h30 je ne le prend jamais car je finis toujours 30 minutes ou 1h plus tard. Ca on se le disait, pendant le temps de midi on a 1h et 1h c'est quand même beaucoup sauf si tu veux aller chercher à manger mais sinon 30 minutes c'est largement suffisant. Par exemple, les filles elles prennent 30min de pause et peuvent partir à 17h, ça je trouve ça bien. Mais, la discussion chez Facozinc, c'est tendu de partir plus tôt, etc. C'est encore un peu l'ancienne façon de voir. T'es un peu mal vu si tu finis à 17h30 et que tu pars à 17h25 c'est moins bien que de partir à*

17h35. Par exemple, ce que j'aimerais c'est avoir une marge d'arrivée et une marge de retour. Par exemple, j'arrive toujours le premier au bureau. Ce n'est pas parce que j'arrive à 8h10 que je vais partir à 17h10. Mais quand les gens ont plus d'ancienneté ou plus d'expériences, ils se permettent de faire leurs heures et de repartir plus tôt. J'aimerais que chez Facozinc, si tu arrives entre 8h et 9h, tu puisses faire tes 8h et repartir après. Même si c'est plus tôt ou plus tard que 17h30. Par contre, le jugement on ne saurait pas juger, c'est plus dans la culture d'entreprise et ça prend quelques mois à mettre en place mais je pense que ça commence à se mettre en place notamment car on a des gens à la direction qui eux sont jeunes et essayent d'inculquer cela. Moi c'est ça, je trouve que le temps de midi une heure c'est quand même long, je ne m'en plains pas mais si tu prends du recul, si tu prends 30 minutes ça irait aussi et ça te fait gagner 2h30 par semaine quand même. 2h30 ça te fait 17h tous les jours et ça te permet d'après de faire du sport, tes courses. Moi ça serait ça que j'aimerais bien : pouvoir avoir des horaires flexibles et de ne pas nous obliger à prendre 1h de temps de midi mais qu'on puisse prendre 30min. C'est compliqué de gérer cela car c'est du cas par cas. Après je pense qu'il y a moyen de séparer employés et ouvriers mais vu qu'on ne pointe pas, c'est plus à la confiance. En exagérant, nous on se dit qu'on arrive jamais en retard si on n'arrive pas avant notre directeur qui arrive à 9h. Si on arrive à 8h55 et que lui arrive à 9h, fondamentalement personne ne sait que tu arrives à 8h55. On ne le fait pas mais il y en a qui pourrait abuser de la confiance. La confiance joue dans les deux sens, ça va à notre désavantage comme à notre avantage.

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

Moi pour l'instant, je n'ai pas de soucis mais je n'ai pas eu non plus énormément de demandes. Mais je t'avouerais qu'au niveau de la gestion des ressources humaines, je me réfère plus à l'assistante administrative car c'est plus simple. Mais cela va faire 8 mois que je suis dans l'entreprise et je ne sais pas ce que gère concrètement le directeur des ressources humaines ni son assistante au niveau des RH. Je sais bien que le directeur des ressources humaines a un million de trucs à faire et je sais bien que je peux aller voir Françoise si j'ai une question concernant mes congés, etc. Elle m'aide énormément pour mes petites questions. Un exemple, au niveau de mes congés, on ne m'a jamais expliqué. Je ne sais pas encore trop comment cela

*se passe. Et par exemple, nous avons un portail RH, on m'a envoyé un lien une fois, et on m'a dit mon identifiant et on ne m'a pas dit le mot de passe, j'ai essayé 1,2,3,4 et c'était ça. Mais au final, n'importe qui peut aller sur mon truc et taper mon mot de passe et a accès à toutes mes données. Ce n'est pas qu'on m'a dit « ah voilà ton mot de passe, tu peux le changer, etc ». Ca c'était un peu plus en freestyle, j'aurais aimé qu'on m'explique plus les choses. Après, si je vais voir un des deux pour mes congés, ils m'expliquent, me font des calculs, etc donc ça franchement je n'ai rien à dire à ce niveau-là. Dès que j'ai besoin de quelque chose, j'ai ma réponse.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère t'ils leurs équipes ?

*Au niveau du manager pur, je dirais qu'on est assez, très libre au niveau de ce qu'on fait et au niveau de nos décisions. Je n'ai encore jamais eu le cas où mon supérieur vienne me voir et me demande ce que je fais, ce que je fais de ma journée et ce que j'ai fait de ma semaine. On est très libre à ce niveau-là. Lui ce qui l'attend surtout, ce sont les résultats. Tant qu'il voit qu'à la fin, ses chiffres, ça tourne, je pense qu'il nous laisse faire. Il nous laisse faire beaucoup, ne met pas énormément de pression ni d'exigences, c'est plus après coup qu'on a des retours. Par exemple, quand il est trop tard, on a des retours. Par exemple, on va devoir prendre congé,*

*Notre responsable nous laisse beaucoup faire, tant que ce tourne ca va. Si il voit que ca commence à ne plus aller, il va demander ce qu'il se passe, ce qui ne va pas, etc. Il va commencer à imposer ses choix pour que ca tourne mais sinon on est assez libre dans ce qu'on fait, on s'organise dans l'équipe comme on veut, surtout cela. Parfois, c'est un peu, des décisions sont prises trop tard, quand le mal est déjà fait. Par exemple, au niveau des*

*congrés, comme on doit prendre des congés pour l'instant, on n'en parle pas de l'année et là il faut les prendre rapidement. Je peux comprendre car il est jeune et ça ne doit pas être facile de gérer une équipe mais sinon au niveau managérial ça se passe bien, c'est libre. Peut-être parfois un peu trop. Il y a une bonne ambiance entre nous. Franchement, quand j'ai besoin d'un truc, il est toujours là. Quand je viens vers lui lui demander des choses, il va me répondre. Si je ne lui demande rien, ce sera de ma faute, ce n'est pas lui qui va me bombarder de travail. Lui au final il s'en fou si je n'avance pas, c'est mon problème. Mais à l'inverse, tous les mois je dois faire des reporting au niveau commercial, ça il me les a remis et expliqué entièrement comment faire et dès que j'ai une question là-dessus, il est directement présent, on discute, etc. Au niveau entente, il n'y a aucun souci, il est très présent et il est là pour nous. Que ça soit au niveau managérial, au niveau de la fonction, aucun souci.*

2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*Le dialogue est très bon, si j'ai le moindre souci il va m'aider. Ça c'est un truc que j'aime bien, c'est le fait que tu puisses discuter. Je sais bien que dans certaines entreprises, tu as l'image du responsable ou qui paraît inaccessible, etc. Ce qui est bien c'est qu'ici la direction est plus jeune et donc ils sont plus accessibles et c'est plus simple d'aller leur parler. A l'inverse, notre responsable direct, ce serait plus compliqué d'aller demander quelque chose ou de discuter. Tandis qu'ici c'est plus accessible, c'est plus jeune et donc c'est plus simple de discuter avec eux. Moi je jugeais ça important et je le retrouve dans Facozinc.*

3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Si je devais les noter, je mettrais le management en dernier. Honnêtement, je ne pense pas que ça soit ça qui jouerait sur ma satisfaction. Ça tu t'y adaptes et tu te façannes par rapport au management de l'entreprise. Après, je pense que l'un va avec l'autre au niveau du développement des compétences puis après joue au niveau du développement salarial. Par exemple, je sais que je veux augmenter le niveau salarial, je sais que je dois augmenter le niveau de mes compétences. A l'inverse, si je sens qu'au niveau de mes compétences et de mes tâches, je fais beaucoup plus qu'il y a 6 mois, mais que je sens que je reste au même niveau, donc que je sais que ma rémunération reste exactement la même (rémunération inclus avantages, contrats, etc). Les compétences et la rémunération pour moi sont liées. Par dépit, je mettrais conditions en troisième même si ça joue beaucoup aussi et c'est aussi pour ça que j'ai été chez Facozinc car moi je savais que je gagnais moins, mais à l'inverse, c'était plus proche de chez moi, j'entrais dans un environnement facile car je connaissais déjà quelqu'un donc j'avais déjà un pied dans l'entreprise que je le veule ou non. Comme je connais la personne, je me dis que si lui ça va, je me dis que il n'y a pas de raison que moi ça n'aille pas. Donc ça, les conditions jouent forcément. Les conditions de travail, tu les acceptes et tu ne sais pas les changer. Tandis qu'après, les compétences et le niveau salarial dépend vraiment de toi. Et moi c'est pour ça que je les mets plus haut de la liste car ça dépend de moi et de ma manière à moi de faire. Je préfère dépendre de moi-même.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

- Rému/ compétences
- Conditions

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de

travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Pour moi, l'exemple que je reprends tout le temps c'est que aller gagner 2000 euros avec les avantages à Bruxelles, si c'est pour me taper la route tous les jours, être en big four et que tu as la pression, etc ca ne m'intéresse pas. Je préfère gagner 100 ou 200 euros en moins, ne pas faire le chemin, avec une bonne ambiance où je me développe moi-même, je préfère 100 fois ca que de n'avoir que une bonne rémunération. Il faut arriver à l'équilibre où je me dis « pour ce que je fais, je gagne bien pour l'évolution que j'ai c'est correct et à côté quand je vais au travail tous les jours, je suis content ». Si j'arrive à avoir cet équilibre-là, je suis satisfait.*

## 2<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E2

---

### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Moi je suis rentré en aout 2005 au service comptabilité. On n'était pas beaucoup à la comptabilité, on était deux et demi car une d'entre nous était en mi-temps. Je m'occupais de l'encodage, factures fournisseurs, et des tva. Je faisais plus de l'encodage on va dire. Au fur et à mesure du temps, l'entreprise a grandi et le nombre d'employé à la comptabilité aussi. Au fur et à mesure, j'ai fait un peu de tout on va dire, j'ai fait de la comptabilité générale mais je me suis plus dirigé vers la comptabilité client et donc m'occuper de tout ce qui était client. Du crédit control qu'on appelle ça, tout ce qui est gestion portefeuille client, gestion des relances, et tout ce qui était infos concernant les clients, acceptation ou pas de limite de crédits, c'était ça le service*

« crédit control ». Depuis 2 mois, je suis passé responsable de la cellule dû à la retraite d'un employé. Vu qu'il s'en va en retraite, j'ai repris le poste.

J'ai travaillé 1 an et demi dans une autre boîte en sortant de l'école mais qui a fait faillite. Et donc, je me suis retrouvé après chez Facozinc, un peu par hasard. Ca fait plus de 15 ans maintenant que je suis là. Après moi, il y a vraiment un trou, on est peut-être encore 3 de la même ancienneté et ensuite maintenant ceux qui sont encore là, ils ont 2/3 ans d'expérience maximum quoi.

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

### **Déterminants de la fidélisation :**

#### Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

Niveau comptabilité c'est peut-être différent. Il n'y a pas vraiment besoin d'une grande formation et je n'en ai pas eue. Appart une petite formation en néerlandais et une autre fois en début de carrière une présentation/ formation sur des détails TVA mais appart ca je n'ai pas eu de grosse formation.

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

C'est peut être quelque chose qui n'est pas assez mis en avant chez Facozinc après ce n'est pas des potes comme le service commercial ou ce qui est façonnage un peu plus pointu où il y a besoin de formations. Nous on n'a pas appart sur Excel, on a pas quelque chose qui peut changer, ça s'acquiert. La comptabilité c'est de la comptabilité

*quoi, on va dire ça comme ça. Après au niveau fiscalité, on a un fiscaliste externe qui est là pour ça, donc on va dire données propres il n'y a pas non plus cet intérêt vraiment important, urgent de faire des formations.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*Non, j'ai fait un peu de tout car on était pas beaucoup à la comptabilité donc quand je suis arrivé je faisais vraiment un peu de tout. Je m'occupais des fournisseurs, des clients et un peu de la comptabilité générale. Ici, comme la quantité a fort augmenté, j'ai été vers le service client naturellement car j'aimais bien le contact avec les clients. Avant, effectivement je faisais un peu de tout, mais la quantité n'était pas aussi importante. On pouvait faire un peu de tout mais maintenant c'est impossible.*

Ton but était-il d'évoluer ou la fonction dans laquelle tu étais te suffisais ?

*Je t'avoue que c'était quand même un but surtout qu'il y avait un employé qui était là et je savais bien qu'il allait partir. Après, avant que celui-ci n'arrive, il n'y avait pas vraiment cette cellule de credit control c'est un peu lui qui l'a mis en place. Et puis je voyais que les années passaient pour lui et je me voyais mal que quelqu'un d'autre soit mis à sa place alors que j'avais quand même une connaissance depuis 15 ans des clients et du job. Donc, c'était un but pour moi d'arriver à sa place.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*C'est peut-être un problème chez Facozinc, c'est qu'il n'y a pas de reconnaissance salariale, on va vers une évolution mais il n'y a pas cette reconnaissance salariale. Je parle pour moi mais il n'y a pas longtemps j'ai eu une voiture de société. Je me dis parfois que je suis content parce que je l'ai eu mais je ne sais pas si c'est lié vraiment à mon évolution, au poste de responsable. Et d'un autre côté, je me dis que cette voiture je la méritais quand j'ai eu les 15 ans car je n'ai pas eu d'augmentation les derniers temps.*

Sont-ils plus dans la reconnaissance orale ? Vont-ils te féliciter de ton travail etc ?

