

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole des sciences du travail (TRAV)

*« En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef pour les entreprises actuelles ? »*

Etude de cas : les techniciens chez BIA Group SA.

Mémoire réalisé par  
**Alexandra Beguin**

Promoteur  
**Bauduin Auquier**

Lecteur(s)  
**Marie Van Den Broek**

Maître de stage  
**Maxime Lorette**

Année académique 2019-2020  
**Master 120 en Gestion des Ressources Humaines**

Avant tout, je tiens à remercier Monsieur Auquier qui m'a accompagnée et soutenue dans l'élaboration de ce travail de fin d'études. Je le remercie également pour ses précieux conseils et pour sa disponibilité.

Mes remerciements s'adressent aussi particulièrement à mon maître de stage, Monsieur Maxime Lorette, qui m'a permis d'effectuer un stage très constructif sur le plan professionnel. Grâce à lui, j'ai pu découvrir la fonction « d'assistante RH » de manière complète et dans d'excellentes conditions.

Je remercie aussi toute l'équipe RH de BIA pour l'accueil chaleureux dont ils ont fait preuve ainsi que pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

Enfin, pour la réalisation de ce mémoire, je tiens à remercier mes proches pour leurs remarques pertinentes, leur soutien sans faille et leur patience.

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>
---------------------------

Introduction générale.....	1
Partie 1 : Approche théorique – Revue de la littérature .....	3
1. La rétention, c'est quoi ? .....	3
2. Les différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction.....	3
2.1. Les stratégies.....	3
2.2. Les facteurs d'attraction.....	6
2.2.1. Facteurs d'attraction positifs VS négatifs.....	6
2.2.2. Suggestions pour améliorer la rétention .....	7
2.2.3. Devenir un employeur de choix.....	7
2.2.4. Le management des talents.....	8
3. Implanter un programme de rétention du personnel .....	9
3.1. Analyser la rétention du personnel .....	9
3.1.1. Dresser le tableau des départs volontaires .....	9
3.1.2. Mesurer la rétention.....	10
3.1.3. Analyser les raisons et les coûts de départ .....	11
3.1.4. Analyser les facteurs de rétention.....	11
3.1.5. Repérer les zones à plus haut risque .....	11
3.2. Concevoir le programme de fidélisation des employés .....	12
3.2.1. Déterminer le personnel clé à retenir.....	12
3.2.2. Miser sur les valeurs de l'entreprise .....	12
3.2.3. Choisir les pratiques de rétention .....	12
3.3. Implanter le programme.....	12
3.3.1. Sélectionner des actions concrètes liées aux pratiques choisies.....	12
3.3.2. Sonder les employés sur les actions sélectionnées .....	12
3.3.3. Choisir les actions à implanter en priorité .....	13
3.3.4. Faire la promotion .....	13
3.4. Évaluer le programme et apporter les corrections nécessaires .....	13
4. La rétention V.S. la fidélisation .....	13
4.1. Définitions de la fidélisation .....	13
4.2. Les différentes sortes de fidélisation.....	14
4.2.1. La fidélité de façade .....	15
4.2.2. La fidélité réelle.....	15
4.2.3. La fidélité conditionnelle.....	15
4.3. Apparition de la fidélisation du personnel au sein d'une entreprise .....	16
4.4. Pourquoi fidéliser son personnel ?.....	16

5. La spécificité des métiers techniques .....	19
« Qu'avons-nous appris ? » .....	21
Partie 2 : Problématisation et hypothèses de recherche .....	22
Partie 3 : Méthodologie .....	25
Partie 4 : Présentation de l'organisation.....	29
1. Introduction .....	29
2. L'entreprise – caractéristiques juridiques.....	29
3. Histoire de BIA .....	30
4. Effectifs .....	30
4.1. Répartition des effectifs BIA Benelux .....	30
4.2. Effectifs par type de contrat .....	31
4.3. Pyramide des âges.....	31
5. Chiffre d'affaires .....	32
5.1. Evolution du chiffre d'affaires sur sept ans en millions d'euros .....	32
6. Structure et organisation du groupe .....	32
6.1. BIA Group .....	33
6.2. BIA Africa .....	33
6.3. BIA Benelux .....	34
7. Relations sociales .....	34
8. Concurrence de BIA et sa position sur le marché .....	34
9. Activités de l'organisation .....	35
9.1. Les différents services proposés par BIA .....	35
9.2. Les valeurs de l'entreprise .....	36
9.3. Les missions de l'entreprise.....	36
9.4. La vision de l'entreprise.....	36
Partie 5 : Approche pratique.....	37
1. Analyses des entretiens .....	37
Étape 1 : Questions générales sur le répondant.....	37
Étape 2 : Satisfaction au travail du répondant.....	37
Étape 3 : Rétention du personnel .....	38
Étape 4 : Questions « BIA ».....	39
Question de clôture : Que faire en plus pour augmenter le bien-être et la satisfaction des employés ? .....	40
2. Confrontation – discussion.....	40
2.1. Entretiens et littérature .....	40
2.1.1. Degré de satisfaction V.S. intention de quitter .....	40

2.1.2.	Éléments positifs et négatifs V.S. en quoi BIA se démarque de la concurrence	41
2.1.3.	Pratiques de rétention mises en place VS avantages octroyés.....	42
2.1.4.	Pourquoi rester chez BIA VS jusqu'à pension .....	43
2.2.	Entretiens et enquête engagement.....	44
3.	Réponses à mes hypothèses.....	47
	Qu'avons-nous appris ? » .....	50
Partie 6 : Suggestions et propositions d'amélioration.....		51
1.	Récompenser davantage les méritants en donnant plus de reconnaissance .....	51
1.1.	Plus de reconnaissance.....	51
1.2.	Plus de feed-back .....	52
2.	Accompagnement des changements.....	52
3.	Amélioration de la sélection et du recrutement.....	54
3.1.	Mise en place de tests de personnalité lors de l'embauche.....	54
3.2.	Amélioration des descriptions de fonctions .....	55
4.	Amener plus de consistance dans les décisions.....	55
5.	Continuer à favoriser le bien-être du personnel et la bonne ambiance dans les équipes de travail.....	56
5.1.	Le bien-être .....	56
5.2.	La bonne ambiance .....	57
Premières conclusions .....		58
Conclusion générale .....		62
Bibliographie.....		63
Annexes.....		68
Annexe 1 : Outils pour l'implémentation d'un programme de rétention .....		68
Annexe 2 : Guide d'entretien rétention .....		73
Annexe 3 : Retranscriptions de mes entretiens.....		75
Annexe 4 : Enquête « engagement et enablement survey » .....		116
Annexe 5 : Tableaux en lien avec les analyses des entretiens.....		118
Étape 1 : Questions générales sur le répondant.....		118
Étape 2 : Satisfaction au travail du répondant.....		119
Étape 3 : Rétention du personnel .....		122
Étape 4 : Questions « BIA ».....		126
Question de clôture : Que faire en plus pour augmenter le bien-être et la satisfaction des employés ? .....		128
Résumé.....		128

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours de mes cinq années d'études en Gestion des Ressources Humaines, je me suis beaucoup questionnée sur la place et le rôle que j'aimerais occuper dans l'entreprise qui m'accueillera à la suite de mes études. En effet, je trouve difficile de savoir pour quel type de fonction on est fait. Certains ont plus de facilités et savent que, par exemple, le recrutement, ou encore, la formation comblera entièrement leurs attentes professionnelles. Alors que pour d'autres, le choix est plus laborieux. En ce qui me concerne, je me trouve plutôt dans la deuxième situation. Effectivement, même après avoir fait plusieurs stages durant mes trois premières années de baccalauréat, l'un orienté gestion administrative du personnel et l'autre, axé recrutement et sélection, je ne savais pas quelle fonction je voudrais occuper une fois diplômée de mon master.

Ayant eu, en dernière année de master à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve, la possibilité de réaliser un stage dans le domaine de mon choix, je me suis présentée chez BIA, une entreprise à caractère marchand active dans la vente de services d'équipements destinés aux travaux publics, aux mines et carrières, tant au Benelux qu'en Afrique. Cette société anonyme et familiale située à Overijse, a été créée en 1902 par Georges Bia. À l'heure actuelle, elle est gérée par Monsieur Vincent Bia qui représente la quatrième génération de la famille.

Durant mes trois mois et demi de stage dans cette entreprise, j'ai pu observer, analyser et participer activement aux projets en cours dans l'équipe RH. En effet, j'ai rempli la fonction « d'assistante RH » ce qui m'a permis de toucher à tous les domaines des RH tant la formation, que le recrutement, que la gestion des salaires ou encore le service « Compensation & Benefits ». De cette manière, j'ai pu survoler plusieurs fonctions et voir celle qui suscitait davantage mon intérêt.

Actuellement, le nombre d'entreprises présentes sur le marché du travail ne cesse de croître. Il en va de même pour les personnes en âge et aptes à travailler. De ce fait, nous nous retrouvons au croisement duquel : les travailleurs ont le choix de la société qui pourra répondre de manière la plus optimale à leurs attentes. Et les entreprises, elles, sont également libres de choisir le meilleur travailleur dans le panel de candidats existant. Du coup, comment être certain que nous avons engagé le meilleur candidat s'il y en a d'autres ? Et parallèlement, comment faire pour le garder s'il existe un nombre important d'organisations prêtes à répondre aux attentes des travailleurs ? Il convient alors de se demander mais finalement, qu'est-ce qui pousse les travailleurs à rester dans la même entreprise ? Quels sont les éléments qui font qu'ils restent dans la société durant plusieurs années consécutives ?

Chez BIA, il y a une distinction importante à noter entre les différents types de travailleurs qui travaillent pour la société. Effectivement, la plupart des travailleurs que comptent BIA sont des techniciens. Cela s'explique par le secteur d'activité de l'organisation qui, je le rappelle, est spécialisé dans la vente de services d'équipements destinés aux travaux publics, aux mines et carrières. Les autres fonctions regroupent des ingénieurs, des managers, des informaticiens, des comptables, des projets managers, ... BIA développe de plus en plus ses activités en Belgique mais la plus grosse partie de son exploitation se trouve en Afrique : un peu plus de 1000 personnes pour 200 personnes en Belgique. BIA compte donc plus de quarante nationalités en son sein et c'est d'ailleurs, ce qui fait la particularité de cette entreprise belge. La gestion des ressources humaines est donc quelque peu particulière car les lois sont différentes en Belgique et au Sénégal, par exemple.

Je voudrais aussi mettre en exergue que dans cette société, il y a une majorité de profils « non-qualifiés », de fonctions techniques plutôt que des « high potentials ». Or, généralement, nous avons tendance à focaliser notre attention sur les hauts potentiels lors de la réalisation de travaux ou de thèse. C'est pour faire la différence que j'ai donc décidé de cibler les techniciens à l'inverse des high potentials.

La thèse défendue dans ce mémoire concerna donc « la rétention des techniciens chez BIA Group SA ».

Suite à mon mémoire de fin d'études, vous verrez en quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef pour les entreprises actuelles. C'est le point de vue des techniciens chez BIA Group SA qui sera analysé.

Ce mémoire comporte sept grands chapitres :

Le premier chapitre concernera l'analyse de la théorie existante sur la rétention du personnel. Je définirai également qui sont les techniciens chez BIA ainsi que les facteurs d'attraction.

Le deuxième présentera ma problématique ainsi que mes hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre portera sur ma méthodologie c'est-à-dire, la manière dont je vais répondre à ma question de recherche.

Le quatrième présentera, de manière générale, l'organisation de BIA afin de comprendre l'environnement dans lequel j'ai réalisé mon stage.

Le cinquième chapitre portera sur la confrontation entre la théorie vue précédemment dans le deuxième chapitre, mes observations du terrain et les données recueillies au travers de mon outil principal de récolte d'informations à savoir : l'entretien. Je me servirai également des résultats provenant de l'enquête engagement – satisfaction au travail (Engagement & Enablement Survey) réalisée au mois de juin 2018 et sur laquelle j'ai eu l'opportunité de travailler durant mon stage.

Le sixième présentera les recommandations et propositions d'amélioration que BIA peut mettre en place afin de garder son personnel.

Enfin, le septième et dernier chapitre reprendra les conclusions tirées par rapport à ma question de départ qui était : « En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef pour les entreprises actuelles ? ». Etude de cas : les techniciens chez BIA Group SA.

Le tout sera naturellement suivi d'une conclusion.

## PARTIE 1 : APPROCHE THÉORIQUE – REVUE DE LA LITTÉRATURE

### 1. La rétention, c'est quoi ?

À l'heure actuelle, la rétention d'un personnel qualifié et compétent représente un sérieux défi pour bon nombre d'entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. En effet, les organisations détenant les plus grands talents apportant une valeur ajoutée à la performance globale de l'entreprise, ne sont plus si nombreuses sur le marché du travail, là où les compétences doivent être variées, complexes et en constante amélioration. De ce fait, les travailleurs performants sont très fort convoités par la concurrence. Une question se pose alors : « Comment les entreprises peuvent-elles faire en sorte de garder leur personnel ? ». Notons qu'aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus retenir les salariés en offrant uniquement une rémunération attrayante (Perrin, 2002). Afin de se démarquer de la concurrence, elles doivent repenser leur stratégie de rétention en y ajoutant des éléments moins facilement identifiables tels que les opportunités de formations, une certaine forme de reconnaissance envers le travailleur, ... et en essayant d'améliorer la motivation intrinsèque des employés (St-Onge & Thériault, 2006).

Avant toute chose, il faut identifier le concept de rétention. Selon Barber, Bretz et al. (2000-1986), le concept de rétention réfère : « à l'intention et/ou la décision d'une personne de rester à l'emploi de son employeur actuel » (Barber & Bretz, 2000 ; Cotton & Tuttle, 1986). Peu de définitions existent pour définir concrètement le phénomène de rétention. Toutefois, on utilise de nombreux termes en référence à ce concept. Les principaux utilisés sont les suivants : rétention, roulement et taux de roulement, départs et taux de départ et intention de quitter. La rétention apparaît comme un des indicateurs du « roulement de la main d'œuvre », qui est un concept beaucoup plus large (Gentry, Kuhnert, Mondore & Page, 2007). Selon le Dictionnaire des Ressources Humaines, le roulement de la main d'œuvre se définit comme suit : « Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. On le mesure par les changements qui se produisent parmi les employés au cours d'une période donnée, généralement une année : engagements, départs, mises à pied ou licenciements. La mesure n'est significative, cependant, que dans les industries où la relation employeur-employé est généralement stable, par exemple dans la plupart des industries manufacturières ». (Perreti, 2005).

### 2. Les différentes stratégies de rétention et les facteurs d'attraction

#### 2.1. Les stratégies

Il existe différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à bâtir une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre. Ces pratiques convergent toutes vers un but final et central qui est : l'engagement organisationnel. Il peut se définir comme : « une force stabilisatrice ou obligatoire qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible » (Meyer, 2011). Il est important de savoir que ce concept prend tout son sens quand on sait qu'il est lié négativement aux intentions de départ et au roulement volontaire.

Les défis actuels du marché du travail poussent les employeurs à mettre en place certaines stratégies dans le but de prévenir le départ de leurs travailleurs performants. À l'époque, offrir une rémunération avantageuse était suffisant pour y parvenir.

Désormais, il faut bien plus que cela. Selon Concept RH, il existe sept pratiques qui peuvent favoriser la rétention du personnel :

- 1. Présenter clairement la vision et les valeurs de son entreprise :** c'est le point de départ. Les valeurs et la culture d'entreprise sont également des éléments essentiels pour les salariés car elles leur permettent de ressentir une appartenance à un groupe. (Concept RH, 2015). Selon Deschênes, l'appartenance à un groupe se traduirait comme étant : « *le degré d'identification et d'attachement de l'individu face à un groupe de référence (ses caractéristiques, ses valeurs)* ». (Deschênes, 2015). Il explique, que bien souvent, les organisations ayant un taux de roulement important n'ont, pour la plupart des cas, pas réussi à créer un sentiment d'appartenance chez leur personnel. (Deschênes, 2015) Certains éléments et différentes mesures peuvent augmenter l'appartenance à un groupe. Par exemple, créer des espaces détente, une cafétéria, des agoras, ... Mais aussi, accorder une importance toute particulière à la communication interne dans l'entreprise en mettant en place des tableaux d'affichage et des salles de réunion permettrait incontestablement d'améliorer la sociabilité interne et du coup, la rétention et la fidélisation des talents. (Vanhée, 2015)

Pour que les travailleurs se sentent en accord avec l'entreprise et adhèrent aux valeurs et à la culture de l'entreprise, il est donc primordial de créer une relation de confiance entre eux et la direction. (Brockbank & Ulrich, 2010). Cette relation de confiance peut se construire en mettant l'accent sur l'écoute de ses travailleurs. Il est primordial, surtout en tant que Gestionnaire des Ressources Humaines, de tenter de comprendre et d'adopter le raisonnement des travailleurs, ainsi que leur langage et les concepts qu'ils utilisent pour réfléchir à leurs propres activités. Il a été confirmé qu'il est bien plus difficile de changer le style des gens que d'apprendre à travailler avec eux. (Brockbank & Ulrich, 2010).

- 2. Vérifier la compréhension des employés quant à leur rôle et leur contribution au sein de l'entreprise :** il s'agit de valider la compréhension des employés face aux objectifs organisationnels et leur rôle face à ceux-ci. Parmi les trois leviers de la motivation, l'appartenance est un élément important (à côté de l'autonomie et de la compétence). (Concept RH, 2015)
- 3. Donner du feed-back aux employés :** il faut communiquer avec les employés c'est-à-dire, leur parler de leurs forces, leurs faiblesses et mentionner ce qu'ils doivent améliorer pour répondre aux attentes de l'entreprise. Notons également que la reconnaissance peut s'exprimer au travers des feed-back donnés par la direction ou les managers à son personnel. (Concept RH, 2015)
- 4. Présenter des occasions d'avancement au sein de l'organisation :** il est important de récompenser les efforts et les bons résultats des travailleurs par une évolution de carrière positive, par exemple, afin de favoriser la motivation à long terme des employés. (Concept RH, 2015)

Pour la plupart des travailleurs, aspirer à des perspectives d'évolution constitue un argument important pour rester dans l'entreprise. En effet, lorsqu'il devient impossible d'évoluer au sein d'une entreprise, les travailleurs sont souvent à la recherche de renouveau et donc à la recherche d'un nouvel emploi. (Concept RH, 2015)

Une étude réalisée par StepStone en 2017, montre que 41% des répondants ont déclaré que le manque d'évolution de carrière possible au sein de leur entreprise était la cause principale de leur départ. Ceux-ci rajoutent également que ce problème est bien souvent lié à un manque de plan de carrière au sein de l'entreprise. (Stepstone, 2017)

- 5. Offrir un climat de travail sain :** un bon climat de travail est nécessaire. Il ne faut donc pas laisser les problèmes prendre de l'ampleur (Concept RH, 2015). Une étude réalisée par le groupe Malakoff Médéric (un groupe paritaire de protection sociale français), confirme que l'ambiance et les relations de travail sont des éléments primordiaux pour une vie au travail durable. (Périnel, 2017).

L'environnement de travail, étant défini comme étant : « *l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes* », est un élément essentiel pour l'augmentation de la sociabilité des salariés en interne. (Vanhée, 2015) En effet, un espace de travail attractif est déterminant pour la motivation mais également pour l'augmentation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. C'est pourquoi il est important de proposer aux membres de l'entreprise des espaces « détentes » car cela contribuera à l'augmentation de l'appréciation de l'entreprise par le travailleur ; celui-ci se sentira plus facilement chez lui. (JLL, 2013)

- 6. Reconnaître les compétences et connaissances des employés :** reconnaître les connaissances et les compétences des travailleurs est primordial (Concept RH, 2015). Il s'agit de les impliquer dans les décisions et de les écouter. La reconnaissance au travail constitue pour la plupart des salariés un besoin fondamental. Cela permet aux salariés de ressentir leur appartenance à un groupe et permet également de valoriser leur singularité. (Vanhée, 2015). Elle prend tout son sens dans les Sciences de Gestion lorsqu'on la place au regard la performance. (Roche, 2015).

Aussi, la reconnaissance au travail peut être présentée comme un déterminant de la motivation autonome. En effet, la reconnaissance est considérée dans les travaux de Deci et Ryan, comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000).

Notons que l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel. Malheureusement, il s'agit de pratiques peu ou mal utilisées. Pourtant, la reconnaissance peut être une pratique simple et à la portée de tous les cadres. (St-Onge, Haine, Aubin, Rousseau & Lagassé, 2005).

- 7. Offrir des possibilités de formation :** offrir différentes formations aux employés peut leur prouver la confiance que la direction a en eux. Ils en seront conscients et tendront à rester fidèles car cela va augmenter le sentiment d'appartenance de l'employé. (Concept RH, 2015).

L'accès à la formation est également devenu un enjeu primordial pour la plupart des salariés. Selon une étude réalisée par Jobat, 40% des salariés sont disposés à suivre des formations. (Jobat, 2013)

Une seconde étude montre que lorsque l'employeur donne accès à des formations à ses travailleurs, ces derniers se sentent plus heureux. L'employeur donne un signal qui montre qu'il est soucieux du développement personnel de ses travailleurs. Cette même étude confirme que 87,8% des travailleurs ayant accès à la formation auraient moins de volonté de quitter l'entreprise. (Mazour, 2016)

## 2.2. Les facteurs d'attraction

Au-delà des pratiques de rétention existantes comme celles mentionnées ci-dessus, par exemple, il est possible de retenir son personnel grâce à certains facteurs d'attraction.

Aujourd'hui, les sociétés font preuve d'une réelle imagination pour offrir des avantages à leurs employés. Il existe un panel de facteurs d'attraction. Ils peuvent être définis comme des éléments qui incitent les travailleurs à rester dans l'entreprise. (Marchand, 2016)

Bien que le salaire et les opportunités de carrière restent les deux principaux leviers de fidélisation, les employés ne s'en satisfont pas. Pourtant, d'après deux études provenant du cabinet Towers Watson, leurs attentes additionnelles ne sont pas en accord avec celles des employeurs. (Pernod, 2017)

Les résultats des enquêtes biennuelles GWS (Global Workforce Study) et TM&R (Global Talent Management & Rewards Study) publiées par Towers Watson soulignent l'importance d'une politique RH claire et lisible. Les études montrent également que les attentes des salariés par rapport à l'entreprise dépassent l'aspect salarial et que pour les attirer et ensuite fidéliser, les employeurs doivent s'adapter. (Pernod, 2017)

Effectivement, une des questions principales aujourd'hui pour les employeurs consiste à savoir ce qui fidélise, favorise la motivation et retient les salariés.

Il ressort des enquêtes que 31 % des salariés évoquent la confiance dans la direction comme facteur de fidélisation. Il en est de même pour la sécurité de l'emploi. Les salariés aspirent également à plus de stabilité puisque 43 % d'entre eux se disent lassés des changements organisationnels réguliers. (Pernod, 2017)

Pour Marie Pussier, « l'écart de perception entre les attentes des salariés et les perceptions des entreprises souligne à quel point, en temps de crise, le rôle du manager de proximité est déterminant pour entendre et faire remonter les demandes des collaborateurs ». (Marchand, 2016)

### 2.2.1. Facteurs d'attraction positifs VS négatifs

On peut opérer une première distinction entre les facteurs d'attraction positifs et négatifs. Voici quelques exemples :

Facteurs d'attraction positifs	Facteurs d'attraction négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité d'emploi (emplois syndiqués)</li> <li>- Salaires</li> <li>- Possibilités d'avancement et de perfectionnement</li> <li>- Mobilité latérale</li> <li>- Horaires flexibles (conciliation travail-famille)</li> <li>- Sentiment d'appartenance</li> <li>- Notoriété de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours</li> <li>- Lourdeurs administratives (embauche, temps d'attente, etc.)</li> <li>- Tests non pertinents (n'évaluent pas correctement les compétences)</li> <li>- Compétition entre les travailleurs de l'organisation</li> <li>- Procédures lourdes (bureaucratisme)</li> <li>- Salaires trop faibles</li> <li>- Manque de reconnaissance de la formation et de l'expérience</li> </ul>

(ConseilRH, 2013)

### 2.2.2. Suggestions pour améliorer la rétention

- Offrir de nouveaux défis (mobilité horizontale)
- Adapter le travail aux jeunes générations
- Donner plus de reconnaissance
- Développer l'appartenance à l'organisation
- Adapter les avantages sociaux (p. ex. les garderies, l'entraînement physique, etc.)
- Mettre en avant l'établissement de plans de carrière
- Miser sur la conciliation travail-famille (renforcer les acquis et entretenir ses forces)
- Consulter le personnel
- Proposer des horaires de travail flexibles
- Améliorer la communication
- Revoir l'organisation du travail
- Offrir de la formation pertinente aux gestionnaires
- Miser sur le mentorat et le parrainage
- Laisser une plus grande latitude aux gestionnaires
- Valoriser le travail d'équipe (ConseilRH, 2013)

À l'inverse de ces suggestions pour améliorer la rétention de son personnel, il existe des facteurs qui peuvent aussi favoriser le désengagement dans l'entreprise. On retrouve notamment un manque de reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique, une rémunération trop faible, ... C'est pourquoi, il est nécessaire d'être à l'écoute des collaborateurs afin de répondre à leurs besoins et attentes et ainsi, éviter une éventuelle démission et par conséquent, favoriser la rétention des talents. (MichaelPage, 2018)

### 2.2.3. Devenir un employeur de choix

Il existe des entreprises dans lesquelles les employés ne déploient pas réellement d'efforts au sein de leur fonction. Or, les efforts déployés par les salariés au sein d'une organisation sont un indicateur clé de leur engagement dans celle-ci. Les avantages que la société peut retirer de l'engagement de son personnel sont non-négligeables. En effet, un personnel engagé sera davantage productif, plus heureux, susceptible d'être loyal envers l'entreprise et développera pleinement son potentiel. (ConseilRH, 2013)

Selon le Groupe Conseil MCG, pour devenir un employeur de choix, il existe 6 facteurs :

- 1) **Nature et défi du poste** : il est important de trouver le bon jumelage entre le profil du candidat et le poste. (Trépanier, 2015).
- 2) **Accompagnement de l'employé** : une entreprise doit disposer d'un programme d'accueil et d'intégration. Dans ce même domaine, le suivi rapproché peut aussi être une bonne idée. Par « suivi rapproché », il faut comprendre le fait de s'intéresser et questionner son employé sur son ressenti durant ses premiers jours de travail. Suivre les travailleurs permet de leur donner une rétroaction et ainsi, de les motiver dans leur travail. (Trépanier, 2015).
- 3) **Formation** : elle est très importante pour garder ses compétences à jour et continuer à se développer. Elle est aussi un facteur de rétention considérable car l'entreprise offre, à son personnel, la chance de se perfectionner et d'avoir le support pour progresser dans sa fonction. (Trépanier, 2015).

- 4) **Appréciation** : la reconnaissance envers les employés est primordiale et très fort appréciée des collaborateurs. Effectivement, la communication de la satisfaction d'une organisation à son personnel est une grande source de motivation, d'ailleurs souvent préférée à l'aspect salarial. (Trépanier, 2015).
- 5) **Sentiment d'appartenance** : il reflète l'attachement ainsi que la fierté que les employés ont pour l'organisation. Il n'est pas directement mesurable mais on peut le percevoir de différentes manières : le taux de participation aux activités sociales de l'entreprise, l'implication du personnel dans les projets internes et dans la synergie de l'équipe au travail, ... (Trépanier, 2015).
- 6) **Culture organisationnelle** : elle fait partie des facteurs de rétention majeurs. La correspondance entre les valeurs du travailleur et celles de l'organisation est indispensable. Finalement, ne pourrait-on pas dire que la culture organisationnelle doit être la base de l'image de marque de l'employeur ? (Trépanier, 2015).

#### 2.2.4. *Le management des talents*

Un concept qui peut également intervenir quand on parle de rétention et de fidélisation du personnel s'appelle le « Management des Talents ». En réalité, il consiste en l'analyse de la stratégie d'entreprise et du contenu des métiers pour y adapter le capital humain. (TalentSoft, 2018).

TalentSoft donne une définition claire et dit que : *“le management des talents se réfère à la capacité à attirer et intégrer, retenir et développer les compétences et performances des collaborateurs afin de rencontrer les objectifs actuels et futurs de l'organisation”*. (TalentSoft, 2018).

Le management des talents peut être divisé en plusieurs étapes. La première concerne l'identification et l'attraction des talents. La deuxième étape reprend essentiellement l'évaluation et le développement de manière constante. Enfin, la troisième et dernière étape consiste à fidéliser les talents pour qu'ils ne pensent même plus à quitter l'entreprise.

##### 1) **Détecter et attirer les talents**

D'abord, en fonction des objectifs à atteindre, l'organisation identifie et cherche des talents à l'intérieur même de l'entreprise mais aussi à l'extérieur. Selon Thevenet : « il s'agit de savoir décrire les talents mais aussi de comprendre comment des compétences particulières concourent à la création de valeur » (Thevenet, 2009).

Ensuite, il s'agit d'attirer les talents. Il existe différentes façons de faire. L'entreprise peut, par exemple : offrir une rémunération attractive, une part de rémunération variable, des formations spécialisées destinées aux hauts potentiels, des possibilités d'évolution, des adaptations de la fiche de poste à la hauteur des compétences du talent, des moyens et outils adaptés et innovateur pour réussir leurs missions, ... (TalentSoft, 2018).

##### 2) **Évaluer et développer les talents**

Après que l'organisation a réussi à attirer le talent souhaité et l'a intégré au sein de l'entreprise, il faut que l'adéquation entre le talent et son poste soit la plus optimale possible. Dans cette deuxième étape, la tâche principale est de « nourrir le talent ».

Cela peut se faire par la motivation, l'expérience, l'entraînement, la formation, la prise de conscience, ... Le but est de créer un environnement qui va favoriser le développement des employés ayant un bon potentiel, du talent. (TalentSoft, 2018).

### 3) Préserver et fidéliser les talents

À l'heure actuelle, on ne se pose même plus la question. Si un employé n'est pas satisfait de l'entreprise dans laquelle il est engagé, il postulera plus facilement ailleurs plutôt que d'essayer de résoudre le problème. En effet, deux clics sur internet et une proposition faite via LinkedIn peuvent tout changer professionnellement pour un collaborateur. Étant donné la force du réseau actuel en comparaison à celui d'hier, les enjeux des entreprises sont différents. C'est pourquoi, elles devraient davantage miser sur l'intégration du collaborateur tout au long de sa carrière professionnelle et pas juste au début. Pour ce faire, les organisations doivent mettre leur focus sur la qualité du management en créant un sentiment d'appartenance et de fierté, à challenger leur personnel en leur offrant des missions ambitieuses et un défi intellectuel permanent ainsi qu'une rémunération attrayante et des possibilités d'évolution au sien de la société. (E-RH, 2018).

## 3. Implanter un programme de rétention du personnel

Dans le but de favoriser la rétention de son personnel, les organisations peuvent implanter un programme de rétention au sein de leur entreprise.

Il existe également différentes étapes pour implanter un programme de rétention du personnel. On peut en recenser quatre qui seront détaillés par la suite :

1. Analyser la rétention du personnel ;
2. Concevoir le programme de fidélisation des employés ;
3. Implanter le programme ;
4. Évaluer le programme et y apporter des corrections.  
(TechnoCompétences, 2010).

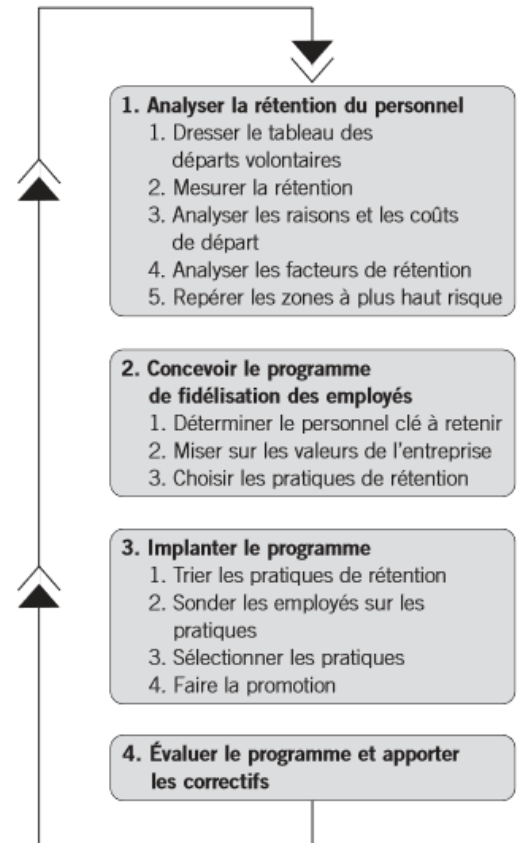
### 3.1. Analyser la rétention du personnel

Cette analyse permet d'évaluer si l'entreprise fait face à un réel problème de roulement ou non. Pour le savoir, il faut comparer le taux de roulement dans l'entreprise avec celui en cours dans l'industrie. (TechnoCompétences, 2010).

L'analyse de la rétention se décline en cinq étapes qui sont à découvrir ci-dessous.

#### 3.1.1. Dresser le tableau des départs volontaires

Dans ce cette première étape, il s'agit de dresser la liste des employés qui ont volontairement quitté l'entreprise. Les noms des personnes ayant quitté la société peuvent être accompagnés d'autres informations telles que : la date d'entrée en fonction, le poste occupé, l'ancienneté, le nom du N+1, ... (**annexe 1 outil n°1**).



### 3.1.2. Mesurer la rétention

Le taux de roulement est utilisé pour mesurer la rétention des employés. Mesurer le taux de roulement est une manière objective d'évaluer la rétention. Pour ce faire, il faut que l'entreprise puisse se positionner par rapport à son secteur et à des entreprises comparables.

Notons qu'il existe une distinction importante entre le taux de roulement **volontaire** et **involontaire**. Le taux de roulement est **volontaire** quand l'employé décide de lui-même de quitter ses fonctions. Le taux **involontaire**, en revanche, résulte d'une décision prise par l'employeur (par exemple un congédiement, une mise à pied). Les raisons « involontaires » peuvent être variées : économiques ou résultant tout simplement d'un mauvais arrimage entre l'employé et son poste. Les pratiques de rétention n'ont pas d'effet sur ce type de roulement (TechnoCompétences, 2010). Lorsqu'on analyse la rétention, c'est le roulement volontaire qui nous intéresse.

On dit qu'un taux de roulement est problématique quand les employés performants décident d'eux-mêmes quitter l'entreprise et provoquent ainsi, des effets négatifs sur la productivité. À l'inverse, il peut être acceptable s'il permet à une société d'augmenter son expertise, son efficacité, de consolider des valeurs organisationnelles, ...

Les effets positifs et négatifs sont recensés dans le tableau ci-après.