*Ca manque aussi. Pour moi, il y a un petit manque de reconnaissance chez Facozinc à ce niveau-là.*

Pour toi, les deux sont importantes ?

*Oui, pour moi, les deux sont super importantes. C'est vrai que j'aimerais bien que de temps en temps les directions viennent dire qu'ils sont contents de notre travail. Mais encore une fois, il y a certaine personne des ressources humaines ou notre responsable direct qui sont plus là-dedans mais la direction qui est en place moins, peut-être parce qu'ils n'ont pas le temps ou que ce n'est pas vraiment leur dada mais c'est vrai qu'ils sont moins là-dedans ou ils ne vont pas féliciter quelqu'un car il a fait du bon boulot quoi. Après, il y a des évaluations où on sait comment les autres trouvent notre boulot. Mais avec le nouveau directeur, c'est la première fois que j'avais une évaluation en 15 ans quoi. Je n'ai jamais eu d'évaluation avant. Après, c'est bien ou c'est pas bien, au choix mais effectivement, je vois que ça change. Je pense que le directeur des ressources*

*humaines y est aussi pour ces changements. Ils sont super à l'écoute mais ce ne sont pas des gens qui vont féliciter comme ça quoi. Je n'ai pas à me plaindre.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Oui, j'ai eu beaucoup de promotions horizontales. Comme je le disais avant, j'ai pu faire de la comptabilité qui touchait à tout. Ensuite, j'ai pu me diriger vers la comptabilité client. Et j'ai eu une promotion verticale il y a peu car j'ai pu remplacer l'employé qui était responsable du credit control. 7m16*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*Je pense aussi que dans la boîte il y a un manque de cohérence et dans les services. J'ai eu pas mal, enfin plusieurs ont eu la carte essence qui était plus liée au mérite. Mais je ne suis pas convaincu que ça soit dans tous les services comme ça. Encore une fois, ça tente à changer mais si tu ne demandes pas à Facozinc, c'est pas eu qui vont venir naturellement te proposer une augmentation.*

*Les avantages sont très importants. Je t'avoue que sans cette voiture, je ne dis pas que je ne serais plus là ou que j'avais eu ce poste mais sans avantages en contrepartie effectivement ça aurait posé problème, ça me tenait vraiment à coeur depuis quand même quelques années, ils le savaient bien, d'avoir au moins une voiture quoi. C'est quelque chose qui joue énormément, c'est une façon de reconnaître.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*J'ai vu passé énormément de gens en 15 ans. Il y a eu des moments où c'était moins bien et des moments un peu meilleur. Une certaine stabilité et niveau ambiance on est loin d'être à plaindre car il y a vraiment une super bonne ambiance et c'est une grosse qualité. Quand je discute avec les jeunes, c'est ce que tout le monde aime chez Facozinc, c'est qu'il y a quand même cette ambiance assez jeune, où on a pas vraiment de pression où tout le monde s'entend bien. J'ai l'impression que c'est devenu une bande de copains qui sont au boulot, ou à l'école et qui font leur travail. Ambiance très masculine ça c'est vrai mais très bonne ambiance. Ces derniers temps surtout je trouve que c'est une ambiance très masculine. Il y a également aussi beaucoup de gens qui se voient en dehors de l'entreprise pour faire du sport, etc. Je pense que le directeur des ressources humaines en est pour quelque chose. Il a apporté pas mal de bonnes choses à ce point de vue là car il insiste sur les séances de sport organisées en dehors des heures. On ne sent pas non plus cette hiérarchie. Personne ne prend de haut les autres, etc.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*Ben écoute, il n'y avait rien du tout et depuis 1 an, je ne sais pas si c'est à notre directeur des ressources humaines qu'on doit cela ou il y a eu quelque chose mais maintenant à partir de 10 ans de carrière, tu as un jour en plus et un jour en plus tous les 5 ans. C'est un gros point noir de la société, c'est le nombre des jours de congés. Effectivement, c'est les 20 jours légaux qui sont un peu trop peu. Ça je pense que je ne suis pas le seul à le penser, c'est le ressenti général de mes autres collègues. C'est un peu quand je parle à d'autres personnes qui ont 30, 40 et toi tu es avec tes 20 jours de congés.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Les horaires sont aussi le point noir. Ils devraient être plus flexible à l'heure actuelle niveau horaire. Après ils ne sont pas contre si tu as besoin de partir plus tôt. En tout cas pour moi et pour mes collègues, notre directeur ne regarde aller du tout là-dessus. Tu peux partir deux heures plus tôt ils ne vont pas te casser les pieds. Tant que tu prestes et que tu fais ton boulot. Maintenant, encore une fois c'est un problème, c'est ce que j'entends on ne voit plus l'utilité d'avoir des horaires aussi stricts. Tout le monde demande d'avoir un peu plus de flexibilité dans nos horaires. Je ne comprends pas pourquoi ils sont contre à ce niveau-là. Surtout la directrice générale qui est à 100 % contre. Mais je n'ai jamais compris pourquoi, avant je pouvais comprendre parce que on était une petite structure mais maintenant je ne vois pas pourquoi car on pourrait s'arranger entre nous. Pour eux, ce n'est pas à l'ordre du jour. Surtout qu'il y a de moins en moins de personnes qui pointent. Je ne comprends pas l'intérêt d'avoir une heure de temps du midi et de finir à 17h30. Je comprendrais davantage si on ouvrait 30 minutes plutôt car le hangar ouvre plus tôt. 17h30 c'est tard car quand il faut aller rechercher nos enfants à l'école ce n'est pas évident ou quand il faut prendre en rendez-vous nous devons imposer des heures de congé car tout est fermé après 17h30.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*Honnêtement, je trouve qu'ils font un bon duo à l'heure actuelle, ils ne sont pas du tout dans le même trip mais pour moi le directeur des ressources humaines a amené beaucoup de choses. Il y a déjà qqch qu'il faut dire, car les ressources humaines sont un peu le paiement du salaire on va dire et il n'y a pas une seule fois où ils sont en retard. Ils sont tjrs disponibles, toujours précis et à l'heure, etc. Il n'y a pas de retard dans les paiements. Si tu as besoin d'un paiement, ils vont le faire. C'est une bonne structure et ils ont amené une certaine cohésion.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère t'ils leurs équipes ?

*J'ai un peu moins de contact avec le big boss. Ça reste des personnes qui sont super humaines mais parfois trop vu la structure actuelle. Mais la big boss quand tu as des soucis privés c'est vraiment la personne qui t'écoute, qui est toujours disponible. Mais parfois, pour moi ils ont des problèmes de management. Il manque cette réunion annuelle où ils mettraient les objectifs. J'ai l'impression qu'ils ont peur d'avoir le rôle du méchant et ils ne disent pas grand-chose, pas les choix comme ils se doit et passent par l'intermédiaire. Avec mon N+1 ça se passe très bien. C'est un autre management que les big boss mais c'est quelqu'un qui reste très disponible, qui est assez jeune dans sa tête et qui ne met pas une hiérarchie qui se ressent. Il met la pression mais il est quand même copain/copain. Il n'a pas ce rôle d'homme qu'il faut vouvoyer.*

2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*Il y a un bon dialogue. Il est toujours disponible quand nous avons besoin d'aide. Mais il sait mettre la pression, il va dire les choses comme il se doit. Il essaye de motiver ses troupes et met le bien être en priorité. Il est plus là-dedans, on doit se sentir bien, il ne va pas regarder à l'horaire mais le travail doit être bien fait.*

3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Ça fait 15 ans que je suis là donc c'est que je suis satisfait. Je n'ai pas envie d'aller voir ailleurs pour l'instant mais les choses qui pourraient me faire changer d'avis est la rémunération qui stagne et peut-être les congés/ les horaires pour améliorer les positions de travail et de savoir concilier sa vie privée et sa vie professionnelle. Je*

*trouve que l'environnement et les conditions de travail sont des éléments très importants également. En effet, les bureaux commencent à être petits, nous commençons à être à l'étroit. Je ne suis pas quelqu'un qui va changer de boîte, je n'aime pas ça. C'est quand même une boîte qui est saine financièrement et c'est quand même important à l'heure actuelle, ça fait partie d'un des facteurs pour lesquels je suis là depuis 15 ans, on ne va pas se la cacher aussi. La distance aussi, ce n'est pas trop loin de chez moi. Travailler à Bruxelles, s'il y a moyen d'éviter, j'évite. C'est quand même un gros facteur de positif.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

- La rémunération
- Les conditions de travail
- Évolution de carrière

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Le salaire ne fait pas tout, maintenant cela dépend du montant. Pour 500 euros en plus, je pense que je reste ici chez Facozinc. Après si on parle de 1000 euros en plus, je commencerais à réfléchir en me disant que pour mon bien-être, pour mon futur et pour ma famille, je réfléchirais. Je préfère rester là pour 500 euros en plus car il y a une saine santé financière et ce bien-être au travail qui est quand même fort présent à Facozinc. C'est quand même quelque chose qui m'a fait peur, que la société à évoluer et ça a*

*changé pas mal niveau ambiance, etc. J'ai eu peur que cette notion disparaisse mais il y a toujours ce côté bonne entente entre tout le monde qui est toujours là. Le télétravail, ce n'est pas qqch que j'ai envie après le covid mais maintenant qu'il est là difficile de revenir full time en présentiel. 2 jours de télétravail c'est bien. Ça me permet de voir ma fille, etc. C'est un sacré avantage. Même si je ne suis pas convaincu qu'on travaille autant, qu'on travaille de la même manière.*

### 3<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E3

---

#### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Ici je suis commerciale interne depuis presque 8 ans, j'ai commencé à l'accueil pour donner un coup de main à celle qui y est pour l'instant, et de fil en aiguille, j'ai demandé pour pouvoir avoir un poste pour les commerciaux car il n'y avait personne qui était là pour eux, qui était leur tampon, et donc de fil en aiguille j'en suis arrivé à ça. J'ai travaillé autre part avant Facozinc, j'ai été employé dans un magasin d'alimentation que j'ai repris à mon compte et en me mettant indépendante.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

#### **Déterminants de la fidélisation :**

Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*Oui, j'ai participé à certaines formations pour vendre certains produits : outillage par exemple, donc je n'ai rien compris. Parce que je ne suis pas une femme qui vend de l'outil donc ça j'ai toujours eu un peu de mal. J'ai aussi eu des formations pour mieux vendre, avec des jeux de rôle et tout et ça ça a apporté pas mal. Mais au final je crois qu'on travaille quand même au cas par cas au niveau de la clientèle donc on a beau avoir une base, maintenant je suis commerçante donc la base commerçante on l'a. Pouvoir connaître un produit pour le vendre, c'est bien, mais je pense que ça reste quand même plus du domaine masculin que féminin.*

Donc, tu en as eu quelques-unes quand même de formations depuis que tu es là ?

*Oui, j'en ai eu quelques-unes mais pas énormément. Je vais dire que je n'ai pas eu 50 formations quoi.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Pour moi, les formations ne sont pas importantes car le fait que les clients viennent avec leurs nouvelles idées et ce qu'ils ont, on apprend sur le tas. Après, on fait des recherches mais je vais dire qu'on apprend sur le tas. Maintenant, connaître un produit c'est bien, pouvoir le vendre c'est tout aussi bien mais on a encore des gens de la vieille école.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*J'ai commencé à l'accueil et je suis rapidement passée commerciale. J'ai déjà évolué car je suis passé commerciale. C'était très important pour moi parce que l'accueil c'était très bien mais j'ai un besoin de pouvoir faire mille choses en même temps pour pouvoir être une polyvalente dans beaucoup de domaines.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*C'est quelque chose qui me tient à coeur et je pense que nous n'en avons pas assez de tout le monde. Mais ce n'est pas toujours facile. Pour beaucoup, ce n'est pas méchant, mais c'est notre travail. C'est comme ça, on a la chance que ça soit famille, donc ça aide, il faut quand même dire ce qui est. Mais on est pas que des numéros ça c'est sur et certain mais c'est vrai que ça valorise et ça motive. Pour moi, la reconnaissance orale et la reconnaissance salariale sont très importantes. Etre payé pour ce que l'on fait, c'est bien, il ne faut pas non plus travailler pour rien. Mais je me dis que au plus on demande aussi, au plus on va attendre de nous et il faut savoir ses limites aussi.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Oui, je sais ce que c'est. J'ai eu la possibilité d'avoir une promotion verticale en passant commerciale. Ça m'intéressait énormément comme j'ai dit au-dessus car mon but était de faire mille choses à la fois et que j'étais déjà commerçante auparavant dans ma carrière. L'évolution est importante.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*Ça fait partie de la reconnaissance qu'on peut avoir ou d'une demande que l'on fait parce que c'est nécessaire, parce que on en a un peu besoin, parce que ça nous aide. Maintenant, c'est pas déontologique mais peut-être que certain n'en mérite pas mais les ont quand même. Après, c'est un avis personnel, ce n'est pas un avis de travail. Ça fait partie de la reconnaissance donc pour moi c'est très important. Je trouve ça important, c'est un geste.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*Oui, je trouve que l'ambiance au travail est très bonne. Maintenant, on est fort scindé équipe donc c'est vrai que le comptoir, c'est le comptoir, le bureau vente c'est le bureau vente, on crée des liens quand on travaille. On se voit plus que notre famille donc on est une famille rien qu'à nous on est déjà une famille. Mais le rapport se passe très bien avec tout le monde. Après, dans une des formations, j'ai toujours retenu que on est pas payé pour aimer les gens avec qui on travaille mais on est payé pour respecter les gens avec qui on travaille. Et ça je l'ai retenu, même si ça fait des années que j'ai eu cette formation mais c'est vrai que c'est quelque chose. Mais après voila, que tu aies des sentiments ou pas on s'en fou mais tu es là pour respecter les gens.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*J'ai 20 jours de congé par an et je trouve que ce n'est pas assez. Je trouve que c'est important d'en avoir plus pour pouvoir de temps en temps souffler ou parce qu'il faut garder un des enfants. C'est trop peu. La conciliation vie privée, vie professionnelle est très importante.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Je travaille de 8h30 à 17h30. Je ne travaille pas le mercredi après-midi et je travaille un samedi sur deux. Je trouve que c'est très bien car j'habite tout près donc ça me convient. La distance entre le domicile et le travail fait beaucoup.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*Ils m'aident souvent pour l'administratif quand je reçois quelque chose que je ne comprends pas, que j'ai un petit souci d'entente ou un petit coup de mou. Même si c'est autour de la machine à café, on peut vite vite pendant 5 minutes dire ce qu'il ne va pas et ce qui va bien. Et je pense qu'après, le suivi est fait. Je pense qu'on est écouté, c'est très important, ils sont très humains.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère-t-ils leurs équipes ?

*La hiérarchie ne se sent pas du tout, on sait qui est chef et qui ne l'est pas mais maintenant il y a le respect du car ils sont nos responsables et voilà. Mais il n'y a pas le « je suis le chef donc tu te tais ».*

2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*Oui, la bonne relation aide. De temps en temps on part au clash mais c'est toujours après remis à plat et il y a toujours ce respect de se dire qu'il est quand même au-dessus. Il ne faut quand même pas exagérer quoi. Si j'ai besoin d'aide ou quoi, ils sont toujours disponibles.*

3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Je crois que ce qui influencerait ma satisfaction au sein de l'entreprise est la reconnaissance tout simplement.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

*La reconnaissance passe avant tout. Je pense que c'est d'abord le côté humain qui m'importe. L'argent aussi il ne faut pas se voiler la face mais avant si on ne se plait pas ou on ne s'entend pas, ça ne marche pas. Je pense que le bien-être, l'entente au travail*

*est le premier facteur qui est très important. Je mettrais la rémunération en troisième lieu car c'est bien, ça fait vivre mais voilà.*

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Je crois clairement qu'il faut que tous les facteurs de fidélisation soient présents. Si j'avais une grosse rémunération, sans un bon environnement de travail, ça ne m'intéresserait pas de travailler là. Venir travailler avec des pieds de plombs ce n'est pas marrant.*

#### 4<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E4

---

##### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*J'ai 25 ans, je suis rentré comme comptable il y a 2 ans et demi dans la société Facozinc. Après mon bachelier en sciences économique de gestion, j'ai travaillé comme indépendant avec un de mes frères en tenant un snack friterie. Après 2 ans après avoir travaillé là-dedans, j'ai décidé de totalement changé d'univers et une des premières portes qui s'est ouvert à moi, c'est Facozinc, et j'ai directement décidé de rentrer là-bas. C'est mon premier vrai métier, ma première réelle expérience avec le vrai monde du travail. Avec des vraies règles, un vrai cadre.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

## **Déterminants de la fidélisation :**

### Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*Je n'ai pas dû passer de formations car les connaissances que j'avais étaient suffisantes pour rentrer dans la société et c'est ce que je fais aujourd'hui mais j'ai quand même pas mal appris sur le fonctionnement de l'entreprise avec mes collègues et mon responsable. Si j'avais quelques doutes, ou si j'avais vraiment envie d'évoluer dans un domaine bien particulier, il m'a toujours dit de le contacter et de lui dire et à ce moment-là, je prends une formation en ligne ou un séminaire, etc. Il m'a toujours dit qu'il pousserait toujours pour que ce soit la société qui prenne à sa charge cette formation-là. Ce serait bénéfique pour eux et en même temps pour moi, pour mon évolution. Pour le moment, mes connaissances sont suffisantes et je pense qu'elles le seront toujours mais si je peux leur apporter quelque chose. Par exemple, moi un des aspects qui me plait c'est la fiscalité. J'en ai déjà parlé avec mon responsable en disant qu'un jour j'aimerais bien, peut-être regarder si ca existe une formation en ligne ou quelque chose en lien avec la fiscalité. Il m'a dit « si tu vois, fonce et facozinc payera car c'est pour toi mais en même temps au-delà de ça, ca pourra faire du bien à la société. Ils ne m'ont jamais rien forcé. D'ailleurs, ils ont proposé il y a plus d'un an des formations en langues mises a disposition de tous les employés de Facozinc. Il n'y avait pas d'obligation d'y aller, si tu n'y allais pas tu ne devais pas te justifier, etc. C'était mis à disposition mais on ne me forçait pas quoi. Maintenant, si je fais une formation secourisme, ils vont me dire que c'est bien mais il n'y a pas de valeur ajoutée à mon boulot si je suis une formation secourisme.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Au départ, je me disais que les formations c'était pour ceux qui avaient du temps à perdre, ceux qui ne veulent pas rester chez eux ou quoi. Au fur et à mesure du temps qui avance, je me rend compte que c'est quelque chose que je trouve de plus en plus intéressant, pour l'évolution dans le boulot il n'y a rien à faire, si on ne fait pas un minimum de formation pour voir plus loin que ce qu'on connaît déjà, ça réduit fortement les perspectives d'évolution. Ça dépend du caractère des gens, moi j'ai le caractère un peu plus curieux de toujours en savoir plus, si il y a des formations qui peuvent aller plus loin dans des choses que je ne sais pas, de plus en plus ça m'intéresse de me dire que je vais aller creuser là où je n'ai pas encore été creuser.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*J'ai la même fonction depuis le début chez Facozinc. Je ne m'en suis jamais caché, j'ai un caractère, j'ai comme sentiment que je veux toujours être le meilleur. Il y un an, notre responsable comptabilité est parti et donc il y avait la possibilité de prendre un nouveau chef mais à ce moment-là je ne me sentais pas légitime à cette place-là. Mais depuis qu'il n'y a personne qui reprend ce rôle de responsable de comptabilité, moi j'ai toujours clamé que si jamais j'ai les compétences et que si tout se passe bien, cette place là je la veux moi. Officieusement, je prends des décisions comme si j'étais le responsable de la compta. Mais officiellement, ça n'est pas encore fait sur papier. Mais il faut que les décisions soient prises donc naturellement ça s'est fait, j'ai pris les décisions moi pour l'équipe. L'équipe me considère comme leur collègue mais ils savent bien que les morceaux avec le plus de responsabilité c'est moi qui les prend et ça les arrange bien. C'est peut-être aussi ça qui me pousse à m'intéresser aux différentes formations possibles pour évoluer dans mon métier. D'office vu que je veux prendre la place du chef, je dois avoir les épaules pour. Et comment avoir les épaules ? C'est en savoir le plus possible pour pouvoir parer à toutes les éventualités quoi. À la différence des autres, moi je n'ai pas fait d'étude de comptabilité. J'ai commencé un master en sciences économique de gestion, je me suis arrêté au bachelier et puis après, je suis parti faire des frites donc j'ai un parcours atypique. J'ai pas un parcours bien normé de comptable qui a toujours fait de la comptabilité. Moi depuis que je suis chez Facozinc ça a été un défi la première année de me remettre à niveau. Vu que je suis parti sur cette*

*lancée-là, je me suis toujours dit que j'allais évoluer le plus possible pour à ce moment-là passer chef et apprendre toutes des choses que je n'ai jamais vues. Tous les jours j'en apprend encore mais mon objectif c'est d'en apprendre le plus possible pour que je légitime vraiment ma responsabilité et ma place au niveau de la comptabilité. Moi maintenant je sais bien que la place de responsable c'est mon objectif principal mais si un jour j'ai cette place-là, il y aura peut-être un autre truc que j'aimerais faire en plus par forcément au niveau de la place mais au niveau de la responsabilité. Je gère la comptabilité mais peut-être que je gèrerai plein de petits trucs en plus. Moi c'est le truc qui me motive, je sais bien que ça ne motive pas tout le monde, mais je sais que j'ai besoin de ce sentiment de gérer les gens. J'aime bien quand les gens font les choses comme je le veux moi. Ça vient aussi de mon ancienne profession, c'est que je gérais une équipe avec beaucoup de contacts avec les gens, là c'est pareil, quand t'es simple comptable t'as moins de contact que quand tu dois gérer une équipe, voir à ce que tout le monde se sente bien. La chance que j'ai c'est que pour l'instant, il n'y a personne à cette place là et que je suis à la bonne place pour reprendre ce flambeau là. Je ne veux pas non plus me lancer des fleurs ni faire le malin ni quoi que ce soit mais on en a déjà discuter plusieurs fois et c'est toujours moi qui m'a emballé depuis que je sais que le poste est à prendre. Quand j'avais un responsable au-dessus de moi je ne me suis jamais dit que j'allais le faire dégager mais à partir du moment où il était parti, je me suis dit pourquoi pas. C'est aussi un peu le sujet de ton travail. Moi je me lève le matin et je me dis que je vais encore tout casser pour montrer que je mérite ma place et que je suis bien où je suis.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais

parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*Je valorise même de trop. Je m'attache de trop aux critiques et aux remarques que l'on va faire de mon travail. Je vais rendre un rapport qui va être bien, ils vont me dire que c'est top, je vais être refais pour la journée. Mais alors, je ne vais pas me dire que je dois me reposer sur mes lauriers mais je vais me dire que vu qu'ils sont contents comme ça, je vais tout le temps le faire comme ça. Je sais que je suis dans la bonne lignée et à l'inverse quand ils me disent que c'est pas top ou que ça pourrait être mieux fait, ça va tellement me piquer, que ça va m'obliger à regarder 15 fois pour ne plus refaire la même erreur. L'erreur je la ferai une fois mais je ne la referai plus après. Ça va me piquer dans mon orgueil et je vais travailler 2/3 fois plus dessus pour être sûr de ne plus refaire la même erreur et que la critique se transforme en bonne critique. C'est très important la reconnaissance orale. Je privilégie plus le fait que ce soit oral que le fait que ça soit financier. C'est très bien une promotion etc, mais ce sera une fois mais 3 mois après, les 150 euros je les aurai toujours, donc voilà ma promotion je l'ai et puis voilà. Le petit mot qui va me dire chaque jour « bien joué », « bien travaillé », , c'est du journalier, c'est ce qui te pousse tous les jours à faire un peu plus et un peu mieux mon boulot. Il ne faut pas non plus que ça soit tous les jours, ça deviendrait une routine. Ce n'est pas vraiment un truc de fou de dire que notre job est bien fait et ça remotive pourtant toute l'équipe. Une promotion, c'est bien, c'est super et je pense que justement il ne faut pas déformer ce que je dis, si on ne donne pas de promotion ou d'avantages aux gens qui travaillent bien, ça peut avoir un effet néfaste sur le boulot à long terme. Je pense vraiment que la partie orale est encore plus importante. Je sais qu'il y a certaine personne qui s'en foute qu'on leur dise que c'est bien, eux ce qu'ils veulent c'est un 0 en plus sur la fiche de paie, une voiture de société, une carte essence, un téléphone, c'est n'importe quoi. Moi je me suis toujours dit que d'abord on fait bien le travail, on a les bonnes choses et après seulement on a ce qu'on mérite.*

*Si on peut combiner les deux, c'est encore mieux. Je pense que dans les entreprises qui sont bien gérées, et je pense que Facozinc est bien géré à ce niveau-là, l'un amène toujours l'autre. On montre qu'on est compétent, et donc on a des promotions. On a des bons responsables. Ce sont des gens qui ne regardent pas à 1 euro, t'as montré que tu méritais, alors tu as droit. La chance qu'on a c'est que eux viennent vers nous, on ne doit pas aller vers eux. C'est un peu leur façon de dire merci pour le travail. Si il n'y*