Effets négatifs	Effets positifs
• Perte d'expertise	• Apport de sang neuf
• Coûts d'embauche	• Embauche de ressources humaines plus compétentes
• Coûts de formation initiale	• Offre de promotions à l'interne
• Indemnité de l'employé	• Embauche en fonction des besoins actuels
• Réputation de la firme	• Meilleure ouverture au changement
• Coûts liés à l'apprentissage des tâches	
• Transfert d'expertise et d'information chez les concurrents	
• Mauvais climat de travail	
• Surcharge de travail pour l'équipe	
• Risque d'autres départs	

(TechnoCompétences, 2010)

La méthode de calcul du taux de roulement est assez simple avec cette méthode de calcul :

$$\left( \frac{\text{Nombre de départs durant la période étudiée}}{\frac{\text{Nombre d'employés au début} + \text{nombre d'employés à la fin}}{2}} \right) \times 100$$

Exemple d'un calcul : l'entreprise compte 52 employés au début de l'année de référence. L'entreprise compte 52 employés au début de l'année de référence. Douze employés quittent volontairement l'entreprise au cours de l'année étudiée. À la fin de l'année, l'entreprise compte 48 employés.

Voici le calcul du taux de roulement sur une base annuelle pour cette entreprise :

$$\left( \frac{12 \text{ employés}}{\frac{52 \text{ employés} + 48 \text{ employés}}{2}} \right) \times 100 = 24\%$$

Le taux de roulement annuel pour cette entreprise est donc de 24 %. Pour obtenir des renseignements plus précis, il est possible de calculer le taux de roulement par service ou par catégorie de poste. (TechnoCompétences, 2010).

### 3.1.3. Analyser les raisons et les coûts de départ

Des causes peuvent expliquer le roulement du personnel. L'entrevue de départ est un outil qui permet de relever les raisons de départ (**annexe 1 outil n°2**). Celle-ci se fait systématiquement lorsqu'un employé quitte volontairement l'entreprise. Dans l'idéal, elle doit être réalisée après le départ de l'employé de manière à lui laisser le recul nécessaire pour faire le bilan de son expérience. (TechnoCompétences, 2010).

Notons qu'une entrevue de départ peut même se dérouler six mois après le départ d'un employé (Cardinal, 2004).

Lorsque les raisons ont été identifiées, il faut les analyser. L'analyse permettra à l'entreprise de savoir quel service est concerné et où se trouve le fond du problème. En d'autres termes, il s'agit de faire un diagnostic de la capacité qu'a une entreprise à retenir ses talents (**annexe 1 outil n°2**).

Quand un employé quitte l'entreprise, cela engendre également des coûts. Il est important de répertorier les coûts inhérents au remplacement d'un employé (**annexe 1 outil n°3**). (TechnoCompétences, 2010)

### 3.1.4. Analyser les facteurs de rétention

Quand on parle d'analyser les facteurs de rétention, on veut surtout s'intéresser aux motivations des salariés qui sont en poste car le but est de les fidéliser. Dans cette quatrième étape, on va donc sonder les motivations des travailleurs. Il existe deux manières de faire, soit utiliser un questionnaire écrit ou bien, avoir recours au focus group. (TechnoCompétences, 2010).

La méthode du Focus Group est une technique qualitative de recherche sociale qui favorise l'apparition de différentes opinions. Ici, on joue sur les interactions, ce qu'on n'a pas dans l'entretien individuel. Cette méthode permet d'explorer et de stimuler différents points de vue par la discussion : chaque participant défend ses priorités, ses préférences, ses valeurs et son vécu. (Rousseau, 2017)

L'avantage du questionnaire réside dans la franchise des réponses étant donné que celui-ci est anonyme. Il faut prendre le temps d'analyser en détails les facteurs de rétention. Un outil peut être utilisé pour faciliter l'exercice (**annexe 1 outil n°4**). (TechnoCompétences, 2010).

### 3.1.5. Repérer les zones à plus haut risque

La dernière étape va dépendre du travail effectué aux étapes précédentes. Une fois que le tableau sur les départs a été réalisé et le taux de roulement calculé, l'entreprise doit repérer les zones de risques, ou pour le dire autrement, les services où les pratiques de rétention choisies devront être mises en place rapidement (**annexe 1 outil n°5**). (TechnoCompétences, 2010).

### 3.2. Concevoir le programme de fidélisation des employés

Les ressources humaines doivent être en lien avec les pratiques de rétention.

La conception d'un programme de fidélisation nécessite de passer par trois étapes :

#### *3.2.1. Déterminer le personnel clé à retenir*

Dans cette première étape, on va cibler les employés qui détiennent des compétences rares et convoitées sur le marché de l'emploi. L'entreprise veut aussi garder les travailleurs qui ont développé une expertise propre à la société (**annexe 1 outil n°6**). (Gordon & Lowe, 2002)

#### *3.2.2. Miser sur les valeurs de l'entreprise*

Il va falloir définir les valeurs qui sous-tendent la société et qui la distinguent de la concurrence. On va s'interroger et se demander si les dirigeants et les employés partagent les mêmes valeurs. Selon Branham (2001), le fait qu'un employé partage les valeurs de l'entreprise est un facteur de rétention qui a une grande importance. (Branham, 2001). En effet, les valeurs doivent être définies clairement afin de guider le choix des pratiques de rétention et la façon d'actualiser ces pratiques (**annexe 1 outil n°7**).

#### *3.2.3. Choisir les pratiques de rétention*

Une fois que les valeurs de l'entreprise ont été correctement définies, il faut choisir les pratiques de rétention en lien avec ces mêmes valeurs. Tenir compte de la capacité financière de la société est aussi un point à ne pas négliger.

À l'heure actuelle, pour fidéliser, il est nécessaire d'innover. Par exemple, la société peut offrir des cours de sport à ses employés. Effectivement, aujourd'hui, les travailleurs disent avoir moins de temps pour faire du sport car ils sont trop occupés au travail. Ainsi, proposer une ou deux heures de cours de sport (yoga, pilates, crossfit, ...) par semaine au sein de l'entreprise serait une bonne alternative leur permettant de pratiquer une activité sportive.

### 3.3. Implanter le programme

Cette troisième phase consiste à choisir des actions concrètes liées aux pratiques choisies. Les entrevues de départ, le diagnostic du climat organisationnel et l'analyse des postes clés seront très utiles à ce stade. Le but est de sélectionner des pratiques susceptibles d'influencer la rétention pour les valider ensuite auprès des employés. Ce processus peut se diviser en 4 étapes :

#### *3.3.1. Sélectionner des actions concrètes liées aux pratiques choisies*

Le but de cette première étape est de favoriser l'engagement **affectif** (esprit d'équipe, sentiment d'appartenance) et **raisonné** (conditions de travail et tout autre avantage) par des actions découlant des pratiques de rétention (**annexe 1 outil n°12**). (TechnoCompétences, 2010).

#### *3.3.2. Sonder les employés sur les actions sélectionnées*

Cette seconde étape va inviter les employés à donner leurs avis sur les éléments qui pourraient faire partie du programme de rétention pour ensuite les classer selon leurs préférences (**annexe 1 outil n°13**). (TechnoCompétences, 2010).

### 3.3.3. Choisir les actions à implanter en priorité

Après avoir reçu l'opinion des employés, il faudra choisir les actions qui feront partie du programme de rétention. Il est déconseillé de sélectionner plus de 5 actions pour la première année. C'est une façon de simplifier le processus et donc en garantir le fonctionnement (**annexe 1 outil n°14**). (TechnoCompétences, 2010).

### 3.3.4. Faire la promotion

Lorsque les actions ont été sélectionnées et retenues, il faut communiquer et faire la promotion du programme de rétention. Cette promotion peut se faire dans le cadre de : rencontre d'équipe, présentations par les dirigeants, l'intranet, ... Cela permet de s'assurer la bonne compréhension du programme. (TechnoCompétences, 2010).

### 3.4. Évaluer le programme et apporter les corrections nécessaires

Cette dernière étape consiste à apporter des modifications aux pratiques existantes si cela est nécessaire. Un sondage peut également être effectué auprès des salariés pour vérifier leur satisfaction envers les pratiques de rétention. (TechnoCompétences, 2010).

En conclusion, la mise en place d'un programme de rétention est complexe et nécessite de passer par différentes étapes tout en respectant un certain ordre chronologique.

## 4. La rétention V.S. la fidélisation

Il est important de savoir que la rétention ainsi que la fidélisation sont étroitement liées. Il apparaît, dans la théorie, que le terme « fidélisation » est préféré à celui de « rétention ». Toutefois, dans le milieu du travail, les praticiens utilisent davantage le mot « rétention ».

### 4.1. Définitions de la fidélisation

Fidéliser les salariés est devenu sans nul doute un enjeu stratégique pour toutes les entreprises.

De nombreuses définitions de la fidélisation existent. Cependant, la plus pertinente est selon moi, la définition donnée par Rodolphe Colle (2010) : « *la fidélisation du personnel est une politique visant au maintien des salariés dans l'organisation* ». (Colle, 2010). En d'autres termes, il s'agit des mesures prises par l'entreprise dans le but de réduire considérablement le nombre de départs des salariés ; soit, diminuer au maximum le taux de roulement de l'entreprise. (Colle, 2010).

Une seconde définition que je trouve tout autant appropriée est celle de Benjamin Chaminade. Selon lui, la fidélisation est : « *une action volontaire de l'entreprise qui consiste à mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même* ». (Chaminade, 2010)

Chaminade traduit également la fidélisation du personnel par l'équation suivante : « **Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail** ». (Chaminade, 2010)

Une distinction importante s'opère entre « la fidélisation du personnel » et « la fidélité du personnel ». La fidélisation est bien le fait de mettre en place différents dispositifs au sein de

l'entreprise pour obtenir la « fidélité » du personnel. La fidélité du personnel est, quant à elle, le résultat de bons dispositifs de fidélisation. (Paillé, 2004)

Un salarié est donc considéré comme étant « fidèle » à l'entreprise lorsqu'il a une ancienneté significative au sein de cette même société et un sentiment d'appartenance particulièrement fort. (Brockbank & Ulrich, 2010). Plusieurs raisons peuvent expliquer l'ancienneté plus ou moins longue d'un salarié. Certains collaborateurs peuvent, par exemple, supporter leur fonction car ils n'ont pas ou plus d'autres alternatives. D'autres se sont peut-être engagés dans une mission ayant une date de fin définie.

Aussi, il est opportun de distinguer le phénomène de « rétention » de celui de « fidélisation ». En effet, la « rétention du personnel » peut avoir une connotation négative. Pratiquer de la rétention signifie la mise en place d'un processus en entreprise pour retenir les travailleurs qui souhaitent la quitter. (Bergeron & Guillemette, 2012)

« La fidélisation du personnel » a une connotation davantage positive. Il s'agit d'un processus mis en place au sein de l'entreprise afin de garder les membres du personnel en renforçant le lien affectif qu'il peut y avoir entre l'entreprise elle-même et l'employé. La fidélisation peut, par exemple, se traduire au travers d'une amélioration des conditions de travail, l'offre d'avantages financiers ou non financiers, la mise en place d'un environnement qui maintient durablement l'attachement du personnel envers leur employeur et leur entreprise. (Bergeron & Guillemette, 2012)

D'après une étude réalisée par DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques), le nombre de départs volontaires se concentre essentiellement au cours des trois premiers mois de travail. Une seconde étude réalisée par l'ANDRH (Association Nationale des DRH) ajoute également que l'une des causes principales de sortie est le manque de communication et de disponibilité qui peut exister entre le nouveau travailleur et la hiérarchie. (Engel & Solus, 2017)

A noter que l'étape concernant « l'intégration des nouveaux travailleurs » est capitale. Il ressort d'une étude réalisée par Robert Half au mois d'Avril 2018 que 60% sur une base de 1000 travailleurs belges interrogés, seraient prêts à quitter l'entreprise durant les premiers mois si le processus d'intégration ne se déroule pas bien. Un second fait à énoncer concerne les mauvais plans d'intégration du personnel. Effectivement, 35% des directeurs interrogés confirment que leur entreprise ne dispose pas ou alors d'un mauvais plan d'intégration du personnel. (Robert Half, 2018). Pourtant, une bonne intégration réduirait le turnover de 31%. (Aberdeen Group, 2009)

C'est pourquoi, s'assurer que le nouvel employé est correctement intégré et parfaitement informé de ses tâches ainsi que des objectifs à atteindre, constitue un enjeu crucial. L'entreprise peut ainsi augmenter la fidélité de ses travailleurs et réduire, sur le long terme, le turnover de l'entreprise ainsi que son taux de roulement. (Bauer-Motti, 2014)

#### 4.2. Les différentes sortes de fidélisation

Il existe différentes sortes de fidélisation du personnel. Notons tout de même que ce n'est pas parce qu'un salarié reste au sein d'une entreprise qu'il lui est forcément fidèle.

#### 4.2.1. *La fidélité de façade*

La première sorte de fidélisation est « l'attachement rationnel et calculé » ou pour le dire autrement, la « **fidélité de façade** » (Paillé, 2004). Dans ce cas, le travailleur n'a d'autres choix que de rester.

Les entreprises ont tendance à essayer d'éviter ce type de fidélité. En effet, l'enjeu auquel toutes les entreprises accordent de l'importance est l'adhésion des travailleurs aux objectifs et aux buts de celle-ci mais également aux valeurs. Il faut également faire attention à ce que le travailleur n'adopte pas une attitude passive. Cette passivité pourrait décrire la fidélisation comme un état d'inertie. (Chaminade, 2010)

#### 4.2.2. *La fidélité réelle*

Le second type de fidélité auquel fait allusion Paillé équivaut à la « **fidélité réelle** ». Ce type de fidélité est caractérisé par « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail. » (Paillé, 2004)

Les travailleurs augmentent leur cohésion d'équipe, ce qui provoque sans équivoque une ambiance générale de travail meilleure. Cela augmente, par conséquent, l'envie de chaque salarié de rester au sein de l'entreprise. Cette fidélité est donc librement consentie car la fidélisation est voulue. (Paillé, 2004)

Selon Perreti, cette fidélisation est sans aucun doute la plus « naturelle » puisqu'elle est librement consentie par les travailleurs mais n'est pas pour autant suffisante. (Peretti, 2005)

En effet, ce niveau d'attachement émotionnel est difficilement mesurable car le simple fait qu'un salarié reste dans une entreprise ne prouve pas clairement qu'il soit réellement fidèle à l'entreprise. Une attitude proactive est essentielle de la part du travailleur. (Peretti, 2005)

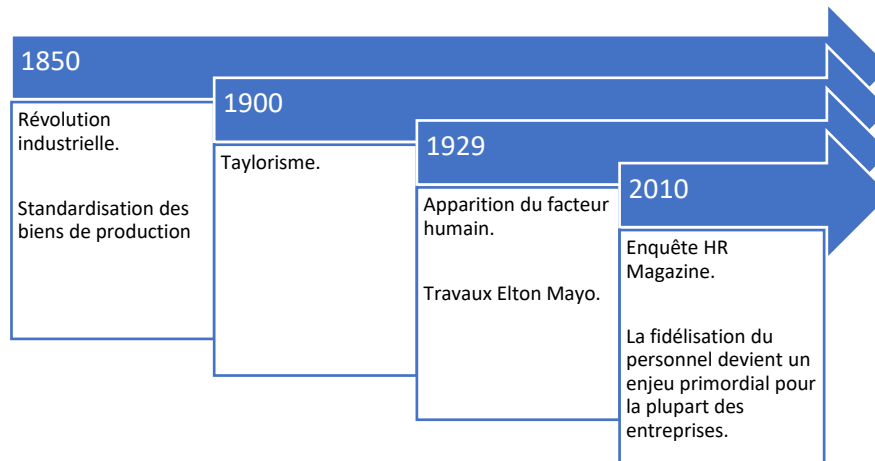
#### 4.2.3. *La fidélité conditionnelle*

Enfin, le troisième type de fidélité auquel Paillé fait référence est « **la fidélité conditionnelle** ». Ce type de fidélité concerne les travailleurs recevant des récompenses matérielles pour leurs performances. Si les récompenses sont conformes à leurs attentes, les salariés pensent qu'il est préférable d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est leur devoir. (Paillé, 2004)

Ces obligations morales et normatives sembleraient prouver que la fidélité à l'organisation est donc un effet de « dépendance » à l'entreprise. Une certaine forme de pression externe peut donc faire rester un travailleur dans l'entreprise (Paillé, 2004)

### 4.3. Apparition de la fidélisation du personnel au sein d'une entreprise

L'apparition du facteur humain au sein des entreprises est un phénomène relativement récent.



En effet, durant la révolution industrielle de **1850**, la standardisation des biens de production ainsi que la soumission des travailleurs à la machine rythmaient leur occupation au sein de l'entreprise. C'était sans aucun doute la machine qui dirigeait et pilotait le travail. Le facteur humain était donc totalement inexistant. Les conditions de travail étaient très médiocres. L'objectif essentiel de ces entreprises était bien une production et une rentabilité accrues.

En **1900**, le Taylorisme était l'une des méthodes d'organisation du travail les plus largement appliquées. Ce type d'organisation du travail était et reste toujours associé à la pénibilité du travail. L'homme était vu comme un muscle obéissant.

C'est alors qu'en **1929**, le courant des Ressources Humaines voit enfin le jour, suite notamment à la crise économique de 1929. Les travaux d'Elton Mayo ont alors transformé le monde du travail. (Le Gall, 2015). Effectivement, ces travaux ont prouvé l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. Le facteur humain voit donc enfin le jour et est enfin pris en compte dans la plupart des sociétés. (Defélix, Colle & Rapiau, 2008).

Les entreprises savent maintenant qu'il est bien moins coûteux de fidéliser les salariés que d'en rechercher des nouveaux. C'est pourquoi, vu la concurrence qu'il y a sur le marché du travail, des outils sont mis en place afin de fidéliser les salariés à leur entreprise.

Une enquête réalisée par le HR magazine en **2010** prouve bel et bien que la fidélisation du personnel devient un enjeu primordial pour la plupart des entreprises. En effet, alors qu'on aurait pu penser que les entreprises allaient se concentrer principalement sur la réduction des effectifs en augmentant les départs, les entreprises se soucient bien du maintien du personnel et cherchent à éviter les départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social. (Giraud, Roger, & Thomines, 2012)

### 4.4. Pourquoi fidéliser son personnel ?

De nos jours, les individus ne restent plus toute leur carrière dans une seule et même entreprise. Dans un contexte économique difficile de perte de motivation et de « productivité avant tout », il devient alors essentiel d'optimiser la gestion des ressources humaines, en motivant et en fidélisant ses salariés.

Toutefois, la préoccupation des organisations à l'égard du taux de roulement de leurs employés ne constitue pas un phénomène nouveau. Cette préoccupation des employeurs s'explique notamment par les coûts importants qu'ils doivent absorber pour le remplacement des employés qui quittent (Tracey et Hinkin, 2008) et par la difficulté grandissante qu'ils éprouvent à attirer et à recruter de nouveaux employés (Dychtwald, Erickson et Morison, 2006).

Aussi, notons qu'une transformation radicale du marché du travail est en train de s'opérer : non seulement la main-d'œuvre s'y fera plus rare, plus âgée et plus diversifiée, mais elle sera aussi plus exigeante et plus difficile à fidéliser (Dychtwald et coll., 2006). Dans un tel contexte, les pratiques de GRH revêtent une importance capitale puisque plusieurs d'entre elles pourraient contribuer à diminuer l'intention de quitter des employés (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2010). Ainsi, il est important de bien gérer son capital humain, et de mettre en place une politique de fidélisation des salariés.

Un gestionnaire des Ressources Humaines, parmi toutes ses tâches, est tenu de recruter et de conserver des personnes compétentes disposant d'un certain niveau de qualification attendu.

Aussi, il doit chercher à améliorer la fidélisation et la rétention des travailleurs au sein de son entreprise. En d'autres termes, il doit chercher à réduire les comportements d'absentéisme et de démission au sein de l'entreprise et inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'entreprise ; ceux-ci doivent adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise. (Bergeron & Guillemette, 2012)

Plusieurs enjeux peuvent expliquer pourquoi il est important de fidéliser son personnel. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment :

- **Conserver les savoir-faire au sein de l'entreprise**

En période de pénurie de main d'œuvre qualifiée (métiers en tension, départs à la retraite non compensés par l'arrivée de jeunes sur le marché du travail), il est souvent nécessaire de conserver les savoir-faire au sein de l'entreprise. Comme il n'est pas toujours aisé de mettre la main sur de nouveaux talents, l'entreprise est amenée à maintenir son attractivité pour conserver ses talents. (Staenk, 2017).

- **Éviter des pertes financières inutiles pour l'entreprise**

Pour l'organisation, la perte d'un salarié l'oblige à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer (coût de recrutement, de formation, des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la trésorerie de départ, gain ou perte en salaire). La formation au poste pour le salarié nouvellement arrivé engendre des frais supplémentaires pour l'entreprise. En fonction des moyens RH alloués pour le poste, de sa spécificité et de sa technicité, ces coûts peuvent très largement fluctuer.

De plus, lorsqu'un salarié est nouvellement embauché, le temps d'adaptation au poste limite sa productivité et son efficacité instantanée par rapport à un salarié déjà habitué au poste. (Bergeron & Guillemette, 2012)

- **Former ses collaborateurs**

Fidéliser ses travailleurs permet à l'entreprise de manager la qualité, d'investir dans la formation (plutôt que dans la rotation du personnel), de maintenir et d'accroître le niveau des compétences. La fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc, de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel. L'entreprise peut, de ce fait,

dégager des moyens financiers plus importants dans la formation et assurer un développement des compétences efficace, d'autant plus s'il est réalisé auprès de salariés motivés. (Tracey et Hinkin, 2008)

- **Accroître la performance de l'entreprise et sa santé économique**

Retenir son personnel et notamment ses talents permet d'accroître la performance de l'entreprise et par la suite, d'améliorer sa santé économique. De surcroît, cela permet de limiter l'impact sur les équipes. Effectivement, un fort taux de turn-over a un impact négatif sur l'entreprise, notamment sur le plan humain. Le climat social est détérioré. L'impact sur le moral et la motivation des salariés de l'entreprise se fait ressentir, notamment sur le personnel directement touché par les départs des collaborateurs.

De plus, lorsqu'un salarié souhaite partir, il peut perdre sa motivation et la qualité de son travail peut être amoindrie. Il peut également perdre en efficacité et diminuer sa charge de travail au détriment des autres salariés. Leurs conditions de travail peuvent alors être dégradées, car ils doivent assurer les tâches du collègue démotivé. (Tracey et Hinkin, 2008)

- **Conserver une bonne image de l'entreprise en externe**

Les salariés sont les premiers ambassadeurs. Si les clients et les fournisseurs ressentent une certaine démotivation de leurs parts, l'image de marque et la marque employeur de la société vont en pâtir. En outre, si les salariés ne restent pas dans l'entreprise, les fournisseurs et les clients doivent changer régulièrement d'interlocuteur. Cela peut avoir un impact négatif et peut être gênant pour instaurer un climat de confiance. (Bergeron & Guillemette, 2012)

En conclusion, les entreprises ont tout intérêt à conserver leurs salariés, car les fidéliser, c'est limiter la détérioration du climat social, ainsi que les pertes de temps et d'argent. Les ressources humaines de l'entreprise doivent donc œuvrer chaque jour pour améliorer les conditions au travail des salariés. Notons également que le management, la gestion du temps de travail, des talents et les avantages salariaux sont des leviers de la fidélisation des salariés. (Staenk, 2017).

Aussi, certaines études préconisent de considérer le salarié comme un client « interne » de l'entreprise. C'est une manière de prendre conscience qu'il faut qu'il reste dans la société sur le long terme et donc, le fidéliser. Ainsi, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) pourrait devenir une alternative car elle permet :

- d'anticiper car elle exige en préalable une analyse globale de l'entreprise (évolution des métiers et compétences, besoins et ressources, organisation et conditions de travail) et une analyse individuelle du parcours professionnel (employabilité et capacité d'évolution) ; ces analyses préalables permettent d'organiser un système de reconnaissance cohérent avec les possibilités de l'entreprise. Notons que la reconnaissance peut s'exprimer au-travers de feed-back donné par le supérieur hiérarchique.
- d'installer et de maintenir un dialogue social. (Staenk, 2017).

Par ailleurs, cette proposition provient du système légal français et est difficilement transposable dans le contexte belge. Cependant, elle incite à réfléchir.

## 5. La spécificité des métiers techniques

---

Désormais, les métiers techniques prédominent sur la liste des fonctions en pénurie. On pense surtout aux chefs de chantier, aux monteurs ou aux responsables de production mais il n'y a pas que ces trois fonctions qui figurent sur cette liste. En effet, sur la liste on trouve aussi : l'analyste business, l'attaché technico-commercial, le chargé d'étude en construction, le chef de chantier, le dessinateur en mécanique, le développeur informatique, le technicien en génie civil, le médecin généraliste, l'opérateur de production, l'ouvrier de voirie, le pharmacien, le tuyauteur industriel, etc. La liste est longue. Notons que ces différents postes peuvent être occupés tant par des hommes que par des femmes. (Le Forem, 2018)

Pour commencer, il serait judicieux de définir ce qu'est un métier technique ainsi qu'un métier en pénurie. De plus, étant donné que mon étude de cas porte sur les techniciens dans le domaine du génie civil, ce métier sera également détaillé.

Selon Adecco, les métiers en pénurie sont : « *des professions pour lesquelles il est difficile de pourvoir un poste vacant* ». (Adecco, 2017) D'après Le Forem, les métiers pénibles sont : « *les fonctions pour lesquelles il est structurellement difficile de trouver des candidats adéquats* ». (Le Forem, 2018).

À cet effet, nous pourrions nous poser deux questions principales : Quand le phénomène de pénurie se produit-il ? Qu'est-ce qui peut expliquer le phénomène de pénurie ?

À la première question et selon le VDAB, il apparaît que la pénurie fait son apparition lorsqu'un employeur ne trouve pas de candidat disposant des qualifications requises pour exercer un métier en particulier. Plusieurs éléments peuvent caractériser un métier en pénurie. Les caractéristiques principales sont les suivantes : une profession qui est très demandée sur le marché du travail, un emploi rare et à la fois très convoité par de nombreux employeurs. (Le Forem, 2018)

À la deuxième question, plusieurs raisons peuvent expliquer que les métiers techniques figurent en tête de la liste des métiers en pénurie. D'une part, les jeunes sont trop peu nombreux à choisir le secteur technique comme orientation professionnelle. D'autre part, les formations techniques n'évoluent pas assez vite pour suivre l'innovation permanente au sein du secteur, de sorte que les jeunes diplômés ne disposent pas des qualifications requises. Ces différentes raisons expliquent notamment que les métiers techniques figurent en tête de liste des métiers en pénurie. (Le Forem, 2018)

Selon Willem Vansina du VDAB, le problème ne réside pas uniquement auprès des jeunes. Les métiers techniques sont en évolution permanente et la demande de formation continue est grande. Par exemple, « Aujourd'hui, un électricien est aussi confronté à de la domotique, et un installateur sanitaire aux nouvelles techniques de ventilation. La formation continue est essentielle. » (Le Forem, 2018)

Il existe également d'autres facteurs qui déterminent si un métier est en pénurie ou non : les conditions de travail et principalement le régime de travail. Le travail de nuit ou durant le week-end peut se révéler un obstacle pour les jeunes talents, de même qu'un salaire peu attractif ou un niveau de stress trop élevé. (Le Forem, 2018)

Généralement, un métier en pénurie est souvent associé à un métier « pénible ». Au total, quatre catégories permettent d'établir si un métier est pénible ou non : (1) le travail physique lourd,

(2) l'environnement de travail pesant, (3) les risques pour la sécurité et (4) la charge mentale et émotionnelle (horaires irréguliers, stress...). (Baranay, 2005)

Concernant les métiers techniques, il n'existe pas de définition à proprement parler. Par ailleurs, nous pouvons scinder la définition. À cet effet, un **métier** peut être défini comme étant : « *un travail dont on peut tirer des revenus pour gagner sa vie* » ou bien « *un savoir-faire professionnel, grande habileté technique conférée par l'expérience* ». Une **technique** est quant à elle : « *une méthode ou un ensemble de méthodes, notamment dans les métiers manuels (menuiserie, art de la forge, etc.), où elle est souvent associée à un savoir-faire professionnel* ». Ainsi, on dira d'un **technicien** qu'il est : « *une personne qui possède, connaît une technique particulière* ». (Larousse, 2018)

Dans l'étude de cas qui figure dans ce mémoire, je m'intéresse principalement aux techniciens dans le domaine du génie civil. Ce secteur reprend l'ensemble des activités et techniques nécessaires à la réalisation de constructions civiles. Le génie civil intervient dans la structure, la géotechnique, l'hydraulique, le transport et l'environnement.

Selon le Forem, un technicien en génie civil procède aux révisions, diagnostics, réparations, réglages, de tout ou partie des éléments, équipements, organes d'engins et de machines de chantier et de travaux publics, à partir des instructions du supérieur hiérarchique. Selon le secteur d'activité ou l'organisation du travail dans l'entreprise, le technicien peut être polyvalent ou spécialisé sur un type d'intervention, de matériel ou de marque. (Le Forem, 2018)

Ce qu'on remarque c'est que les métiers techniques occupent une place prépondérante dans la liste des métiers en pénurie. Il ne s'agit pas nécessairement de métiers techniques à faible qualification mais aussi des fonctions qui exigent un diplôme technique spécifique.

De ce fait, les techniciens chez BIA sont fort convoités par la concurrence car ils disposent de compétences avérées dans le domaine du génie civil. Ils ont l'habitude de travailler sur des machines de grandes tailles (ex : pelleteuses, bulldozers, ...) et sont très souvent contactés par les concurrents pour des jobs similaires.

Pourtant, il s'avère et nous le verrons par la suite, que les techniciens qui travaillent pour BIA préfèrent rester plutôt que d'aller travailler pour la concurrence. Nous pourrions nous demander pourquoi ? BIA a-t-elle une très bonne politique de rétention ? Les salaires sont-ils meilleurs qu'ailleurs ? Finalement en quoi BIA fait-elle la différence ?

Ce mémoire tentera de répondre à ces différentes questions.

## « Qu'avons-nous appris ? »

À l'époque, offrir une rémunération avantageuse était suffisant pour réussir à conserver son personnel. Désormais, il est nécessaire de jouer sur d'autres éléments, parfois moins facilement identifiables tout en améliorant la motivation intrinsèque des employés. (Perrin, 2002).

Il existe sept pratiques qui peuvent favoriser la rétention du personnel : présenter clairement la vision et les valeurs de l'entreprise, vérifier la compréhension des employés quant à leur rôle et leur contribution au sein de l'entreprise, offrir de la rétroaction aux employés, présenter des occasions d'avancement au sein de l'organisation, offrir un climat de travail sain, reconnaître les compétences des employés, offrir des possibilités de formation. (Concept RH, 2015).

De même, implanter un programme de rétention du personnel pourrait constituer une bonne alternative aux départs précipités de certains collaborateurs et ainsi, favoriser la rétention. Cependant, ce processus ne se fait pas en un claquement de doigts. Il existe différentes étapes et des sous-étapes à l'intérieur de celles-ci. Les quatre étapes principales sont : analyser la rétention du personnel, concevoir le programme de fidélisation des employés, implanter le programme, évaluer le programme et y apporter des corrections. (TechnoCompétences, 2010).

La rétention et la fidélisation sont étroitement liées mais il apparaît qu'en pratique on utilise davantage le mot rétention alors qu'en théorie, c'est le terme « fidélisation » qui est préféré. Toutefois, les deux termes convergent vers un but commun : mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés à l'organisation (Chaminade, 2010). Un salarié est considéré comme étant « fidèle » à l'entreprise lorsqu'il a une ancienneté significative au sein de cette même société et un sentiment d'appartenance plutôt fort. (Brockbank & Ulrich, 2010).

Un gestionnaire des Ressources Humaines doit chercher à réduire les comportements d'absentéisme et de démission au sein de l'entreprise et inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'entreprise ; ceux-ci doivent adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Pour mener à bien ses objectifs, il peut s'aider de certains facteurs d'attraction qui peuvent être définis comme des éléments qui incitent les travailleurs à rester dans l'entreprise. (Bergeron & Guillemette, 2012). Ils peuvent être soit positifs (sentiment d'appartenance, évolution de carrière, ...) ou négatifs (manque de reconnaissance, salaires faibles, ...). (ConseilRH, 2013).

Fidéliser son personnel n'est pas chose facile et pourtant, c'est devenu un des enjeux principaux des organisations. Si certaines pratiques telles que : donner plus de reconnaissance, adapter les avantages sociaux, améliorer la communication, ... peuvent être utilisées pour favoriser la rétention de son personnel, un travail long et complexe reste encore à fournir pour que les salariés n'aient plus l'intention de quitter l'entreprise.

Un autre point qui pose question concerne la pénurie des métiers techniques. Effectivement, il apparaît que le métier de technicien en génie civil fait partie de la liste des métiers en pénurie. Deux éléments peuvent expliquer ce phénomène. D'une part, les jeunes sont trop peu nombreux à choisir le secteur technique comme orientation professionnelle. D'autre part, les formations techniques n'évoluent pas assez vite pour suivre l'innovation permanente au sein du secteur, de sorte que les jeunes diplômés ne disposent pas des qualifications requises. (Le Forem, 2018) Du fait de la faible présence de techniciens en génie civil sur le marché du travail, ils sont très fort sollicités par la concurrence. Par ailleurs, les techniciens qui travaillent pour BIA préfèrent rester. Ainsi, nous pouvons nous demander « qu'est-ce qui les retient chez BIA ? ».

## PARTIE 2 : PROBLÉMATISATION ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Sur base de la première partie de ce mémoire, axée sur la littérature, j'ai pu apprendre un certain nombre de choses. De ce fait, je vais pouvoir poser le cadre de ma recherche et formuler les principaux repères théoriques de celle-ci. Je tenterai de répondre à la question suivante : "*En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef pour les entreprises actuelles ?*" en lien avec l'étude de cas réalisée chez BIA Group SA. Ce mémoire ambitionne de rendre compte de l'importance que doivent accorder les entreprises à la rétention de leur personnel et donc leur fidélisation en ayant recours à des facteurs d'attraction clefs.

Attirer, retenir et fidéliser sont les nouveaux enjeux pour les ressources humaines. En effet, à l'heure où les organisations sont confrontées à un réel choc des valeurs, à l'apparition de nouvelles approches managériales mais aussi de nouveaux comportements au travail ou encore, une pénurie de main d'œuvre qualifiée, les gestionnaires sont face à de nouveaux questionnements. Il leur faudra pouvoir y répondre afin d'adapter leurs pratiques managériales et ainsi garder et fidéliser leur personnel. (Paillé, 2004).

Les questions sont nombreuses et en voici quelques exemples (Paillé, 2004) :

- Comment favoriser la volonté chez les collaborateurs de rester dans l'entreprise ?
- Quels leviers actionner pour conserver son personnel ?
- Quelles sont les bases fondamentales de la fidélisation du personnel ?

### Rétention

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, de mondialisation, de vieillissement de la population ou encore d'intensification de la guerre des talents, la rétention des employés est devenue une problématique qui soulève beaucoup d'intérêts d'une part, chez les chercheurs et d'autre part, chez les praticiens en gestion des ressources humaines. Nous pourrions nous demander pourquoi ce sujet intéresse-t-il autant ? La première raison pouvant expliquer cette interrogation concerne « le roulement ». En effet, celui-ci touche toutes les organisations et entraîne d'importantes conséquences négatives. Parmi ces conséquences, on retrouve principalement des coûts importants liés au recrutement, à la l'embauche, à la sélection et à la formation des nouveaux employés (Drizin et Schneider, 2004 ; Fitz-Enz 1997 ; Guthrie, 2001 ; Hom, 1992 ; Lambert, Hogan et Barton, 2001). Au-delà des coûts, on parle aussi d'une diminution dans la productivité et dans la qualité du service offert aux clients, des pertes d'occasion d'affaires ainsi que la démoralisation des employés qui restent (Hom et Griffeth, 1995 ; Mobley, 1982a ; Mueller et Price, 1989). Toutes ces conséquences négatives, reliées au roulement des employés, poussent les entreprises à vouloir comprendre les causes du roulement et ainsi, utiliser les meilleurs moyens pour retenir leurs employés.

De plus, si une entreprise veut élaborer une politique de rétention efficace de manière à augmenter l'efficacité organisationnelle, il est important que les chercheurs s'intéressent aux raisons qui expliquent pourquoi les travailleurs veulent rester au sein de l'organisation (Griffeth et Hom, 2001).

C'est pourquoi, je me suis intéressée à la méta-analyse d'Hellman (1997) qui portait spécifiquement sur l'intention de quitter. Il ressort de cette dernière qu'il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ainsi, plus les employés sont satisfaits, moins ils ont l'intention de quitter. Cette première constatation paraît logique.

De même, les résultats indiquent que les employés qui sont satisfaits dans leur emploi de manière générale, le sont légèrement davantage avec les facteurs intrinsèques qu'avec les facteurs extrinsèques de leur travail. Pour rappel, on dit d'une personne qu'elle est intrinsèquement motivée lorsqu'elle fait quelque chose dans le but de faire cette chose, et non pas à cause d'un facteur externe ou d'une contribution quelconque (ex : un jour de congé, une augmentation salariale, ...).

Aussi, les organisations sont confrontées à deux défis stratégiques importants. Le premier défi concerne l'attraction et la sélection des employés. En effet, les bons candidats deviennent rares sur le marché du travail et de ce fait, quand les organisations ont trouvé « le candidat idéal », elles se l'arrachent toutes. De même, les candidats deviennent très sélectifs quant à leur futur employeur. Par conséquent, un défi important est d'attirer et de recruter dans un contexte de pénurie les personnes qui détiennent les connaissances et les compétences techniques, tout en leur donnant envie de rester un maximum dans l'entreprise. Le second défi, tout aussi important que le premier et en lien avec celui-ci, est ensuite de retenir à long terme les candidats sélectionnés. Effectivement, ces derniers sont devenus de réels ressources stratégiques pour l'organisation qu'il convient de garder.

En conclusion, si une organisation souhaite étudier le lien entre l'attraction et l'attachement, il faut impérativement qu'elle admette qu'elle ne peut mobiliser les ressources pour attirer plus de candidats, sans se pencher sur la question de leur rétention. De même, pour élaborer un programme de rétention performant, il est nécessaire de se poser la question de l'adéquation entre les attentes des futures recrues et la réalité de l'organisation.

### **Fidélisation**

Nous l'avons vu, la rétention et l'attraction du personnel sont devenus des problèmes réels pour les organisations. Dans le but de limiter les nombreux départs des bons travailleurs dans les organisations ainsi que de réduire les comportements négatifs liés, par exemple, à la démotivation au travail, il importe d'identifier des leviers de fidélisation efficaces. Un domaine, souvent peu exploité et pourtant, prépondérant dans la fidélisation du personnel est celui du bien-être des employés. Effectivement, certaines pratiques en GRH suggèrent qu'agir sur la santé psychologique et de bien-être des employés pourrait être un facteur important pour leur performance et à terme, pour leur rétention (Grawitch, Gottschalk, et Munz, 2006). Pour prédire des retombées organisationnelles et ainsi fidéliser son personnel, il semble logique de mesurer le bien-être en général.

Aussi, il ressort de nombreuses recherches que l'intention de quitter des employés est souvent liée à l'absence de bien-être psychologique (Page et Vella-Brodick, 2009). Par conséquent, on peut considérer la satisfaction au travail comme étant un déterminant de l'intention de quitter (Van Breukelen, van der Vlist et Steensma, 2004).

Par ailleurs, de nombreuses lectures indiquent qu'il existe un lien entre les attitudes au travail et le fait de rendre sa démission. En effet, certaines attitudes et certains comportements pourraient agir comme signes précurseurs de l'intention de quitter. Dans ces signes précurseurs, on retrouve notamment : la motivation au travail, l'engagement au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. (Dewettinck et van Amejide, 2011 ; Mobley, 1977).

En conclusion, favoriser le bien-être des travailleurs constitue un levier de performance organisationnelle. Promouvoir le bien-être des travailleurs peut être une piste de solution en matière d'attraction et de rétention du personnel. Au-delà des enjeux de performance, offrir un milieu de travail « sain » est également une stratégie permettant de fidéliser ses employés (Grawitch, et coll., 2006 ; Grawitch, Trares et Kohler, 2007).

### **Facteurs d'attraction**

Depuis une dizaine d'années et majoritairement à cause d'une pénurie grandissante de main-d'œuvre, l'attraction est devenue un enjeu important pour de nombreuses organisations. L'essentiel est de comprendre quelles sont les pratiques organisationnelles qui peuvent favoriser le sentiment d'attraction chez un candidat. Il ressort clairement de plusieurs études que certains attributs (ex : formation et développement et rémunération directe) sont positivement et significativement liés au sentiment d'attraction. Toutefois, comme nous le savons, les entreprises ne peuvent pas diversifier leurs emplois et leurs avantages indéfiniment. Du coup, les employeurs pourraient se demander comment arriver à se différencier de la concurrence ? Certains attributs ont-ils plus d'effet que d'autres sur le sentiment d'attraction ? Existe-t-il une combinaison optimale d'attributs pour gagner la guerre des talents ?

Selon Rynes (1991), l'attraction fait référence à : « *la capacité d'une organisation d'amener un candidat à percevoir l'organisation comme un endroit positif où travailler* » (Rynes, 1991). Il existe plusieurs moyens pour qu'une organisation puisse développer son pouvoir d'attraction. Par exemple, elle peut offrir une formation à ses collaborateurs ou le faire jouir d'une augmentation salariale. L'objectif est de susciter le sentiment d'attraction du candidat envers l'organisation. Morin et coll. (2011) précisent que le pouvoir d'attraction d'une organisation dans les premiers moments repose sur une série d'éléments souvent inter reliés dont l'image de marque et les attributs de l'emploi (ex : rémunération et autonomie de décision) et organisationnels (ex : gestion de la diversité et conciliation travail-vie privée). Parmi les attributs les plus saillants, on trouve notamment la formation et la rémunération (Rynes, 1991).

Je vais maintenant rendre ma problématique opérationnelle c'est-à-dire que je vais la traduire dans un langage qui permette de la confronter à l'observation. Concrètement, je vais élaborer des hypothèses de recherche pour tenter de répondre à ma question de départ.

Avant d'arriver à une interprétation globale et de soumettre d'éventuelles solutions d'amélioration voici les différentes hypothèses qui ont été avancées afin de répondre provisoirement à ma question de recherche :

H1 : Le risque que certains collaborateurs quittent l'entreprise est augmenté par le manque de réelles pratiques de rétention présentes dans l'entreprise.

H2 : Les collaborateurs qui travaillent pour BIA sont généralement fiers et cela implique un sentiment qui favorise la rétention du personnel.

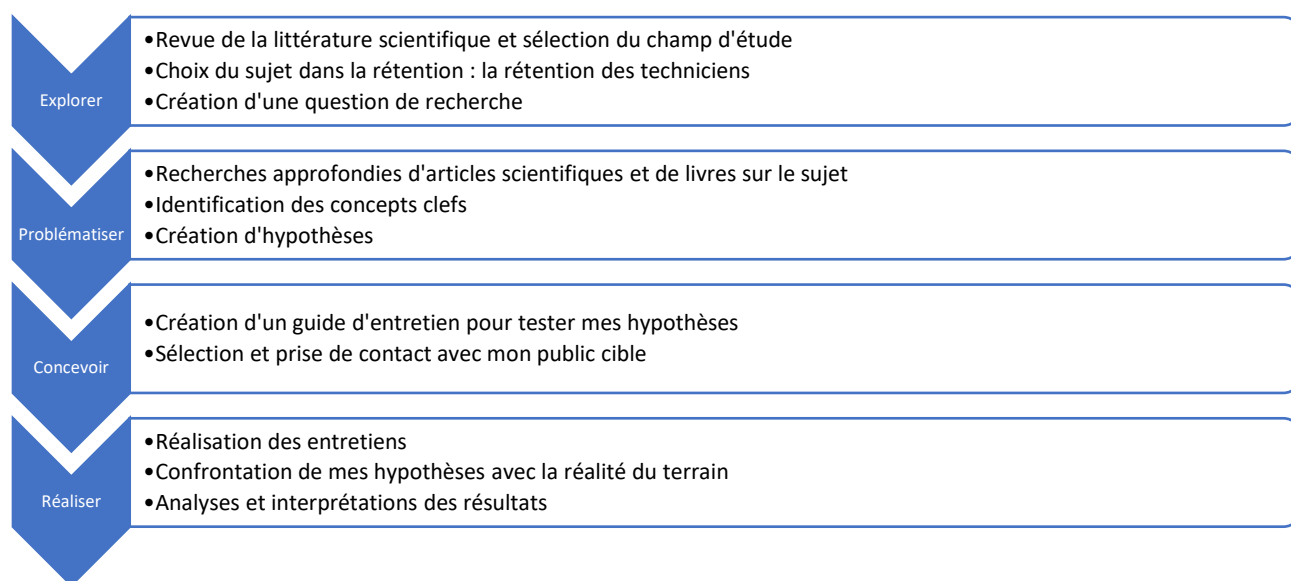
H3 : Le degré de satisfaction des collaborateurs attribués à BIA informe sur la qualité de l'organisation.

H4 : BIA se soucie du bien-être de ses collaborateurs et c'est une façon de les fidéliser.

## PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE

Le but de ce mémoire est de comprendre en quoi promouvoir la rétention de son personnel est devenu un enjeu clef pour les entreprises actuelles. Cette thèse est basée sur l'étude de cas des techniciens chez BIA Group SA. Je cherche à comprendre et à décrire le phénomène de rétention du personnel tout en m'appuyant sur le point de vue des techniciens chez BIA Group SA. A ce titre, je m'insère dans une démarche qualitative. J'ai adopté une posture hypothético-déductive pour répondre à ma question de recherche. En effet, je suis partie d'une question de départ qui a soulevé mon attention, notamment par les faits médiatiques qui étaient relatés à ce sujet. J'ai ensuite problématisé cette question en développant les concepts théoriques qui y étaient associés (à savoir, rétention, fidélisation, facteurs d'attraction) en me basant sur la littérature scientifique, les sites internet, ainsi que les magazines spécialisés. Ayant dès lors une question de recherche, j'ai formulé les hypothèses qui permettraient d'y répondre provisoirement. Je les ai testées empiriquement afin de récolter les données nécessaires à leur confirmation ou infirmation. La phase d'analyse et d'interprétation des résultats obtenus se divise en deux volets : l'un basé sur la recherche empirique, l'autre fondé sur la revue de la littérature. De cette manière, je pourrai confronter mes hypothèses d'une part à des données empiriques et, d'autre part, à des données scientifiques.

Le schéma, qui fait suite, représente les quatre grandes étapes de ma méthodologie pour la réalisation de ce mémoire.



### Étape 1 : exploration

Lors de cette étape, j'ai exploré la littérature scientifique ainsi que des sites internet et des magazines spécialisés afin d'identifier un sujet d'étude dans le domaine de la rétention du personnel. Diverses bases de données ont ainsi été explorées telles que Cairn ou Scopus.

Ayant pleinement conscience de l'étendue de cette phase d'exploration, je me suis, par après, uniquement concentrée sur un seul type de travailleurs à savoir : les **techniciens**. En effet, généralement, les chercheurs s'intéressent aux « high potentials ». J'ai voulu inverser la tendance en ciblant une autre catégorie de travailleurs, souvent moins questionnée dans le cadre d'une recherche, d'une étude ou encore d'un mémoire.

Mes lectures définissaient essentiellement ce qu'est la rétention, le rapport étroit avec la fidélisation, la manière de fidéliser son personnel et enfin, les facteurs d'attraction les plus populaires.

À l'issue de cette première étape, ma question de recherche était donc : « *En quoi BIA Group SA s'intéresse et promeut la rétention de ses techniciens ? Le point de vue des techniciens chez BIA Group SA* ».

### ***Étape 2 : problématisation***

Il semblait important, avant d'entamer des recherches plus approfondies, d'identifier et de définir les concepts clés dégagés par ma question de recherche. Ces derniers sont : rétention, fidélisation et facteurs d'attraction.

Lors de cette seconde étape, je me suis plongée dans la lecture d'articles scientifiques portant uniquement sur mon sujet de recherche. Je souhaitais récolter un maximum d'informations pertinentes sur la rétention du personnel. Un livre a particulièrement retenu mon attention et m'a permis d'étayer ma problématique de recherche. Ce livre a été écrit par Pascal Paillé en 2014 et s'intitule « *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines* ».

Ces lectures m'ont, entre autres, permis de dégager quatre hypothèses principales.

### ***Étape 3 : conception***

Il me restait à créer mon guide d'entretien sur base des précédentes étapes. Un temps considérable a été consacré à la conception de mon guide d'entretien ainsi qu'à la sélection de mes répondants. Il était également question de définir des deadlines et un planning précis afin de gérer au mieux l'avancement de mon travail.

Les données empiriques ont été récoltées par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès de huit techniciens travaillant chez BIA Group SA, soient les personnes principales concernées par la rétention dans mon étude de cas. Aussi, cinq membres de la direction ont été interrogés pour augmenter la représentativité de mon enquête. L'échantillon a été circonscrit à la profession de « techniciens » essentiellement, compte tenu du fait que ma question de recherche ne se limite qu'au point de vue de ceux-ci. Ce choix de s'intéresser à la rétention du personnel exclusivement au travers des lunettes des techniciens se justifie par le fait que je mène une micro-recherche et que la limite de temps ne me permet pas d'interroger les points de vue de tous les types de travailleurs chez BIA Group SA. Partant du principe que nous avons tendance à cibler et à nous intéresser aux « high potentials », j'ai voulu inverser la tendance et diversifier la population cible. De plus, au sein de BIA, ce sont les techniciens qui sont fort convoités par la concurrence et pas le personnel administratif. À cet effet, nous pouvons nous poser la question suivante : « *Finalement, pourquoi les techniciens restent-ils chez BIA Group SA alors qu'ils sont fort convoités par la concurrence ?* ».

Les personnes interrogées avaient entre trente-deux et cinquante-six ans. En revanche, hommes et femmes ont été confondus. Aussi, j'ai enregistré la totalité de mes entretiens à l'aide mon téléphone pour faciliter mes nombreuses retranscriptions.

Au total, 13 entretiens semi-directifs ont été menés au cours desquels les différents aspects de la question de recherche ont été sondés autour de quatre thématiques : les informations générales sur le répondant, la satisfaction au travail, la rétention du personnel, et finalement, les questions axées « BIA ». Ces quatre thèmes ont été sélectionnés selon les concepts qui ont émergés suite à la problématisation de ma question de recherche. Une question supplémentaire concernant les souhaits des personnes interrogées pour améliorer leur bien-être et leur satisfaction au travail a aussi été posée et a permis de clôturer les entretiens.

Le tout a été encadré par un guide d'entretien (**Annexe 2 pages 73-74**).

En plus des données récoltées durant les entretiens, j'ai également utilisé l'enquête « Engagement & Enablement Survey » réalisée par Korn Ferry en juin 2018 chez BIA. Le but de cette enquête était de connaître le taux de satisfaction des collaborateurs (toutes fonctions confondues : techniciens, personnel administratif, manager, payroll officer, CEO, ...). Cette enquête a été rédigée en anglais et reprenait au total, 43 questions regroupées par catégories, exemples : employee engagement, collaboration, pay & benefits, training, ... et pour lesquelles les propositions de réponse comprenaient : favorable, neutral et unfavorable. Cette enquête comptait également 3 questions ouvertes axées sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle, la culture de BIA et les éléments positifs chez BIA. Sur 1300 collaborateurs, 1020 ont pris le temps de répondre à l'enquête. Le taux de réponse était de 78%. Le détail des questions est à retrouver en annexe (**Annexe 4 page 116**).

Faire référence à cette enquête dans certaines questions de mon guide d'entretien m'aura permis de recouper les réponses des personnes interrogées.

#### ***Étape 4 : réalisation***

Après les trois étapes précédentes, je me suis lancée dans la réalisation de mes entretiens. Cette phase fut assez longue et les retranscriptions ont toutes été réalisées, de manière précise, à la suite des entretiens.

La passation de ces interviews fut très intéressante dans le sens où j'ai pu récolter des avis tantôt divergents, tantôt similaires par rapport aux questions posées. Globalement, les réponses données par les répondants étaient très positives et prouvent que ces derniers, se sentent bien dans le travail chez BIA.

Par ailleurs, j'ai rencontré deux difficultés principales lors de cette étape. La première concernait la place que j'occupais dans l'équipe RH. En effet, le fait que je fasse partie de ce département n'a pas facilité mes entretiens avec les techniciens. J'ai posé des questions « sensibles » touchant à la rémunération, à la satisfaction par rapport à BIA, aux rapports avec la direction, ... et au début, ils faisaient preuve de méfiance à mon égard. Petit à petit, je suis parvenue à gagner leur confiance afin qu'ils ne me considèrent pas comme une « enquêtrice » faisait partie de l'équipe RH mais plutôt et simplement, comme une étudiante qui collecte des informations dans le cadre de la réalisation de son mémoire.

La deuxième difficulté que j'ai rencontrée était liée au caractère confidentiel des informations récoltées. Les données avec lesquelles j'ai travaillé concernaient le montant des rémunérations, les avantages perçus, la satisfaction au travail ... et nous le savons, encore aujourd'hui, même s'il y a une nette amélioration, ces sujets restent tabous.

Pour compléter les informations précédemment recueillies, j'ai pris contact avec Maxime Lorette, mon maître de stage chez BIA. Il a accepté de répondre à toutes mes questions complémentaires.

Grâce aux séances avec mon promoteur, monsieur Auquier, j'ai pu réorienter le contenu de mon travail et cibler davantage mon objet de recherche. J'ai également modifié ma question de recherche suite aux conseils de mon promoteur et la séance d'information organisée par les assistants du master. Ma question actuelle est donc la suivante : « *En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu clef des entreprises actuelles ? Etude de cas : les techniciens chez BIA Group SA* ».

À ce stade du travail, j'avais une question de recherche, des hypothèses, mes entretiens et mes retranscriptions. La phase d'analyse pouvait enfin commencer.

## PARTIE 4 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

### 1. Introduction

Afin de découvrir qui est « BIA » et comprendre son mode de fonctionnement, cette partie sera consacrée à une présentation générale de l'organisation. Ce chapitre reprendra notamment les caractéristiques de l'entreprise dans son ensemble, les valeurs véhiculées par celle-ci ainsi que le détail de la structure interne. Nous verrons aussi les différents services qu'offre BIA ainsi que les activités exercées par la société.

### 2. L'entreprise – caractéristiques juridiques

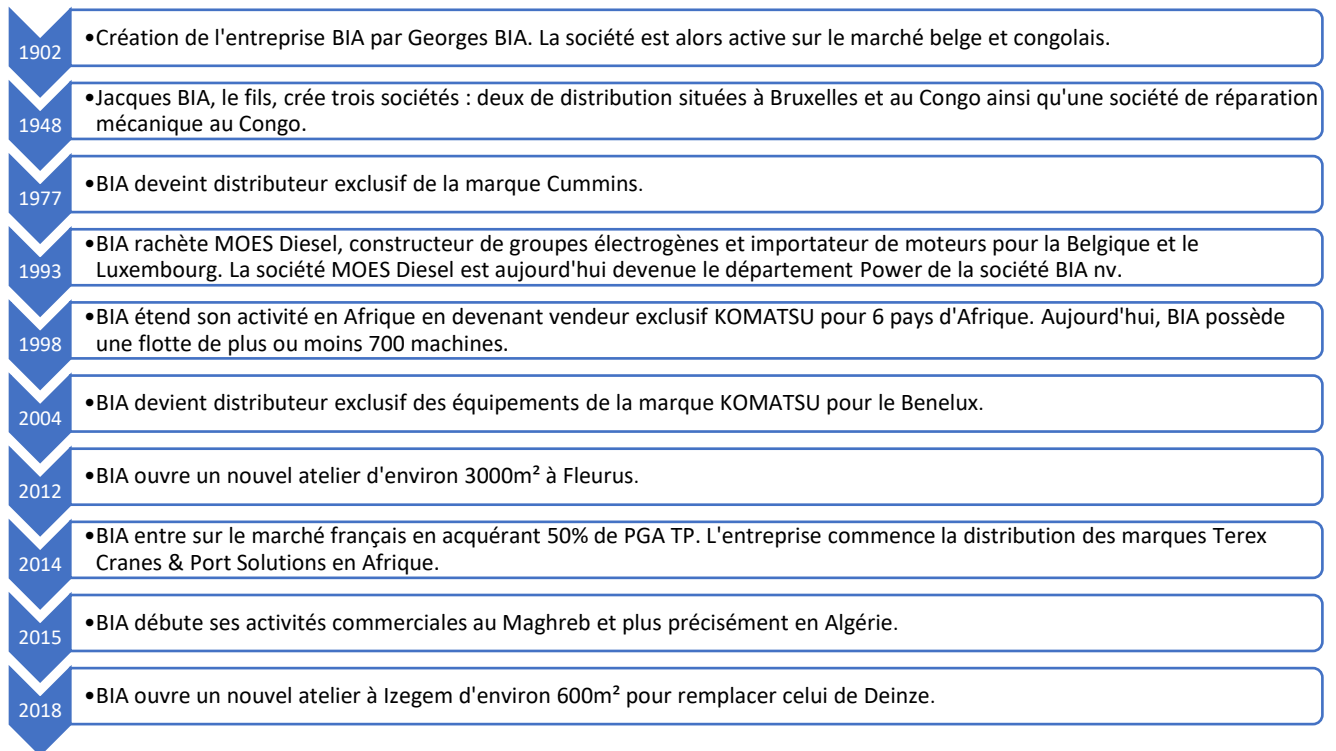


BIA est une société anonyme (SA) et familiale créée en 1902 par Georges Bia. Actuellement, elle est gérée par Monsieur Vincent Bia qui représente la quatrième génération de la famille. L'actionnariat est exclusivement constitué par la famille BIA qui ne souhaite pas être cotée en bourse, une façon pour elle de conserver son caractère familial. (M. Lorette, communication personnelle, 10 septembre, 2018).

Cette entreprise à caractère marchand est active dans la vente de services d'équipements destinés aux travaux publics, aux mines et carrières, tant au Benelux qu'en Afrique. BIA, afin de se démarquer, propose également une solution globale et solide sur mesure à ses clients. (BIA, 2018).

L'entreprise est divisée en plusieurs entités principales, à savoir BIA Benelux, BIA Africa et BIA GROUP. (A. Vaes, communication personnelle, 10 septembre, 2018)

### 3. Histoire de BIA

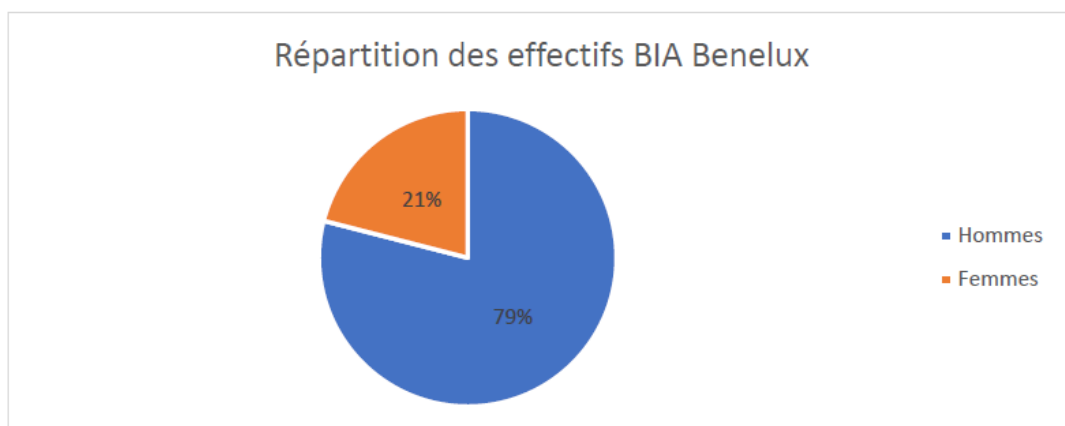


(BIA, 2018)

### 4. Effectifs

#### 4.1. Répartition des effectifs BIA Benelux

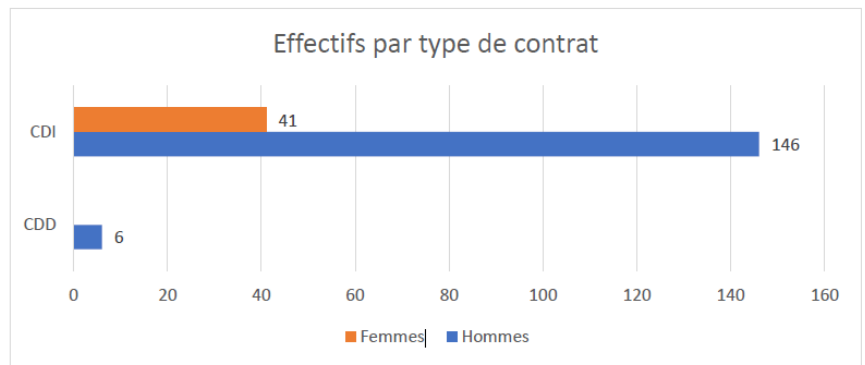
Les effectifs portent sur BIA Benelux. Dans cette entité, on compte 193 travailleurs dont 41 femmes et 152 hommes pour l'année 2018. Cet écart est la résultante de la nature des métiers chez BIA qui sont principalement masculins (techniciens, informaticiens, ingénieurs, ...). Par ailleurs, notons que dans les bureaux, la tendance s'inverse car on compte 65% de femmes pour 35% d'hommes.



(www.nbb.be).

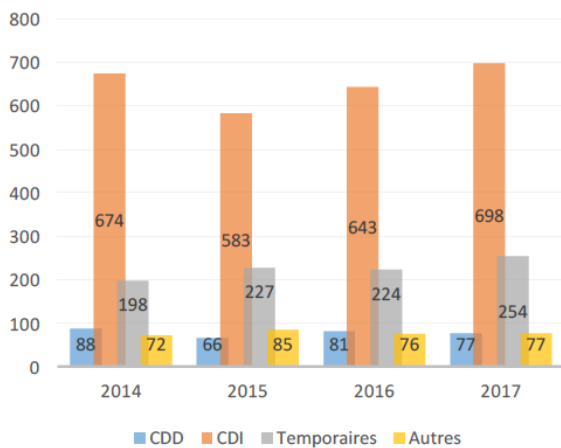
#### 4.2. Effectifs par type de contrat

En 2018, la plupart des travailleurs sont engagés dans des contrats à durée indéterminée (CDI) et peu d'entre eux disposent d'un contrat à durée déterminée (CDD).



(www.nbb.be).

#### Types de contrats



(www.nbb.be).

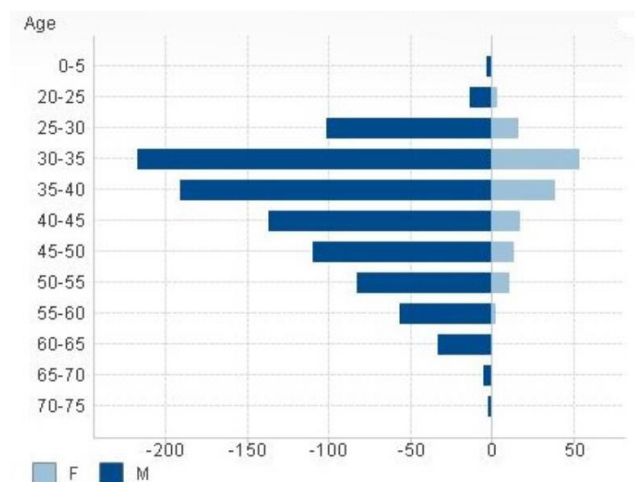
Au niveau des différents types de contrat, le graphique ci-dessous nous montre que le contrat qui prédomine est le contrat à durée indéterminée (CDI). Ensuite, il existe aussi des contrats temporaires qui eux, sont des contrats de travail nettement défini mais dont le nombre est moins important. Il y a peu de contrat à durée déterminée (CDD) tout comme la catégorie « autres », comportant les contrats étudiants, les contrats spécifiques à certaines missions (freelance), ...

Durant les quatre années représentées sur le graphique, nous pouvons dire BIA est stable tant au niveau de ses effectifs que des types de contrats.

#### 4.3. Pyramide des âges

La moyenne d'âge chez BIA se situe entre 30 et 40 ans tant pour les hommes que pour les femmes. Par ailleurs, la pyramide des âges nous montre également que peu de jeunes âgés de 20 à 30 ans travaillent au sein de BIA. En effet, même si actuellement, l'entreprise engage beaucoup, ce ne sont pas forcément des jeunes travailleurs. Cela peut s'expliquer par le fait que la société a besoin de travailleurs possédant déjà une expérience professionnelle de façon à être opérationnel directement sur les divers projets de la société.

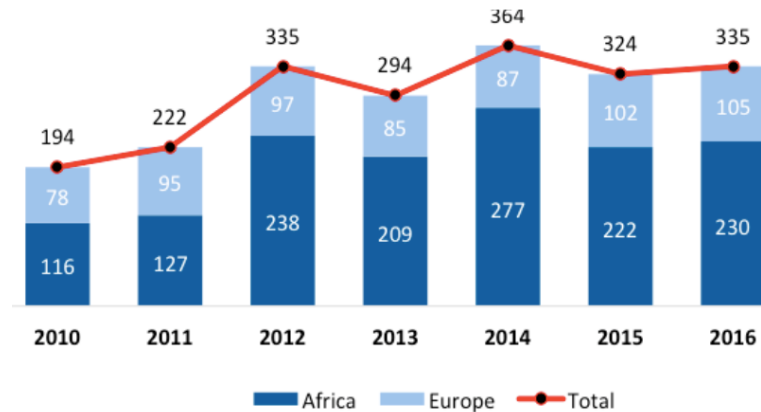
#### Pyramide des âges



(www.nbb.be).

## 5. Chiffre d'affaires

### 5.1. Evolution du chiffre d'affaires sur sept ans en millions d'euros



(BIA, 2016).

Pour commencer, il est important de distinguer l'Afrique de l'Europe. L'Afrique représente la plus grande part du chiffre d'affaires car la partie la plus importante du business se déroule sur des territoires africains (mines d'or, de cuivre, carrières, ...).

On peut voir qu'entre 2010 et 2012, il y a une nette évolution du chiffre d'affaires due à une hausse de la demande de services sur les projets miniers. En revanche, l'année suivante, le chiffre d'affaires subit une légère diminution.

À l'exception de l'année 2013, le chiffre d'affaires est plus ou moins stable depuis 2012.

Les fluctuations sont liées au fait que BIA dépend d'une part de ses fournisseurs et d'autre part de la valeur des matières premières (or, cuivre, uranium, ...). Si ces matériaux sont dévalués, l'exploitation de la mine devient moins rentable et le client risque de limiter sa production (coûts de productions trop élevés par rapport à la valeur de revente de la matière première). Dès lors, pour BIA, l'utilisation des machines est moindre, la demande de nouvelles pièces et de services va diminuer et donc le chiffre d'affaires du groupe diminue. (V. Godard, communication personnelle, 12 septembre 2018).

## 6. Structure et organisation du groupe

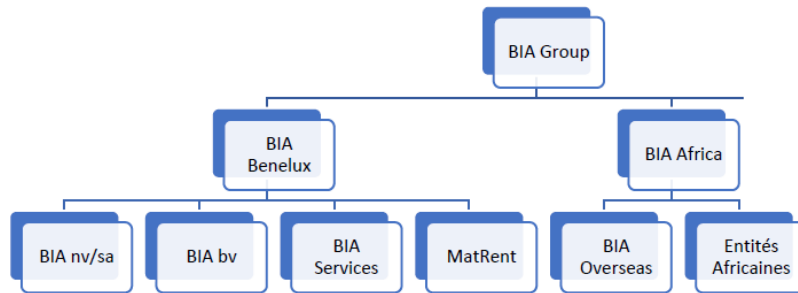
L'ensemble des entités est placé sous la direction de Monsieur **Vincent Bia**, CEO.

Parmi celles-ci se retrouvent :

- **BIA GROUP:**
  - Départements Direction Générale, Finance, Ressources Humaines, Marketing et QHSE basés à Genval
  - Départements Comptabilité et IT basés à Overijse
- **BIA AFRICA**, comprenant BIA Overseas basé à Genval (BE) et toutes les entités africaines sur les différents territoires.
- **BIA Benelux** comprenant les entités BIA nv/sa, BIA Services sa, BIA bv, et Matrent, basés à Overijse (BE), Fleurus (BE) et Zutphen (NL).

6.1. BIA Group

L'organigramme ci-dessous présente les différentes entités composant le groupe BIA :

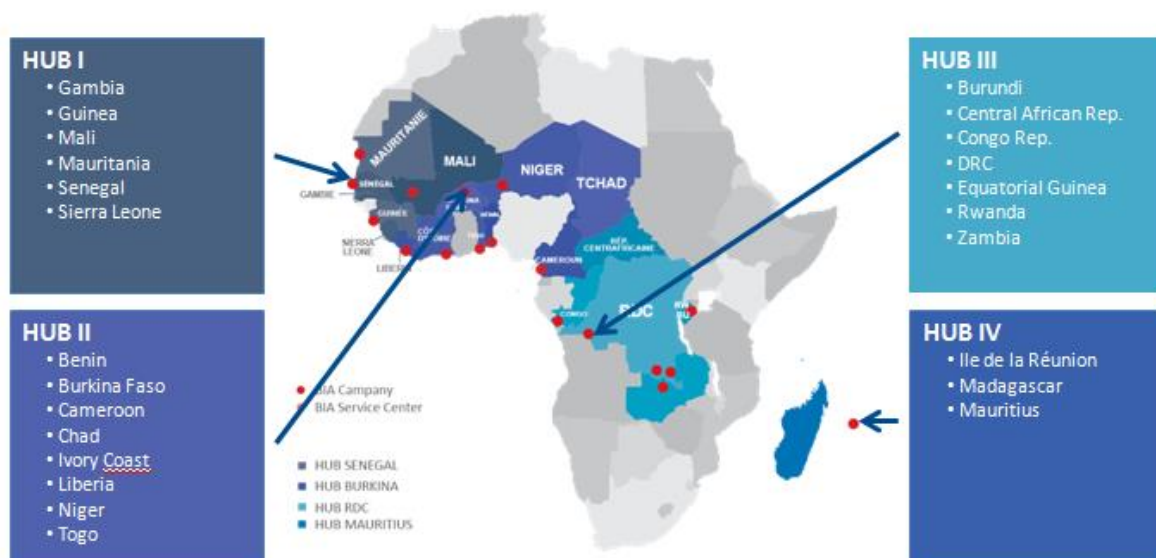


(BIA, 2016)

6.2. BIA Africa

**BIA AFRICA** comprend :

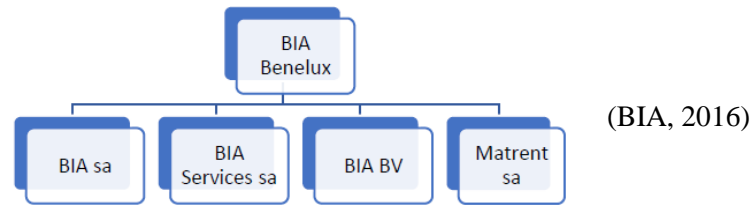
- **BIA Overseas** : basé à Genval (Belgique)
- **BIA Africa** : reprenant toutes les entités d'Afrique, regroupées sous forme de HUB (regroupement de pays):
  - o **HUB I** : basé à Dakar, comprenant le Sénégal, la Guinée, le Mali, la Mauritanie.
  - o **HUB II** : basé à Ouagadougou, comprenant le Burkina Faso, le Benin, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Liberia, le Niger et le Togo.
  - o **HUB III** : basé à Kitwé (Zambie), comprenant la RDC et la Zambie.
  - o **HUB IV** : basé à Maurice, comprenant Maurice et Madagascar.
- **KDTC** (Komatsu Dakar Training Center) : situé à Dakar, au Sénégal. Ce centre dispense des formations à nos techniciens et/ou à nos clients, à raison de 2.500 heures de formation par an.