*avait que de la gratification orale on va dire, mais jamais de reconnaissance salariale, au bout d'un moment les gens se sentiraient frustrés et se diraient que leur travail est bien mais qu'ils n'ont rien en retour, il ne faut pas que ça.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Oui, je vais sûrement d'ailleurs en avoir une dans peu de temps en passant responsable de la cellule comptabilité. Ça m'intéresse car comme j'ai dit avant, c'est ma personnalité le leader et de gérer une équipe.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*Je sais bien qu'on peut avoir un téléphone de société, un abonnement, une voiture, une carte essence, Facozinc est assez diversifié au niveau des avantages extra-légaux qu'ils offrent au personnel. Je pense que dans un premier temps, on valorise plus une carte essence de 100 euros qu'une augmentation de 100 euros. Je porte plus d'importance à l'avantage moi en tout cas. Moi, c'est comme ça que je l'ai vu, je me suis dit cool j'ai une carte essence de 100 euros alors que si j'avais eu 100 euros en plus sur mon salaire, ben j'aurais été content mais moins. J'ai eu la chance d'avoir un téléphone mais j'avais un meilleur téléphone avant. J'étais quand même super emballé d'avoir un téléphone moins bien car juste le fait de me dire que c'est un que la société m'offre. Si tu gagnes 100 ou 150 euros net en plus par mois, tu vas le voir mais vite l'oublier, car ça va vite paraître pour un salaire normal. Alors que ta voiture de société et ton téléphone de société, tu les prends les jours, inconsciemment, c'est un plus que la société me donne. On me dit souvent que j'ai une vision trop bisounours des sociétés. C'est comme ça que je vois les choses car je viens d'un endroit où je travaillais pour moi et on avait pas tous ces avantages, on avait droit à rien du tout appart prendre des boissons dans le frigo. Ça me semble gratifiant d'avoir ces avantages que de me dire que je vais toucher sur mon salaire une augmentation et 6 mois après tu n'y penses plus, ça va paraître normal.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*Ca c'est une des principales choses qui m'a fait me plaire au sein de l'entreprise, c'est l'ambiance générale dans les bureaux. Quand je suis arrivé, l'ancien responsable m'a directement pris sous son aile, il m'a expliqué la vie du bureau, il m'a toujours inclus dans les discussions, pendant les temps de midi, il ne m'a jamais laissé de côté. C'est vraiment ça qui m'a vraiment motivé à m'investir davantage dans la société. On est vraiment dans un groupe qui s'apparentent plus à des amis qu'à des collègues. J'ai 25 ans, j'ai des responsabilités de chef de la comptabilité même si je ne le suis pas encore, je prends des responsabilités. Et moi à 25 ans, je dois demander à des gens plus âgés de faire des choses pour moi. Dans un autre gros groupe très sévère, je me ferais bouffer, il se demanderait qu'est-ce que veux le petit jeune alors qu'ici vu qu'on s'entend tous bien, ils ne le font pas pour le responsable, ils le font pour moi, car je leur ai demandé, parce que je leur rends des services, parce qu'on s'entend bien et qu'ils ne veulent pas me mettre dans la merde ou quoi. Ça joue aussi sur nos capacités de travail car on ne le fait pas pour la responsabilité ni pour le poste mais pour la personne. Quand on est tous ensemble, entre mecs le vendredi, c'est une ambiance particulière, mais quand on est entre garçons, on se dit vraiment qu'on est pas au travail, on rigole, on plaisante, c'est très très amical, bonne enfant. C'est déjà arrivé que les veilles de fête, on restait ensemble et on buvait un verre, je ne suis pas sûr que dans toutes les sociétés, ça se passe comme cela. Tu as pu le remarquer aussi, dans les réfectoires à 12h, avant le covid, c'était bondé, on avait même pas de place pour tous s'asseoir tellement il y avait du monde. Tout le monde parle avec tout le monde, tout le monde plaisante avec tout le monde et c'était vraiment le moment où tout le monde reprenait*

*une bouffée d'oxygène avant de reprendre le travail. Je ne m'attendais vraiment pas à ca quand je suis arrivé là-bas, j'ai été agréablement surpris. C'est ce que je me dis à chaque fois, je ne suis pas sûr que j'accepterais une place ailleurs en sachant ce que je pourrais perdre en partant là-bas au niveau humain quoi.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*Moi je ne suis peut-être pas le meilleur exemple car dans mon ancien boulot, j'avais 5 jours de congé par an, je viens d'un environnement où j'avais très peu de congé. Je travaillais le soir jusque 22h. Puis je passe chez Facozinc, où j'ai 20 jours de congé et je termine tous les jours à 17h30, le vendredi à 15h et pas le samedi. Moi de base, j'ai assez de jours de congé. De moins en moins de personnes pointent chez Facozinc car il y a des gens qui veulent tenir leurs comptes à jour pour savoir récupérer le nombre de jours qu'ils ont réellement prestés. Moi j'aime pas cette forme de pointage, je n'aime pas les gens qui comptent leurs heures car ca donne une mauvaise image de comment tu te sens dans la société. Moi j'arrive tous les jours à 8h15 et je repars à 17h45, j'ai fait 30 min en plus par jour, je leur offre. C'est pas les 3 jours de congé que je vais récupérer sur 1 an qui vont faire que je me sens mieux. On arrive toujours à concilier travail et vie privée, le tout c'est de trouver un bon équilibre et je pense qu'avoir 20 jours de congé, on peut s'arranger. Nous on ne travaille pas les week-end, ce n'est pas comme les ouvriers qui doivent travailler le samedi et qui ont un jour de congé la semaine et là c'est plus compliqué de s'arranger avec leur femme ou leurs enfants. Je trouve que pour moi, employé de bureau qui travaille pas les week-end, c'est plus qu'assez.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Je pense que ce n'est pas la chose la plus facile à créer dans Facozinc même si nous en avons déjà discuté avec les responsables. J'avais déjà pensé à un modèle un peu plus jeune, dans le sens où on peut arriver entre 8h et 9h, on fait nos 8h par jour en prenant*

*une pause à 12h pour être sûrs de pouvoir prendre les appels après aux heures convenues et que si on commence à 8h on peut finir à 17h et que si on commence à 9h on peut finir à 18h ou alors on ne prend que 30 minutes de temps de table, ne fusse qu'arranger un peu comme ça. Mais malheureusement, je peux comprendre le responsable des ressources humaines qui est un peu réticent car on ne sait pas vérifier si le travailleur fait bien ses heures, si il ne va pas avoir des abus, si il n'y aura pas un problème que tout le monde arrive en même temps donc que le bureau est vide trop tôt dans la journée, etc. L'horaire me convient mais cette possibilité au niveau de l'heure d'arrivée et du temps de midi serait peut-être un peu mieux.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*J'ai peu de rapport avec les ressources humaines. Je sais bien que c'est eux qui gèrent toutes les demandes de congés, si on ne les avait pas, on ne saurait pas savoir nos jours de congé. Je ne sais pas calculer moi-même combien j'ai de jours de congés. Même au niveau salaire, je sais bien qu'on a une avance et un solde, ils ne sont pas regardant à faire une avance sur salaire, d'arranger un peu si l'ouvrier ou l'employé doit des sous à l'entreprise à cause d'une récupération de congés payés, ils ne vont pas te dire de tout prendre d'un coup et laisser l'employé dans la merde. Ils sont forts humains.*

*Ils ont un cœur et un cerveau. Ils ne vont pas commencer à tuer les gens à ce niveau-là. C'est le côté humain qui prime et avant de faire un choix, ils vont toujours voir un petit peu au niveau du travailleur si ça ne va pas lui peser mentalement ni au niveau monétaire car ce n'est pas toujours évident quand il y a du chômage covid pour le salaire, etc. Facozinc a toujours dit d'abord le travailleur et ensuite voir comment on peut régulariser ça.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère-t-ils leurs équipes ?

*Avec notre responsable, lui il a toujours dit qu'il voulait nous laisser le plus d'autonomie possible. Les congés on fait ce qu'on veut. Il va mettre un cadre, il dit qu'on est pas à l'école primaire, il veut que les congés soient rentrés pour telle date. Après, si il y en a une qui veut prendre 3 semaines ou 2 jours, tant qu'on s'arrange entre nous, lui il ne se mêle pas. Si vraiment il y a des problèmes entre les travailleurs, il prend la responsabilité de trancher. Sinon, il nous laisse faire notre propre management interne, on est beaucoup autonome.*

2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*Très bon dialogue, il ne veut jamais qu'un problème soit laissé sur le côté car on a peur de lui demander quoi que ce soit. Il demande souvent comment ça se passe, si la charge de travail n'est pas trop élevée, si il ne faut pas un autre écran, une autre chaise, etc. Lundi, j'ai commandé deux chaises de bureau car des chaises étaient cassées, il n'a même pas hésité une seconde, il m'a dit de commander directement des chaises. Il est fort à l'écoute et en même temps il reste en retrait car on sait très bien qu'avec un responsable on ne parle pas, on ne rigole pas de la même façon quand notre responsable est à côté. Il est super humain et fort à l'écoute. Je pense que de plus en plus, la société tente de se tourner vers ses eaux là. On a deux cadres jeunes, ils arrivent avec leur idée jeune. Je pense exactement qu'il faut un peu de tout pour être satisfait dans une entreprise.*

3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*L'évolution dans un premier temps et tout ce qui est facteurs de reconnaissance orale et salaire ou avantages. Tous les 2/3 mois on essaye de faire des évaluations avec notre responsable pour passer en revue pour voir ce qu'on a fait le dernier semestre. Si la courbe est ascendante, on essaye toujours de voir un peu plus haut, etc. Mon objectif premier c'est l'évolution, la formation, etc. Pour asseoir ma position de futur responsable. Mon objectif est d'être en constante évolution et de ne pas m'arrêter. Je veux toujours en apprendre plus. Si il y a des formations qui me permettent d'évoluer, des trucs qui me permettent d'apprendre davantage, je le ferai si ca me permet de devenir chef. Je suis jeune, j'ai 25 ans, j'ai pas d'enfants, pas de prêt pour une maison, mon objectif de vie c'est la carrière, peut-être qu'après se sera plus vers le salaire.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

*Le développement, le salaire, l'environnement puis le style de management.*

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Si tu me payes 1 million d'euro par mois, je mordrai sur ma chic. Le salaire fait beaucoup, c'est sûr. Mais je ne saurais pas me voir travailler dans un environnement qui ne me plait pas. J'aurais pu me dire que je vais donner mes CV à brucelles etc mais c'est loin de chez moi, les gens ne font pas partie du même univers que moi, etc. J'ai tout ce côté là qui m'attire. Il n'y a que les gens qui font ça que pour l'argent moi j'ai fait le choix de me dire en me levant le matin, je suis content d'aller au travail, il y a une bonne ambiance, etc.*

## 5<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E2

---

### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Je suis entrée il y a 12, 13 ans chez Facozinc. Je suis arrivé là en commençant avec un PFI et finalement j'ai eu la chance de signer un CDI après mon contrat.*

*Au départ, ma fonction c'était uniquement l'accueil et le téléphone et au fur et à mesure du temps, j'ai repris des tâches d'une des autres employés qui a pris sa retraite. C'est comme ça qu'au fil du temps mon travail s'est agrandi. Maintenant je fais l'accueil, le téléphone, le dispatch des vêtements des ouvriers sur les sites, le dispatch de commandes sur les sites quand j'ai des demandes spécifiques de fournitures de bureaux, pour la pharmacie, pour les masques, etc. Je gère également tout ce qui est entretien nettoyage, je m'occupe aussi de la gestion des distributeurs pour chaque site : boissons, boissons chaudes, friandises, etc. Je m'occupe des réservations : hôtels, restaurants, voyages, etc. Là récemment, on m'a attribué un nouveau boulot via l'IT, c'est de trier des fichiers qui sont dans un dossier erreur même si ça n'a rien avoir avec mon boulot, c'est toujours un ajout qu'on a fait.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

## **Déterminants de la fidélisation :**

### Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*On m'a formée au fur et à mesure, je n'ai pas eu vraiment de formation car à la base, quand je suis arrivée, c'était uniquement pour répondre au téléphone et accueillir les clients, ce n'était pas du tout ça la base de mon travail. C'est après qu'on m'a donné d'autres choses à faire. Au fur et à mesure, on me formait pour les autres tâches quoi. Je n'ai pas eu de formations spécifiques.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Je pense que les formations c'est très très important, c'est un gain de temps énorme. Il y a certaines choses où quand je devais être formé, j'arrivais là, je n'avais jamais fait et donc on prend un peu plus de temps. J'ai la chance d'assimiler assez vite mais pour quelqu'un qui n'a pas cette chance, ça peut être compliqué. Donc, oui, c'est important. Moi ça va, ce qu'on m'a expliqué n'a jamais été très compliqué donc ça c'est bien passé dans l'ensemble. J'aurais bien voulu avoir des bases moi. Il me restait une dernière année à faire en 6<sup>ème</sup> avant d'avoir mon diplôme et je ne l'ai pas terminée car je voulais travailler et ça ca restera toujours un regret car pour une seule année j'aurais pu avoir mon diplôme et avoir beaucoup plus d'autres choix mais j'étais jeune. C'est très très important et surtout dans les langues, quand tu as les langues franchement tu es bien. Tu as beaucoup plus de choix.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*Ca a été une évolution assez rapide car c'est vrai que les 6 premiers mois, ce que j'ai commencé c'était vraiment que du téléphone et de l'accueil. Après, j'ai eu le classement. Après, j'ai dû aidé l'ancienne employé dans ces tâches. Les jours où elle tombait malade, j'aimais bien faire ces tâches et j'aimais l'aider dans la réalisation des tâches également. Tout était bon à prendre pour me faire évoluer. Au fur et à mesure, j'ai repris ces tâches. J'aimais bien regarder ce qu'elle faisait et apprendre sur le tas. Oui l'évolution a quand même été rapide mais ca a quand même pris quelques années. La fonction pour laquelle j'ai été engagé me convenait. Quand j'ai commencé, j'avais 18 ou 19 ans, et j'avais qu'une envie c'était de travailler, peu importe ce que j'allais faire mais je voulais travailler. La fonction me suffisait, tout était bon à prendre par après au niveau des autres boulots, si je pouvais gratter par si, par là des autres tâches pour évoluer. Au début, je ne voulais pas évoluer spécialement mais après si car je me disais que je ne pouvais pas faire de l'accueil et du classement toute ma vie.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*La reconnaissance salariale ca a son importance mais je dirais que non. Depuis que je travaille là, je n'ai jamais demandé d'augmentations pourtant je pourrais avec tout ce que j'ai repris mais non. L'important pour moi c'est d'être épanoui dans mon travail, et je le suis totalement. C'est ca qui est très très important, c'est un conseil que je te donne à toi aussi. Quand tu dois chercher un boulot, cherches dans une branche qui*

*t'inspires et que tu aimes beaucoup. Si tu veux garder le boulot super longtemps, ça va aider ça. C'est important de bosser dans quelque chose que t'aimes. La reconnaissance orale je crois se fait avec les années que j'ai passé là. Maintenant quand tu demandes à quelqu'un, on va te dire « elle fait partie des meubles ». Je ne vais pas dire que ça me suffit comme reconnaissance, mais après, il ne faut pas être trop exigeant. Ça a son importance mais si tu mises là-dessus tu vas être déçue, car pour certains patrons, tu es là pour faire ton travail et pas pour être félicité. Je ne vais pas dire que je n'ai jamais été félicité. On m'a déjà dit « merci pour ton travail, t'as assuré ». Je n'ai pas non plus eu un écrit ni un super cadeau mais ça me va. Moi tant que j'aime bien mon travail et que tout le monde est correct avec moi, ça me va très bien, je n'ai pas besoin de plus.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Oui, j'ai pu avoir une promotion horizontale. En effet, je n'ai pas augmenté de niveau de hiérarchie mais j'ai pu réaliser d'autres tâches.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde a les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*Des chèques repas, avoir une assurance DKV, des éco-chèques, c'est un avantage. Pour moi c'est important car si on me les enlevait je ne serais pas contente. Je m'y suis habitué donc oui, ça a son importance. C'est une reconnaissance de la part de la société de nous fournir ses avantages.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*Pour moi il y a une chouette ambiance. Moi je suis quelqu'un d'assez direct au départ . Quand j'ai commencé, je n'étais pas épanouie comme maintenant, mais après c'est normal j'étais toute jeune, j'étais encore un peu fermée dans ma petite bulle, mais il faut le temps en fait. Là je dirais que c'est top, ça va ça se passe bien, il y a des jours où c'est moins bien. Mais ce sera comme ça dans toutes les sociétés. Mais dans l'ensemble il y a une bonne ambiance, ce sont de bonnes personnes qui sont très gentilles. Je me plais très bien.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*Sincèrement, 20 jours c'est pas assez mais je suis quelqu'un de très patient. Regarde, Depuis que le nouveau directeur des ressources humaines est arrivé, ils ont instauré le fait que l'ancienneté nous donne plus de jours de congés. Quand on a 10 ans d'ancienneté, ils nous rajoutent un jour de congé. Et tous les 5 ans en plus, on a droit à un jour de plus. Donc maintenant moi j'en ai 21. Je trouve quand même que c'est pas assez, quand je cotoie d'autres personnes par exemple dans ma famille qui ne travaillent pas spécialement dans des sociétés comme Facozinc mais ils nous disent qu'ils ont 30 jours de congé et moi je suis là avec mes 20 jours de congé. C'est rien du tout 20 jours, ça va vite hein. Ce serait chouette d'avoir un petit peu plus mais j'ai toujours fait avec de toute façon. Je trouve qu'avec 20 jours nous n'avons pas moyen de voir ma famille assez, de profiter en dehors.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Pour l'instant, moi ça va. Mais maintenant, il faut savoir que vis à vis d'autres personnes, j'ai pas d'enfants, j'ai pas de mari, je suis chez ma maman, je suis bien pour l'instant donc cet horaire là me convient. Maintenant, si je suis amené à me marier et à avoir des enfants, je voudrais des horaires plus flexibles et un peu plus court aussi si c'est possible. Franchement, je trouve qu'on est assez bien à ce niveau-là. Travailler 38h par semaine c'est top.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*Avant que Nicolas n'arrive, Françoise était très débordé, mais moi je n'ai jamais eu à me plaindre. Disons que maintenant qu'ils sont deux, ils sont plus à l'écoute. Je fais très rarement appel à eux. Quand je demande quelque chose, ils sont à l'écoute et ils m'aident rapidement.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère t'ils leurs équipes ? Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*J'ai un tres tres bon dialogue avec les responsables. Mais ils sont très à l'écoute. J'ai beaucoup de chance d'avoir des dialogues ainsi avec eux.*

2. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Les conditions de travail (les congés), c'est très très important. Je dirais le salaire après car l'évolution je l'ai eue et je n'ai pas encore envie d'être plus évoluée et je mettrais en dernier le style de management. L'évolution n'est plus à l'ordre du jour car moi je ne le veux pas car je suis bien dans ce que je fais et je n'ai pas envie de me rajouter davantage de travail par peur de foirer ce que je fais déjà actuellement. Je trouve que j'ai assez pour le moment.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

*Les conditions de travail, la rémunération, l'évolution et le style de management.*

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Il faut un mixte de tout. Ça dépend de la situation des personnes. Moi je suis seule, je n'ai pas de famille à gérer. Je crois qu'une personne comme moi qui ont des enfants, je crois que le salaire est le plus important et qu'elle mettra en avant cet élément. Il y en*

*a beaucoup qui sont déjà partis de chez Facozinc parce que le salaire n'était pas à la hauteur du boulot, et ça ca peut –être problématique. Moi en tout cas, je ne le sens pas comme ça, car je n'ai pas à dépenser pour quelqu'un d'autre. Maintenant, si j'avais une famille peut-être que je verrais autrement les autres.*

## 6<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E6

---

### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Ici, ça va faire bientôt 4 ans que je suis chez Facozinc. Je suis d'IT manager, je suis gestionnaire principalement. Je m'occupe de tout ce qui est infrastructure serveur, infrastructure en général. Au vu de la taille de l'entreprise, il s'avère que je fais aussi d'autres tâches, je fais aussi du support utilisateur, du développement applicatif, de gestion d'ERP, de la négociation prix de matériel informatique, c'est ce qui m'a attiré chez Facozinc car avant je suis passé par Erasme et là les rôles informatiques sont beaucoup plus cloisonnés. Chez Facozinc, il n'existe pas ses cloisons car nous n'avons pas une équipe assez grande et donc ca permet d'avoir une amplitude d'action beaucoup plus importante que dans une autre société. C'est ca qui m'intéresse même si c'est fatigant parfois aussi car mon boulot va de devoir créer une application à devoir changer une cartouche d'encre dans une imprimante, ca peut être parfois frustrant mais ca fait partie du package. Avant, j'ai été pris dans une mission d'intérim de deux ans chez Erasme pour la migration de tout le parc informatique. Mon objectif était de décrocher un poste chez eux. Beaucoup de personnes là-bas abusaient du système dans le sens où les gens profitaient de leur situation pour poser des congés maladies, etc. C'est à cause de ces gens que je n'ai pas eu mon poste à Erasme. Voilà pourquoi je suis reparti sur une structure un peu plus petite et familiale comme Facozinc où là si tu ne*

*conviens pas au poste on ne va pas te garder juste parce que tu es délégué syndical, on essayera que le service tourne correctement.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

### **Déterminants de la fidélisation :**

#### Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*J'ai été balancé un peu dans le bain. Quand je suis arrivé, il y avait deux directeurs. Ils sont là à temps partagé, ils sont là le mardi et le vendredi. Quand je suis arrivé, normalement, il y avait un prédécesseur et il a choisi d'arrêter avant que je ne le vois. Je me suis retrouvé tout seul à devoir gérer l'infrastructure sans avoir réellement de support sauf les directeurs qui étaient là que le mardi et le vendredi. Un autre employé était présent mais ne s'occupait pas de la partie infrastructure à l'époque donc il n'avait pas beaucoup de connaissance dans cette partie-là. J'ai dû apprendre par moi-même en très grosse partie. D'ailleurs, chez Facozinc, la première formation que j'ai eue c'était lundi passé. Les directeurs ont peur de payer des formations aux personnes qui travaillent pour eux, de peur qu'ils ne s'en aillent après. Pour moi, ce n'est pas vraiment la bonne vision des choses car du coup elle ne met pas en valeur, surtout dans le milieu de l'IT ca change tout le temps donc on est obligé de se former continuellement et apprendre, et le fait qu'elle ait peur de nous payer une formation de peur qu'on s'en aille est plus préjudiciable qu'autre chose. D'ailleurs, un employé est parti il y a peu entre autres dû au manque de valorisation du service informatique où il y a un décalage entre ce que la direction pense que ce qu'est un service informatique et ce qu'est réellement un service informatique. Ca c'est le gros souci qu'on a chez Facozinc pour l'instant. C'est sûrement parce que c'était une entreprise familiale qui a grandi et grossi jusqu'à atteindre la taille qu'elle a aujourd'hui. D'après moi, dans la direction, aucune*

*personne n'a de notion de ce qu'est un directeur informatique. Ils comparent souvent nos projets informatiques avec les projets comptables, financiers, etc. C'est totalement différent car nous parfois nous devons inventer des choses pour répondre à une demande et donc les budgets sont parfois différents, peuvent paraître très élevé. J'ai vraiment du apprendre par moi-même chez Facozinc mais après mes deux directeurs font ce qui peuvent pour m'apprendre des choses et j'ai appris énormément en travaillant avec eux au quotidien.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Oui, elles sont importantes pour moi pour fournir des outils adéquats par rapport à l'ère actuelle dans laquelle on évolue au niveau informatique. Si je ne suis pas à jour au niveau des nouvelles technologies, ce sont des choses qu'il faut connaître à 100%. Avoir des formations ça pourrait être avantageux pour la société pour que je sache mettre des outils en place. Après, si moi j'ai envie de postuler ailleurs, avoir eu des formations ça peut aider mais au sein de Facozinc, avoir des personnes formés en continu et être créateur de contenu me semble être intéressant aussi. Ne pas former ses informaticiens voudrait dire que tu veux garder un incompetent au sein de ta boîte. Ce n'est pas rentable.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*Chez Facozinc, il s'avère que si t'es capable de faire un truc, tu le fais et ce n'est pas le cas que dans l'informatique. Ce que je fais à évoluer oui, mais ce n'est pas parce qu'on m'a demandé de faire autre chose ou qu'on m'a proposé de faire autre chose. C'est parce qu'on m'a donné une tâche que je trouvais désagréable et que j'ai utilisé mes compétences pour réaliser la tâche différemment. Oui, j'aimerais évoluer au sein de Facozinc mais on est une petite équipe donc il faut quand même qu'on soit tous les back up des uns des autres. Mais je ne sais pas encore vers quoi j'aimerais évoluer. J'aimerais évoluer pour pouvoir gérer une équipe, ça c'est quelque chose que j'aime assez bien. Dans les différents tests de comportement que j'ai fait et dans mon caractère*

*au quotidien, j'ai tendance à avoir plutôt un comportement de leader que de suiveur. Mais dans cette entreprise, nous ne sommes pas assez nombreux pour que je puisse gérer des gens. Si je gère des gens, ce serait sûrement dans une autre boîte plus grande. C'est à voir par la suite.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*Pour moi, les deux sont relativement importantes. De nouveau, chez facozinc la reconnaissance orale on en a eu quand même pas mal pendant tout un temps mais maintenant, j'ai plus l'impression qu'ils n'ont aucune idée de ce que je fais. Les directeurs pensent que j'ai n'ai plus grand chose à faire. Ils ne savent pas réellement les tâches qu'on doit réaliser.*

*Au niveau de la reconnaissance salariale, c'est un peu complexe dans l'entreprise, c'est le truc qui de temps en temps me déçoit un petit peu. C'est une des raisons pour laquelle l'ancien informaticien est parti et que j'ai failli aussi partir de chez Facozinc à un moment donné. La valorisation salariale parfois ils ne réalisent pas ce qu'est un développeur, un IT manager et ce que ça fait en fait. Au final, on a l'impression d'être le même statut qu'un vendeur comptoir, même si je sais qu'eux font plus d'heures que nous. La situation du salaire brut qui n'est pas élevé mais qu'avec les avantages ça monte quand même, ça ne me plaît pas tant que ça. Par exemple, quand j'ai voulu faire mon emprunt pour ma maison, j'ai dû me battre avec l'agence pour leur faire comprendre que mon salaire brut était réellement mon salaire net. Ils ne pensaient pas que mes frais propres rentraient en compte. Les deux types de reconnaissance sont importantes, maintenant il y en a une des deux qui te permet de mettre de l'eau dans*

*ton vin et pouvoir aller de l'avant et parfois c'est un peu compliqué chez Facozinc leur façon de faire un peu floue et je ne suis pas totalement fan.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Je sais ce que c'est mais je n'ai jamais encore eu de promotion ainsi. J'aimerais bien pour évoluer mais le service est trop petit pour gérer une équipe.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde à les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*Un peu particulier car avantages font que j'ai un salaire qui est cohérent avec le marché et avec mes prestations. Je n'ai pas l'impression d'avoir des avantages extra-légaux comme des cadeaux en fonction du mérite. Je les vois plus comme étant imbus et non pas comme un avantage. C'est un petit peu dommage. Je roule en berlingot alors que je vois d'autres boîtes chez qui je pourrais postuler, on me filerait peut-être autre chose qu'une berlingot. De base, je n'avais pas de voiture, j'ai dû négocier car ils voulaient que j'assure 13 sites avec mon véhicule personnel. Ils avaient peur que mes collègues leur demande d'avoir également des avantages équivalents. Ils ont peur que les gens regardent dans la gamelle des autres parfois de manière irrationnel. Tu peux avoir des personnes qui font des choses différentes et ils ne veulent pas que les gens voient ce qu'ils ont. Je n'aime pas trop cette partie. Les avantages ne sont pas vraiment des avantages à proprement parlé, c'est juste quelque chose en fonction de ma fonction qui me paraît normal. Maintenant, j'ai suffisamment car je sais que mes horaires sont relativement relax, j'en suis conscient car pendant mes stages, je me tapais 45 minutes, 1h de route pour aller et pour revenir. La ici, je ne fais que 25, 30 minutes de route, c'est quedal. Je sais que il y a un certain confort à ce niveau-là. Et dans certaines boîtes où j'étais en stage, on n'a même pas son mot à dire car la boîte est trop grosse. Des autres côtés, tu n'as pas vraiment une grande amplitude d'action. Je suis prêt à faire certaines concessions pour un job. Maintenant, il faut trouver le juste milieu. Quand tu*