(BIA, 2016)

### 6.3. BIA Benelux

**BIA Benelux** comprend:



- **BIA SA**, active en Belgique et dont le siège social se trouve à Overijse,
- **BIA Services**, atelier basé à Fleurus spécialisé dans la réparation et la manutention des machines,
- **BIA BV**, active aux Pays-Bas ; son siège social étant situé à Zutphen et
- **Matrent SA**, société de location de matériel également localisée à Overijse. (BIA, 2016)

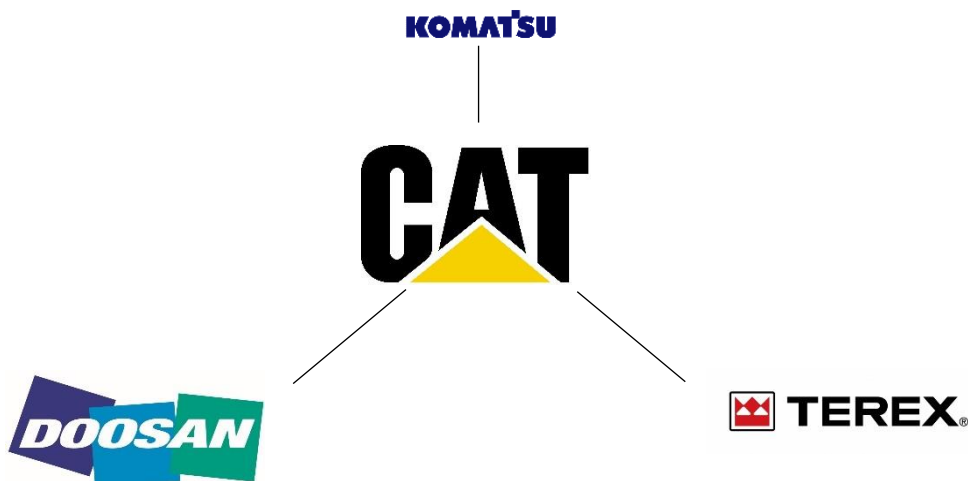
## 7. Relations sociales

La société BIA est représentée par deux commissions paritaires distinctes qui sont la **CP 200** ainsi que la **CP 149.04**.

La commission paritaire 200 est effective pour les employés. Elle est compétente pour tous les travailleurs dont l'occupation est principalement intellectuelle et ne relevant d'aucune autre commission paritaire.

Les ouvriers, eux, font partie de la commission paritaire 149.04 qui concerne tous les ouvriers ressortissants des entreprises de commerce du métal. (M. Lorette, communication personnelle, 11 septembre 2018).

## 8. Concurrence de BIA et sa position sur le marché



BIA se positionne de manière Premium (vend de la bonne qualité à un prix assez élevé) face à ses concurrents.

Le concurrent le plus important de BIA est sans aucun doute Caterpillar, un groupe industriel américain, fabriquant des machines dans les domaines de la construction, des mines et de la forêt. Ce groupe est également compétent dans la fabrication de chargeurs sur pneus, de pelles mécaniques hydrauliques, de moteurs diesel ainsi que de groupes électrogènes.

Après Caterpillar, Komatsu se place en deuxième position dans les concurrents de BIA. Komatsu est spécialisé dans la construction d'équipements miniers sur le marché des pelles hydrauliques. Malgré le fait que BIA est un distributeur agréé de cette marque, Komatsu dont le siège est au Japon se positionne comme un concurrent majeur.

Doosan est une société holding basée en Corée qui détient des sièges de production dans différents pays. Son entité de production belge, localisée à Frameries, a fermé ses portes il y a quelques années mais cette marque reste tout de même un concurrent de taille face à BIA.

Terex fait aussi partie des concurrents de BIA et fabrique des machines pour le levage, le déplacement et la manutention de produits. Les machines sont utilisées dans les entrepôts, dans la construction d'infrastructures, dans les mines et les ports. (BIA, 2016).

## 9. Activités de l'organisation

### 9.1. Les différents services proposés par BIA

BIA ne construit aucune machine mais distribue diverses marques sur les territoires qu'elle occupe.

La valeur ajoutée de BIA est le service après-vente qui se traduit par des techniciens hautement qualifiés, une logistique à la pointe, la vente et l'approvisionnement de pièces de qualité. (BIA Group, 2016)

En plus de vendre ces différentes marques de machines et engins de génie civil, BIA vend également des accessoires venant de fournisseurs suivants :

- Kmax : division « accessoires » de Komatsu ;
- Engcon : groupe suédois proposant une large gamme d'équipements de haute qualité pour les pelles hydrauliques, chargeuses sur pneus, camions et niveleuses ;
- Sandvik ;
- Simex : société italienne offrant une large gamme d'accessoires pour engins de travaux publics. (BIA, 2016).



#### BIA expertise in Europe & in Africa

##### Training

- Training programmes according to the technical requirements of the machines
- Theory and practical lessons led by experienced instructors
- 400 m2 training centre at BIA's Dakar Training Centre
- Training on site or at manufacturer factories



##### Spare parts

- Stock management, component and spare part stock planning
- Mid-life servicing and overhaul
- Maintenance service
- Express delivery in the event of breakdown



##### Maintenance

- **Repair** and maintenance service, in the workshop and on site
- Guarantee management
- Management of process and procedure improvement
- Site audits



#### BIA expertise in Europe & in Africa

##### Rebuild

- 1800 m2 Dakar Rebuild Centre
- Reconditioning of Cummins High Horsepower motors
- Reconditioning of Komatsu components
- Detailed inspection and reporting carried out by teams of experts



##### Technical Centre

- Preparation of new machines
- Quick and efficient repair
- Component overhaul



##### Call Centre

BIA has a technical support centre **which is** accessible online 7 days a week.

(BIA, 2016).

### 9.2. Les valeurs de l'entreprise

BIA accorde beaucoup d'importance aux valeurs qu'elle défend. Celles-ci constituent d'ailleurs l'un des premiers critères à l'embauche.

Les valeurs défendues par l'entreprise sont les suivantes : le professionnalisme, la passion, le travail d'équipe, le respect des engagements et la volonté d'entreprendre. (BIA, 2016).

### 9.3. Les missions de l'entreprise

BIA se veut être un partenaire fiable, leader dans la vente et l'entretien d'équipements pour les mines, les travaux publics, le recyclage, la manutention et la production d'énergie.

L'entreprise met en place des solutions optimales permettant à ses clients d'atteindre leurs objectifs. (BIA, 2016).

### 9.4. La vision de l'entreprise

La vision de l'entreprise est simple : être le fournisseur privilégié de solutions performantes et soucieuses de l'environnement. (BIA, 2016).



## PARTIE 5 : APPROCHE PRATIQUE

### 1. Analyses des entretiens

Pour rappel, les données empiriques ont été récoltées par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès de huit techniciens travaillant chez BIA Group SA, soient les personnes principales concernées par la rétention dans mon étude de cas. Aussi, cinq membres de la direction ont été interrogés pour augmenter la représentativité de mon enquête.

Les personnes interrogées avaient entre trente-deux et cinquante-six ans. En revanche, hommes et femmes ont été confondus, déduisant que le genre n'impacte pas les résultats de ma recherche. Aussi, j'ai enregistré la totalité de mes entretiens à l'aide mon téléphone pour faciliter mes nombreuses retranscriptions.

Au total, 13 entretiens semi-directifs ont été menés au cours desquels les différents aspects de la question de recherche ont été sondés autour de quatre thématiques : les informations générales sur le répondant, la satisfaction au travail, la rétention du personnel, et finalement, les questions axées « BIA ». Ces quatre thèmes ont été sélectionnés selon les concepts qui ont émergés suite à la problématisation de ma question de recherche. Une question supplémentaire concernant les souhaits des personnes interrogées pour améliorer leur bien-être et leur satisfaction au travail a aussi été posée et a permis de clôturer les entretiens.

Pour rappel, le tout a été encadré par un guide d'entretien qui est à retrouver en annexe (**Annexe 2 pages 73-74**).

Sur base des entretiens menés et à l'aide de tableaux récapitulatifs (**Annexe 5 page 117**), j'ai pu analyser, par étapes, les réponses aux questions posées.

#### Étape 1 : Questions générales sur le répondant

L'échantillon se compose de 13 travailleurs aux fonctions relativement diversifiées (8 techniciens pour 5 employés toutes fonctions confondues : CHRO, project & change management officer, HR manager, ...). Le public qui a été interrogé est assez diversifié du point de vue de l'âge, allant de 32 ans à 56 ans. La majorité du personnel sondé chez BIA Group SA se trouve dans la tranche d'âge 32-40 ans. Deux catégories de profils de formation se distinguent au sein de l'échantillon étudié. D'une part, on a des techniciens ayant suivi, pour la plupart, des études techniques ou électromécaniques ou encore des études spécialisées en mécanique agricole. D'autre part, on retrouve des profils davantage « administratifs », qui eux, sont tous titulaires d'un master soit en sciences politiques, en gestion d'entreprise, en GRH, en droit ou en ingénierie. Par ailleurs, les raisons qui ont poussé les personnes interrogées à travailler dans ce domaine sont soit, liées au hasard, soit en rapport avec un membre de la famille ayant exercé le même métier auparavant. (**Annexe 5 page 117**).

#### Étape 2 : Satisfaction au travail du répondant

De manière générale, les collaborateurs chez BIA sont très satisfaits de leur travail. Sur une échelle de 1 à 10, la moyenne générale de leur degré de satisfaction envers l'entreprise est de 7,91/10. Concernant les attentes de l'échantillon sondé envers leur employeur, ils aspirent tous à recevoir du respect, de la reconnaissance ainsi qu'un travail intéressant et challengeant dans lequel ils ont une certaine autonomie. Aussi, ils trouvent qu'avoir des possibilités d'évolution et de formation, de la flexibilité dans leur travail (ex : flexhours et jour de congé) est important.

Pour eux, il doit y avoir de l'écoute et de la transparence entre eux et le management. Partager les valeurs de l'organisation et être en lien avec la culture d'entreprise de BIA est également essentiel pour mener à bien les projets qui sont mis en place tout en travaillant dans une ambiance de travail agréable. Bien qu'il n'existe aucune réelle pratique de rétention au sein de BIA et que la moitié des répondants à mes entretiens a déjà songé à quitter l'entreprise pour des raisons diverses : mésentente avec un manager, salaire trop faible, ... ceux-ci ont préféré rester car ils se sentent bien dans l'organisation. Ils disent que c'est un domaine dans lequel l'entreprise doit s'améliorer mais globalement, même si rien n'est concrètement mis en place pour les « retenir », les travailleurs ont envie de rester chez BIA.

Les points positifs relevés par les répondants à mes entretiens sont : l'attachement à la marque, l'esprit familial, la bonne ambiance générale, la proximité avec le management et le CEO, la flexibilité, le partage d'expériences, la reconnaissance, les primes reçues et le fait de travailler sur des machines « d'exception », les bonnes conditions de travail, la tranquillité d'esprit, la polyvalence dans les tâches, le bon matériel et l'outillage dont les techniciens disposent, les perspectives d'évolution, les possibilités de formation, la culture d'entreprise en adéquation avec les valeurs des collaborateurs, une communication rapide et transparente, la croissance de la société, les budgets octroyés pour développer les projets, le package salarial qui est satisfaisant et compétitif.

Par contre, ils ont aussi pointé du doigt plusieurs éléments négatifs tels que : les salaires, le fait que certains soient surprotégés et davantage considérés par rapport à d'autres, le management changeant et les changements de structure au sein des départements qui engendrent de la pression, le nombre de jour de congé peu élevé, les fausses promesses et de manière générale, la difficulté à prendre des décisions. Pour le dernier point, j'ai pu remarquer que ce n'était pas propre à BIA. En effet, au cours des différents stages que j'ai pu réaliser dans plusieurs entreprises, j'ai pu me rendre compte que les organisations, de manière générale, éprouvaient des difficultés à prendre des décisions. C'est sans doute dû au fait que la prise de décision implique divers changements au sein de l'entreprise et donc une certaine adaptation pour la ligne hiérarchique et les collaborateurs. (**Annexe 5 page 118**)

### Étape 3 : Rétention du personnel

Après quelques échanges avec les personnes interrogées, j'ai pu comprendre que BIA offrait un panel d'avantages à ses collaborateurs. Dans ceux-ci, on retrouve notamment : un salaire attractif pour certains et trop faible pour d'autres, une voiture de société et des belles camionnettes équipées d'un outillage performant pour les techniciens, une certaine flexibilité (ex : dans les congés + flexhours), une prime de rentabilité, un 13ème mois, des chèques repas, une assurance DKV, une assurance groupe, une prime à Noël et au mois de mars, l'accès à des formations spécifiques et diversifiées, un management flexible, tolérant et à l'écoute, un gsm qui comprend aussi l'abonnement, des frais de représentation, une autonomie importante, beaucoup de moyens qui sont donnés pour la mise en place des projets, la possibilité de faire du home-working, un cadre de travail boisé et en-dehors des villes (pour les employés uniquement), des nouveaux bâtiments de travail agréables qui comprennent tout l'outillage nécessaire pour faire du bon travail ainsi que des douches, un réfectoire, ...

Néanmoins, il ressort de mes entretiens que les avantages qui offrent le plus de satisfaction aux répondants sont : la flexibilité et la voiture de société (et pour les techniciens, les camionnettes qui sont mises à leur disposition). Les personnes avec qui j'ai pu échanger disent aussi exercer un travail intéressant dans une entreprise qui vend une marque premium KOMATSU et où

l'ambiance de travail est très agréable. Pour les collaborateurs de BIA, la proximité qui existe entre le management et eux est également, fort importante.

Selon l'échantillon interrogé, BIA se démarque de ses concurrents notamment car elle vend une marque premium qui est KOMATSU. En plus de cela, il y a une réelle proximité avec la direction. Les répondants affirment que le CEO est proche de son personnel, le connaît, l'écoute et le considère. Cela crée un climat de travail très agréable et le côté relationnel est fort apprécié par toutes les personnes travaillant pour BIA. De surcroît, ils disent se sentir appartenir à un groupe dans lequel il y a peu de compétition en interne et où une place est donnée à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Bien que la majorité des répondants ait été approchée par la concurrence de par les compétences « techniques » qu'ils détiennent du fait de travailler dans le génie civil, ils ont tous préféré décliner les offres d'emploi reçues car ils disaient bien se sentir chez leur employeur actuel. Les raisons citées précédemment poussent les collaborateurs à rester chez BIA. Ajoutons à cela que l'échantillon interrogé dit être fort attaché à la marque KOMATSU et aux technologies utilisées. Pour eux, leur travail est stimulant, il y a une volonté d'aller à chaque fois plus loin dans tous les projets mis en place et une réelle confiance est donnée aux travailleurs. Une des personnes interviewées m'a dit, mot pour mot: « *je ne trouverai pas mieux ailleurs* ». D'ailleurs, la plupart des collaborateurs interrogés sont d'accord de dire qu'ils aimeraient travailler chez BIA « jusqu'à leur pension ». (**Annexe 5 page 121**)

#### Étape 4 : Questions « BIA »

L'échantillon sondé rapporte dans sa totalité que BIA est une entreprise où il fait bon de travailler et la recommande à 100%. Certains disent l'avoir déjà fait et d'autres essayent même de faire entrer quelques-unes de leurs connaissances dans l'organisation. L'entièreté de l'échantillon affirme également être fier de travailler pour BIA. En effet, c'est une entreprise qui promeut une marque premium « KOMATSU » et qui plus est, qui est présente dans 28 pays d'Afrique. Le fait de travailler dans le génie civil est aussi une force pour le personnel chez BIA car peu de personnes exercent un métier dans ce domaine et de ce fait, ils ont des connaissances « rares » que peu de personnes détiennent. Les personnes interrogées disent aussi qu'elles ont l'opportunité de réaliser des tâches intéressantes et challengeantes du fait de travailler dans un secteur particulier et sur des machines de grandes tailles. Malgré les risques présents sur les lieux de travail (ex : recevoir un éclat à la suite d'une soudure, se coincer un membre dans les engrenages des machines, se faire écraser par une roue de bulldozer, ...), les techniciens sont tous d'accord de dire que BIA fait très attention à la sécurité de son personnel et met tout en place pour limiter les risques au maximum, bien que « le risque zéro » n'existe pas. Pour les collaborateurs interrogés, BIA doit légèrement s'améliorer pour mettre à disposition des travailleurs, les ressources et les informations nécessaires pour qu'ils puissent mener à bien leur travail. Mais de manière générale, ils disent avoir les ressources et les informations nécessaires pour travailler correctement. Cependant, ils manqueront peut-être de ressources dans un futur proche car l'organisation se veut être « innovante » avec l'arrivée de plus en plus de machines hybrides, autonomes ou intelligentes. Ainsi, ils devront se former à ces nouveaux systèmes.

Cependant, un point qui pose question dans cette quatrième partie de mon guide d'entretien repose sur le salaire. La moitié de l'échantillon sondé affirme être globalement satisfait du salaire perçu chaque mois même si les répondants ajoutent qu'on pourrait toujours avoir plus. En ce qui concerne l'autre moitié de l'échantillon, le salaire n'est, selon eux, pas en lien avec les tâches effectuées. Les répondants pensent qu'ils mériteraient plus compte tenu des connaissances dont ils disposent et du travail effectué. Pour eux, il y a un sérieux travail à

effectuer de ce côté-là si l'organisation veut garder son personnel motivé. Toutefois, notons que leur ressenti par rapport à l'écart entre leur salaire et le travail se base uniquement sur leur propre perception. Ils disent, eux-mêmes, que lorsqu'ils discutent avec leurs amis qui travaillent dans le même secteur, ces derniers gagnent la moitié voir même, dans certains cas, le tiers de ce qu'eux, gagnent chez BIA. Par conséquent, ils sont conscients que les politiques salariales chez BIA sont bonnes mais ils veulent toujours plus et ne sont pas satisfaits à 100%. (**Annexe 5 page 125**)

Question de clôture : Que faire en plus pour augmenter le bien-être et la satisfaction des employés ?

Lors de mes entretiens, j'ai clôturé mes échanges avec le personnel de l'organisation en leur demandant « Selon-vous, qu'est-ce que l'organisation devrait mettre en place pour augmenter le bien-être et la satisfaction des collaborateurs ? ». A cette question, plusieurs réponses différentes ont été données. En effet, même si les collaborateurs interrogés se sentent bien dans leur travail, ils disent qu'il faudrait que les méritants soient davantage récompensés et que tous les travailleurs soient sur un même pied d'égalité. Pour eux, le management doit être présent, à l'écoute et surtout, tenir les « promesses qui ont été faites ». Derrière ces mots, il faut comprendre que le management change relativement souvent et que ce que veulent les collaborateurs, ce sont des managers sur qui ils peuvent s'appuyer et qui tiennent parole. De plus, ils désirent avoir plus de consistance dans les décisions c'est-à-dire qu'il faudrait suivre les décisions qui ont été prises sans revenir dessus constamment.

Par ailleurs, ils disent aussi que BIA fait très attention au bien-être des collaborateurs et prend soin d'eux. C'est un bon point qu'ils n'hésitent pas à mettre en avant.

En conclusion, BIA doit amener plus de structure et moins de changement au sein des départements tout en récompensant davantage les bons travailleurs si elle veut satisfaire au mieux ses collaborateurs. Aussi, mieux sélectionner les nouvelles recrues en ne choisissant que des gens réellement passionnés soit par la marque KOMATSU ou bien par le domaine du génie civil pourrait contribuer à avoir des équipes de travail davantage compétente, soudée et désireuse d'approfondir leurs connaissances dans ces domaines de compétences. Ainsi, les formations offertes par BIA à ses collaborateurs seraient réellement bénéfiques et moins « à perte » comme c'est le cas maintenant pour des gens qui se moquent de développer leurs compétences en génie civil car ils ne veulent pas faire ça de toute leur vie. (**Annexe 6 page 127**)

## 2. Confrontation – discussion

### 2.1. Entretiens et littérature

Attirer, retenir et fidéliser sont les nouveaux enjeux pour les ressources humaines. En effet, à l'heure où les organisations sont confrontées à l'apparition de nouvelles approches managériales mais aussi de nouveaux comportements au travail ou encore, une pénurie de main d'œuvre qualifiée, les gestionnaires sont face à de nouveaux questionnements. Il leur faudra pouvoir y répondre afin d'adapter leurs pratiques managériales et ainsi garder et fidéliser leur personnel. (Paillé, 2004).

#### *2.1.1. Degré de satisfaction V.S. intention de quitter*

Selon la méta-analyse d'Hellman (1997) qui portait spécifiquement sur l'intention de quitter, il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ainsi, plus les employés sont satisfaits, moins ils ont l'intention de quitter. Cette première constatation

paraît logique. De même, les résultats indiquent que les employés qui sont satisfaits dans leur emploi de manière générale, le sont légèrement davantage avec les facteurs intrinsèques qu'avec les facteurs extrinsèques de leur travail. Pour rappel, on dit d'une personne qu'elle est intrinsèquement motivée lorsqu'elle réalise une tâche dans le but de faire cette tâche, et non pas à cause d'un facteur externe ou d'une contribution quelconque (ex : un jour de congé, une augmentation salariale, ...).

Lors de mes entretiens, j'ai demandé à mes répondants comment ils se sentaient dans l'organisation. La plupart des collaborateurs disent être bien dans leur travail car BIA est soucieuse de leur bien-être. Rappelons que favoriser le bien-être des travailleurs constitue un levier de performance organisationnelle (Grawitch, Trares et Kohler, 2007). Ainsi, promouvoir le bien-être des travailleurs peut être une piste de solution en matière d'attraction et de rétention du personnel. Au-delà des enjeux de performance, offrir un milieu de travail « sain » est également une stratégie permettant de fidéliser ses employés (Grawitch, et coll., 2006 ; Grawitch, Trares et Kohler, 2007). De plus, les travailleurs interrogés disent aimer ce qu'ils font. D'ailleurs, pour eux, l'avantage qui les satisfait le plus n'est pas toujours lié à un facteur extrinsèque mais bien intrinsèque : « *J'aime réellement mon travail et je suis bien dans ce que je fais à l'instant-même ou je vous parle.* », « *Mon travail est intéressant* ». Au-delà des avantages perçus, les collaborateurs pointent également du doigt, deux éléments qui ont de l'importance pour eux : « *La relation entre les travailleurs et la direction.* », « *Ce n'est pas un avantage mais je dirais l'ambiance dans les équipes de travail. Mes collègues sont devenus de réels amis.* »

Cependant, bien que la satisfaction des travailleurs soit élevée au sein de l'organisation, il ressort de mes entretiens que certains d'entre eux ont déjà eu l'intention de quitter BIA notamment pour des raisons relatives à un salaire trop faible ou à cause d'une mésentente avec un manager : « *Oui j'ai déjà pensé à quitter l'entreprise suite à une divergence d'opinion avec un chef. Soit je partais, soit je lui collais mon point dans la figure.* », « *J'y pensais à cause d'une mésentente avec le manager et aussi un problème de salaire. Du coup, j'ai changé de manager et je suis en négociation de salaire.* ». A cet effet, on se rend compte que l'implantation d'un programme de rétention devrait faire partie des projets futurs de BIA.

### 2.1.2. *Éléments positifs et négatifs V.S. en quoi BIA se démarque de la concurrence*

L'attraction est devenue un enjeu important pour de nombreuses organisations. L'essentiel est de comprendre quelles sont les pratiques organisationnelles qui peuvent favoriser le sentiment d'attraction chez un candidat. Il ressort clairement de plusieurs études que certains attributs (ex : formation et développement et rémunération directe) sont positivement et significativement liés au sentiment d'attraction (Rynes, 1991). Toutefois, comme nous le savons, les entreprises ne peuvent pas diversifier leurs emplois et leurs avantages indéfiniment. Du coup, les employeurs pourraient se demander comment arriver à se différencier de la concurrence ? Certains attributs ont-ils plus d'effet que d'autres sur le sentiment d'attraction ? Existe-t-il une combinaison optimale d'attributs pour gagner la guerre des talents ?

Selon Rynes (1991), l'attraction fait référence à : « *la capacité d'une organisation d'amener un candidat à percevoir l'organisation comme un endroit positif où travailler* » (Rynes, 1991). Il existe plusieurs moyens pour qu'une organisation puisse développer son pouvoir d'attraction. Par exemple, elle peut offrir une formation à ses collaborateurs ou le faire jouir d'une augmentation salariale. L'objectif est de susciter le sentiment d'attraction du candidat envers l'organisation. Morin et coll. (2011) précisent que le pouvoir d'attraction d'une organisation dans les premiers moments repose sur une série d'éléments souvent inter reliés dont l'image de

marque et les attributs de l'emploi (ex : rémunération et autonomie de décision) et organisationnels (ex : gestion de la diversité et conciliation travail-vie privée). Parmi les attributs les plus saillants, on trouve notamment la formation et la rémunération (Rynes, 1991).

Lors de mes entretiens, je me suis intéressée aux éléments, considérés comme « positifs » par les collaborateurs ainsi qu'aux raisons qui font que l'organisation se démarque de la concurrence. Les éléments positifs sont nombreux : « *L'ambiance de travail, le respect, les horaires flexibles, les salaires sont bons (il y a une grande différence entre l'agricole et le génie civil), il y a de l'entraide entre les collaborateurs, partage d'expériences, des gens passionnés, ...* », « *Vincent BIA est très présent pour ses collaborateurs et on reçoit des primes. C'est une société familiale ou il y a de la reconnaissance.* », « *La bonne ambiance générale dans l'atelier et le fait que BIA soit une entreprise familiale et belge qui plus est* », « *Flexibilité, perspectives d'évolution, possibilité d'avoir des formations, culture d'entreprise en adéquation avec mes valeurs. La communication est rapide et transparente quand elle vient du management. C'est un point important mais ici je trouve que c'est bien géré.* ». On peut remarquer que les collaborateurs de BIA accordent beaucoup d'importance aux relations et à l'ambiance de travail tout comme la flexibilité et les perspectives d'évolution et de formation.

Aussi, BIA travaille énormément sur le côté relationnel. L'entreprise promeut une proximité entre les travailleurs et le management. Le génie civil est aussi un domaine dans lequel les gens sont fiers de travailler car ça change du secteur automobile, par exemple. De plus, BIA est présent dans différents pays en Afrique : « *On vend une marque premium ! Komatsu ce n'est pas rien. Ce n'est pas un atelier toutes marques. On a plusieurs marques hein, mais on est spécialisé dans une seule marque premium : KOMATSU. En ce qui me concerne, je ne veux pas aller m'embêter avec des petites machines chinoises... Je veux rester dans du premium.* », « *Vincent BIA, le CEO est quelqu'un de très accessible. Il vient souvent au réunion, nous connaît, nous dit bonjour, nous écoute, nous considère. Il y a une proximité avec la direction. C'est une société familiale.* », « *Elle se démarque grâce à la qualité du travail. On essaye de satisfaire le client et chez BIA, tout est transparent, il n'y a pas d'arnaques.* », « *Niveau ambiance c'est clairement pas la même chose et ça se ressent par le fait que des ex collègues sont partis à la concurrence et maintenant, ils reviennent parce que l'expérience est mauvaise là-bas. C'est un des éléments principaux. Culture et ambiance sont les deux points principaux pour moi.* », « *Pour une vraie société familiale (en terme d'actionariat et de CEO), c'est une boîte qui n'a pas peur d'investir (SAP) et il y a des belles marques (KOMATSU). Ça fait la différence.* », « *Ce qui est intéressant chez BIA c'est le scoop géographique qui est important (groupe présent en Afrique). Les gens sont fiers de dire qu'ils appartiennent à un groupe. De plus, des sociétés en génie civil il y en a peu.* », « *Taille de la structure, valeurs et esprit familial, ambiance agréable de travail, très peu voire pas du tout de compétition interne, pas de pression en interne ou en tout cas une pression saine. On ne sent pas que quelqu'un veut prendre notre place. Tout n'est pas bétonné, il y a encore de la place pour développer des choses. Place donnée à l'innovation et à l'entrepreneuriat.* ». La société BIA se démarque de ses concurrents pour les nombreuses raisons citées ci-dessus.

### 2.1.3. Pratiques de rétention mises en place VS avantages octroyés

Le « roulement » dans une organisation peut avoir un nombre considérable de conséquences négatives et c'est pour cette raison qu'il est à surveiller, et surtout, à limiter au maximum. En effet, celui-ci touche toutes les organisations et entraîne d'importantes conséquences négatives. Parmi ces conséquences, on retrouve principalement des coûts importants liés au recrutement,

à l'embauche, à la sélection et à la formation des nouveaux employés (Drizin et Schneider, 2004 ; Fitz-Enz 1997 ; Guthrie, 2001 ; Hom, 1992 ; Lambert, Hogan et Barton, 2001).

Au-delà des coûts, on parle aussi d'une diminution dans la productivité et dans la qualité du service offert aux clients, des pertes d'occasion d'affaires ainsi que la démoralisation des employés qui restent (Hom et Griffeth, 1995 ; Mobley, 1982a ; Mueller et Price, 1989). Toutes ces conséquences négatives, reliées au roulement des employés, poussent les entreprises à vouloir comprendre les causes de ce phénomène et ainsi, utiliser les meilleurs « outils » pour retenir leurs employés.

Cependant, lors de mes entretiens avec les collaborateurs de BIA, à la question « quelles sont les pratiques de rétention mises en place chez BIA ? », la majorité des répondants ont répondu qu'il n'y en avait pas ou que celles-ci n'étaient pas encore fort développées : « *Il n'y a pas grand-chose malheureusement. On a encore eu un départ le mois passé et c'est seulement quand le gars dit « je pars » qu'ils ont commencé à essayer de le retenir.* », « *Elles ne sont pas encore fort développées et souvent, on attend qu'un des collaborateurs annonce qu'il va partir pour seulement essayer de le retenir alors que le problème était là depuis longtemps.* »

Et pourtant, bien que certains aient déjà eu l'intention de quitter pour des raisons diverses telles que : une mésentente avec un manager, un salaire trop faible, ... ils ont préféré rester. En effet, ils disent que BIA fait attention à leur bien-être, chose essentielle et qu'en plus de cela, ils se sentent bien dans l'organisation : « *Je ne vais pas trouver mieux. Ce n'est pas la première société que je fais et ici, on est vraiment bien.* »

Selon Griffeth et Hom (2001), si une entreprise veut élaborer une politique de rétention efficace de manière à augmenter l'efficacité organisationnelle, il est important que les chercheurs s'intéressent aux raisons qui expliquent pourquoi les travailleurs veulent rester au sein de l'organisation (Griffeth et Hom, 2001). À cet effet, j'ai pu remarquer que les collaborateurs au sein de BIA Group SA étaient satisfaits des avantages octroyés par la société. Il ressort de mes entretiens que les employés disposent d'un package salarial compétitif et complet pendant que les ouvriers sont très contents des véhicules dont ils disposent et des avantages divers : « *Package salarial compétitif (voiture de société, assurance groupe, hospitalisation, GSM + abonnement) et flexibilité dans les horaires aussi. Je trouve aussi que la formation est un élément important.* », « *On a déjà de beaux véhicules. Dans d'autres sociétés, on roule avec des poubelles. Ici, on roule quand même avec des véhicules qui sont très récents. On peut choisir plus ou moins ce qu'on veut. Ce n'est pas « tu prends ça et tu te tais ».* Moi j'ai pu choisir : la camionnette, la puissance, boîte automatique. L'outillage a aussi vachement changé. Maintenant ils ont compris que plus on a des outils et plus on travaille vite et donc le client est satisfait. C'est une boucle. Et les clients disent être contents du service offert. Donc c'est une bonne politique. », « *Un bon véhicule de travail avec l'outillage nécessaire. Une prime de rendement, un salaire correct, des chèques repas, des formations diversifiées.* »

Rappelons que les avantages constituent des éléments de rétention et qui peuvent dissuader les travailleurs de quitter (Griffeth et Hom, 2001).

#### 2.1.4. Pourquoi rester chez BIA VS jusqu'à pension

De nombreuses lectures indiquent qu'il existe un lien entre les attitudes au travail et le fait de rendre sa démission. En effet, certaines attitudes et certains comportements pourraient agir comme signes précurseurs de l'intention de quitter. Dans ces signes précurseurs, on retrouve

notamment : la motivation au travail, l'engagement au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. (Dewettinck et van Ameijde, 2011 ; Mobley, 1977).

Ainsi, je me suis intéressée, lors de mes entretiens aux raisons qui poussaient les gens à rester chez BIA. Les raisons suivantes favorisent la rétention des collaborateurs chez BIA. En effet, l'échantillon interrogé dit être fort attaché à la marque KOMATSU et aux technologies utilisées. Pour eux, leur travail est stimulant, il y a la volonté d'aller à chaque fois plus loin dans tous les projets mis en place et une réelle confiance est donnée aux travailleurs. Une des personnes interviewées m'a dit, mot pour mot: « je ne trouverai pas mieux ailleurs » : « *Je suis très attaché à la marque (KOMATSU) et aux technologies utilisées.* », « *Je ne vais pas trouver mieux. Ce n'est pas la première société que je fais et ici, on est vraiment bien* », « *Le travail est intéressant. On n'est pas des mécaniciens « normaux ». On travaille sur des très grosses machines que peu de gens connaissent et c'est stimulant.* », « *Pour le travail et la marque premium KOMATSU.* », « *Car il y a une confiance, des chouettes projets et toujours une volonté d'aller à chaque fois plus loin. Il y a aussi des chouettes gens.* », « *Car BIA m'offre des possibilités d'évoluer et changer de fonction (ce qui a été mon cas deux fois déjà). Car je suis satisfait de mon salaire. Car j'ai beaucoup de flexibilité. Car BIA a investi dans des formations pour moi.* »

Pour pousser l'enquête encore plus loin, j'ai demandé à mes répondants s'ils envisageaient de rester chez BIA et donc, y travailler jusqu'à leur pension. La plupart des collaborateurs interrogés sont d'accord de dire qu'ils aimeraient travailler chez BIA « jusqu'à leur pension » : « *Oui. Je ne changerai plus. Si je change, c'est que j'ai gagné au lotto ou alors que je me décide de me mettre indépendant.* », « *Si c'est faisable, avec plaisir oui !* », « *Si c'est possible oui. Pourquoi changer alors que je suis bien ici ?!* ». Encore une fois, cela prouve que le personnel de BIA se sent bien dans l'organisation et ne se voit pas travailler ailleurs.

## 2.2. Entretiens et enquête engagement

En juin 2018, une enquête basée sur l'engagement des collaborateurs et les conditions de réussites offertes par l'entreprise BIA a été réalisée par Korn Ferry chez BIA. L'engagement est une combinaison de l'engagement des personnes, de la fidélité et de la volonté d'atteindre un but commun et de s'investir dans la société. Les conditions de réussite (enablement) se traduisent par un environnement de travail favorable et un poste correspondant aux compétences de chacun. (V. Godard, communication personnelle, 15 mars, 2019).

Le but de cette étude était de connaître le taux de satisfaction des collaborateurs (toutes fonctions confondues : techniciens, personnel administratif, manager, payroll officer, CEO, ...). Cette enquête a été rédigée en anglais, français et néerlandais et reprenait au total, 43 questions regroupées par catégories, exemples : employee engagement, collaboration, pay & benefits, training, ... et pour lesquelles les propositions de réponse comprenaient : favorable, neutral et unfavorable. Cette étude comptait également 3 questions ouvertes axées sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle, la culture de BIA et les éléments positifs chez BIA. Sur 1300 collaborateurs, 1020 ont pris le temps de répondre à l'enquête. Le taux de réponse est de 78%.

Le détail des questions est à retrouver en annexe (**Annexe 4 page 116**).

Les résultats de cette enquête sont très positifs. D'ailleurs, les résultats globaux obtenus au sein de la société positionnent BIA dans le benchmark comme « high performing organization ».

Il ressort de cette étude que les points forts de BIA sont l'orientation client, la fierté de travailler pour le groupe, les valeurs et la sécurité du lieu de travail. Plus que jamais, BIA continuera de développer ces points.

L'enquête a également permis de mettre en évidence les points à améliorer pour BIA :

### 1. Le leadership

L'objectif est notamment de définir ce qu'est le leadership chez BIA et d'en assurer son application effective au sein du groupe, de mettre en place des solutions pour assurer une meilleure collaboration entre les équipes, d'encourager les initiatives d'innovation.

### 2. Process & outils

Le but est d'améliorer les processus et outils techniques, d'aligner l'offre de formation entre BIA et les besoins de ses collaborateurs, d'améliorer la compréhension entre le management de la performance et la rémunération.

### 3. Communication

Au niveau de la communication, BIA souhaite analyser et améliorer les canaux de communication au sein du groupe, promouvoir un feedback 360° et s'assurer que les processus soient compris par tous et en adéquation avec les besoins du business.

Les détails des résultats globaux concernant l'engagement et les conditions de réussites offertes par BIA sont les suivants :

- 1) **L'engagement** : 72% des collaborateurs se disent engagés entre autres grâce à
  - Direction claire et prometteuse : 81%
  - Qualité & orientation client : 85%
  - Confiance dans le management : 66%
  - Respect & reconnaissance : 73%
  - Fierté de travailler pour BIA : 85%
  - « Mon lieu de travail est sécurisé/sans danger » : 84%
  
- 2) **Conditions de réussite**: 71% d'entre eux estiment être dans de bonnes conditions de réussite entre autres grâce à :
  - Performance Management : 50%
  - Ressources : 69%
  - Formations : 53%
  - Collaboration entre équipes : 66%
  - Travail, structure et process : 68%

Selon les collaborateurs, les trois mots qui décrivent, en moyenne, la culture BIA sont : l'esprit d'équipe, la famille et le professionnalisme.

Dans cette étude, il y avait également une rubrique propre aux « questions BIA » :

- Recommanderiez-vous BIA comme une étant une entreprise où il fait bon de travailler ? **(82% sont favorables)**
- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ? **(86% sont favorables)**

- Avez-vous l'opportunité de réaliser des tâches challengeantes et intéressantes ? **(78% sont favorables)**
- Votre salaire est-il en lien avec les tâches effectuées ? **(27% sont favorables)**
- Disposez-vous des ressources et de l'information nécessaire pour réaliser votre job correctement ? **(62% sont favorables)**
- Votre environnement de travail est-il sécurisant ? **(79% sont favorables)**
- BIA est innovante dans « comment le job est réalisé » ? **(76% sont favorables)**

À ces questions, les résultats sont très bons sauf pour la question relative au salaire. À cet effet, j'ai décidé, dans mon guide d'entretien de faire une partie « questions BIA » de manière à obtenir plus de détails sur le ressenti des collaborateurs et ainsi, confronter les résultats relatifs aux questions BIA d'une part, grâce à l'enquête et d'autre part, aux différents entretiens menés.

L'échantillon sondé rapporte dans sa totalité que BIA est une entreprise où il fait bon de travailler et la recommande à 100% : « *je recommande à 100%* », « *Oui je recommande. D'ailleurs, j'essaye de faire rentrer quelqu'un ici pour le moment. C'est mieux BIA que la société dans laquelle il est pour l'instant* ». Pour certains, BIA est une entreprise de qualité en comparaison à leurs employeurs précédents : « *En ayant connu autre chose, je peux dire que oui et que BIA est une bonne société* ».

L'entièreté de l'échantillon affirme également être fier de travailler pour BIA : « *Oui je suis fier. On est quand même présent dans 28 pays d'Afrique donc ce n'est pas rien. Ce n'est pas « Robert le pneu du coin ». C'est quand même une grosse société, connue et bien réputée. Quand je dis à des gens du métier que je travaille chez BIA, ils disent « ah oui quand même* ». Il ressort aussi de mes entretiens que les collaborateurs montrent leur fierté d'appartenir à BIA en portant les vêtements de l'organisation : « *Oui, bien sûr. Je n'hésite pas à mettre leurs chemises et je pense qu'ils devraient aussi valoriser les vêtements privés* ».

Les personnes interrogées disent aussi qu'elles ont l'opportunité de réaliser des tâches intéressantes et challengeantes du fait de travailler dans un secteur particulier et sur des machines de grandes tailles : « *Comme je l'ai dit, on ne travaille pas sur des « bêtes voitures » », « Il y a des nouvelles technologies. Les machines hybrides et les nouveaux systèmes de machines autonomes. C'est plus que desserrer un boulon. Mais il faut prendre le train en marche maintenant sinon on sera obsolète. Il faut toujours se perfectionner* ».

Malgré les risques présents sur les lieux de travail (ex : recevoir un éclat à la suite d'une soudure, se coincer un membre dans les engrenages des machines, se faire écraser par une roue de bulldozer, ...), les techniciens sont tous d'accord de dire que BIA fait très attention à la sécurité de son personnel et met tout en place pour limiter les risques au maximum, bien que « le risque zéro » n'existe pas : « *Ils font un très gros travail pour notre sécurité. Ça devient même un peu trop même s'il vaut mieux trop que pas assez* », « *BIA fait en sorte qu'on soit « protégé » sur les chantiers et lieux de travail même si on n'est jamais à l'abri d'un accident. N'oublions pas que la roue d'un bulldozer pèse 1T...* ».

Pour les collaborateurs interrogés, BIA doit légèrement s'améliorer pour mettre à disposition des travailleurs, les ressources et les informations nécessaires pour qu'ils puissent mener à bien leur travail. Mais de manière générale, ils disent avoir les ressources et informations nécessaires pour travailler correctement. Par exemple, les techniciens disposent de très belles camionnettes full options choisies par eux-mêmes et équipées d'un très bon outillage. Ils manqueront peut-être de ressources dans un futur proche car l'organisation se veut être « innovante » avec l'arrivée de plus en plus avec de machines hybrides, autonomes ou intelligentes : « *Ça*

*commence. On a des machines hybrides (électriques) et aussi des machines intelligentes (programmer la pelleteuse pour qu'elle creuse à 2m30 et pas plus bas) », « BIA s'assure de toujours rester à jour quant aux compétences nécessaires ».*

Cependant, un point qui pose question dans cette quatrième partie de mon guide d'entretien repose sur la question du salaire. La moitié de l'échantillon sondé affirme être globalement satisfait du salaire perçu chaque mois même si les répondants ajoutent qu'on pourrait toujours avoir plus : « *De manière générale, je suis satisfait. On en veut toujours plus mais je trouve que ce que j'ai est correct* », « *Oui. Mais on peut toujours avoir mieux. C'est important de viser plus haut tout en gardant à l'esprit que des gens sont vraiment moins bien payés* ».

En ce qui concerne le reste de l'échantillon, le salaire n'est pas en lien avec les tâches effectuées. Les répondants pensent qu'ils mériteraient plus compte tenu des connaissances dont ils disposent et du travail effectué mais ils disent aussi qu'il n'y pas que le salaire qui est important : « *Comme tout le monde, on aimerait être payé plus. J'ai déjà été payé plus dans ma carrière mais c'était dans un autre secteur. Donc clairement, je pense que je vaud plus sur le marché. Maintenant, il n'y a pas que l'argument salaire qui est important. Le salaire pour moi est important mais l'environnement, la proximité avec le logement, ... sont aussi très importants. Il faut faire la somme de ces différents éléments-là* ».

En conclusion, il ressort de l'enquête et des entretiens menés que BIA est une organisation où il fait bon de travailler et qui est recommandée par la majorité des collaborateurs. Ces derniers disposent des informations et des ressources pour faire leur travail correctement et ils sont fiers de dire qu'ils travaillent pour BIA. Leur environnement de travail sécurisant leur offre également l'opportunité de réaliser des tâches intéressantes et challengeantes. Cependant, bien que certains travailleurs soient satisfaits du salaire perçu, d'autres souhaiteraient avoir plus. Les résultats de l'enquête et ceux ressortant des entretiens sont donc alignés.

### **3. Réponses à mes hypothèses**

**Pour rappel, mes hypothèses étaient les suivantes :**

*H1 : Le risque que certains collaborateurs quittent l'entreprise est augmenté par le manque de réelles pratiques de rétention présentes dans l'entreprise.*

*H2 : Les collaborateurs qui travaillent pour BIA sont généralement fiers et cela implique un sentiment qui favorise la rétention du personnel.*

*H3 : Le degré de satisfaction des collaborateurs attribués à BIA informe sur la qualité de l'organisation.*

*H4 : BIA se soucie du bien-être de ses collaborateurs et c'est une façon de les fidéliser.*

Sur base de mes entretiens, de la littérature et de l'enquête engagement, je suis capable d'y répondre. Au total, je peux confirmer trois de mes hypothèses pour une que je dois infirmer.

Effectivement, comme nous avons pu le voir, la plupart pour ne pas dire la majorité des travailleurs travaillent chez BIA sont fiers d'y travailler et ce, pour différentes raisons : forte présence en Afrique, marque premium KOMATSU, domaine du génie civil, ... De ce fait, ils se sentent appartenir à un groupe et cela renforce leur envie de rester au sein de l'organisation (et ce, même jusqu'à leur pension pour certains). H2 est donc confirmée.

Ensuite, nous avons remarqué que le degré de satisfaction des collaborateurs dans l'entreprise est élevé. Rappelons que la moyenne générale est de 7,91/10. Ces derniers se sentent bien dans l'entreprise et cela se ressent au travers des notes attribuées. Notons également que si les travailleurs sont satisfaits, ils auront moins envie de quitter la société pour trouver mieux ailleurs. Ainsi, je peux dire qu'H3 est confirmée.

BIA se soucie également du bien-être de ses collaborateurs. Pour l'organisation, la sécurité et le bien-être sont deux éléments non-négligeables à prendre en compte. D'ailleurs, BIA accorde beaucoup d'importance et investit énormément dans son département HSE. Au travers de la littérature, nous avons vu que favoriser le bien-être de son personnel était une façon de le fidéliser. Ma quatrième hypothèse (H4) est donc confirmée également.

Enfin, en ce qui concerne ma première hypothèse : *Le risque que certains collaborateurs quittent l'entreprise est augmenté par le manque de réelles pratiques de rétention présentes dans l'entreprise (H1)*, je ne suis pas en mesure de la confirmer à 100%. Bien que les répondants à mes entretiens étaient d'accord de dire qu'il n'y avait pas de réelles pratiques de rétention mises en place chez BIA, nous avons pu voir que malgré tout, ils n'avaient pas l'intention de quitter l'entreprise. De plus, certains éléments comme : la flexibilité octroyée, les divers avantages rémunératoires (prime, ...), la voiture de société, ... jouaient un rôle dans leur fidélisation. D'ailleurs, certains considèrent ces éléments comme faisant partie des pratiques de rétention. Toutefois, je ne suis pas en mesure de confirmer cette hypothèse. H1 est donc infirmée.

Afin de clôturer mes entretiens, j'ai posé une question qui m'a permis de savoir quelles sont les attentes des collaborateurs envers l'entreprise de manière à augmenter leur satisfaction et leur bien-être au travail. Mais finalement, qu'est-ce que BIA doit faire pour maximiser la satisfaction et le bien-être de son personnel ? Les réponses obtenues constituent des pistes pouvant amener à formuler des recommandations.

En effet, BIA devrait davantage récompenser les « méritants ». Tout le monde est rétribué de la même manière alors que certains travaillent plus que d'autres. Il faudrait également que tous les techniciens soient à égalité dans l'atelier car il arrive que certains soient surprotégés.

Après, BIA doit faire attention aux changements fréquents de manager. En effet, tous les 2 ans, les chefs de départements ou d'atelier changent et cela engendre de la pression pour les collaborateurs ainsi qu'un temps d'adaptation. Ils disent en avoir marre de ces changements devenus trop fréquents. BIA devrait offrir plus de stabilité dans la structure des départements.

Aussi, l'organisation ne doit plus faire de fausses promesses. À plusieurs reprises, les collaborateurs interrogés ont rapporté que l'organisation promettaient sans cesse des choses telles que, par exemple, une augmentation salariale ou encore un changement de poste. Le problème est que ce qui a été promis par la ligne hiérarchique n'aboutit pas. Par conséquent, les travailleurs sont déçus et parfois même démotivés. Ils n'ont plus envie de croire ni de faire confiance à leur management. C'est pourquoi, il doit y avoir plus de consistance dans les décisions, c'est-à-dire que le management doit faire ce qu'il dit qu'il va faire, aller au bout des choses, suivre les décisions prises sans revenir constamment sur ce qui a été dit.

De plus, BIA doit mieux sélectionner les gens qu'elle recrute. Effectivement, plusieurs répondants à mes entretiens ont dit que certains de leurs collaborateurs n'étaient pas motivés par leur travail et le secteur. À cet effet, ils sont moins productifs et ne souhaitent pas se dépasser autant que les collaborateurs, réellement motivés et dont la marque KOMATSU et le domaine

du génie civil, sont les facteurs qui les motivent à venir travailler chaque jour pour BIA. De ce fait, l'entreprise doit mettre le focus, lors des recrutements, sur des gens passionnés par le métier et la marque KOMATSU de manière à investir dans des personnes motivées, désireuses d'apprendre, de se perfectionner et pas dans des gens qui viennent « prester ». De cette manière, les formations offertes seront réellement bénéfiques pour le personnel et il y aura moins de pertes au niveau des coûts de formation. Notons qu'il faut toujours pousser les gens à évoluer.

Enfin, la société doit continuer à prendre soin de ses collaborateurs et à se soucier de son bien-être. Les gens se sentent bien chez BIA et il faut que ça continue.

Finalement, BIA a une bonne politique de rétention mais sans trop s'en rendre compte.

## Qu'avons-nous appris ? »

---

Il ressort de l'enquête engagement que les points forts de BIA sont l'orientation client, la fierté de travailleur pour le groupe, les valeurs et la sécurité du lieu de travail. Plus que jamais, BIA continuera de développer ces points. Aussi et selon les collaborateurs, les 3 mots qui décrivent, en moyenne, la culture BIA sont : l'esprit d'équipe, la famille et le professionnalisme.

La moyenne générale du degré de satisfaction des collaborateurs de BIA est de 7,91/10. La plupart des collaborateurs disent être bien dans leur travail car BIA est soucieuse de leur bien-être. Rappelons que favoriser le bien-être des travailleurs constitue un levier de performance organisationnelle (Grawitch, Trares et Kohler, 2007). Ainsi, promouvoir le bien-être des travailleurs peut être une piste de solution en matière d'attraction et de rétention du personnel. Cependant, bien que la satisfaction des travailleurs soit élevée au sein de l'organisation, il ressort de mes entretiens que certains d'entre eux ont déjà eu l'intention de quitter BIA notamment pour des raisons relatives à un salaire trop faible ou à cause d'une mésentente avec un manager.

Et pourtant, bien que certains aient déjà eu l'intention de quitter pour des raisons diverses telles que : une mésentente avec un manager, un salaire trop faible, ... ils ont préféré rester. En effet, ils disent que BIA fait attention à leur bien-être, chose essentielle et qu'en plus de cela, ils se sentent bien dans l'organisation.

Aussi, l'organisation se démarque de ses concurrents notamment car elle vend une marque premium tout en favorisant une ambiance de travail agréable. BIA fait également un réel travail sur le côté relationnel. Elle promeut une proximité entre les travailleurs et le management. Le génie civil est aussi un domaine dans lequel les gens sont fiers de travailler car ça change du secteur automobile, par exemple. De plus, BIA est présent dans différents pays en Afrique.

De plus, plusieurs raisons favorisent la rétention des collaborateurs chez BIA. En effet, l'échantillon interrogé dit être fort attaché à la marque KOMATSU et aux technologies utilisées. Pour eux, leur travail est stimulant, il y a la volonté d'aller à chaque fois plus loin dans tous les projets mis en place et une réelle confiance est donnée aux travailleurs.

Enfin, la plupart des collaborateurs interrogés sont d'accord de dire qu'ils aimeraient travailler chez BIA « jusqu'à leur pension ». Globalement, après analyses de mes entretiens, je peux dire que les membres du personnel de BIA se sentent bien dans leur travail et dans l'organisation.

## PARTIE 6 : SUGGESTIONS ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION

Sur base des différents entretiens que j'ai eu l'occasion de mener au sein de BIA, j'ai pu me rendre compte que certains points dans l'organisation restaient à améliorer et que des recommandations pourraient être apportées. Cette partie va donc, développer mes suggestions d'amélioration pour l'entreprise BIA Group SA.

### 1. Récompenser davantage les méritants en donnant plus de reconnaissance

Un premier point à améliorer chez BIA est sans aucun doute « la reconnaissance ». En effet, plusieurs techniciens se plaignent d'un manque d'égalité entre les travailleurs au sein de l'atelier. Ils disent aussi que certains sont reconnus pour leur travail alors que d'autres, qui travaillent davantage, ne le sont pas.

La reconnaissance peut être très explicite et spontanée lorsqu'un manager, par exemple, croise un membre de son personnel dans les couloirs et lui dit : « Bravo pour ton travail, je suis fier de toi ! ». Par ailleurs, elle peut aussi s'exprimer au travers de feed-back et de façon plus implicite.

#### 1.1.Plus de reconnaissance

La reconnaissance au travail constitue pour la plupart des salariés un besoin fondamental puisque celle-ci va toucher la confiance, le respect et l'estime de soi ; elle sera source de motivation pour tous les membres du personnel.

Au sein de BIA, la reconnaissance attendue par les travailleurs n'est pas forcément une reconnaissance sous forme financière. Ce qui est attendu par les travailleurs de l'entreprise, c'est notamment plus de reconnaissance de leur travail par les membres de la direction principalement.

Notons que pour exprimer de la reconnaissance, le responsable du travailleur doit pouvoir reconnaître le travail fourni par le travailleur. Cette reconnaissance doit, à tout prix, être réalisée peu après l'action pour qu'elle puisse toucher l'estime du travailleur. Le délai doit donc être court. Aussi, le responsable doit être équitable avec tous les membres du personnel. En effet, s'il félicite un travailleur pour son travail, il doit également féliciter les autres s'ils font de même. En effet, si le responsable n'est pas juste dans sa reconnaissance, cela pourrait affecter négativement la motivation de son personnel. C'est d'ailleurs ce qu'il se passe chez BIA.

En outre, il est essentiel de garder à l'esprit que la reconnaissance est toujours mieux acceptée lorsqu'elle est personnalisée et réalisée sincèrement par le responsable. C'est pourquoi, il me semble important que les gestionnaires des Ressources Humaines informent tous les membres du personnel des bienfaits de la reconnaissance au travail. Cette diffusion pourrait se faire par le biais de formations dispensées aux responsables mais aussi à tout le personnel.

Reconnaître l'individu, son travail, les résultats de son travail, ainsi que son investissement est la première clé pour accroître sa motivation et son bien-être. Si le travailleur est heureux au sein de l'entreprise et qu'il s'y sent bien, il fournira d'une part, un travail de qualité et d'autre part, souhaitera rester au sein de BIA.

Toutefois, des limites évidentes apparaissent pour cette recommandation :

- La concurrence entre certains travailleurs. C'est un phénomène que l'entreprise ne peut pas gérer totalement même si elle peut tenter de le limiter en renforçant l'esprit d'équipe;
- Le manque de temps pour organiser les réunions hebdomadaires entre managers et travailleurs;
- Le coût des formations ;
- Le manque d'attrait de certains dans cette démarche d'accompagnement au changement.

### 1.2.Plus de feed-back

Aussi, la reconnaissance peut s'exprimer au travers des feed-back donnés par la direction ou les managers à son personnel.

Bien que nous n'accordions pas tous la même importance au fait de recevoir un feed-back, celui-ci reste néanmoins, essentiel, à la progression et à la bonne exécution du travail des membres du personnel. Effectivement, donner un feed-back au travailleur lui permet notamment de mieux comprendre l'impact de ses actes sur le fonctionnement de l'entreprise. Cela permet également au travailleur de se sentir reconnu. Le feed-back est pour le travailleur une clé de motivation.

Pour le manager, donner des feed-back est très important car cette démarche lui permet de s'assurer que le travailleur a correctement compris les objectifs et les résultats attendus. Cela permet également de montrer l'intérêt que celui-ci porte à son travailleur et de le « recadrer » si besoin.

Enfin, pour l'entreprise même, apporter plus de feed-back augmentera sans aucun doute les performances individuelles et collectives tout en s'assurant également que les objectifs et les projets au sein de l'entreprise sont compris et intégrés par tous.

De plus, augmenter les feed-back au sein de l'entreprise contribuera automatiquement à la qualité de la communication au sein de l'entreprise et ne fera qu'améliorer les relations interpersonnelles entre tous les membres du personnel.

Je pense personnellement qu'il n'y a aucune limite à cette proposition concernant les feed-back. En effet, il me semble que donner des feed-back à ses travailleurs est un exercice primordial bien qu'il arrive que ce soit compliqué lorsque les résultats sont mauvais et que le travailleur a besoin d'être remis sur le droit chemin. C'est pourquoi, les entreprises ont accès à des formations sur l'importance du feed-back et l'impact que celui-ci peut avoir sur la motivation du personnel ainsi que sur les différentes manières de le réaliser.

Pour que cette proposition trouve sa place au sein de BIA, il faut avant tout que les managers et membres de la direction soient convaincus de l'utilité du feed-back sur leurs collaborateurs.

## 2. Accompagnement des changements

Il ressort de mes entretiens que les responsables d'atelier ou les managers des équipes changent relativement souvent. De ce fait, les collaborateurs doivent constamment se réadapter et cela engendre de la pression. Au-delà des nombreux changements au niveau du management, les membres du personnel de BIA font face à des changements continus au sein de l'entreprise.

En effet, BIA étant une entreprise en pleine expansion, celle-ci ne cesse d'évoluer. Par exemple, en janvier 2020, le site de Genval va déménager à Overijse pour concentrer toutes les entités dans un seul et même établissement. Ce projet est appelé « BIA Together ». La plupart des employés souhaiteraient par exemple, que des teams building entre toutes les équipes (Overijse et Genval confondu) soient organisés. Ceux-ci permettraient de créer et/ou renforcer des liens entre les différentes équipes avant le déménagement.

Quel que soit le changement, la plupart des employés trouvent qu'un accompagnement plus prononcé des changements au sein de l'entreprise devrait être instauré.

Pour ce faire, il me semble intéressant de mettre en place une formation pour tous les membres du personnel concernant le changement en entreprise. C'est un moyen pour que chacun prenne conscience des étapes à franchir dans une telle situation.

En effet, comme le montre la courbe de deuil, il existe deux phases par lesquelles tous les travailleurs passent en période de changement au sein de l'entreprise. (Malarewicz, 2011)

Tout d'abord, une phase dite « descendante », qui est définie comme étant une attitude négative tournée principalement vers le refus et le passé. Ensuite, une phase ascendante où l'attitude devient positive et est tournée vers le futur.



La courbe du deuil fait référence à tous les changements vécus dans l'organisation. Ceux-ci provoquent toujours une forme de deuil : il peut s'agir par exemple du départ d'un collègue, d'un changement de directeur, d'un changement de localisation, d'une mutation, etc... Il est important de savoir que peu importe si le changement est volontaire ou non, il est toujours accompagné d'un sentiment de « perte » pour les travailleurs. (Malarewicz, 2011)

Afin d'accompagner le changement jusqu'au bout, il me semble important de mettre en place des réunions facultatives (vient qui veut) tous les mois réunissant tous les membres du personnel qui souhaitent y participer. Cela permettrait de faire le point sur les différents changements auxquels BIA fait face ainsi que d'expliquer leurs évolutions.

Bien entendu, cette proposition peut avoir des limites. En effet, ces formations peuvent être coûteuses pour l'entreprise et risquent de ne pas plaire à tous les travailleurs, surtout ceux qui ne se sentent pas concernés par ce type de formation. Aussi, tous les participants qui assisteront aux réunions organisées par les responsables des Ressources Humaines n'exprimeront peut-être pas ce qu'ils pensent ou ce qu'ils ressentent, peut-être par timidité ou simplement parce qu'ils ne souhaitent pas en parler. Notons que le fait d'entendre d'autres personnes se confier pourra certainement aider les travailleurs taiseux à s'exprimer.

Personnellement, je reste persuadée que cette proposition ne pourrait être que bénéfique pour BIA. Permettre à chacun de favoriser l'esprit familial de BIA pour qui, l'humain est au cœur de ses préoccupations !

### 3. Amélioration de la sélection et du recrutement

Les membres du personnel ayant décidé de quitter l'entreprise sont bien souvent, mécontents de des tâches effectuées dans leur fonction. Pourtant, ils le savaient lorsqu'ils ont lu la description de fonction. Cependant, après un certain temps, il arrive que certains collaborateurs ne soient plus en accord avec les tâches demandées, soient démotivés et ne se donnent plus à 100% pour réaliser leur travail.

C'est pourquoi, il me semble qu'une action doit être menée lors de la sélection, en améliorant notamment les critères de sélection et en « testant » la motivation des candidats. Sonder leur motivation via des tests de personnalité pourrait constituer une bonne alternative. Aussi, revoir les descriptions de fonction de manière à ce qu'elles soient les plus précises possible serait intéressant.

#### 3.1. Mise en place de tests de personnalité lors de l'embauche

Étant donné l'importance qu'accorde BIA aux valeurs de l'entreprise ainsi qu'à la motivation de ses collaborateurs, il me semble intéressant de mettre en place des tests de personnalité lors de l'embauche. À l'heure actuelle, c'est une technique à laquelle recourent de nombreuses entreprises.

La gestionnaire en recrutement a récemment rencontré différents « fournisseurs » de tests de personnalité. Un test a tout particulièrement retenu son attention car celui-ci permet de mesurer les compétences et les personnalités attendues pour les fonctions vacantes dans l'entreprise. Par exemple, pour une fonction X, il est important d'avoir quelqu'un d'organisé et disposant de bonnes capacités analytiques. Ce test de personnalité serait donc réalisé après le premier entretien. Notons, par ailleurs, que le candidat ne serait pas uniquement sélectionné sur base de ce test.

Bien entendu, une fois les tests réalisés, il est important de les analyser. Afin de gagner du temps dans le processus de recrutement, le fournisseur qui est venu présenter les différents tests de personnalité a proposé d'en gérer l'analyse et d'en donner un compte-rendu à la gestionnaire du recrutement. Voilà un gain de temps appréciable puisque, en général, les résultats du test peuvent être décrits sur plusieurs dizaines de pages...

Ce test permettra sans aucun doute de voir si le candidat adhère aux valeurs de l'entreprise. Il renforcera (ou pas) également le jugement du recruteur sur les compétences du candidat à occuper la fonction vacante. Ce test pourra donc améliorer l'adéquation des valeurs des travailleurs avec celles de l'entreprise. Cela me semble être primordial pour BIA puisque, l'une des causes majeures des départs volontaires réside dans le manque d'adéquation entre les valeurs des travailleurs et la culture de BIA.

Ces tests ont bien entendu un coût pour l'entreprise. C'est pourquoi, travailler avec des tests de personnalité nécessiterait l'accord préalable de la direction ainsi que du service financier. Peut-être serait-il intéressant de mettre en place cet outil d'abord pour les recrutements chez BIA Belgique, pour des fonctions précises ou certaines catégories de fonction ? Si les résultats suivent, une extension de cet outil pourrait peut-être être envisagée pour tout le Benelux et sous réserve, pour l'Afrique.

Aussi, je reste persuadée que les tests de personnalité ne sont pas exhaustifs. En effet, la personnalité de chacun évolue avec le temps en fonction des circonstances de la vie et des rencontres. C'est pourquoi, il me semble important de bien préciser que ce test ne doit, en aucun

cas, être le critère décisif quant à la poursuite ou non du processus de recrutement avec le candidat. Ces tests livrent des indicateurs de conduite, de valeurs, d'objectifs, d'habitudes et de réflexes de vie. Aucun test quel qu'il soit ne pourra justifier de manière formelle comment sera et évoluera le candidat...

### 3.2. Amélioration des descriptions de fonctions

Selon moi, un travail sérieux doit être effectué concernant les descriptions de fonction. Celles-ci permettent de définir les attentes concernant la fonction et donc de délimiter clairement les compétences requises et les responsabilités qu'aura le candidat.

C'est d'ailleurs sur base de celles-ci que le processus de recrutement commence et abouti. En effet, si le travail est bien délimité, les rôles du nouveau travailleur sont clairement définis et facilitent les relations entre collègues par une répartition claire des responsabilités. (Cousin, 2005)

Pour l'instant, les descriptions de fonction chez BIA sont réalisées par la responsable du recrutement en collaboration avec le manager concerné par la fonction. Cependant, cette collaboration ne me semble pas suffisante. La description de fonction n'est jamais réellement complète ; l'avis du travailleur qui occupe le poste n'étant pas demandé. Et pourtant, c'est bien lui qui est le plus à même d'exprimer les exigences pour le poste à pourvoir.

Réaliser des descriptions de fonction complètes et précises me semble être une chose compliquée pour une société comme BIA qui est en constante évolution. C'est pourtant une nécessité... C'est pourquoi, selon moi, il serait opportun de mobiliser un membre du personnel qui s'occuperait de la rédaction des descriptions de fonction. Notons qu'une description de fonction correcte permettra davantage d'effectuer un recrutement réussi.

Par ailleurs, une des limites de cette recommandation concerne le coût engendré par le recrutement d'une personne qui s'occuperait uniquement de cela. Aussi, ce n'est pas un job très diversifié ce qui finira, à terme, par le démotiver.

## 4. Amener plus de consistance dans les décisions

Lors de mes échanges avec les collaborateurs de BIA, j'ai pu me rendre compte que ceux-ci exprimaient leur mécontentement quant aux « fausses promesses » faites par le management. Effectivement, il s'avère que la ligne hiérarchique au sein de la société promet des choses à ses employés (ex : une augmentations salariale) mais que dans les faits, rien se passe comme prévu. La direction prend des décisions et mène des actions mais il ressort de mes entretiens, que les managers ne vont pas au bout des choses. Ainsi, on pourrait dire qu'il y a un manque de consistance dans les décisions. Les conséquences sont nombreuses et non-négligeables. On retrouve notamment un manque de motivation de la part du travailleur, une perte de confiance dans le management et la présence de tensions entre les travailleurs et la direction.

Pour pallier à cela et offrir plus de cohérence dans les décisions, je propose de travailler sur le caractère « SMART » des actions prises. En effet, se demander si la décision qu'on veut prendre est **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éalisable et **T**emporellement définie pourrait constituer une bonne alternative à la prise d'actions rapides et non-réfléchies qui, après réflexion, sont dans l'impossibilité de se réaliser concrètement et deviennent alors des fausses promesses.

Aussi, décomposer la décision en un plan d'actions concret reprenant différentes étapes et charger les membres de l'équipe RH de veiller à l'aboutissement de chaque étape pourrait permettre de s'assurer de la bonne mise en œuvre de l'action et ainsi, l'ajuster ou y apporter des modifications, si besoin.

## 5. Continuer à favoriser le bien-être du personnel et la bonne ambiance dans les équipes de travail

---

Pour finir, il apparaît que BIA se soucie du bien-être de son personnel et que l'ambiance de travail au sein de la société est très agréable. Il est important que l'organisation continue de travailler sur ces deux axes. Pour les améliorer, j'ai pensé à quelques éléments qui sont à découvrir ci-dessous.

### 5.1. Le bien-être

Pour BIA, la sécurité et le bien-être sont deux éléments non-négligeables à prendre en compte. D'ailleurs, BIA accorde beaucoup d'importance et investit énormément dans son département HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement). Au travers de la littérature, nous avons vu que favoriser le bien-être de son personnel était une façon de le fidéliser.

Afin de favoriser davantage le bien-être de ses collaborateurs, je trouve que BIA devrait offrir différents services qui permettraient d'améliorer, notamment leur conciliation vie privée – vie professionnelle.

Lors de mon stage, j'ai eu l'occasion de participer à une entrevue entre mon maître de stage et la conciergerie « Easy Day ». Le but de cette rencontre était de lister les services que pourrait offrir Easy Day aux collaborateurs de BIA si un partenariat aboutissait entre les deux sociétés. En réalité, Easy Day est la conciergerie des entreprises et des agences immobilières qui se soucient de leurs employés ou de leurs locataires en leur offrant des services sains, économiques et pratiques.

Les services offerts sont nombreux. On retrouve notamment : un service laundry, un car wash, une assistance, des cours collectifs et un service wellness, la livraison de panier bio, ...

- **Laundry** : tout pour l'entretien des vêtements et chaussures, prise et remise sur le lieu du travail avec un délai de 2 à 3 jours ouvrables (repassage avec titre service, nettoyage à sec traditionnel, blanchisserie, cordonnier, petits travaux de couture, ...).
- **Car wash** : lavage de qualité pour la voiture du travailleur pendant les heures de travail.
- **Assistance** : dépannage et services de support au quotidien pour la voiture (changement et réparation de pneus, chauffeur, ...), la maison (jardinage, aide-ménagère avec titre-service, ...) et même les enfants (soutien scolaire, babysitting).
- **Cours collectifs – wellness** : activités de bien-être organisées au sein de l'entreprise ; cours collectifs de pilates, yoga, zumba, autodéfense, ... Mais aussi luminothérapie, manucure, massages, coiffure, ...
- **Livraison de paniers bio** : produits bio et locaux livrables au bureau.