*es consultant par exemple, tes horaires tu ne les as plus, et tu bosses beaucoup plus et tu es beaucoup plus sollicité avec des horaires beaucoup plus compliqués.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*Au sein de l'entreprise en générale, oui. Au tout début, la situation était stable et assez bonne ambiance. L'ambiance au sein du département s'est détérioré suite à un départ d'un informaticien qui n'a pas supporté le manque de reconnaissance et de salaire. Cela a créé un froid même avec le département de la comptabilité. Entre nous ça allait mais on avait un mal être vis-à-vis de l'entière de la boîte. Maintenant, ça va beaucoup mieux qu'avant. L'ambiance est redevenue bonne, on arrive à re positifé. Mais avec mes collègues proches, je m'entends très bien. Il y a toujours ce ressenti avec la direction qui a du mal à savoir ce qu'est l'informatique mais appart ça tout va bien.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*20 jours c'est le minimum. Mais vu que je peux faire des heures supplémentaires, je peux les récupérer. Je finis toujours aux alentours 30jours par an. C'est un peu court pour pouvoir avoir une vie de famille correcte. Ce que j'aimais bien dans mon ancien job, c'est qu'on travaillait en 40h semaine et comme ça nous avions un jour par mois de congé en plus. Ce système-là fait que tes semaines sont un peu plus lourdes mais le jour de récup par mois, je le trouvais vraiment sympa. Grâce à ce système, tu pouvais te prévoir un week-end un peu plus long. Je pense comprendre que pour certains postes*

*ce n'est pas possible car sinon la boîte ne tourne pas. Mais autant pour un département administratif, je comprends moins l'intérêt si les plannings sont bien établis, il ne doit pas avoir de soucis avec un peu plus de jours de congés. Ils essayent de ne pas faire de grosses différences entre nous et les ouvriers et les magasiniers, etc. Ils mettent un peu tout le monde dans un panier trop restreint et il n'y a pas assez de différenciations entre les différents postes et les différents profils.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Ça a évolué depuis que je suis chez Facozinc. L'informatique avait un horaire qui était fixé qui était de 8h30-17h30 et le vendredi jusque 15h30. Au bout de deux semaines, on se barre tous à 15h30 le vendredi mais Facozinc ne ferme pas à 15h30, c'est l'administratif qui s'en va à 15h30, mais il faut peut-être encore assurer du support. C'était pour l'entreprise que je le faisais de changer de jour où on terminait à 15h30, pour leur faire remarquer qu'il y avait un support s'ils avaient un souci. Ça c'était le premier petit détail. Au début on nous faisait pointer, mais ça n'était pas évident car quand on va sur des sites, ce n'est pas possible. Donc, ils ont arrêté les pointages. Au niveau des horaires, on est plus souple. Si on demande demain de commencer plus tôt et de finir plus tôt, ils n'ont aucun problème avec cela. Mais parfois, ça a posé problème car les autres services regardaient chez les autres et remarquaient que certains pouvaient partir plus tôt en prenant 30 minutes de temps de midi au lieu d'une heure. Parfois, ça faisait polémique car certains avaient des avantages spéciaux. Mais moi je trouve que tant que ton boulot est fait, c'est le principal. Mais j'apprécie les horaires, ils sont relativement cools à ce niveau-là.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*Je crois qu'ils gèrent très bien les employés. Moi je n'ai pas souvent affaire à eux mais dès que j'ai une question ou autre, ils sont toujours disponibles, à l'écoute et très humains.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère t'ils leurs équipes ? Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*J'ai un très bon relationnel avec eux. C'est presque devenu des amis en plus des collègues de travail. Là-dessus, il n'y a rien à redire, cela se passe très bien. Après, je n'ai jamais eu de société où j'avais des problèmes car je suis d'un naturel relativement sociable et donc en général ça se passe bien avec la direction. Ici, chez Facozinc, ça se passe aussi vraiment bien avec mes deux responsables. Il n'y a aucun souci.*

2. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Ma plus grosse crainte c'est le manque de reconnaissance financière de différenciations avec les gens. J'ai même peur que mon collègue, une fois qu'il aura terminé son master, veule partir qu'il n'est pas assez reconnu financièrement. Déjà moi, je trouve que je ne suis pas reconnu assez financièrement. Ce qu'ils ont peur c'est que j'aille réclamer par la suite les mêmes avantages que Lucas, et ça je n'aime pas leur façon d'être. Car oui, il a moins d'expériences professionnelles que moi mais au final il sera plus diplômé. Ça risque de causer son départ si on ne lui offre pas d'avantages en plus. Ça pourrait également causer mon départ si ils ne changent pas leur fusil d'épaule en mode tout le*

*monde a la même chose. Ils ne doivent pas juste se dire que c'est parce qu'il donne des avantages à l'un qu'il va falloir en donner aux autres.*

### **La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

*Un des facteurs primordiaux dans une boîte c'est l'ambiance de travail car tu sais que tu vas passer une bonne journée avec tes collègues et ça va être sympa, c'est pour moi un des facteurs les plus importants. Mais ici, chez Facozinc, il n'y a pas de problème à ce niveau-là. C'est également la reconnaissance mais pas seulement la reconnaissance au niveau de la direction. C'est surtout une meilleure écoute et meilleure compréhension. Le département informatique est le seul département à ne pas être représenté au comité de direction. C'est un énorme problème pour moi car les décisions qui sont prises dans le comité de direction sont parfois très éloignée du terrain ou de la réalité. La confiance en notre travail est très importante et ils ne font pas assez confiance en leur service informatique je trouve.*

*À côté de cela, il y a la partie financière qui est un peu limitée.*

*Un troisième, j'aurais tendance à dire les jours de congés qui devraient être dans un cadre un peu plus strict. J'aimerais avoir un minimum de reconnaissance. Des avantages plus attractifs. Par exemple, nous pourrions récupérer nos heures supplémentaires à 150% et pas à 100%.*

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques

augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*En réalité, ce genre de choses, en fonction du contexte ou des besoins pourraient justifier sur une période donnée. Par exemple, aller faire 2 ou 3 ans dans une boîte où l'ambiance est pourrie mais le salaire est vraiment attractif, ça pourrait être intéressant pour essayer d'avancer dans des projets, faire des travaux chez toi, pour mettre de l'argent de côté pour pouvoir faire des activités. Mais attention l'expérience doit être intéressante quand même. Après avoir eu une expérience intéressante, tu t'en vas ailleurs. Je resterais moins longtemps mais je le ferais peut-être tant que je n'ai pas de famille, etc. Je pourrais l'envisager sur une période restreinte. Et après cela, retourner dans un job avec des horaires un peu plus flexible, etc. Surtout que de nos jours, rester dans une boîte 15/20 ans, c'est de moins en moins fréquent et que ça ne choque pas sur un CV. La boîte dans laquelle j'aurais envie de rester réellement, il faut que les facteurs humains et l'ambiance, et la reconnaissance soit loyal et soit bon. Mais si tu gagnes 50% de plus ou moins mais que tu n'as pas de collègue et pas de job valorisant pour toi, pourquoi pas. Mais pendant une période donnée quoi.*

## 7<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES TRAVAILLEURS : E7

---

### **Introduction :**

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement ainsi que votre fonction, votre rôle au sein de l'entreprise ? ainsi que votre parcours ? Depuis combien de temps travaillez-vous chez Facozinc ?

*Je suis là depuis 3 ans, ma fonction officielle c'est employé réapprovisionnement. Je suis sorti de l'école, j'ai fait mes stages, un job d'étudiant et puis j'ai directement été chez Facozinc. Depuis 2018, j'ai commencé 4 mois en intérim puis j'ai eu un CDI et depuis je n'ai plus bougé.*

2. Si pas de réponse à la première question : Où en êtes-vous dans votre carrière ?

## **Déterminants de la fidélisation :**

### Thème 1 : Développement des travailleurs (carrière, mobilité, formation)

1. Que pouvez-vous nous dire des formations au sein de votre organisation ? Avez-vous participé a beaucoup de formation chez Facozinc ? Comment cela se passe t'il ? (Qui décide, fréquence et sur quoi porterait ces formations ?

*Ca a été fait un peu sur le tas, j'ai regardé comment j'allais travailler, comment les autres collègues travaillaient aussi et puis on m'a montré et je me suis lancé. C'est pas vraiment une formation où on m'a mis dans une pièce et on m'a montré ce que je devais faire quoi.*

2. Pourquoi les formations sont-elles importantes pour vous ? (Maintenir compétences, réaliser d'autres tâches, apprendre davantage ?)

*Je n'ai jamais eu de formations depuis 3 ans. Oui, c'est important car chez nous personne ne parle néerlandais ou sur les produits. Nous aux achats on sait tout acheter mais la moitié des produits on ne sait pas à quoi ça sert.*

3. Avez-vous la même fonction et le même poste depuis le début de votre carrière ? Pensez-vous pouvoir évoluer rapidement ? Comment cela se passe t'il chez Facozinc ? Votre but est-il d'évoluer ?

*J'ai la même fonction depuis le début mais les tâches ont évolué. Le but c'est d'évoluer mais en restant dans la fonction achat c'est évidemment mon but d'évoluer mais en termes de responsabilités.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par le développement (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

## Thème 2 : Rémunération

1. À quoi accordez-vous particulièrement d'importance ? est-ce le salaire (une reconnaissance salariale) ou une reconnaissance orale ? La valorisation du travail peut être une promotion mais parfois, simplement le fait de reconnaître que notre travail est bien fait, le feedback oral est possible.

*La reconnaissance orale, si on me dit merci c'est bien mais ça ne m'intéresse pas plus que ça. Mais la reconnaissance salariale ça elle m'intéresse quand même pas mal. Pour moi, c'est ce qu'il y a de plus important.*

2. Savez-vous ce qu'est la reconnaissance avec une promotion horizontale, verticale ? Avez-vous déjà eu la possibilité d'avoir une promotion horizontale et verticale ? Est-ce que cela vous intéresserait ? Si oui, pourquoi ?

*Non, je n'ai pas encore eu de promotion. Je suis au même poste depuis le début.*

3. Accordez-vous une importance aux avantages extra-légaux ? Expliquer-moi comment cela se passe chez Facozinc. Tout le monde a les mêmes avantages ? Plus d'avantages avec l'expérience ?

*C'est important mais ça dépend desquels. Je veux dire qu'il y en a comme le téléphone, si tu as déjà un abonnement à moi, ça me sert pas trop. C'est juste pour le boulot. Maintenant, il y en a d'autres qui sont importants : les chèques-repas, les éco-chèques, etc. C'est quand même bien pratique.*

4. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés par la rémunération (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 3 : Conditions de travail, environnement, ambiance (horaires, congés, ambiance + conciliation vie privée et vie professionnelle)

1. Quelles sont les relations que vous avez avec vos collègues ? Comment trouvez-vous l'ambiance de travail ?

*L'ambiance est vraiment très bonne, c'est génial chez Facozinc. Ca c'est un gros point positif.*

2. Combien de jours de congés avez-vous par an ? Trouvez-vous cela suffisant ? Avez-vous plus de jours de congés si vous avez de l'ancienneté ? Comment se passe l'augmentation de ces jours ?

*J'ai 20 jours de congé par an. J'arrive à clairement concilier ma vie privée et ma vie professionnelle car moi, ça va, je vis chez ma maman, j'ai pas besoin de congés pour m'occuper de ma maison, faire des démarches légales ou ce genre de choses. Actuellement, j'en ai même de trop.*

3. Quels sont vos horaires de travail ? Les appréciez-vous ? Si non, que préféreriez-vous ? Pensez-vous que ces horaires de travail vous permettent de concilier votre travail avec votre vie privée ? Expliquer.

*Moi les horaires me correspondent, je n'ai pas d'enfants à aller chercher à l'école ou quoi que ce soit. En plus on a des horaires complètement libres. Moi l'horaire me convient mais c'est vrai qu'avoir des horaires flexibles ça permet de faire la grasse mat, de travailler à son rythme, c'est beaucoup mieux je trouve.*

4. Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines ? Que gèrent-ils pour vous ? Comment les gestionnaires des ressources humaines vous aident-ils ?