Tous les services présentés ci-dessus sont ajustables et négociables pour les entreprises clientes. Effectivement, si BIA décide de s'associer avec Easy Day, elle n'est pas obligée de signer pour tous les services proposés. Au contraire, elle peut choisir ceux qui plairont le plus à ses collaborateurs. Toutefois, ces services ont un coût et là aussi, BIA a le choix.

À cet effet, le prestataire peut choisir s'il intervient dans la totalité des coûts associés aux services ou s'il prend uniquement une partie de la somme à sa charge.

Je trouve qu'un tel partenariat pourrait permettre aux collaborateurs de BIA de mieux combiner leur vie professionnelle avec leur vie privée. Ainsi, ils seraient moins stressés par les tâches domestiques qui les attendent généralement après leur journée de travail et pourraient, profiter de leur temps libre. Par ailleurs, une telle collaboration est coûteuse et pourrait constituer une limite à cette recommandation. De ce fait, BIA devrait calculer les coûts de manière précise et proposer aux collaborateurs une participation financière aux activités, le reste de la somme étant alors à régler par le travailler. Toutefois, je pense qu'une telle coopération pourrait permettre à BIA de se démarquer de ses concurrents et ainsi, fidéliser son personnel.

Notons que ces différents exemples de services ont déjà été demandé, à plusieurs reprises, par les membres du personnel à la direction. On peut donc présumer qu'offrir de tels services aux collaborateurs de BIA aura un impact positif sur leur rétention.

### 5.2. La bonne ambiance

Lors de mes entretiens, les collaborateurs interrogés m'ont tous dit que l'ambiance de travail chez BIA était très agréable et que pour la plupart, leurs collègues étaient devenus de réels amis.

BIA organise régulièrement des événements tels que des fêtes du personnel, l'organisation d'un concours du pull de Noël, des journées team-building, des after work, des journées « famille », ... Selon moi, ce qui est mis en place est essentiel pour partager des moments en-dehors du boulot avec ses collègues. Je ne vois pas quoi ajouter de plus mais je dirais simplement que BIA doit continuer à organiser ce genre d'événements pour maintenir et renforcer la bonne ambiance entre les équipes de travail et le côté relationnel.

## PREMIÈRES CONCLUSIONS

Mon mémoire touchant à sa fin, je vais maintenant présenter les premières conclusions.

À cet effet, j'ai eu l'occasion de tirer plusieurs constats sur base de la littérature analysée et des informations récoltées au travers des entretiens menés. Ces constats auront pour objectif de cibler les éléments qui sont considérés comme étant importants par les travailleurs et qui de ce fait, peuvent être assimilés à de bonnes pratiques de rétention. Bien que rappelons-le, BIA n'ait rien instaurer au sein de l'entreprise comme réelles « pratiques de rétention ».

Le premier constat est en lien avec la culture du feed-back. D'après la littérature, il est primordial de donner du feed-back à ses employés et par « feed-back », il faut comprendre « communiquer » c'est-à-dire, leur parler de leurs forces, leurs faiblesses et mentionner ce qu'ils doivent améliorer pour répondre aux attentes de l'entreprise et ainsi, favoriser la rétention. La reconnaissance peut également s'exprimer au travers des feed-back donnés par la direction ou les managers à son personnel. (Concept RH, 2015)

Lors de mes entretiens, les membres du personnel de BIA ont rapporté, à plusieurs reprises, une réelle proximité entre la ligne hiérarchique ou le management et eux-mêmes. Vincent Bia, l'actuel CEO de l'organisation a été présenté comme étant un homme qui connaît son personnel, le considère, prend le temps de lui parler et surtout qui est présent pour répondre à ses attentes. Les travailleurs apprécient réellement cette proximité et disent également que c'est un élément qui permet à l'entreprise de se démarquer. Pour eux, rares sont les patrons avec autant d'humanité et qui ont le souhait de rendre leur personnel heureux sur le lieu de travail. Ainsi, BIA se démarque de la concurrence et favorise la rétention de son personnel. Concernant les feed-back, le public interrogé m'a expliqué avoir régulièrement des retours sur la façon de travailler, l'atteinte d'objectifs précis, ... Bien que ces retours ne soient pas toujours positifs, les travailleurs sont conscients que cela vise à améliorer le travail au mieux. Ils sont également évalués une fois par an et cela leur permet de connaître l'état de leur performance. Ils apprécient recevoir du feed-back de leur supérieur et qualifient ainsi, la proximité avec la direction et la culture du feed-back comme des éléments qui favorisent leur rétention.

Le deuxième constat concerne le climat de travail. Selon le groupe paritaire portant le nom de Malakoff Médéric, l'ambiance et les relations de travail sont des éléments primordiaux pour une vie durable au travail et pour donner envie aux collaborateurs de rester. De ce fait, un bon climat de travail est nécessaire. (Périnel, 2017).

Il ressort des entretiens qu'une excellente ambiance de travail règne au sein de l'entreprise. De nombreux « évènements » sont organisés par BIA dans le but, généralement, de rapprocher les collaborateurs entre eux en-dehors des heures de travail. Par exemple, des team-building sont organisés. On retrouve aussi l'organisation d'un concours du pull de Noël avec des cadeaux à la clef ou encore des « after work » tous les derniers jeudis du mois. Ces évènements rassemblent les gens entre eux et c'est très convivial. D'ailleurs, lorsque j'ai demandé aux collaborateurs pourquoi ils restaient chez BIA, de nombreuses réponses étaient tournées vers l'organisation d'évènements au sein de l'entreprise, l'ambiance dans les équipes de travail, le fait que les collègues soient devenus des amis, les relations de travail chaleureuses, ... Certains disaient aussi que leurs collègues et l'ambiance de travail étaient leurs principales motivations pour venir travailler. Ainsi, je peux dire que le climat de travail a un réel impact sur la motivation des collaborateurs à venir travailler et sur le fait qu'ils restent au sein de l'entreprise.

Ensuite, il s'avère que reconnaître les connaissances et les compétences des travailleurs est primordial (Concept RH, 2015). Il s'agit de les impliquer dans les décisions et de les écouter. La reconnaissance au travail constitue pour la plupart des salariés un besoin fondamental. Cela permet aux salariés de ressentir leur appartenance à un groupe et permet également de valoriser leur singularité. (Vanhée, 2015).

Aussi, la reconnaissance au travail peut être présentée comme un déterminant de la motivation autonome. En effet, la reconnaissance est considérée dans les travaux de Deci et Ryan, comme un important facteur de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (Deci & Ryan, 2000).

Cependant, bien que la reconnaissance soit essentielle pour les travailleurs, j'ai pu me rendre compte de par les entretiens menés que les membres du personnel chez BIA ne se sentaient pas assez reconnus. En effet, ils disent que certains collaborateurs sont surprotégés et même s'ils ne se donnent pas à 100% dans leur travail, tout le monde est rétribué de la même manière. Ils considèrent cet élément injuste et souhaiteraient être davantage reconnu pour leur travail avant même de penser à une récompense. Pour eux, la reconnaissance est primordiale mais malheureusement, quasiment absente chez BIA.

Concernant le quatrième constat, les résultats des enquêtes biennuelles GWS (Global Workforce Study) et TM&R (Global Talent Management & Rewards Study) publiés par Towers Watson soulignent l'importance d'une politique RH claire et lisible. Les études montrent également que les attentes des salariés par rapport à l'entreprise dépassent l'aspect salarial et que pour les attirer et ensuite fidéliser, les employeurs doivent s'adapter. (Pernod, 2017). Effectivement, une des questions principales aujourd'hui pour les employeurs consiste à savoir ce qui fidélise, favorise la motivation et retient les salariés.

Il ressort des études que 31 % des salariés évoquent la confiance dans la direction comme facteur de fidélisation. Il en est de même pour la sécurité de l'emploi. Les salariés aspirent également à plus de stabilité puisque 43 % d'entre eux se disent lassés des changements organisationnels réguliers. (Pernod, 2017)

Au sein de l'entreprise, les membres du personnel interrogés ont répondu ne pas avoir de craintes concernant leur sécurité d'emploi. Effectivement, BIA est une société pleine de potentiel, en croissance et qui déborde de projets. Pour les travailleurs, ils ne pensent pas que l'organisation fera faillite et se sentent donc « à l'abris » pour leur emploi ce qui leur procure non seulement, de la sécurité mais aussi beaucoup de stabilité. De ce fait, ils n'ont pas envie de quitter l'entreprise car ils se sentent protégés.

Le cinquième constat est en lien avec une étude rapportée par Mckee (2009) et portant sur 700 travailleurs. Beaucoup d'employés considèrent que leur supérieur ne tient pas ses promesses, ne leur donne pas l'occasion de se développer au sein de l'organisation, ne leur accorde pas le mérite qui le revient, parle d'eux en mal, leur reproche de couvrir leurs erreurs, s'immisce dans leur vie privée ou au contraire, se défile lors d'une situation ambiguë ou conflictuelle, et même ne leur adresse pas la parole de toute l'année. On comprend que dans de telles conditions plusieurs employés quitteraient l'entreprise en raison de leadership abusif.

Le leadership est cette modalité d'exercice d'influence ayant pour caractéristique, lorsqu'il est réussi, d'amener des individus à faire ce qu'on attend d'eux avec leur assentiment. (Savoie & Benhadji, 1986)

Lors de mes entretiens, j'ai pu comprendre que la direction promettait souvent des choses telles qu'une augmentation salariale, un changement de poste, ... à son personnel mais qu'en pratique, rien ne se passait comme prévu. Cela provoque beaucoup de déception chez les collaborateurs de BIA et ceux-ci disent alors que la ligne hiérarchique leur fait des fausses promesses. La confiance envers le management est ainsi remise en cause. Selon moi, c'est un point non-négligeable sur lequel BIA doit travailler si elle veut éviter de décevoir ses employés et ainsi, les voir quitter l'entreprise chacun à leur tour.

J'ai également pu faire le constat de la forte présence du sentiment d'appartenance chez BIA. Celui-ci reflète l'attachement ainsi que la fierté que les employés ont pour l'organisation. Il n'est pas directement mesurable mais on peut le percevoir de différentes manières : le taux de participation aux activités sociales de l'entreprise, l'implication du personnel dans les projets internes et dans la synergie de l'équipe au travail, ... (Trépanier, 2015).

Au sein de l'organisation, le sentiment d'appartenance est réel. Il se reflète notamment par un taux d'engagement élevé (72%) mais également par le fait que les collaborateurs recommandent BIA, n'hésitent pas à porter les chemises avec le logo de l'entreprise, sont fiers de travailler pour BIA, ... J'ai pu remarquer que le fait de se sentir appartenir à la société les confortait dans l'envie de rester chez BIA et d'y travailler encore plusieurs années.

Après, le septième constat concerne le bien-être du personnel, un domaine souvent peu exploité et pourtant, prépondérant dans la fidélisation du personnel. Effectivement, certaines pratiques en GRH suggèrent qu'agir sur la santé psychologique et de bien-être des employés pourrait être un facteur important pour leur performance et à terme, pour leur rétention (Grawitch, Gottschalk, et Munz, 2006). Pour prédire des retombées organisationnelles et ainsi fidéliser son personnel, il semble logique de mesurer le bien-être en général.

Aussi, il ressort de nombreuses recherches que l'intention de quitter des employés est souvent liée à l'absence de bien-être psychologique (Page et Vella-Brodick, 2009). Par conséquent, on peut considérer la satisfaction au travail comme étant un déterminant de l'intention de quitter (Van Breukelen, van der Vlist et Steensma, 2004).

Les employeurs qui font attention au bien-être de leurs employés ont plus de chance de les fidéliser. C'est d'ailleurs le cas chez BIA. En effet, l'entreprise investit énormément dans son département HSE (Health, Security, Environment). De plus, le taux de satisfaction des employés est très élevé et atteint une moyenne de 7,91/10. Les membres du personnel disent se sentir bien au sein de l'organisation et quand on est bien quelque part, selon moi, on ne cherche pas à changer. Agir sur le bien-être des collaborateurs est donc bien une façon de les fidéliser.

Enfin, le dernier constat que j'ai pu tirer concerne l'âge, le genre et les attentes du personnel. J'ai pu remarquer, grâce aux entretiens menés que les techniciens et les employés ont finalement des attentes similaires et que l'âge ou le genre des répondants n'étaient pas déterminant dans les réponses récoltées. En effet, ils aspirent tous, quel que soit l'âge ou le genre à avoir de la flexibilité au travail, un bon salaire, un travail intéressant comprenant des possibilités d'évolution, des opportunités de formation, de la reconnaissance et une bonne ambiance dans les équipes de travail. Ces différentes attentes sont communes pour toute la population interrogée.

Finalement, je peux dire BIA a une bonne politique de rétention sans trop s'en rendre compte. Effectivement, il n'existe pas encore de pratiques qui définissent une vraie politique de rétention.

Toutefois, il a été possible, tout au long de ce mémoire de cibler plusieurs éléments agissant sur l'intention de quitter ou non des membres du personnel et jouant ainsi, le rôle de pratiques de rétention. Bien que ces éléments n'aient pas été conçus comme pratiques de rétention, je pense qu'ils y concourent. Parmi ceux-ci, on retrouve par exemple : donner du feed-back aux employés, présenter des occasions d'avancement au sein de l'organisation, offrir un climat de travail sain, reconnaître les compétences et connaissances des employés, offrir des possibilités de formation, accepter les horaires flexibles, octroyer de bons salaires, donner une certaine sécurité d'emploi, favoriser le sentiment d'appartenance, ....

En conclusion, la majorité des membres du personnel de BIA se sent bien dans l'entreprise et ne souhaite pas la quitter. L'entreprise offre un climat de travail sain et des relations de travail chaleureuses, promeut le bien-être de ses travailleurs en investissant constamment dans son département HSE et développe le sentiment d'appartenance à l'entreprise par événements divers (drink, concours pull de Noël, team building, journée famille, ...). Cependant, la société a des efforts à faire au niveau de la reconnaissance octroyée à ses employés, qui demeure trop peu présente et elle doit aussi amener plus de consistance dans les décisions qu'elle prend afin d'éviter les fausses promesses. Pour conclure, je peux dire que bien qu'il n'existe pas de réelles pratiques de rétention, les collaborateurs de BIA se sentent fidélisés et n'ont aucunement l'intention de quitter l'entreprise. Ainsi, BIA évite de devoir répondre à certaines contraintes qui se produisent lorsque les collaborateurs de l'entreprise prennent la décision de partir. Ces contraintes peuvent être liées, par exemple :

- Aux coûts de recrutement pour engager un nouveau collaborateur et par la suite, coûts de formation. Ces coûts augmentent alors la part financière réservée à la rotation du personnel.
- À une perte de productivité et d'efficacité pendant la période d'intégration du nouveau collaborateur et d'adaptation au poste.
- À un fort taux de turn-over qui peut avoir un impact négatif sur l'entreprise, notamment sur le plan humain. Le climat social est détérioré. L'impact sur le moral et la motivation des salariés de l'entreprise se fait ressentir, notamment sur le personnel directement touché par les départs des collaborateurs. De plus, l'image de marque et la marque employeur de la société vont en pâtir.

Pour répondre à ma question de recherche « *En quoi promouvoir la rétention de son personnel est un enjeu pour les entreprises actuelles ?* », je peux dire qu'il est très important de faire attention et de prendre soin de son personnel de manière à ce qu'il ne souhaite pas quitter l'entreprise. Effectivement, favoriser la rétention de ses collaborateurs permet aux entreprises actuelles d'allouer des budgets dans la mise en place de formation, dans le développement de compétences, ... plutôt que dans des coûts liés au recrutement d'un nouveau collaborateur suite au départ d'un travailleur mécontent, par exemple. Fidéliser son personnel est donc primordial !

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Suite à mon travail, vous aurez pris connaissance de l'activité et des missions principales réalisées par BIA, du fonctionnement de l'organisation ainsi que de ma thèse défendue. Celle-ci portait sur l'importance de s'intéresser à la rétention de son personnel dans les entreprises actuelles et plus spécifiquement sur l'étude de cas réalisée chez BIA dont le public cible concernait les techniciens.

Mon stage au sein de l'entreprise BIA Group SA fût d'une part, une très belle expérience humaine et d'autre part, très enrichissant. J'ai été confrontée à la réalité du terrain en travaillant au quotidien avec une équipe de personnes, passionnées par leur travail, ce qui m'a donné l'occasion de mettre en pratique mes connaissances théoriques accumulées au cours de mes cinq années d'étude. J'ai non seulement développé mes compétences personnelles en tant que future gestionnaire des ressources humaines mais j'ai également pu en apprendre davantage sur l'entreprise dans sa globalité (son fonctionnement, sa culture, ...). Ce stage m'a également permis de me dépasser d'un point de vue professionnel de par les responsabilités qui m'ont été confiées.

En ce qui me concerne et après mes trois mois de stage au sein de l'organisation, je trouve que BIA est une entreprise qui se soucie du bien-être de ses employés et qui prend soin d'eux en essayant de répondre à leurs attentes. Je peux également dire que s'il souhaitait recruter des juniors, je n'hésiterais pas à postuler !

Bien que j'ai éprouvé certaines difficultés lors de la réalisation ce mémoire, ce travail de fin d'études fut pour moi, un réel investissement personnel. En effet, j'ai dû m'adonner pleinement à un sujet qui m'était inconnu lors du lancement de ce projet. J'ai aimé travailler sur ce projet et j'espère que sa lecture procurera le même plaisir ou du moins, un certain intérêt à ses lecteurs.

Cependant, à la clôture de ce mémoire, je m'interroge. En effet, l'idéal, si j'avais eu plus de temps pour réaliser ce projet aurait été d'analyser les « exit interview » et par après, de proposer à BIA une ébauche d'un plan de rétention à implanter dans l'organisation.

Je me pose également la question de savoir comment les multinationales font pour garder leur personnel. En effet, nous l'avons compris, les pratiques de rétention et l'intérêt porté à ses collaborateurs sont très importants pour éviter qu'ils quittent l'entreprise. J'ai analysé le cas d'une entreprise d'un peu plus de mille personnes mais je demande comme cela se passe dans des sociétés comprenant plus de vingt-cinq mille personnes. Les pratiques sont-elles les mêmes ? Existe-t-il un service au sein du département ressources humaines en charge de gérer la fidélisation au quotidien ? Beaucoup de questions me viennent en tête. De ce fait, la comparaison des pratiques de rétention et donc la fidélisation du personnel d'une petite structure avec une multinationale pourrait faire l'objet d'un autre travail de fin d'études. Faute de temps, je n'ai pas pu le faire dans ce mémoire. Toutefois, je pense qu'une comparaison des pratiques de rétention et de la fidélisation de deux structures complètement différentes tant par leur taille que par leur fonctionnement, pourrait très bien constituer le thème d'une recherche future.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Aberdeen Group. (2009). *Creating an Onboarding Process*. En ligne <http://jobsogningsguide.dk/upl/website/boeger-til-download/OnboardingProcessebookUK.pdf>
- Adecco. (2017). *Les métiers techniques en tête des métiers en pénurie*. En ligne <https://blog.adecco.be/fr/professions/les-metiers-techniques-en-tete-des-metiers-en-penurie-2/>
- Banque Nationale Belge. (2016). *Centrale des bilans*. En ligne [www.nbb.be](http://www.nbb.be).
- Barber, A. E., & Bretz, R.D. (2000). Compensation, Attraction, and Retention. Compensation in Organizations: Progress and Prospects, *Frontiers of Industrial and Organizational Science Series*, Society for industrial and Organizational Psychology, p. 32-60, San Francisco: New Lexington Press.
- Barnay, T. (2005). Pénibilité du travail, santé et droits d'accès à la retraite. *Retraite et société*, no 46(3), 169-197.
- Bauer-Motti, F. (2014). *La bonne écoute du manager*. En ligne <https://www.journaldunet.com/management/expert/58385/la-bonne-ecoute-du-manager.shtml>
- Bergeron, J., & Guillemette, J. (2012). *Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main d'œuvre*. En ligne [http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx\\_fceqpubform/04\\_Recueil\\_\\_pratiques\\_GRH\\_2014.pdf](http://www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/04_Recueil__pratiques_GRH_2014.pdf)
- BIA. (2016). Relations sociales. Retrieved from <https://biagroup.sharepoint.com/sites/HR/SitePages/Home.aspx>
- BIA. (2016). Valeurs de BIA. Retrieved from <https://biagroup.sharepoint.com/sites/HR/Lists/Values%20of%20BIA/AllItems.aspx>
- BIA. (2016). Organigrammes. Retrieved from <https://biagroup.sharepoint.com/sites/HR/Lists/Organisation%20Chart/AllItems.aspx>
- BIA. (2016). *Welcome book*. Document non-publié, BIA, Genval.
- BRANHAM, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave : how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, New York; Toronto : American Management Association.
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*, 1ère ed., Belgique : De Boeck.
- CARDINAL, L. (2004). *Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention*, Cahier de recherche de l'ESG, 17-2004, UQAM, Montréal.
- Concept RH. (2015). *La rétention du personnel*. En ligne <http://conceprrh.com/310-2/>

- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, 2e éd., France : AFNOR.
- 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)
- ConseilRH. (2013). *La rétention de personnel*. En ligne <http://hrcouncil.ca/info-rh/maintenir-personnes-competentes-engagement.cfm>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *The Academy of Management Review*, vol. 11, no1, p. 55-66.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Defélix, C., Colle, R. & Rapiiau, M. (2008). Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale. *Management & Avenir*, 20(6), 9-29. doi:10.3917/mav.020.0009
- Deschênes, G. (2015). *Cultiver le sentiment d'appartenance*. En ligne <http://gdressources.com/cultiver-le-sentiment-dappartenance/>
- Dewettinck, K. & Van Ameijde, M. (2011). « Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions : Testing the mediating role of psychological empowerment », *Personnel Review*, vol. 40, n°3, p.284-305
- Drizin, M. & A. J. Schneider. (2004). « Understanding the Connection between Loyalty and Profit », *Employment Relations Today*, vol. 30, n°4, p.43-54
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2006). *Workforce Crisis : How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business School Press, Boston.
- Engel, C., & Solus, H. (2017). *Recrutement : un enjeu business*. France : Dunod.
- E-RH. (2018). *Attirer, développer et fidéliser les talents*. En ligne <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/206-atft>
- Fabi, B., Lacoursière, M., & Raymond, L. (2010). « Pratiques de GRH et engagement envers l'organisation ». *Gestion*, vol. 34, n°4, p.21-29
- Fitz-Enz, J. (1997). « It's costly to lose good employees », *Workforce*, août, p.50-51
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., & Page, E.E. (2007). The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: a multilevel analysis, *Journal of Management Development*, vol. 26, no10, p. 1005-1022.
- Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 84,(2), 44-60. doi:10.3917/grhu.084.0044

- GORDON, J. et LOWE, B. (2002). « Employee Retention: Approaches for Achieving Performance Objectives », *Journal of American Academy of Business*, vol. 1, no 2, p. 201-206.
- Grawitch, M., Gottschalk, M. & Munz, D. (2006). « The path to a Healthy Workplace : A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements », *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 58, n°3, p.129-147
- Grawitch, M., Trares, S., & Kohler, J. (2007). « Healthy workplace practices and employee outcomes », *International Journal of Stress Management*, vol.14, n°3, p.275-293
- Griffeth, R. & Hom, W. (2001). *Retaining valued employees*, Thousand Oaks, Sage Publications inc., 288p.
- Gurthrie, J. (2001). « High-involvement Work Practices, Turnover and Productivity : Evidence from Nex Zeland », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°1, p.180-190
- Hellman, C. (1997). « Job Satisfaction and Internet to leave », *The Journal of Social Psychology*, volume 137, numéro 6, p.677-689
- Hom, P. (1992). *Turnover costs among mental health professionals*, Arizona State University
- Hom, P. & Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*, Cincinnati, Southwestern College Publishing
- JLL. (2013). *L'environnement de travail, un facteur de bien-être*. En ligne <https://immobilier.jll.fr/blog/article/environnement-travail-facteur-bien-etre>
- Jobat. (2013). *40% des salariés sont ouverts aux formations*. En ligne <https://www.jobat.be/fr/articles/40-des-salaries-sont-ouverts-aux-formations/>
- Lambert, E., Hogan, N. & Barton, M. (2001). « The impact of job satisfaction on turnover intent : a test of a structural measurement model using a national sample of workers », *The Social Science Journal*, vol.41, n°3, p.430-438
- Le Gall, J.-M. (2015). *La Gestion des Ressources Humaines. France : Que sais-je ?*
- Le Forem. (2018). *Fonctions critiques et métiers en pénurie*. En ligne <https://www.leforem.be/former/horizonemploi/metier/index-demande.html>
- Malarewicz, J.-A. (2011). *Petits deuils en entreprise*. Pearson.
- Marchand, G. (2016). *Rétention des talents, les entreprises font-elles fausse route ?* En ligne <https://www.focusrh.com/strategie-rh/attirer-et-fideliser-les-salaries/retention-des-talents-les-entreprises-font-elles-fausse-route-26896.html>
- Mazour, V. (2016). *Développer les talents grâce à la Digital Workplace*. En ligne <https://www.exoplatform.com/blog/fr/2016/07/05/limportance-de-la-formation-et-du-developpement-des-employees>

- Meyer, J. (2011). "Workforce age and technology adoption in small and medium-sized service firms," *Small Business Economics*, Springer, vol. 37(3), pages 305-324, October.
- MichaelPage. (2018). *7 facteurs qui favorisent le désengagement des collaborateurs*. En ligne <https://www.michaelpage.fr/advice/entreprises/management-equipe/7-facteurs-qui-favorisent-le-d%C3%A9sengagement-des-collaborateurs>
- Mobley, W. (1977). « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, n°2, p.237-240
- Mobley, W.H. (1982a). *Employee turnover, causes, consequences, and control*, Reading, Addison-Wesley Publishing
- Morin, D., Paillé, P. & Reymond, A. (2011). « L'attraction organisationnelle : une recension de la documentation scientifique ». Dans p. Paillé (éd.), *La fidélisation des ressources humaines*. Québec, Les Presses de l'Université Laval
- Mueller, C. & Price, P. (1989). « Some consequences of turnover : A work unit analysis », *Human Relations*, vol.42, p.389-402
- Page, K. & Vella-Brodick, D. (2009). « The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being : A new model », *Social Indicators Research*, vol. 90, n°3, p.441-458
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris : Economica.
- Peretti, J.-M. (2005). *Gestion des Ressources Humaines*, 19ème ed, France : Vuibert
- Perrin, T. (2002). *The Towers Perrin Talent Report 2001: New Realities in Today's Workforce*. En ligne <http://www.towersperrin.com/towersperrin/towersperrin.htm>
- Périnel, Q. (2017). *Reconnaissance, « temps de vies »... Les attentes des salariés en 2017*. En ligne : <http://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2017/10/04/09008-20171004ARTFIG00090-reconnaissance-temps-de-vies-les-attentes-des-salaries-en-2017.php>
- Pernod, R. (2017). *4ème Etude indépendante du cabinet Willis Towers Watson pour Pernod Ricard*. En ligne : <https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/rid/9308/>
- Robert Half. (2015). *Un mauvais recrutement peut coûter cher à l'entreprise. Comment reconnaître les signaux d'un recrutement raté*. En ligne <https://www.roberthalf.be/sites/roberthalf.be/files/legacy-pdfs/PR%20%20RH.pdf>
- Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 17(3), 20-44. doi:10.3917/rimhe.017.0020.
- Rousseau, A. (2017). *Méthodologie de recherche en sciences du travail*. Document non-publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve.
- Rynes, S. (1991). « Recrutement, job choice, and post-hire consequences ». Dans M.D. Dunnette (éd), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2ème éd.), p.399-444. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

- Savoie, A. et Benhadji, A. (1986). "Reconceptualisation des processus d'influence en milieu organisationnel et vérification empirique dans le cas du charisme", *Revue Québécoise de psychologie*, vol. 7, n°1-2, p.140-181
- Staenk, P. (2017). Pourquoi est-il indispensable de fidéliser les salariés de votre entreprise? En ligne sur <https://www.reducbox.com/fideliser-salaries-entreprise/>
- Stepstone. (2017). *Dix raisons expliquant le départ des collaborateurs : comment anticiper*. En ligne <https://www.stepstone.be/b2b/recruteurs/expertise-en-recrutement/trucs-et-astuces/dix-raisons-expliquant-le-depart-des-collaborateurs.cfm>
- St-Onge, S., Y. Haines III, V., Aubin, I., Rousseau, C. & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, vol. 30(2), 89-101. doi:10.3917/riges.302.0089.
- St-Onge, S., & Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratique*, 2e éd., Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Talensoft. (2018). *Qu'est-ce que le management des talents ?* En ligne <https://www.talentsoft.fr/faq/management-du-talent>
- TechnoCompétences. (2010). *Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information*. En ligne [http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/Guide\\_Retention\\_web.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/sites/default/files/Guide_Retention_web.pdf)
- Tracey, J. & Hinkin, T. (2008). « Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover ». *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, p. 12-27
- Trépanier, J. (2015). *Les 6 facteurs pour devenir un employeur de choix*. En ligne <http://www.groupeconseilsmcg.com/fr/blogue/les-6-facteurs-de-retention-pour-devenir-un-employ/>
- Van Breukelen, W., Van Der List, R. & Steensma. (2004). « Voluntary employee turnover : Combining variables from the « traditional » turnover literature with the theory of planned behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n°7, p.893-914
- Vanhée, L. (2013). *Happy RH : le bonheur au travail, rentable et durable* (2è ed). France : Lextenso éditions.



## Outil n°3

## Outil n°3

## ÉVALUATION DES COÛTS DE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

CALCUL DES COÛTS ASSOCIÉS AU DÉPART D'UN EMPLOYÉ	Coûts réels ou estimés
<b>Coûts de séparation</b>	
Salaire du superviseur pour réaliser l'entrevue de départ	
Salaire du personnel administratif pour traiter et fermer le dossier de l'employé	
Indemnité de départ versée à l'employé	
Heures supplémentaires payées pour effectuer le travail de l'employé qui a quitté	
Autres coûts	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts de recrutement</b>	
Coûts de l'affichage du poste (sites d'emplois, journaux, etc.)	
Salaire des personnes qui établissent les besoins d'embauche, définissent les critères de sélection	
Salaire des personnes qui recherchent activement des candidats ou des remplaçants à partir de banques de noms	
Coûts des firmes externes de recrutement (agences, chasseurs de têtes, etc.)	
Salaire des personnes qui font la sélection (présélection des CV, entrevues, tests, vérification des références, etc.)	
Salaire de l'employé pour l'intégration	
Salaire des employés qui aident à l'intégration ou au coaching	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts de formation et d'intégration</b>	
Coûts associés à la perte de productivité en raison de l'inexpérience (temps d'exécution de la tâche plus long, erreurs, ventes manquées, etc.)	
Salaire du personnel administratif pour création du dossier du nouvel employé	
Salaire du superviseur consacré à l'intégration et à l'entraînement du nouvel employé	
Coûts de la documentation (manuels d'accueil et de formation, manuel de l'employé, etc.)	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts d'achat ou de configuration du matériel du nouvel employé</b>	
Ordinateur	
Cellulaire	
Carte magnétique	
Création de mots de passe	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Total :</b>	

(Tiré du Guide *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* (2006), de Detail Québec.)

## Outil n°4

## Outil n°4

## QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE RÉTENTION

<p><b>INTRODUCTION</b></p> <p>Vous trouverez ci-dessous des questions visant à sonder votre opinion sur notre entreprise. Nous apprécierions aussi avoir vos suggestions pour améliorer vos conditions de travail. Nous vous invitons à répondre avec franchise, sous le couvert de l'anonymat.</p>
<p><b>FACTEURS FAVORABLES À L'ENTREPRISE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail et pourquoi?</li> <li>Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le plus et pourquoi?</li> <li>Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les plus appréciés et pourquoi? <ol style="list-style-type: none"> <li>Rémunération</li> <li>Formation</li> <li>Possibilités d'avancement</li> <li>Relations avec mes supérieurs</li> </ol> </li> <li>Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent favorables à l'entreprise et qui seraient des incitatifs à rester à notre emploi?</li> </ol>
<p><b>FACTEURS DÉFAVORABLES À L'ENTREPRISE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Qu'est-ce que vous appréciez le moins dans votre travail et pourquoi?</li> <li>Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le moins et pourquoi?</li> <li>Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les moins appréciés et pourquoi? <ol style="list-style-type: none"> <li>Rémunération</li> <li>Formation</li> <li>Possibilités d'avancement</li> <li>Relations avec mes supérieurs</li> </ol> </li> <li>Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent défavorables à l'entreprise et qui seraient des motifs à ne pas rester à notre emploi?</li> </ol>
<p><b>SUGGESTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les changements que vous apporteriez?</li> <li>Quelles sont vos suggestions : <ol style="list-style-type: none"> <li>Pour que l'entreprise soit un meilleur lieu de travail?</li> <li>Pour que nous devenions un meilleur employeur?</li> <li>Pour améliorer votre environnement de travail?</li> </ol> </li> <li>Que pourrait faire la direction pour améliorer son style de gestion et ses compétences?</li> <li>De quelle façon l'organisation devrait-elle changer la manière dont elle fait les choses afin d'éviter de perdre ses bons employés?</li> <li>Avez-vous d'autres commentaires à formuler?</li> <li>Recommanderiez-vous l'entreprise à l'un de vos amis?</li> </ul>
<p><b>CONCLUSION</b></p> <p>Nous vous remercions de votre collaboration et de votre franchise.</p>



**Outil n°7**

**Outil n°7**

**DÉFINITION DES VALEURS DISTINCTIVES DE L'ENTREPRISE**

Quelles sont les quatre valeurs qui vous distinguent?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Quelles sont les valeurs de référence importantes pour un bon fonctionnement de votre entreprise? Décrivez les comportements correspondant à chaque valeur nommée.

VALEURS DE RÉFÉRENCE	COMPORTEMENTS ATTENDUS
<p>Exemple de valeur :</p> <p style="text-align: center;"><i>Orientation client</i></p>	<p>Exemples de comportements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Écouter les besoins du client et y répondre par des actions dépassant ses attentes.</i></li> <li>• <i>Respecter les délais de livraison promis au client.</i></li> <li>• <i>Effectuer des suivis de courtoisie afin de s'assurer de la satisfaction du client.</i></li> </ul>
<p>1. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>2. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

**Outil n°12**

**Outil n°12**

**PROPOSITION DE 5 à 10 ACTIONS DE RÉTENTION À IMPLANTER**

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

## Outil n°13

**OUTIL n°13**

## SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS SUR LES ACTIONS PROPOSÉES

Actions du programme de rétention	Commentaires	Ordre
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

## Outil n°14

**OUTIL n°14**

## SÉLECTION DES ACTIONS À PRIORISER

Actions sélectionnées pour le programme de rétention	Responsable	Budget	Échéancier
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

## Annexe 2 : Guide d'entretien rétention

### **Guide d'entretien :**

1. Je commencerai les entretiens par me présenter afin de débiter l'entrevue.  
Etudiante en deuxième année de master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université Catholique de Louvain, je mène, dans le cadre de mon stage et par conséquent de mon mémoire, une recherche sur la rétention des techniciens chez BIA.
2. Je présenterai ensuite le déroulement de l'entrevue. Je mènerai un entretien semi-directif d'environ 30 minutes au cours duquel je poserai des questions ouvertes et structurées autour de thématiques précises à savoir : les pratiques de rétention, le degré de satisfaction au travail perçu par le travailleur, le plan de carrière du collaborateur, les avantages extra-légaux dont il peut bénéficier chez BIA, ...
3. J'informerai la personne interrogée sur la structure de l'entretien. Celui-ci comporte une série de questions reprises en 4 étapes :
  - a. Informations générales sur le collaborateur
  - b. Questions « larges » autour de la satisfaction du travailleur
  - c. La rétention des techniciens
  - d. Questions en lien avec l'entreprise BIA
4. Je préciserai aux personnes interrogées qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses à mes questions. Je souhaite simplement connaître leur avis, leur vécu et leur expérience quant à la rétention des techniciens chez BIA.
5. Je garantirai que les données récoltées seront utilisées de manière anonyme dans le cadre d'un travail universitaire.
6. Je terminerai cette méthodologie par demander à la personne interrogée si celle-ci souhaite davantage d'informations préliminaires.

## **Questionnaire :**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?
- Quelle est votre fonction (grade) ?
- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?
- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?
- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?
- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?
- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?
- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?
- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?
- Pourquoi restez-vous chez BIA ?
- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?
- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?
- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?
- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?
- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?
- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?
- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?
- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?
- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

**Avez-vous une réflexion à partager ou recommandation à formuler par rapport à cet entretien ?**

### Annexe 3 : Retranscriptions de mes entretiens

---

#### **Questionnaire 1 - Technicien – 11h – Fleurus – 01/03**

##### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

37 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Technicien service extérieur (Grade B). Je fais du dépannage à l'extérieur.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

1 an. Mais je suis parti de chez BIA. J'occupais cette même fonction depuis 5 ans avant de quitter l'entreprise.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Technique.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Le secteur automobile et plus particulièrement, les voitures étaient trop petites pour moi car j'ai des petits soucis de taille de mains (humour). J'ai horreur des voitures, dans la famille on a toujours été mécanicien. Mon père était mécanicien à la marine, mon oncle était mécanicien chez un importateur de camion allemand. J'ai toujours été bercé là-dedans. Ma mère voulait que je fasse médecin mais je ne me voyais pas médecin. Je préfère la technique.

##### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

8/10. On ne va pas donner 10 car il y a toujours des choses à améliorer.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Du travail, du respect et de pouvoir évoluer. Ne pas stagner. Quand on est plus vieux et qu'on arrive à la fin de la carrière, on peut se permettre de rester à un niveau. Mais ici, je suis jeune dans le métier et c'est bien de pouvoir évoluer et ne pas faire des graissages et des vidanges toute sa vie. Pour ça alors je vais travailler chez Auto5, je fais 8-16h et c'est fini quoi.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui. Suite à une divergence d'opinion avec un chef. Soit je partais, soit je lui collais mon point dans la figure. Et je pense que 6 mois après, ils l'ont viré. Un de mes anciens collègues avec qui je m'entends super bien m'a sonné en me disant qu'il avait une bonne nouvelle pour moi. Je lui ai demandé s'il avait gagné au loto et s'il m'avait mis sur son héritage pour rigoler. Il a répondu "non pas ça. Pascal est parti. Tu veux revenir?". J'ai ensuite répondu oui car je ne me plaisais pas là où j'étais. D'abord, j'ai été chez Doosan, un concurrent. Et puis chez Libert. Je suis resté 6 mois dans chaque. Mais c'était deux sociétés catastrophiques avec un niveau RH plus bas que terre, aucun respect. Quand quelque chose ne nous plaisait pas, on nous répondait "la porte est là". Mais le problème c'est que 5 ouvriers ont pris la porte. Du coup, la société est

en train de joyeusement couler. Il n'y a plus de techniciens. Et c'est très difficile d'en trouver. Les bons ont du travail. Prendre quelqu'un qui sort de l'école, oui pour travailler dans un atelier mais pas pour le travail qu'on fait. On est quand même en contact avec le client, les technologies sont assez poussées, la machine est à l'arrêt et on ne peut pas envoyer le premier qui sort de l'école avec sa petite mallette. Le client voit le compteur qui tourne (78€, 78€, 78€, ...) et au bout de 10h on lui dit "j'ai un collègue qui doit venir parce que je ne trouve pas", non ça ne va pas. On ne peut pas faire ça. Il faut que ça aille vite et bien. Ce n'est pas comme pour les voitures ou on peut donner une voiture de remplacement. Ici, certaines machines sont spécifiques et ont été faites pour réaliser un travail en particulier donc en fait, il arrive qu'on n'ait pas de machine de remplacement. Souvent, on sait à quelle heure on commence mais pas à quelle heure on termine. C'est un challenge. C'est bien, on fait des choses que d'autres ne font pas (ex: réparer machines qui roulent pour le chemin de fer). C'est une part de fierté aussi.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs :** Je suis fort attaché à la marque. La mentalité japonaise me plait bien. L'entreprise est fort familiale. Je pense que pour se faire virer de chez BIA, il faut y aller franco. Je suis connu pour avoir une grande gueule et il m'arrive de dire à un chef « merde » mais je n'ai jamais été menacé ou eu un avertissement. Je crois que c'est vraiment familial, on règle les problèmes en interne. C'est une multinationale mais avec l'esprit famille.

**Points négatifs :** les salaires. Entre ce qu'on fait et ce qu'on nous donne, il y a une grosse différence. Avant la politique des salaires était bien. Il y avait des techniciens qui avaient 25€ de l'heure. Quand moi je suis arrivé ici la première fois, je touchais 12€ de l'heure mais j'en faisais autant que celui qui touchait 25€ donc il y avait un important décalage. C'est là que le chef m'a répondu : « je ne peux pas payer tout le monde à ce prix-là ». Après ça, je me suis dit « c'est bon quoi, je m'en vais ». En plus de cela, l'histoire avec ma fiche de paie n'est pas passée non plus. Mon boss l'a montrée à tout le monde pour montrer que moi je ne gagnais pas beaucoup mais que je ne râlais pas tant que ça. C'est ce qui m'a décidé à partir. J'ai dit « s'il faut que j'aille travailler chez Colruyt ou bien courir après un camion de poubelle, pas de soucis, je le ferai. Mais partir, je partirai ». Mais avec le recul, je le regrette. Si j'avais su qu'il allait être viré, j'aurais mordu sur ma chic pendant 6 mois et j'aurais conservé mon ancienneté. Je serais à 7 ans d'ancienneté. Mais bon, je suis assez impulsif dans mes décisions. J'ai l'habitude parce que bon, j'ai quand même 21 patrons en 18 ans. C'est beaucoup.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Il n'y en a pas beaucoup. Il n'y a pas grand-chose malheureusement. On a encore eu un départ le mois passé et c'est seulement quand le gars dit « je pars » qu'ils ont commencé à essayer de le retenir. Malgré les bruits de couloir, ils étaient au courant que ce technicien prospectait et ils ont attendu la dernière minute pour réagir. C'est un peu ce qu'ils font à chaque fois et c'est dommage.

### **Étape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

On a déjà de beaux véhicules. Dans d'autres sociétés, on roule avec des poubelles. Ici, on roule quand même avec des véhicules qui sont très récents. On peut choisir plus ou moins ce qu'on veut. Ce n'est pas « tu prends ça et tu te tais ». Moi j'ai pu choisir : la camionnette, la puissance, boîte automatique. L'outillage a aussi vachement changé. Maintenant ils ont compris que plus on a des outils et plus on travaille vite et donc le client est satisfait. C'est une boucle. Et les clients disent être contents du service offert. Donc c'est une bonne politique.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

Déjà, mes collègues qui sont devenus mes amis. Ça a beaucoup changé mais il reste un noyau de gens avec qui on a commencé quand l'atelier a été construit. On est arrivé ensemble avec d'autres techniciens et on a un peu bâti ensemble ce qu'on a aujourd'hui. On est soudés. On changeait beaucoup de chef (tous les deux ans) donc on se serrait les coudes pour tenir. On a un esprit d'équipe fort important, il y a une espèce de cohésion entre les membres du personnel.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Ce n'est pas mieux ailleurs, l'herbe n'est pas plus verte ailleurs. Et je suis très attaché à la marque (KOMATSU) et les technologies utilisées.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Se démarquer, je ne peux pas vraiment dire qu'on se démarque. Le marché belge est un marché assez spécifique et ce n'est pas comme en France où il y a deux constructeurs uniquement. Ici, on est au coude à coude avec la concurrence. Une année Hitachi vendra 70 machines et l'année d'après ce sera BIA... En Belgique, c'est un très petit territoire avec beaucoup de marques. C'est un peu le principe des « vases communicants ».

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

À force de faire plusieurs sociétés, on capte assez vite les beaux parleurs qui disent « je te promets ». Généralement c'est lorsqu'on va dans des salons d'exposition qu'on se fait approcher par la concurrence. On regarde les autres machines, on analyse puis le gars du stand nous demande si on est technicien, on répond oui et là, une RH débarque de je ne sais où et nous demande si on peut discuter.

On est dans un marché de niche très spécialisé. Dès qu'il y a un bon technicien sur le marché, il n'y reste pas longtemps sans avoir de boulot. Moi je n'ai jamais été au chômage alors que j'ai déjà été viré pour faute grave chez certains employeurs. On a ce « pouvoir » de négocier certaines choses parce qu'ils cherchent. Il y a l'offre et la demande...

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Oui. Je ne changerai plus. Si je change, c'est que j'ai gagné au loto ou alors que je me décide de me mettre indépendant.

**Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui. D'ailleurs, j'essaie de faire rentrer quelqu'un ici pour le moment. C'est mieux BIA que la société dans laquelle il est pour l'instant. Chez BIA, il n'y a aucun retard de paiement par exemple. Et BIA engage avec des salaires plus hauts.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui. On est quand même présent dans 28 pays d'Afrique donc ce n'est pas rien. Ce n'est pas « Robert le pneu du coin ». C'est quand même une grosse société, connue et bien réputée. Quand je dis à des gens du métier que je travaille chez BIA, ils disent « ah oui quand même ».

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui, avec les nouvelles technologies. Les machines hybrides et les nouveaux systèmes de machines autonomes. C'est plus que desserrer un boulon. Mais il faut prendre le train en marche maintenant sinon on sera obsolète. Il faut toucher se perfectionner.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Non. Mais je gagne plus qu'avant donc bon. Globalement, je suis satisfait de mon salaire. Je n'en connais pas beaucoup qui gagnent ce que moi je gagne (+- 3000€). Je fais des heures, oui c'est vrai, mais je gagne bien malgré tout. Quand je discute avec des amis et qu'ils me disent ce qu'ils gagnent, je me rends compte que leur salaire équivaut seulement à mon acompte quoi.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui, bon outillage.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui, je ne crois pas une seconde que BIA fera faillite.

D'un autre point de vue, on fait un métier dangereux donc on doit faire attention à ce qu'on fait. La routine tue. Si on commence à tomber dans des automatismes, c'est comme ça qu'on aura des accidents. Il faut savoir se remettre en question, se poser et se demander comment faire les choses. Les tâches ne sont pas toutes les mêmes.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

BIA commence tout doucement avec ça. Je crois qu'ils ont pris conscience que les machines d'aujourd'hui ne sont plus les machines d'il y a 10 ans. Ils commencent à investir beaucoup dans la formation car ils font le lien entre formation et accident. Si la formation des techniciens n'est pas adéquate, il y aura des accidents. Une machine hybride c'est quand même du 700V en triphasé donc si on prend ça dans les pattes, c'est fini.

**Qu'est-ce que vous souhaiteriez en plus pour augmenter votre satisfaction et votre bien-être chez BIA ?**

**Un peu plus récompenser les méritants. Ils savent qui travaillent bien ou non sur base des PMP mais on est tous rétribué de la même façon. Mais ça, ce n'est pas correct.**

## **Questionnaire 2 – Technicien - 11h30 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

35 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Technicien sénior.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

2 ans. Avant ça, j'ai fait 4 ans à l'étranger (en expatriation). Au total, ça fait 6 ans que je suis chez BIA. Je suis un expatrié de base. Ça fait plus de 10 ans que je fais de l'expatriation pour diverses sociétés.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Mécanicien agricole.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

J'ai toujours fait ça à l'école. Plus dans l'agriculture car mon grand-père était agriculteur. Mon papa a grandi à côté d'une ferme, j'ai grandi à côté d'une ferme aussi. Donc voilà, c'est un peu de famille. Mais on ne peut pas tous devenir agriculteur du coup je me suis penché sur la mécanique agricole et ensuite sur le génie civil.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

De moyenne générale 7/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Du respect. Mais pour moi, il n'y a pas que l'argent, on peut très bien gagner sa vie et ne pas être bien dans son boulot. Et par conséquent, être en dépression 6 mois sur l'année...

Il y a une très bonne ambiance de travail. On a la chance d'acquérir des postes de haut niveau en étant jeune.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui, j'y ai déjà pensé. Ça va un peu contredire ce que j'ai dit juste avant mais bon. Il y a une très bonne ambiance dans l'atelier mais il y a des choses qui ne vont pas. Certains vont se faire taper sur les doigts pour certaines choses alors que d'autres font pareil mais à eux on ne leur dit rien, ils sont protégés. Donc oui, ça m'est déjà passé par la tête. Mais jamais rien de concret. On sait toujours ce qu'on a mais pas ce qu'on pourrait avoir...

Et puis, avoir trop d'employeurs sur le CV ce n'est pas bon.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : la bonne ambiance générale je dirais, on n'est pas si mal payé que ça non plus, on est « libre » de ce qu'on fait ici, tant que le job est fait, on peut s'arrêter pour prendre un café sans que ce ne soit sans l'abus. Il y a aussi des possibilités de discuter avec le management. Ils sont là, ils sont à notre écoute. Maintenant, est-ce qu'ils nous écoutent ça c'est autre chose. Les bureaux sont toujours ouverts pour qu'on puisse discuter avec notre responsable sans devoir passer par le département RH. On dit ce qu'on a sur le cœur pour être soulagé.

**Points négatifs** : il n'y en a pas vraiment mais je reviens à ce que j'ai dit tout à l'heure. Certains sont surprotégés par rapport à d'autres. On ne se donne pas tous à 200% et pourtant, les primes de rentabilité sont les mêmes... C'est en train de changer mais bon, c'est un bon exemple.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Je ne suis pas sûr que BIA fasse beaucoup de choses pour tout ça. Si on veut partir, je pense que BIA nous lâche un peu trop facilement je dirais. Ce que je trouve dommage car on a déjà perdu de très bons techniciens pour rien. Maintenant on ne sait pas ce qu'il se passe dans le management non plus.

Pour moi, BIA laisse trop vite partir ses collaborateurs sans les retenir. Mais si quelqu'un part, c'est qu'il y a des raisons. Je pense qu'il faudrait voir pour essayer de résoudre les soucis quand il y en a.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Salaires. Si on a besoin d'un jour de congé, ils vont être flexibles.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

Très bonne ambiance dans l'atelier. C'est un plaisir de venir travailler le matin. Pour moi, c'est le cas !

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Pour un peu tout ça, on n'est pas si mal payé, les horaires sont cool (8h-16h30) et le vendredi on finit plus tôt, on est assez libre. C'est pour l'ambiance générale.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

On vend une marque premium ! Komatsu c'est pas rien. Ce n'est pas un atelier toutes marques. On a plusieurs marques hein, mais on est spécialisé dans une seule marque premium : KOMATSU. En ce qui me concerne, je ne veux pas aller m'embêter avec des petites machines chinoises... Je veux rester dans du premium.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui. En fait, c'est BIA m'a contacté quand j'ai quitté Volvo pour travailler pour eux. Et sinon, oui mais c'était par des chasseurs de têtes en Afrique du Sud. C'est toujours pour repartir vers l'Afrique.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Si c'est faisable, avec plaisir oui !

#### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui, sans problème.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui, bien sûr. Je n'hésite pas à mettre leurs chemises.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Avant la réunion de ce matin, je vous aurais dit oui. Un deuxième poste d'inspecteur devait se créer. Le responsable d'atelier et le directeur m'ont approché pour ce poste. J'étais intéressé et il était prévu qu'on en rediscute ensemble mais j'ai appris ce matin, que finalement, ce poste n'existerait plus. Là j'avoue que je suis franchement déçu. Ça pourrait devenir une raison de départ mais bon, ce que je vous dis là, c'est encore à chaud et sans recul.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Oui, je pense. De manière générale, je suis satisfait. On en veut toujours plus mais je trouve que ce que j'ai est correct.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Les ressources oui. Les informations pas toujours. Parfois, il manque certains éléments pour qu'on puisse améliorer la qualité de notre travail ainsi que réduire le temps de travail. Quand on reçoit notre planning, ce n'est pas assez détaillé. Tout ça va être amélioré car au mois de mars, on va tous recevoir des tablettes. Pour le moment et les années avant, nous manquons d'infos pour plus vite démarrer et bien faire le travail. Mais je pense que tout ça va bien s'améliorer car aux tablettes.

Et puis, on a un nouveau responsable et un nouveau management. Eux nous écoutent et je pense qu'ils vont mettre de nouvelles choses en place.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Ils font un très gros travail pour notre sécurité. Ça devient même un peu trop même s'il vaut mieux trop que pas assez. Maintenant, on a un très gros problème au niveau de la soudure. Lui est équipé d'un casque pour ne pas abimer ses yeux ni recevoir des débris de matériaux mais pas nous alors qu'on travaille juste à côté. Le problème n'est pas nouveau et pourtant, on n'a pas encore de solutions...

Je pense qu'ils ne font pas assez attention à notre santé. Oui, ils s'inquiètent à ce qu'on n'aille pas se tuer, porter des charges trop lourdes... mais pas assez par rapport à notre santé (ex : notre santé respiratoire).

Concernant la stabilité d'emploi, oui BIA est une entreprise stable. Mais bon, on n'est jamais à l'abri de rien.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Ça arrivera peut-être un jour mais bon, le métier de mécanicien reste un métier de mécanicien. BIA ne va sûrement pas créer des robots qui vont démonter les pièces pour nous ou des choses comme ça. Maintenant, les nouvelles technologies arrivent dans les machines donc on doit se mettre en marche (ex : machines hybrides). Les machines évoluent et nous on doit suivre. Mais pas l'inverse.

**Qu'est-ce que BIA doit faire en plus pour améliorer et augmenter la satisfaction et le bien-être de ses collaborateurs ?**

**Qu'on soit tous à égalité dans l'atelier.**

## Questionnaire 3 – Technicien - 12h30 – Fleurus – 01/03

### Etape 1 : Questions générales

- Quel est votre âge?

32 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Mécanicien.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

5 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

J'ai fait mes études en mécanique puis je suis parti en mécanique automobile et ensuite mécanique agricole.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Depuis que je suis tout petit, je travaille dans les fermes.

### Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

On va dire 8/10. Il y a toujours mieux. J'aime ce que je fais pour l'instant.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

BIA est une société flexible (ex : les congés), on a beaucoup de formations, on peut passer des brevets (ex : manipuler un clark). Il y a beaucoup de respect envers les ouvriers dans cette société.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Non.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA.

**Points positifs** : l'ambiance de travail, le respect, les horaires flexibles, les salaires sont bons (il y a une grande différence entre l'agricole et le génie civil), il y a de l'entraide entre les collaborateurs, partage d'expériences, des gens passionnés, ...

**Points négatifs** : mauvaise direction dans le sens de comment c'est géré (les personnes sont nulles). Il y a parfois une mauvaise ambiance entre les collègues.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

BIA commence à écouter les ouvriers. Les responsables changent tout le temps. On doit tout le temps se réadapter et c'est toujours du changement.

Le problème c'est qu'il faut souvent qu'un accident arrive pour que BIA bouge et réagisse.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Prime de rentabilité, 13<sup>ème</sup> mois, chèque repas, DKV, assurance groupe, prime à noel et au mois de mars.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

La reconnaissance.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Je reste pour la stabilité. On a aussi une bonne DKV. Je me sens bien dans mon travail chez BIA et je me sens bien assuré également.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Vincent BIA, le CEO est quelqu'un de très accessible. Il vient souvent au réunion, nous connaît, nous dit bonjour, nous écoute, nous considère. Il y a une proximité avec la direction. C'est une société familiale.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Non. Je ne recherche pas. Au début, quand j'ai postulé ici, il y avait une société de location de machines qui aurait aimé que je travaille pour elle. Mais j'avais déjà accepté chez BIA.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Il faut toujours se dire qu'il n'y a pas que BIA dans la vie.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Bien sûr. Je pense même qu'ils devraient valoriser les vêtements privés.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Je travaille beaucoup sur des machines qui partent en Afrique.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Oui. Mais on peut toujours avoir mieux. C'est important de viser plus haut tout en gardant à l'esprit que des gens sont vraiment moins bien payés.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui et les chefs commencent à mieux planifier le travail pour éviter les accidents.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Ça commence. On a des machines hybrides (électriques) et aussi des machines intelligentes (programmer la pelleuse pour qu'elle creuse à 2m30 et pas plus bas). Il ne faut pas confondre les deux.

**Selon vous, qu'est-ce que BIA devrait mettre en place pour améliorer la satisfaction et le travail de ses collaborateurs ?**

**Toujours une meilleure écoute et continuer à pousser les gens à évoluer.**

## **Questionnaire 4 – Technicien - 13h15 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

36 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Je suis inspecteur. C'est moi qui regarde les machines quand elles rentrent et avant qu'elle sortent. Je dois voir quels sont les problèmes, je dois faire des PM clinic, regarder où est la panne, faire la liste des pièces à changer, nécessaires pour la réparer, ensuite passer la commande et estimer les heures de travail à l'aide du support technique. Et avant que la machine sorte, je dois vérifier si le devis qu'on a rendu au client est en lien avec le travail qui a été réalisé.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

Officiellement, depuis 2011. Mais je n'ai pas toujours occupé cette fonction. Le premier mois, je suis venu chez BIA dans l'équipe de nettoyage. Je nettoyait les machines et puis le chef d'atelier avait entendu que je faisais de la mécanique, il m'a demandé mais comme j'avais fait mes études à l'étranger, je n'avais pas l'équivalence en Belgique. Le chef d'atelier m'a testé et a été satisfait de mon travail, du coup, je suis devenu mécanicien.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Qualification puis école privée en mécanique agricole. Après, formation dans une école d'ingénieur mais qu'il n'a pas terminée (étude à l'étranger).

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Mon père qui était mécano. Depuis mon enfance, je passe mes journées dans son garage. Et puis j'aime bien car c'est un métier physique et intellectuel.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

8 ou 8,5/10. On est bien ici.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Qu'il donne de la valeur, de la reconnaissance dans notre travail. Vincent BIA est génial avec ses travailleurs.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Tous les deux ans, il y a un nouveau chef. Ça change tout le temps et il y a beaucoup de pression. Du coup, je voulais changer de fonction mais pas quitter BIA. J'avais l'idée de postuler en Afrique ou de travailler à l'extérieur.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs :** Vincent BIA est très présent pour ses collaborateurs et on reçoit des primes. C'est une société familiale ou il y a de la reconnaissance.

**Points négatifs :** le management change trop souvent et cela engendre de la pression.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Les primes, offrir des formations, de bons outils pour effectuer le travail.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

J'habite juste au-dessus de l'atelier (BIA me met un appartement à disposition), il y a une prime de productivité qui est intéressante, formations spécifiques, ...

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

La relation entre les travailleurs et la direction.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Je ne vais pas trouver mieux. Ce n'est pas la première société que je fais et ici, on est vraiment bien. Puis, il y a aussi la peur de recommencer à zéro.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Elle se démarque grâce à la qualité du travail. On essaye de satisfaire le client et chez BIA, tout est transparent, il n'y a pas d'arnaques.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui dernièrement. L'ancien chef d'atelier qui a quitté BIA il y a un moment m'a contacté pour me dire de le rejoindre mais j'ai refusé. En effet, il n'est pas clair et honnête donc, je préfère rester ici.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Oui, j'aimerais bien ! S'il n'y a pas de grands changements. J'ai commencé au nettoyage et maintenant je suis inspecteur donc oui c'est bien.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui, je recommande à 100%.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Parfois, des gens plus expérimentés que moi essayent de trouver la panne sur une machine mais ne la trouvent pas. Du coup, c'est à moi de trouver la solution et ça, c'est challengeant. On doit utiliser notre cerveau et ça, j'aime bien !

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Ça va oui. C'est la norme quoi. C'est ce qu'il y a sur le marché.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui, on a tout ce qu'il faut pour bien faire le travail mais nous devons bien réfléchir pour le réaliser.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Depuis 4 ans, on investit beaucoup !

**Qu'est-ce que BIA devrait mettre en place pour satisfaire au mieux ses collaborateurs ?**

**Bien choisir les formations à offrir aux travailleurs. Sélectionner des techniciens réellement passionnés par le métier. Il faut mieux les choisir et pas prendre des gens uniquement des gens qui viennent prester !**

## **Questionnaire 5 – Technicien - 13h30 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

43 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Mécanicien.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

5 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Graduat en électromécanique.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

J'ai toujours aimé tout ce qui était mécanique automobile. À la base j'ai travaillé en mécanique automobile mais l'expérience a fait que j'ai travaillé en mécanique industrielle.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

Un bon 7/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Un travail sérieux avec des projets qui tiennent réellement la route. J'ai été fort déçu par mon employeur précédent.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui et non. Je regarde chaque jour les offres d'emploi, je suis toujours à l'affut. C'est ma famille avant tout.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : je me plais dans ce que je fais, je ne suis pas loin de chez moi, malgré que c'est assez répétitif comme job, j'apprends pas mal de choses. C'est imposant comme mécanique et ça, c'est attrayant.

**Points négatifs** : l'aspect financier. Et le fait de me rapprocher de chez moi mais j'habite déjà tout près.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

C'est difficile comme question. Je viens du secteur verrier donc tout ce qui est mécanique industrielle avec des robots. C'est une autre sorte de mécanique beaucoup plus fine et plus petite. Je ne saurais pas répondre. C'est un peu vague compte tenu de mon expérience.

Mais il y a quand même la prime de rendement que je trouve intéressante. Tant qu'on est rentable, on est payé.

### **Étape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Prime de rendement, management flexible et tolérant (ex : ok pour prêter une camionnette au besoin).

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

On ne me refuse jamais rien quand je demande quelque chose.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

J'aime mon travail, c'est assez diversifié parce que je suis très polyvalent et puis c'est tout près de chez moi et j'ai un salaire. Par rapport à mon ancien employeur, je ne perds pas trop d'argent.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Je viens d'un secteur complètement différent donc c'est difficile de juger. Si je suis là, c'est pour la marque premium KOMATSU qui tient la route.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Concurrence non mais un ancien employeur oui. J'ai refusé car c'était un travail à pauses et maintenant, j'estime avoir passé l'âge pour travailler à pauses. C'est mieux pour quelqu'un qui sort de l'école et qui veut se faire plus d'argent.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Oui oui pas de soucis.

### **Étape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Honnêtement oui.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui, je ne m'en cache pas !

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Le challenge c'est par exemple : monter un système de ventilateur inversé. Ce sont des challenges où on part d'une feuille blanche, on ne connaît pas le système et il faut réussir.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Par rapport à ce que je fais, un peu plus ne ferait pas de tort du fait que je suis très polyvalent.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

On va dire 8 fois sur 10 oui.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Stabilité d'emploi oui car c'est une grosse société qui tient la route et qui est ouverte depuis pas mal d'années. De plus, elle est Belge. Ça change de travailler pour des français. Maintenant, le risque 0 n'existe pas. Il faut toujours faire attention.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Oui, on a des formations sur le système hybride et d'autres choses vont suivre, j'en suis certain. On a l'air de suivre le marché et on doit s'adapter.

**Qu'est-ce que BIA doit mettre en place en plus selon vous pour satisfaire davantage ses collaborateurs et augmenter leur bien-être ?**

**Au-delà de l'aspect financier, c'est dur à dire car on a quand même une stabilité qui est là. Honnêtement, je ne saurais pas vous dire. Je suis bien chez BIA. Au vu de mes expériences passées, je me rends compte que je suis bien ici.**

## **Questionnaire 6 – Technicien – 14h00 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

56 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Technicien : soudure, transformation de machines, mécanique.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

7 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Professionnel supérieur. Mécanicien carrossier.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Le hasard. J'ai commencé dans le montage mécanique puis j'ai travaillé comme carrossier camion (transformer camion et camionnette). Après, j'ai travaillé dans le génie civil. Et ça fait 15 ans que je suis dedans.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

Ohhhh, on peut mettre 8 ou 9/10. Travailler chez BIA est différent de travailler pour des petits patrons. Si on a droit à 1€, chez BIA on ne rechigne pas pour nous le donner. Les conditions de travail sont réellement différentes.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

D'être payé à date et à heure, avoir le matériel nécessaire pour faire un travail correct.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui. Fin en fait, j'ai eu des propositions ailleurs mais qui n'étaient pas à la hauteur de ce que j'ai ici. Pas nécessairement au niveau salaire mais plutôt au niveau DKV, assurance groupe, ...

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

Il me reste une dizaine d'années à faire donc je ne vais pas me casser la tête à trouver ailleurs ou à travailler dans des conditions de travail pire que celles que j'ai ici. Ici, j'ai mon travail, je sais ce que j'ai à faire, j'ai une tranquillité d'esprit. En plus ici, je fais un peu de tout.

Si je quittais, ce serait pour l'argent, et encore... Le salaire et les avantages ne font pas tout. On doit aussi avoir du bon matériel pour pouvoir réaliser son job au mieux.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Pas grand-chose malheureusement.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

DKV, assurance groupe, chèque repas de 4€ où on nous retient 1€.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

J'ai un travail intéressant et je fais « ce que je veux ». Je travaille comme pour moi et j'ai une certaine liberté.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

D'abord parce que j'habite à 7 km d'ici. Ensuite, j'ai un bon salaire que j'ai négocié. C'est quand même un métier lourd et pénible.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

BIA a un monopole sur la marque.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui mais dans d'autres domaines. C'était pour repeindre des machines de l'armée du côté de Liège. Le salaire et les frais de déplacements étaient mieux qu'ici. Mais à mon âge, on a d'autres priorités.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Pourquoi ne pas aller jusqu'au bout. Mais je pense à alléger mon temps de travail et profiter d'un 4/5.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui. En ayant connu autre chose, je peux dire que oui et que BIA est une bonne société.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui. Je suis aussi fier du travail que je rends. Je pourrais acheter ce que je fais car quand je travaille, je le fais comme pour moi.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Ça oui !

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

C'est entre les deux. Après 5 ans, j'ai demandé une augmentation et j'ai eu 2% (0,30€).

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Si je ne l'ai pas par le chef, je me débrouille pour l'avoir par moi-même.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Sécurité de l'emploi, oui. Et au niveau des accidents de travail, c'est un métier lourd et pénible qui implique des risques. Je me suis brulé au pied il y a quelques mois.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Au niveau des machines oui. Mais la soudure reste de la soudure.

**Qu'est-ce que BIA devrait mettre en place pour améliorer le travail et la satisfaction de ses collaborateurs ?**

**Je suis bien comme ça. Les choses évoluent mais parfois, les choses n'évoluent pas de la bonne façon. Mieux qu'ici, ce n'est pas possible : nouveaux bâtiments, vêtements de travail en suffisance, douches, ... Une chose à améliorer serait le management. On change de manager, de chef d'atelier trop souvent (tous les deux ans) et c'est toujours un temps d'adaptation.**

## **Questionnaire 7 – Technicien – 14h30 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

40 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Mécanicien.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

3 ans et demi.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Technique de qualification en électromécanique.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Je n'avais pas d'intérêts pour les cours généraux. J'ai toujours aimé créer et réparer des choses par moi-même. Je suis quelqu'un de manuel.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

Je dirais 8/10 en moyenne.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Un travail qui me plaît, des bonnes conditions de travail, un salaire en adéquation avec les tâches réalisées, une bonne ambiance de travail, de l'écoute et de la reconnaissance envers les travailleurs.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Non. J'aime réellement mon travail et je suis bien dans ce que je fais à l'instant-même ou je vous parle.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : la bonne ambiance générale dans l'atelier et le fait que BIA soit une entreprise familiale et belge qui plus est.

**Points négatifs** : le fait que nos responsables d'atelier changent trop souvent et que certains travailleurs soient plus considérés alors qu'ils travaillent moins que certains.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Je dois dire que je ne sais pas. En fait, je pense qu'il n'y en a pas beaucoup.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Salaire correct, prime de rendement, prime à Noël et au mois de mars, chèque repas, DKV, horaires flexibles, bons outils de travail, assurance groupe.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

Ce n'est pas un avantage mais je dirais l'ambiance dans les équipes de travail. Mes collègues sont devenus de réels amis.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Le travail est intéressant. On n'est pas des mécaniciens « normaux ». On travaille sur des très grosses machines que peu de gens connaissent et c'est stimulant.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

La marque premium KOMATSU.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui mais je n'ai jamais répondu positivement car BIA arrive à répondre à mes attentes professionnelles pour l'instant.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Si c'est possible oui. Pourquoi changer alors que je suis bien ici ?!

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Tout à fait.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui à 100%. En plus, on est quand même présent dans 27 pays d'Afrique. Ce n'est pas rien.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Comme je l'ai dit, on ne travaille pas sur des « bêtes voitures ».

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Globalement, mon salaire me convient. En comparaison à certains de mes amis travaillant dans le même secteur, j'estime bien gagner ma vie.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui. Même si je pense qu'il y a encore des progrès à faire à ce niveau-là.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

D'un point de vue sécurité d'emploi : oui, je pense que BIA est une entreprise qui va croître encore et encore au fil des années et continuer à recruter du personnel.

D'un point de vue « danger » : BIA fait en sorte qu'on soit « protégé » sur les chantiers et lieux de travail même si on n'est jamais à l'abri d'un accident. N'oublions que la roue d'un bulldozer pèse 1T...

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Oui, il y a de plus en plus de machines différentes et hybrides.

**Avez-vous une réflexion à partager ou recommandation à formuler par rapport à cet entretien ?**

**J'aimerais que ceux qui se démarquent dans le travail, les méritants soient mieux récompensés. Qu'on fasse une différence entre ceux qui font le travail et ceux qui se dépassent.**

## **Questionnaire 8 – Technicien – 15h10 – Fleurus – 01/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

34 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Technicien service extérieur.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

6 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Mécanique.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Mon père qui était mécanicien aussi.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

7/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Être payé en temps et en heure. Qu'il me donne du travail et c'est mieux si c'est un bon travail. De l'honnêteté et de la transparence.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui une fois. Au début où j'ai commencé car j'avais du mal à m'adapter aux horaires avec ma vie de famille. Maintenant que j'ai trouvé mon rythme, je ne changerais pour rien au monde.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : l'ambiance entre les travailleurs, la passion du métier, le fait de travailler sur des machines « d'exception ».