*Mon contrat n'est pas trop compliqué, je fais mes heures, je suis payé et je ne demande pas d'heures de récup ni quoi que ce soit donc je n'ai pas vraiment beaucoup de contacts avec eux. Ils n'ont pas spécialement besoin d'intervenir.*

5. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés les conditions de travail (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

Thème 4 : Style de management (leadership, soutien superviseurs, management participatif, etc)

1. Quels sont vos relations avec vos supérieurs ? Comment gère t'ils leurs équipes ?

*Mes supérieurs sont très simples. On se fait des vanes, on rigole, on se fou de la gueule de l'autre, c'est bonne enfant.*

2. Comment se passe le dialogue entre vous deux ? Si vous avez un problème, comment va-t-il réagir ou vous aider ? Donnez-moi un exemple.

*J'ai de très bons dialogues avec eux. Dès que j'ai un problème que ce soit personnel ou professionnel, ils sont attentifs aux problèmes et vont essayer de t'aider comme ils peuvent.*

3. Pour personne en fin de carrière : Il y a 10 ans, vous étiez dans une autre étape de votre carrière, est-ce que vous pensez que vous auriez été intéressés le soutien, le leadership, etc (si elle cite que ça ne l'intéresse pas), vous aviez le même avis ?

➔ Quels sont les facteurs qui permettent d'améliorer votre satisfaction ? Quels sont les facteurs qui vous rendent plus impliqués et pourquoi ?

*Clairement, pour moi c'est l'évolution, le fait de me former etc et le salaire. Ce sont deux facteurs super importants.*

**La motivation au travail :**

1. Accordez-vous de l'importance à plusieurs pratiques de fidélisation ? Si oui, sur base de ce que nous venons de parcourir, quels sont les aspects auxquels vous accordez le plus d'importance si vous deviez en choisir 3 ? (reciter aspects globalement : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management)

- *Évolution*
- *Salaire*
- *Style de management*
- *Conditions de travail*

2. Selon vous, les pratiques de fidélisation que je vous ai citées doivent-elles être mises en place individuellement et fortement (par exemple : augmenter le salaire sans environnement de travail, sans ambiance, etc) pour vous rendre satisfait ou un mixte de ces pratiques augmenteraient davantage votre satisfaction (avoir une bonne rémunération (pas extrême) mais un bon environnement de travail et une bonne ambiance) ?

*Je crois que si le salaire compense la mauvaise ambiance, je resterais dans l'entreprise. Je n'aurais pas besoin d'un mixte de tous les facteurs. Le salaire est très important pour moi.*

## ANNEXE 3 : ENTRETIENS RH

---

### 1<sup>er</sup> ENTRETIEN POUR LES RH : RH1

---

#### **Questions à poser RH :**

J'ai réalisé un entretien spécialement pour les gestionnaires des ressources humaines. En effet, je vais vous demander d'avoir deux casquettes aujourd'hui. Premièrement, nous allons commencer avec la casquette d'un RH. Deuxièmement, je vous poserai des questions qui devront être répondues avec votre casquette de travailleur. Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse aux différentes étapes de carrière, c'est à dire que les individus ont des attentes différentes en termes de satisfaction par rapport à leur développement dans leur vie professionnelle.

#### **- Casquette RH**

1. Quelle est la situation actuelle en termes de turnover, d'intention de quitter, quelle est l'ambiance, que se passe t'il ?

*En ce qui concerne l'ambiance, tout dépend des sites, c'est le gérant qui fait la pluie et le bon temps. Chaque travailleur ne vient pas pour énerver son chef de service. À cause des gérants qui sont trop sévères, on va recevoir des certificats des travailleurs. Je pense que c'est le responsable qui va faire que les employés vont rester ou pas dans l'entreprise. Beaucoup de travailleurs dans les années précédentes ont quittés l'entreprise. Si tu veux des chiffres, il faudra demander au responsable des ressources humaines car ce n'est pas moi qui gère cette partie-là.*

2. Quelles sont les pratiques de fidélisation déjà mises en place ? (promotion, etc)

*On donne des promotions à certains travailleurs. Nicolas revalorise les gens. Il le fait 1 fois par an. Si il y a du changement, si ils sont sur la bonne voie et que tout va bien et que ils partent d'un mauvais salaire alors il faut valoriser sinon ils vont partir. Soit on les valorise un peu et on leur dit qu'il y a encore moyen de grimper un peu, mais défonce*

*toi pour pouvoir l'obtenir. Quand il y a un objectif, si t'y arrives tu l'auras ou pas ta revalorisation. Si l'objectif n'est pas atteint, soit le travailleur accepte ou il n'accepte pas et va voir ailleurs. Pour l'instant, dans les magasiniers, il y en a un qui démissionne car il y a un magasinier qui est parti il y a un an et demi et il a pris contact avec lui et où il est parti il a un meilleur salaire. Il a demandé pour être revalorisé mais nous n'avait pas l'opportunité de lui donner autre chose et de toute façon il aura un meilleur salaire car il ne sera pas dans la même commission paritaire et il va faire du black alors que nous on ne sait pas en faire, donc c'est foutu. C'est un truc qui est venu le chercher. Si toi demain on te donne 500 euros en plus, il n'y a pas photo, tu iras ailleurs. On avait eu la blague aussi avec une comptable. Elle avait réalisé un stage dans une entreprise mais n'avait pas la possibilité de directement l'engagée après. Donc, elle était venue chez nous, et après son endroit de stage l'a recontactée car il avait une opportunité d'emploi. On a négocié avec elle, mais non le salaire était plus important donc elle a dit non directement et est partie. Elle connaissait l'ambiance de là-bas aussi. Ça fonctionne comme ça partout. Ici, le commercial après 5 minutes, il savait déjà le salaire d'un autre commercial et donc ici, on a dû le revaloriser car son salaire n'était pas super bon. Mais après, on lui a donné des objectifs, etc. Mais il connaît le salaire de tout le monde.*

3. Relancer avec différents facteurs : et la marque employeur, que pouvez-vous me dire là-dessus ?

*Je pense que la marque employeur est extrêmement importante. D'ailleurs, nous travaillons beaucoup là-dessus. En effet, pour les 30 ans de facozinc, nous avons fait une énorme soirée où nous avons invité 1000 personnes. On a ouvert un nouveau site et la soirée s'est passée là-bas. Tous les clients étaient invités, les responsables seraient la main de tous les invités. Nous avons également invité un journaliste. Je crois que le fait d'avoir une bonne marque employeur permet d'attirer les gens dans l'entreprise. Quand quelqu'un travaille dans une boîte qui est connue et le note sur son CV, c'est très bien vu.*

4. Parmi toutes les pratiques que vous m'avez citées, y-a-t-il des distinctions par rapport aux étapes de carrière que connaît un travailleur dans l'organisation ? Est-ce que certaines pratiques sont davantage adaptées pour fidéliser dans une étape en particulier ?

*Chaque cas est différent, chaque corps de métier aussi. Si tu as 22/23 ans ou 60 comme moi, c'est totalement différent. C'est suivant l'âge, suivant la fonction, la profession, etc. C'est du cas par cas.*

5. Ceux qui commencent, sur quoi mettez-vous l'accent pour être sûre que pendant les trois premières années ils ne quittent pas ? Les personnes au milieu de leur carrière, qui stagnent un peu, est-ce qu'il y a certaines choses qu'on pourrait favoriser ?

*A la base, on insiste sur la formation, car les nouveaux ils n'ont jamais travaillé donc ici, il a été pris en charge par un autre travailleur et il apprend son métier pour l'instant. Après dans 2 ans, ça sera une autre chanson. Il faudra le revaloriser, ça c'est sûr. Parce que lui va dire qu'il réalise parfaitement son métier. Après lui, si on n'est pas prêt à le revaloriser il va sûrement aller voir ailleurs.*

*Quand les personnes sont au milieu de leur carrière, on les fait évoluer. Par exemple, il y en a un à la comptabilité qui est passé chef de service. On lui offre également des avantages extra-légaux comme la voiture de société, le téléphone et la carte essence. Je pense qu'on offre des avantages comme cela car les employés le méritent.*

6. Quel est le pourcentage de personnes qui a quitté l'organisation ?

*Pour les questions de chiffres, il faut demander à Nicolas.*

7. Quel est le taux de turnover de ces différentes années ?

/

8. Que mettez-vous en place pour fidéliser vos employés ?

*On essaye de les former, de leur offrir des avantages extra-légaux et de jouer sur le bien-être, l'ambiance et les conditions de travail car le salaire n'est pas très très haut.*

9. Quels sont selon vous les besoins des collaborateurs ? Quels sont les éléments qui leur donne envie de rester dans l'entreprise ?

*Il y a le bien-être au travail, la rémunération ou pas, les responsabilités si tu en as ou pas et si ça t'intéresse d'en avoir ou pas, l'ambiance de travail, on sait tjrs ce qu'on a mais pas ce qu'on aura. Après, ça fonctionne ou ça ne fonctionna pas. Certains ça n'a pas été, il y en a qui partent car le salaire est très bien. Mais il était consultant, donc ne devait pas compter ses heures. Si il n'avait pas terminé, il devait rester. Alors que lui regardait à la minute près. Lui n'a jamais voulu entendre et donc il pensait qu'il allait avoir un salaire beaucoup plus élevé de l'autre côté car lui sa qualité de vie était importante. La rémunération c'est bien mais il faut également penser au bien-être, etc. Par exemple, si le salaire est extrêmement bien mais qu'il faut faire énormément de kilomètres pour aller travailler, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est compliquée. Le travail doit également être intéressant. Les tâches sont importantes. Mais l'évolution aussi est importante, l'ambiance avec les responsables, supérieurs, collègues, etc.*

- **Casquette travailleur :**

1. En tant que travailleur, quels sont les différents aspects auxquels vous accordez beaucoup d'importance à ce stade de votre carrière ? (cités différents déterminants : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management).

*Je n'accorde pas beaucoup d'importance à la formation ni à l'évolution car c'est fini pour moi. Je suis formée à fond et j'ai évolué, je ne saurai plus évoluer. La rémunération n'est plus importante non plus, car je n'aurai plus d'évolution à mon stade de carrière. Par contre, l'environnement, les conditions de travail et l'ambiance sont extrêmement importants pour moi. Et la manière dont le responsable gère l'équipe et les relations qu'on a sont très importante.*

2. Est-ce que ces facteurs vous permettent d'être plus satisfait ? D'être plus impliqué dans votre travail ?

*Les facteurs que j'ai cités précédemment, l'environnement et le style de management vont me permettre d'être plus impliqué dans mon travail. En effet, je me sentirai bien, donc j'aurai envie de tout donner pour l'entreprise.*

3. Est-ce que vous pensez qu'à différentes étapes de votre parcours professionnel il y a des moments où vous accordiez plus d'importance à tel ou tel pratique ?

*Oui bien-sûr. Je crois que j'accordais plus d'importance au début de ma carrière à la rémunération, à la reconnaissance et à la valorisation. Je crois que la reconnaissance était très importante.*

4. Qu'est-ce qui vous aurait permis de rester au départ ?

*Vu que j'ai eu énormément de reconnaissance de mon travail, je suis restée dans l'entreprise.*

## 2<sup>ème</sup> ENTRETIEN POUR LES RH : RH2

---

### **Questions à poser RH :**

J'ai réalisé un entretien spécialement pour les gestionnaires des ressources humaines. En effet, je vais vous demander d'avoir deux casquettes aujourd'hui. Premièrement, nous allons commencer avec la casquette d'un RH. Deuxièmement, je vous poserai des questions qui devront être répondues avec votre casquette de travailleur. Dans le cadre de ce mémoire, on s'intéresse aux différentes étapes de carrière, c'est à dire que les individus ont des attentes différentes en termes de satisfaction par rapport à leur développement dans leur vie professionnelle.

#### **- Casquette RH**

1. Quelle est la situation actuelle en termes de turnover, d'intention de quitter, quelle est l'ambiance, que se passe t'il ?

*Les indicateurs sont au vert, c'est-à-dire que on a un turnover qui est en baisse depuis maintenant 3 ans. C'est un indicateur important pour moi. On a un taux d'absentéisme qui est relativement faible, même très faible. Ça aussi c'est super important pour moi.*

*Deux indicateurs qui me semblent aussi essentiel c'est les gens qui partent puis qui demandent à revenir. Ça je garde des rapports sur le sujet et il y en a énormément, donc pour moi ça c'est aussi un bon indicateur. Un dernier indicateur qui m'importe c'est les étudiants universitaires surtout dans notre domaine donc ça peut être des masters en ingénieur industriel option géomètre, ou des master en ingénieur de gestion, ou des master en sales management qui postulent chez nous de plus en plus. Donc, on devient une société non seulement plus attractive mais qui retient de mieux en mieux son personnel. Après, la situation n'est pas parfaite comme partout mais on peut toujours faire mieux mais elle est en constante amélioration au fil des années voir des mois.*

2. Quelles sont les pratiques de fidélisation déjà mises en place ? (promotion, etc)

*Il y a plusieurs choses qui sont importantes, c'est un faisceau de plein de choses. La première chose qu'on a apporté, c'est plus de flexibilité au niveau des horaires par exemple, on a des heures d'arrivées qui sont plus flexibles, des heures de départ qui sont plus flexibles, on a vraiment flexibilisé à ce niveau là. Un autre point important, peut-être même le plus important, c'est qu'on a essayé et on l'a fait surtout pendant les événements covid d'impliquer le personnel aussi bien au niveau des instances syndicales mais en général dans les décisions prises par l'entreprise. Je travaillais pour que le personnel soit acteur des changements et des décisions importantes. C'est un état d'esprit qui a changé pendant le covid. C'est vraiment essentiel car les gens à un moment ils se sont dit « mais en fait, moi je ne suis pas un numéro ici, ils me demandent mon avis, ils demandent mon opinion, etc ». Et ça ça a vraiment eu un effet ultra positif. Ensuite, ça c'est pré-covid, mais ce qu'on a vraiment accentué c'est tout ce qui est activités d'entreprise au sens large. On a réservé pour le personnel des terrains de tennis, on a réservé des terrains de paddle à l'année, on a organisé des matchs de foot, des teambuildings. On a organisé tout un tas d'événements qui rassemblent les gens, qui les font se connaître, se sentir bien dans l'entreprise et ça aussi ça a eu un impact positif. Enfin, l'essentiel, la philosophie chez nous c'est vraiment de donner des opportunités d'évolution aux personnes, il y a vraiment des opportunités aussi bien pour les personnes jeunes d'évoluer (j'en suis le parfait exemple), mais aussi bien pour des personnes qui sont peu ou pas diplômées, d'évoluer vers des postes à responsabilité. Et ça c'est vraiment aussi un point essentiel pour pouvoir retenir son bon personnel. Tu verras les chiffres de turnover 2020 que je t'envoie mais ils sont en chute libre et c'est*

*grâce à ça, les gens ils se sont sentis impliqués dans les décisions et quand on se sent impliqués dans une équipe et dans une organisation, on est d'autant plus performant et fidèle je vais dire.*

3. Relancer avec différents facteurs : et la marque employeur, que pouvez-vous me dire là-dessus ?

*On y travaille énormément, on met un gros focus là-dessus. Ça passe par toutes une séries de choses, c'est effectivement mon domaine parce que c'est important mais c'est aussi le domaine du commercial qui met en place des actions, des distributions de choses, mais c'est vraiment créer une communauté autour du nom Facozinc et cette communauté elle rassemble aussi bien le personnel que la clientèle. La marque employeur c'est un terme assez vaste et un peu vague, mais on travaille dessus. Comment on peut travailler la marque employeur ? Pour moi le moyen le plus simple est que les gens qui travaillent pour nous, ils soient fiers de travailler pour nous. Quand ils vont à un repas de famille, ils disent « ah ben moi je travaille là, j'ai ça à vendre », ils font rentrer un étudiant qui lui-même va être fière et c'est comme ça que ça se travaille la marque employeur, c'est en ayant du personnel qui est fier de travailler pour son entreprise et qui le fait savoir. Je le vois avec les étudiants là, par exemple, je viens de prendre en stage au contrôle de gestion un gars de Waroqué qui est en première master et donc son stage s'est super bien passé et donc il a demandé de travailler tous les samedis au sein d'un comptoir, c'est plus du commercial et sa formation, son accueil, son intégration ont été super tops et parfaites et depuis deux mois j'ai déjà reçu trois candidatures de stagiaires ingé de gestion dans différentes options qui veulent rentrer chez nous en cours de stage et ça pour moi, c'est la définition d'une top marque employeur et il faut travailler là-dessus. Ça peut être par plein de petites choses. C'est la base, c'est que les gens soient contents d'aller travailler et qu'ils soient fiers de travailler pour l'employeur. C'est la base du process de marque employeur, après ça peut se faire par beaucoup d'autres choses, par du marketing et autre mais pour moi la base en ressources humaines c'est ça, avoir une communauté autour de la firme.*

4. Parmi toutes les pratiques que vous m'avez citées, y-a-t-il des distinctions par rapport aux étapes de carrière que connaît un travailleur dans l'organisation ? Est-ce que certaines pratiques sont davantage adaptées pour fidéliser dans une étape en particulier ? Ceux qui commencent, sur quoi mettez-vous l'accent pour être sûre que pendant les trois premières années ils ne quittent pas ? Les personnes au milieu de leur carrière, qui stagnent un peu, est-ce qu'il y a certaines choses qu'on pourrait favoriser ?

*Je ne pense pas qu'on fidélise de la même manière une personne qui a trois années d'ancienneté et une personne qui en a 15. Ça ne se travaille pas de la même façon. Un jeune qui va sortir de l'université ou de haute école et qui va vouloir rentrer chez nous, il va rentrer chez nous car il y a la package, la marque employeur, car il connaît quelqu'un qui a fait les mêmes études et qui rentre chez nous, car l'ambiance est super, parce qu'il va être bien accueilli et bien intégré, car ça va être près de chez lui. C'est un mixte de tout. Quelqu'un qui est là depuis plus longtemps, qui va avoir d'autres attentes, ça va plus se travailler en fonction de ce qu'on peut lui donner comme responsabilité, comment on peut encore le motiver, est-ce qu'il mérite une voiture de société, il y a aussi la politique de bonifications qui peut rentrer en jeu. On a mis en place récemment des congés d'ancienneté, ça c'est une façon de dire merci aux plus anciens. Pour moi, ça fait partie d'un même paquet la fidélisation avec des nuances en fonction de l'ancienneté. Donc, il y a des nuances qui sont à travailler, qui sont aussi une part de feeling. Tu sais, après 17 ans, il y en a qui veulent évoluer et changer de fonction tandis qu'il y en a d'autres qui vont vouloir plus de conciliation vie privée, vie professionnelle. Ça c'est quand même important de connaître son personnel et que les responsables de service connaissent aussi leurs équipes pour pouvoir trouver des solutions. C'est surtout plus personnalisé avec l'ancienneté. C'est un même paquet global mais ça se personnalise avec l'ancienneté. C'est comme un plan cafétaria : c'est donner à chacun en fonction de ses attentes. C'est un plan cafeteria amélioré qui s'affine avec l'ancienneté. De mon expérience, ça s'affine avec l'ancienneté et hier par exemple, pour parler d'un cas très précis et pragmatique. On a notre plus ancien chauffeur qui est venu nous voir, on croyait qu'il voulait une augmentation de salaire, plus de jours de congés et en fait pas du tout, ce qu'il a demandé c'est que dans son travail, il y ait une partie du travail qui soit le fait de parrainé, accompagner tous les jeunes chauffeurs qui rentrent chez Facozinc. On ne s'attendait pas à cette demande là tu vois. Et donc, lui sa demande c'est ça. On doit trouver une solution individuelle car*

*sa demande elle mérite d'être écoutée et discutée. Je trouve que ça devient plus précis avec l'ancienneté.*

5. Quel est le pourcentage de personnes qui a quitté l'organisation ?

*Je t'envverrai les chiffres par mail.*

6. Quel est le taux de turnover de ces différentes années ?

*Idem*

- **Casquette travailleur :**

1. Quel est ton parcours ?

*Je suis sorti d'un master en gestion des ressources humaines à l'UCL. Je suis rentré chez Manpower pendant 5 ans où là j'étais consultant pour des grosses structures. Je m'occupais du payroll, du recrutement, j'avais un boulot assez polyvalent. Puis, je suis rentré chez Facozinc en février 2018, donc maintenant ça fait plus de 3 ans comme responsable du département RH, et après un an et demi j'ai été greffé au comité de direction. Donc mon rôle il est de piloter tout ce qui est stratégie RH au sens large, recrutement, gestion du FEET et de la stratégie FEET, tout ce qui est négociation avec les fournisseurs, que ça soit des fournisseurs interims, sous-traitance et autres, reporting aussi car je dois fournir des rapports pour les administrateurs, des résultats. J'ai une fonction relativement large et polyvalente. Le fait que je sois au comité de direction fait que j'ai un pouvoir sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Si il y a une décision qui est d'investir dans un nouveau bâtiment ou dans une nouvelle entreprise à tel ou tel endroit, je prends part aux décisions et je mets dans les décisions communes l'être humain au centre de nos décisions. Ce qui n'est pas vraiment le cas dans toutes les entreprises ou parfois le business va être au centre. Donc, il y a toute cette partie de stratégie globale qui est importante.*

2. En tant que travailleur, quels sont les différents aspects auxquels vous accordez beaucoup d'importance à ce stade de votre carrière ? (cités différents déterminants : développement (formation, évolution carrière / rémunération / conditions de travail, environnement, ambiance/ style de management).

*Le développement de carrière est un point essentiel, tout ce qui est formation en langues ou en législation sociale ou en utilisation d'outils informatiques, j'essaye dès que le temps me le permet, de m'inscrire à des formations. Ca j'étais très content de mon employeur précédent par rapport aux formations données. Maintenant, chez mon employeur actuel, c'est moi qui suis en charge du plan de formation. J'ai une place un peu différente car c'est moi qui décide des formations qu'on va mettre en place que ça soit au niveau sécurité, langues, produits où là je suis plus en collaboration avec le commercial. J'ai vraiment deux casquettes différentes. En tant que travailleur, c'est essentiel et en tant que décideur, ça l'est d'autant plus. Chez Facozinc, on a un gros plan de formation, on a vraiment augmenté, doublé ou même triplé notre budget formation qu'on va encore doubler l'année prochaine. C'est vraiment pour dire l'importance que je mets sur le sujet.*

*C'est aussi un point essentiel la rémunération. J'ai un point de vue assez bizarre. Évidemment, le salaire c'est essentiel. Après, ce que je me dis, c'est que in fine que tu gagnes 2850 ou 3000 euros ça ne va pas changer grand-chose. Ce qu'il me semble important dans ma rémunération, c'est ce qu'on met derrière, c'est le merci du travail qui est fourni. Je trouve qu'une rémunération doit être correcte surtout par rapport à l'investissement et aux résultats fournis par l'entreprise et cohérente vis-à-vis des collègues. Pour moi, la cohérence, et c'est un point de vue assez bizarre, est plus importante que le montant en lui-même. Une personne qui fait le même job que toi ne peux pas avoir un salaire beaucoup plus élevé. La question des salaires ça se négocie et ça se discute. Il n'y a jamais de cohérence parfaite, ça se discute en fonction du diplôme, des connaissances en langues, de l'ancienneté, de l'âge, en fonction des armes qu'on a. Pour moi au-delà du chiffre, la cohérence est essentielle. La deuxième chose auquel j'accorde énormément d'importance dans mon package salarial c'est le bonus. Le montant qui est versé en bonification. Ce qui est bien avec mon bonus, ça représente le travail fourni dans l'année 2020. Si en 2021 je suis meilleure, j'aurai plus. Si en 2021 je suis plus mauvais, j'aurai mieux. C'est assez méritocratique et j'apprécie cet aspect*

*méritocratie et challenge. Le salaire est négocié et l'employeur ne va pas venir le diminuer sauf si il le diminue de fonction mais que tu travailles mieux, excellentment ou médiocrement, ton salaire il va rester là. Le bonus il va dépendre du résultat et il est challengeant. J'ai deux mots-clés avec cela : un : cohérence et deux : méritocratie. Pour moi, c'est essentiel.*

Entre les deux quelle est le plus important ? Qu'est-ce que tu mettrais en avant ?

*Si je dois vraiment en choisir un je suis à un âge et à une expérience professionnelle où je suis vraiment au milieu des deux mais je pencherais quand même plus pour le salaire.*

*En ce qui concerne l'ambiance, l'environnement de travail, etc. Avant, je travaillais chez Manpower et je travaillais sur du 40 heures semaine et j'avais 32 jours de congé. Vraiment le point que j'ai hésité de changer de boulot, c'était ce point-là. Car chez nous, on est qu'à 20 jours de congé car on travaille sur du 38h. J'ai vraiment failli ne pas changer d'employeur à cause de cela. Moi le nombre de jours de congé est quand même très important moi qui aime bien voyager, profiter, etc. Après, la distance du travail domicile est aussi importante. Avant, j'habitais à Charleroi et je travaillais à Bruxelles et c'était compliqué. Maintenant, j'habite à Charleroi et je travaille à Charleroi, c'est important. Après l'ambiance et le fait de venir et d'être heureux de voir ses collègues au matin, ça passe quand même au-dessus de tout. Ça je l'ai fort retrouvé chez Facozinc, une ambiance familiale où les administrateurs ne considèrent pas les gens comme des numéros où on se sent impliqué, valorisé et reconnu. Ça c'est important, et le plus essentiel dans les points que j'ai cité. Ça va plus loin que le style de management. Vraiment la mentalité d'entreprise et les valeurs d'entreprise, c'est vraiment à la base que ça va se chercher.*

3. Est-ce que ces facteurs vous permettent d'être plus satisfait ? D'être plus impliqué dans votre travail ?

*Ce qui me permettrait d'être le plus satisfait dans mon travail, c'est qu'il faut qu'il y ait tout. De mon point de vue, il y a un mixte de tout, il faut qu'il y ait tout. Il n'y a pas un point qui peut être à 0 même si les autres sont à 10/10 ça n'ira pas.*

4. Est-ce que vous pensez qu'à différentes étapes de votre parcours professionnel il y a des moments où vous accordiez plus d'importance à tel ou tel pratique ?

*Oui, par exemple, il y a 5 ans, j'étais plus à me former, à vouloir apprendre vite les langues, etc, ça passait très clairement avant l'aspect financier. Maintenant, ça a peu changé.*

5. Qu'est-ce qui vous aurait permis de rester au départ ?

*Franchement, quand je suis arrivé les premiers jours, parce que j'ai longuement hésité, le management de l'administratrice, qui était très proche, très ouverte. C'est vraiment cette proximité managériale et j'en reviens aux valeurs d'entreprise.*