**Points négatifs** : les horaires sont lourds et le salaire pourrait être un peu plus élevé.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Elles ne sont pas encore fort développées et souvent, on attend qu'un des collaborateurs annonce qu'il va partir pour seulement essayer de le retenir alors que le problème était là depuis longtemps.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Un bon véhicule de travail avec l'outillage nécessaire. Une prime de rendement, un salaire correct, des chèques repas, des formations diversifiées.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

Mon travail dans sa globalité. Je suis passionné par mon job ainsi que par la marque KOMATSU.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Pour le travail et la marque premium KOMATSU.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

On est spécialisé dans la marque KOMATSU et présent dans 27 pays en Afrique.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui mais par des plus petites boîtes qui vendaient des marques chinoises et ça ne m'intéressait pas. Je veux continuer à travailler avec une marque premium.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Si c'est possible, j'aimerais oui tout en continuant à suivre des formations pour me perfectionner au mieux.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui, je recommande à 300%.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui j'en suis très fier et je n'hésite pas à le dire autour de moi.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui très clairement.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Ça va, mais plus ne ferait pas de tort. De toute manière, on n'est jamais satisfait à ce niveau-là.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui mais ce point pourrait être un peu amélioré.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui même si on n'est jamais à l'abri d'un accident.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Elle commence.

**Qu'est-ce que BIA devrait mettre en place en plus pour améliorer le bien-être et la satisfaction de ses collaborateurs ?**

**Continuer à prendre soin de ses travailleurs comme elle le fait et surtout, mieux sélectionner ses ouvriers pour ne choisir uniquement des gens passionnés par le travail et la marque KOMATSU.**

## **Questionnaire 9 – Employé – 11h – Genval – 18/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

33 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Treasury and Corporate Finance Manager. Je m'occupe du financement du groupe, de la gestion de la trésorerie et des risques financiers.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

Je suis arrivé en décembre 2016 donc un peu plus de deux ans. 2 ans et 3 mois.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Ingénieur de gestion à l'université. Master.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Je dirais les affinités avec les différents sujets abordés.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

9/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Offrir de la flexibilité (pour gérer au mieux les timings et ma vie de famille avec mes enfants). Après, c'est également important d'avoir des perspectives d'évolution autant dans la fonction qu'au sein du groupe, des possibilités d'avoir des formations. Il est aussi important pour moi, à titre personnel, d'avoir une culture d'entreprise qui soit en ligne avec mes valeurs ou avec la façon dont je me comporte.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Non.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : tous les points que j'ai cité ci-dessus : flexibilité, perspectives d'évolution, possibilité d'avoir des formations, culture d'entreprise en adéquation avec mes valeurs. La communication est rapide et transparente quand elle vient du management. C'est un point important mais ici je trouve que c'est bien géré.

**Points négatifs** : l'opposé des points positifs ci-dessus. Aussi, le nombre de jours de congé est peu élevé. Dans certaines boîtes, les travailleurs « reçoivent » des jours de congé en fonction de leur ancienneté. Il faudrait que BIA octroie ce type d'avantage.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Le fait d'avoir des formations, des possibilités d'évolution, ... en fait partie.

C'est au cas par cas. Mais je trouve que c'est déjà un moment trop tard en fait. Une fois que quelqu'un a pris la décision de partir, pour moi, je pense que c'est déjà trop tard. Par contre, si un manager voit que son N-1, sa performance se dégrade et que quelque chose se passe moins bien, c'est l'occasion d'en parler et de vite réagir en prenant le taureau par les cornes. Moi, personnellement, ça se passe très bien avec mon manager. Je trouve qu'on a une communication très transparente maintenant je ne peux pas juger pour les autres et parler pour tout le monde. C'est donc au cas par cas.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Package salarial compétitif (voiture de société, assurance groupe, hospitalisation, GSM + abonnement) et flexibilité dans les horaires aussi. Je trouve aussi que la formation est un élément important.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

Un bel avantage c'est la voiture de société. Je roule avec une BMW X1.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Pour tout ce qui a été dit au-dessus.

Gros avantage car j'habite à 10 km et ça, c'est un avantage considérable. De plus, c'est une société qui a plein de potentiel. J'ai aussi beaucoup de liberté dans ma fonction ainsi que de prise d'initiative. C'est très gratifiant. Le travail que j'effectue me plaît énormément.

En plus, le cadre de travail est stimulant et agréable. On est au milieu des bois et les bureaux sont nouveaux et très chouettes.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Niveau ambiance c'est clairement pas la même chose et ça se ressent par le fait que des ex collègues sont partis à la concurrence et maintenant, ils reviennent parce que l'expérience est mauvaise là-bas. C'est un des éléments principaux.

Culture et ambiance sont les deux points principaux pour moi.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Non.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Rire. Jusqu'à la pension, rire...

Non. Honnêtement j'ai déjà fait quelques boîtes et ici, je me sens vraiment bien. Il y a des évolutions qui sont envisageables, j'aime vraiment bien mon job aussi. Et puis je suis dans une phase de vie (attente d'un deuxième enfant) où la façon dont j'appréhende mon job et ma carrière est différente de quand j'ai commencé à travailler. Avoir une sécurité d'emploi est une dimension importante. Je veux rester chez BIA.

**Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui. Je l'ai déjà fait.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Exemple : projet de rénovation en côte d'ivoire. Il faut obtenir des accords pour le financement et c'est plus compliqué.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Comme tout le monde, on aimerait être payé plus. J'ai déjà été payé plus dans ma carrière mais c'était dans un autre secteur. Donc clairement, je pense que je vaudrais plus sur le marché. Maintenant, il n'y a pas que l'argument salaire qui est important. Le salaire pour moi est important mais l'environnement, la proximité avec le logement, ... sont aussi très importants. Il faut faire la somme de ces différents éléments-là.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui mais la ressource qui manque c'est le temps comme pour beaucoup je pense.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Je répondrais oui.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Dans mon département, on travaille avec Excel essentiellement. Ce serait pris en compte.

**Qu'est-ce que BIA pourrait faire et mettre en place en plus pour augmenter la satisfaction et le bien-être de ses collaborateurs ?**

**Continuer dans ce qu'ils font. Les gens se sentent bien en général chez BIA (CFR enquête engagement).**

## **Questionnaire 10 – Employé – 13h00 – Genval – 18/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

32 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Project and change management officer (gestion du changement et des projets). Je dois suivre 35 project manager et 6 projets en terme de gestion du changement avec la méthodologie PROSCI. En gros, je dois m'assurer que tous les projets qui sont réalisés suivent la méthodologie et terminent dans les temps.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

6 ans au total et en tant que PMO, an et demi.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

ICHEC à LLN. Master en gestion d'entreprise.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Mes stages et mes belles-sœurs qui travaillaient en RH.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

8/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Un job intéressant et challengeant, de l'autonomie, qu'on mette des moyens pour des projets, la flexibilité, le respect des valeurs et en RH, surtout respect de l'humain.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Oui. À cause d'une mésentente avec le manager et aussi un problème de salaire. Du coup, j'ai changé de manager et je suis en négociation de salaire.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : le côté entrepreneur, l'ambiance, les collègues, le fait que ce soit une boîte qui a des valeurs, le fait que ce soit une boîte internationale. Maintenant je connais le business et je suis attachée aux gens.

**Points négatifs** : le salaire et les fausses promesses.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Non. Rien du tout.

Par contre, il y a une réelle préoccupation du bien-être des travailleurs qui est plus présente que les autres années. Du coup, avant même que la personne dise qu'elle a envie de partir, je pense qu'on fait un meilleur travail dans cette zone-là.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Pas de home-working comme je suis en 4/5. Je bénéficie aussi des flex hours, d'une voiture de société, un gsm, des frais nets, assurance groupe et hospitalisation. Avant je pouvais suivre des formations et maintenant, il n'y a plus trop de budget (« tout est gelé »).

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

La flexibilité, la voiture de société et l'assurance DKV.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Car il y a une confiance, des chouettes projets et toujours une volonté d'aller à chaque fois plus loin. Il y a aussi des chouettes gens.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Je connais les boîtes mais je ne sais pas quelle est la réputation de nos concurrents ni comment ça se passe chez eux.

Pour une vraie boîte familiale (en terme d'actionnariat et de CEO), c'est une boîte qui n'a pas peur d'investir (SAP) et il y a des belles marques (KOMATSU). Ça fait la différence.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui, trois fois. J'ai refusé car, la première fois j'étais enceinte. La deuxième fois, je projetais d'être enceinte. Et la troisième fois, on m'a proposé un changement de fonction au sein de BIA du coup je suis restée. Sans ce changement, j'aurais signé de l'autre côté.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Pas jusqu'à la pension clairement. À mon âge, personne ne te dira oui. Ce n'est plus possible au vu des tendances du marché actuel. Quelques années en fonction des négociations salariales que j'aurai cette semaine. À fond que je resterai si mon augmentation de salaire est validée.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Exemple : le fait d'être en contact avec l'Exco et aussi avec des gens en bas de l'échelle. Il faut s'adapter à toutes les personnes et les discussions. Ma connaissance du business est beaucoup plus élargie qu'avant.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Non, trop bas. Pas du tout !

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

J'ai envie de dire oui mais aussi non. Oui avant qu'on ait le « gèle – limitation des budgets » et depuis le gèle, non. Mais bon, c'est temporaire. Globalement oui.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Oui ça va.

**Qu'est-ce que BIA devrait mettre en place ou octroyer à ses collaborateurs pour augmenter leur satisfaction et leur bien-être ?**

**Ne pas faire de fausses promesses. Faire ce qu'ils disent qu'ils vont faire. Pas changer d'avis tout le temps.**

**Au niveau de l'assurance groupe, il faudrait avoir une égalité entre ouvriers (eux n'en ont pas) et employés.**

## **Questionnaire 11 – Employé – 14h00 – Genval – 18/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

52 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

CHRO (chief human resources officer). Je suis responsable de la politique des RH pour l'ensemble du groupe. Je définis avec le CEO, la stratégie des RH et comment implémenter le développement des outils qui soutiennent cette implémentation.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

6 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Master en droit et un master en sciences politique. Puis un master complémentaire en droit fiscal.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Le hasard. J'ai d'abord travaillé pour une PME en tant que juriste et je gérais en même temps les contrats de travail car il n'y avait personne qui gérait vraiment cela. Puis la start-up a grandi et j'ai commencé à gérer les éléments des RH.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

Ça varie entre 5 et 8 en fonction des jours et des sujets. Globalement je me sens bien.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Partager les mêmes valeurs en terme de respect de soi et respect d'autrui, en terme de compliance (juridique : harcèlement), avoir son support. Être aligné sur la stratégie globale de la société.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Quand j'y pense, c'est quand mon niveau de satisfaction est à 5 et je me demande si je n'ai pas fait le tour de la fonction après 6 ans. J'ai mis en place une structure, j'ai un plan de succession. Des outils ont été développés. Le fondamental est en place. Mais je ne veux pas fuir donc je ne suis pas activement à la recherche.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : c'est fort lié à l'alignement de la stratégie. Si je continue à être alignée avec la vision et la stratégie mise en place et qu'on me donne les moyens pour faire ce que je pense être nécessaire au niveau des RH pour supporter le business, alors il n'y a pas de raison de partir.

**Points négatifs** : c'est fort lié à l'alignement de la stratégie. Si je continue à être alignée avec la vision et la stratégie mise en place et qu'on me donne les moyens pour faire ce que je pense

être nécessaire au niveau des RH pour supporter le business, alors il n'y a pas de raison de partir.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Je pense qu'on n'a pas un processus de rétention en tant que tel. Après, si je vois ce qu'on a mis en place sur les 6 dernières années, entre autre au niveau de la transparence, aux possibilités de développement, à la rémunération, d'assessment, l'identification des talents, des plans de succession, ...

Beaucoup de choses en place de manière à encourager les gens pour ne pas quitter BIA. Mais il n'y a pas de plan de rétention en tant que tel.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Statut d'indépendant car comme je suis cadre supérieur, c'est possible. Je bénéficie d'une optimisation fiscale (split salarial), autonomie importante.

Il y a beaucoup de moyens qui sont donné malgré la taille de l'entreprise.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

C'est probablement l'alignement et être en phase et sentir le support nécessaire pour mettre en place la politique et stratégie RH. L'aspect rémunération qui est important, vient après.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Jusqu'à ce jour, je pense être alignée avec mon boss.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Si on s'en tient à l'enquête engagement mais aussi aux exit interviews, les gens parlent beaucoup de l'environnement de travail sur le côté relationnel, le support des collègues. Il y a une bonne ambiance !

Ce qui est intéressant chez BIA c'est le scoop géographique qui est important (groupe présent en Afrique). Les gens sont fiers de dire qu'ils appartiennent à un groupe.

De plus, des sociétés en génie civil il y en a peu.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui. Pas intéressée car : secteur différent, fonction pas intéressante, pas de scoop international.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Oui. Dans l'idéal je vais rester.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Ça dépend des attentes des collaborateurs. De manière générale oui.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Oui.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

De manière générale oui.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Oui. Même quand je vais dans les mines en Afrique c'est sécurisant ! HSE est très important chez BIA. Ça prend d'autres dimensions qu'on soit dans un bureau en Belgique ou dans une mine en Afrique.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

BIA s'assure de toujours rester à jour quant aux compétences nécessaires.

**Avez-vous une réflexion à partager ou recommandation à formuler par rapport à cet entretien ? Qu'est-ce que BIA pourrait faire et mettre en place en plus pour augmenter la satisfaction et le bien-être de ses collaborateurs ?**

**Plus de leadership au niveau du middle management.**

**Plus de consistance dans les décisions. On va jusqu'au bout des choses. On suit les décisions qui ont été prises sans revenir dessus constamment.**

## **Questionnaire 12 – Employé – 16h00 – Genval – 18/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

34 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

HR manager Benelux. Pour le Benelux (260 employés), je m'occupe de tous les éléments de la GRH : recrutement et sélection, comp & ben, formation + les aspects de gestion quotidienne de l'organisation (optimisation de l'organisation et autre). Plus ou moins 260 personnes à gérer + équipe RH.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

Je suis là depuis juin 2012 donc bientôt 7 ans.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Master en sciences politiques et puis un master en GRH à l'ULB.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

Un peu le hasard mais j'ai découvert des cours de gestion du personnel et de management en sciences politiques puis j'ai fait un master en RH et par après, des stages qui m'ont permis de me décider. Puis de fil en aiguilles, j'ai atterris dans ce domaine.

Sinon j'aime le RH pour la diversité de la fonction et le lien fort avec le business.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

9/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Des possibilités d'évolution, de développement, de formation, de la flexibilité (horaires mais aussi localisation), du feed-back positif ou négatif si le travail est bien ou mal fait et de la reconnaissance.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Non. Jamais.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : la possibilité de se former, la flexibilité donnée, la croissance de la société, les budgets octroyés pour développer les projets, le package salarial qui est satisfaisant.

**Points négatifs** : honnêtement, je n'en ai pas beaucoup. Et ce que je dis là n'est pas propre à BIA mais dans les entreprises, on remarque qu'il y a souvent des difficultés à prendre des décisions. Problème global.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

On n'a pas une pure politique de rétention d'un point de vue RH. Mais d'un point de vue compensation & benefits, on est en recherche continue d'optimisation et d'amélioration. Chaque année, on améliore un élément du package salarial (bonus, frais de représentation, assurance groupe, ...). On a aussi aligné nos grilles salariales sur le marché. Depuis un an, on commence à bien investir dans la formation pour développer nos collaborateurs.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Package global avec voiture, bonus, frais représentation, assurance hospitalisation et groupe. Home-working, flex hours. Travailler en-dehors des villes, environnement boisé.

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

La flexibilité.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

Car BIA m'offre des possibilités d'évoluer et changer de fonction (ce qui a été mon cas deux fois déjà). Car je suis satisfait de mon salaire. Car j'ai beaucoup de flexibilité. Car BIA a investi dans des formations pour moi.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Taille de la structure, valeurs et esprit familial, ambiance agréable de travail, très peu voire pas du tout de compétition interne, pas de pression en interne ou en tout cas une pression saine. On ne sent pas que quelqu'un veut prendre notre place. Tout n'est pas bétonné, il y a encore de la place pour développer des choses. Place donnée à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Oui. Parce que je pense qu'il y a encore des choses à faire pour BIA. Je sais ce que j'ai chez BIA après avoir fait plusieurs boites.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

À mon âge c'est difficile à dire. À moyen terme oui pour autant que BIA veuille continuer à travailler avec moi. Dans le contexte actuel, je n'envisage rien d'autre.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Certainement.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui. Exemple : nouveau plan d'assurance groupe pour tout le monde. Développement d'outils : ex ; taléo.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

Oui je trouve.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

Oui je trouve. En interne et en externe.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

Sécurité d'emploi, oui même si ce n'est plus une sécurité sur 10 ans. Je n'ai pas de craintes sur la santé de BIA.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Oui. On pourrait faire mieux. Il y a une volonté et ouverture très forte au niveau du management. Mais il n'y a pas encore la capacité à le réaliser. Il y a quelques produits innovant qu'on développe mais après on n'est pas vraiment dans une industrie très innovante qui nous permet de développer des choses. Notre culture d'entreprise n'est pas encore assez portée sur l'innovation selon moi.

**Qu'est-ce que BIA pourrait faire et mettre en place en plus pour augmenter la satisfaction et le bien-être de ses collaborateurs ?**

**En tant qu'HR, je pense qu'il faut amener plus d'ordre et de structure dans certains départements. Et amener plus de stabilité en terme de structure dans le temps. On a des structures assez changeantes, c'est le marché mais on a quand même des départements qui changent trop vite et trop souvent. Parfois, tous les 12 mois, on a une nouvelle organisation.**

## **Questionnaire 13 – Employé – 16h30 – Genval – 18/03**

### **Etape 1 : Questions générales**

- Quel est votre âge?

53 ans.

- Quelle est votre fonction (grade) ?

Je suis warranty officer.

- Quelle est votre ancienneté dans votre fonction ?

31 ans. J'ai toujours travaillé dans les pièces de rechanges jusqu'à il y a 4-5 ans. On devait gérer 3-4 comptes clients qu'on développait et on maintenait les relations. J'ai fait ça pendant une bonne vingtaine d'années et puis il y a eu, les bureaux à Maurice et donc on a redistribué les tâches et moi j'ai basculé dans le product support. C'est-à-dire que je suis warranty officer donc au niveau des product support. Tous les frais qu'on a eu sur une réparation pour un client ça passe par ici au niveau du product support pour réclamer aux usines quoi.

- Quel type d'étude avez-vous suivi ? Quel diplôme avez-vous obtenu ?

Moi j'ai fait les humanités supérieures puis j'ai essayé quelques histoires puis j'ai arrêté quoi.

- Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ce métier ?

J'aimais bien tout ce qui était mécanique et la traite du mouvement des pièces et tout ça donc euh j'aimais bien tout ce qui était pièces de rechange, le démontage, et BIA était tout près de chez moi et j'ai postulé comme ça quoi.

### **Etape 2 : Questions larges autour de la satisfaction du répondant**

- Quel est votre degré de satisfaction dans l'entreprise ?

Je dirais 7/10.

- Qu'attendez-vous de la part d'un employeur ?

Du travail, de l'écoute, de la reconnaissance et une bonne ambiance au sein des équipes.

- Avez-vous déjà pensé à quitter l'entreprise ? Si oui, pourquoi?

Je suis un des plus anciens travailleurs de l'entreprise et honnêtement, non. Je me suis toujours bien senti chez BIA. Par ailleurs, je pense à prendre ma retraite de manière anticipée car je me sens quelque peu dépassé par toutes les nouvelles technologies et celles à venir. Quand je suis arrivé chez BIA, on travaillait encore avec le telegram.

- Quels sont les éléments qui vous donneraient envie de partir et/ou au contraire, rester chez BIA ?

**Points positifs** : la convivialité, la bonne ambiance au sein des équipes, la flexibilité. Le fait qu'on soit toujours payé à temps et à heure.

**Points négatifs** : l'apparition de nouvelles technologies. Le fait que je me sente un peu dépassé quand les nouvelles recrues ont des connaissances plus approfondies en informatique.

- Quelles sont, selon-vous, les pratiques de rétention mises en place chez BIA ?

Je trouve qu'il n'y en a pas beaucoup. Selon moi, le management attend trop longtemps avant de faire quelque chose lorsqu'un membre de l'équipe annonce sa volonté de quitter l'entreprise.

### **Etape 3 : La rétention des techniciens**

- De quels avantages bénéficiez-vous chez BIA ?

Comme je l'ai déjà dit, on a beaucoup de flexibilité et puis la bonne ambiance de travail est fort agréable.

Sinon, au niveau des avantages, on a une assurance groupe, une assurance hospitalisation, un salaire correct, ...

- Quel est l'avantage qui vous satisfait le plus ?

La flexibilité qu'on nous offre.

- Pourquoi restez-vous chez BIA ?

J'y ai travaillé pendant quasiment toute ma carrière. Changer à mon âge serait compliqué. Pour retrouver du boulot à presque 55 ans, c'est plus difficile. Je préfère terminer ma carrière chez BIA sans trop me poser de questions entre guillemets.

- En quoi cette société fait-elle la différence par rapport à la concurrence ? Qu'est-ce qui fait qu'elle se démarque de la concurrence ?

Je dois avouer que je ne m'intéresse pas trop à ce que fait la concurrence. Je dirais que nous avons chez BIA, une marque premium qu'est KOMATSU et c'est sans doute celle-ci qui fait la différence.

- Avez-vous déjà été approché par la concurrence ? Si oui, pourquoi êtes-vous resté chez BIA ?

Non.

- Envisagez-vous de travailler jusqu'à votre pension chez BIA ?

Oui, comme je l'ai dit avant, je suis bien chez BIA et à mon âge, je n'ai plus envie de me prendre la tête pour trouver un autre employeur.

### **Etape 4 : Questions BIA**

- Recommanderiez-vous BIA comme une société où il fait bon à travailler ?

Oui, tout à fait.

- Êtes-vous fier de travailler pour BIA ?

Oui. C'est une entreprise qui a de l'avenir et j'y aurai peut-être contribué. De plus, on est tout de même présent dans 27 pays d'Afrique.

- Votre job vous offre-t-il des opportunités pour faire des tâches intéressantes et challengeantes ?

Oui et non. Je dois dire qu'après des années dans la fonction, les tâches sont répétitives et plus aussi challengeantes qu'à mes débuts.

- Comment considérez-vous votre salaire ? Est-il en lien avec les tâches effectuées ?

On voudrait toujours avoir plus. Mais je m'estime heureux d'avoir ce que j'ai déjà.

- Avez-vous les ressources et l'information nécessaire pour faire votre job correctement ?

La plupart du temps oui. Bien que parfois, je me sens un peu dépassé avec toutes les nouvelles technologies.

- Votre environnement de travail est-il sécurisant ?

BIA est une entreprise en croissance. Cela m'étonnerait qu'elle fasse faillite dans un futur proche. Donc au niveau de la stabilité d'emploi, je dirais que oui le job est sécurisant.

- Est-ce que BIA est innovante dans le « comment » le job est réalisé (utiliser des nouvelles technologies et des approches créatives pour s'améliorer continuellement) ?

Je ne trouve pas spécialement.

**Qu'est-ce que BIA pourrait faire et mettre en place en plus pour augmenter la satisfaction et le bien-être de ses collaborateurs ?**

**Je trouve qu'on est déjà bien dans l'entreprise. Pour améliorer, j'ajouterais plus d'écoute de la part du management.**

**Annexe 4 : Enquête « engagement et enablement survey »**

	Item	Valid N	% Fav	% Neu	% Unfav	Distribution
◇	<b>Employee Engagement</b>		<b>75</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	
14.	BIA motivates me to do more than is required.	397	66	12	22	
36.	I would recommend BIA as a good place to work.	394	82	12	5	
40.	I feel motivated to do more than is required of me.	399	69	13	18	
43.	I feel proud to work for BIA.	401	86	10	4	
49.	Given your choice, how long would you plan to continue working for BIA?	309	72	17	11	
◇	<b>Employee Enablement</b>		<b>74</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	
27.	There are no significant barriers at work to doing my job well.	400	61	14	26	
39.	My job provides opportunities to do challenging and interesting work.	401	86	7	7	
44.	My job makes good use of my skills and abilities.	402	86	7	7	
48.	Conditions in my job allow me to be about as productive as I can be.	401	63	16	20	
◇	<b>Authority &amp; Empowerment</b>		<b>74</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	
2.	I have enough authority to do my job well.	401	77	11	11	
26.	I am encouraged to come up with new or better ways of doing things.	395	70	13	17	
◇	<b>Clear &amp; Promising Direction</b>		<b>85</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	
12.	I believe that BIA has the right strategic priorities and goals.	385	74	15	12	
41.	I understand how my job contributes to BIA's strategic priorities and goals.	397	95	3	3	
◇	<b>Collaboration</b>		<b>71</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	

4.	My work group receives high quality support from other parts of the company we depend on.	369	60	22	17	
30.	There is good cooperation and teamwork within my work group.	399	82	8	10	
◇	<b>Confidence in Leaders</b>		<b>67</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	
16.	I have trust and confidence in BIA's senior leadership team.	397	69	14	17	
23.	BIA is open and honest in communications with employees.	390	58	16	26	
54.	BIA operates in an ethical manner.	378	75	14	11	
◇	<b>Development Opportunities</b>		<b>71</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	
7.	I have opportunities to achieve my career goals at BIA.	396	63	15	22	
29.	I have good opportunities for learning and development at BIA.	398	78	12	11	
◇	<b>Pay &amp; Benefits</b>		<b>38</b>	<b>21</b>	<b>41</b>	
31.	I believe my pay is fair considering the pay of people doing similar work in other companies.	376	27	20	53	
33.	BIA provides employee benefits that meet my needs.	392	49	21	29	
◇	<b>Performance Management</b>		<b>48</b>	<b>16</b>	<b>37</b>	
6.	I receive clear and regular feedback on how well I do my work.	395	63	13	24	
22.	There is a clear link between my performance and my compensation.	387	32	19	49	
◇	<b>Quality &amp; Customer Focus</b>		<b>92</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
5.	BIA is customer focused (always seeking to understand and meet customer needs).	393	91	5	4	
38.	BIA provides high quality products and services.	398	92	6	2	
◇	<b>Resources</b>		<b>71</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	
1.	I have the resources I need to do my job effectively.	402	67	13	21	
32.	I have the information I need to do my job well.	400	74	14	12	
◇	<b>Respect &amp; Recognition</b>		<b>72</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	

3.	I receive recognition when I do a good job.	399	68	12	20
20.	I am treated with respect as an individual.	402	79	8	12
47.	BIA shows care and concern for its employees.	396	61	19	20
71.	My work area is safe.	393	79	12	9
◇	<b>Training</b>		<b>54</b>	<b>15</b>	<b>32</b>
17.	BIA provides training so that I can perform my present job well.	395	53	15	32
37.	New employees receive the training they need to do their jobs well.	380	54	15	31
◇	<b>Work, Structure, &amp; Process</b>		<b>73</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
25.	The work is well organized in my work group.	396	77	12	11
45.	BIA is effectively organized and structured.	395	65	20	15
21.	BIA is innovative in how work is done (using new technologies or creative approaches to continuously improve).	393	76	12	12
◇	<b>CUSTOM DIMENSION</b>		-	-	-
75.	Generally I am happy to work for BIA.	400	87	9	4
76.	I believe in my organizations values.	394	87	10	3
77.	I understand the ambitions '2020' of my organization.	350	77	12	11
78.	My manager is leading by example.	394	74	12	14
79.	My manager communicates well with me, giving clear feedback on my work and performance.	395	71	12	17
81.	I receive the necessary technical tools to perform my job well.	397	62	16	21

## Annexe 5 : Tableaux en lien avec les analyses des entretiens

### Étape 1 : Questions générales sur le répondant

N° du profil	Âge	Fonction	Ancienneté	Type d'étude	Raison choix métier
<b>Profil 1</b>	37 ans	Technicien service extérieur	1 an	Technique.	La famille (papa et oncle étaient mécanicien).
<b>Profil 2</b>	35 ans	Technicien sénior	6 ans	Mécanicien agricole.	La famille (j'ai grandi dans une ferme).
<b>Profil 3</b>	32 ans	Mécanicien	5 ans	Mécanique agricole + automobile.	La famille (j'ai toujours travaillé à la ferme).
<b>Profil 4</b>	36 ans	Inspecteur	8 ans	Mécanique agricole.	La famille (mon père était mécanicien).
<b>Profil 5</b>	43 ans	Mécanicien	5 ans	Graduat en électromécanique.	J'ai toujours aimé la mécanique automobile et j'ai eu une expérience en mécanique industrielle.
<b>Profil 6</b>	56 ans	Technicien	7 ans	Mécanicien carrossier.	Le hasard.
<b>Profil 7</b>	40 ans	Mécanicien	3 ans et 6 mois	Electromécanique.	Je suis quelqu'un de manuel.
<b>Profil 8</b>	34 ans	Technicien service extérieur	6 ans	Mécanique.	La famille (mon père était mécanicien aussi).
<b>Profil 9</b>	33 ans	Treasury & Corporate Finance Manager	2 ans et 3 mois	Ingénieur de gestion.	Les affinités avec les différents sujets abordés.
<b>Profil 10</b>	32 ans	Project & Change Management Officer	6 ans	Master en gestion d'entreprise.	Les stages et mes belles sœurs qui travaillaient en RH.
<b>Profil 11</b>	52 ans	CHRO (chief human resources officer)	6 ans	Master en droit et en science politique.	Le hasard.
<b>Profil 12</b>	34 ans	HR Manager Benelux	7 ans	Master en science politique et master en GRH.	Le hasard, mes stages et mes cours à l'université.
<b>Profil 13</b>	53 ans	Warranty Officer	31 ans	CESS.	Le hasard et j'aimais la mécanique.

Étape 2 : Satisfaction au travail du répondant

N° du profil	Degré satisfaction	Attentes envers employeur	Quitter l'entreprise ?	Éléments + et -	Pratiques de rétention
<b>Profil 1</b>	8/10	Travail, respect et possibilités d'évolution.	Oui, suite à une divergence d'opinion avec mon supérieur.	+ : l'attachement à la marque, l'esprit familial. - : les salaires.	Pas beaucoup.
<b>Profil 2</b>	7/10	Respect, bonne ambiance au travail, possibilités d'évolution.	Oui, car des gens sont favorisés par rapport à d'autres.	+ : bonne ambiance générale, les salaires, management à l'écoute. - : certains sont surprotégés.	Il n'y en a pas.
<b>Profil 3</b>	8/10	Flexibilité, formation, respect.	Non.	+ : ambiance de travail, horaires flexibles, salaires sont bons, entraide, gens passionnés, partage d'expériences. - : mauvais manager.	Le problème c'est qu'il faut souvent qu'un accident arrive pour que BIA bouge et réagisse. BIA commence à essayer d'écouter les ouvriers.
<b>Profil 4</b>	8,5/10	Reconnaissance, valeur dans le travail.	Oui, car beaucoup de changement au niveau des managers qui engendre de la pression.	+ : proximité avec le CEO, reconnaissance, prime et société familiale. - : le management change trop souvent ce qui engendre de la pression.	Les primes, offrir des formations, de bons outils pour effectuer le travail.
<b>Profil 5</b>	7/10	Un travail sérieux avec des projets qui tiennent la route.	Oui et non. Je suis toujours à l'affut.	+ : j'aime mon travail, je travaille près de mon domicile, j'apprends des choses, job intéressant car c'est rare de travailler sur de telles machines. - : l'aspect financier.	Je ne sais pas répondre. Mais il y a quand même la prime de rendement que je trouve intéressante.
<b>Profil 6</b>	9/10	Être payé à date et à heure, avoir le matériel nécessaire pour faire du bon travail.	Oui.	+ : bonnes conditions de travail, tranquillité d'esprit, polyvalence dans les tâches, bon matériel. - : le salaire. Mais le salaire et les avantages ne font pas tout.	Pas grand-chose malheureusement.
<b>Profil 7</b>	8/10	Un travail qui me plaît, de bonnes conditions de travail, un salaire en adéquation avec les tâches réalisées, une bonne	Non, j'aime réellement mon travail et je suis bien dans ce que je fais.	+ : entreprise belge et familiale, bonne ambiance dans les équipes de travail. - : certains travailleurs sont plus considérés que d'autres, les	Pas beaucoup.

		ambiance de travail, de l'écoute et de la reconnaissance envers les travailleurs.		responsables d'atelier changent trop souvent.	
<b>Profil 8</b>	7/10	Être payé à temps et à heure, du travail, de l'honnêteté et de la transparence.	Oui, une fois à cause des horaires.	+ : l'ambiance, la passion du métier, le fait de travailler sur des machines « d'exception ». - : horaires lourds et salaires pas très élevés.	Pas encore fort développées.
<b>Profil 9</b>	9/10	La flexibilité, perspectives d'évolution, formations, culture d'entreprise en lien avec mes valeurs ou mon comportement.	Non.	+ : flexibilité, perspectives d'évolution, formations, culture d'entreprise en adéquation avec mes valeurs, communication rapide et transparente. - : le nombre de jour de congé est peu élevé.	Le fait d'avoir des formations, des possibilités d'évolution, ... en fait partie.
<b>Profil 10</b>	8/10	Un job intéressant et challengeant, de l'autonomie, qu'on me donne les moyens pour mettre des projets en place, de la flexibilité, le respect des valeurs et le respect de l'humain.	Oui, à cause d'une mésentente avec le manager et pour un problème de salaire.	+ : le côté entrepreneur, l'ambiance, les collègues, boîte internationale, familiale et avec des valeurs. L'attachement aux gens et la connaissance du business. - : le salaire et les fausses promesses.	Non. Rien du tout. Par contre, il y a une réelle préoccupation du bien-être des travailleurs qui est plus présente que les autres années.
<b>Profil 11</b>	Varie entre 5 et 8/10	Partager les mêmes valeurs en terme de respect de soi et respect d'autrui, en terme de compliance (juridique : harcèlement), avoir son support. Être aligné sur la stratégie globale de la société.	Quand j'y pense, c'est quand mon niveau de satisfaction est à 5 et je me demande si je n'ai pas fait le tour de la fonction après 6 ans.	+ : c'est fort lié à l'alignement de la stratégie. Si je continue à être alignée avec la vision et la stratégie mise en place et qu'on me donne les moyens pour faire ce que je pense être nécessaire au niveau des RH pour supporter le business, alors il n'y a pas de raison de partir. - : si je ne suis plus alignée avec mon boss et la stratégie de l'entreprise.	On n'a pas un processus de rétention en tant que tel. Mais il y a quand même beaucoup de choses en place de manière à encourager les gens pour ne pas quitter BIA.
<b>Profil 12</b>	9/10	Des possibilités d'évolution, de développement, de	Non, jamais.	+ : la possibilité de se former, la flexibilité donnée, la croissance de la	On n'a pas une pure politique de rétention d'un point de vue RH.

		formation, de la flexibilité (horaires mais aussi localisation), du feed-back positif ou négatif si le travail est bien ou mal fait et de la reconnaissance.		société, les budgets octroyés pour développer les projets, le package salarial qui est satisfaisant. - : ce n'est pas propre à BIA, c'est en général. On remarque qu'il y a souvent des difficultés à prendre des décisions. Problème global.	Mais d'un point de vue compensation & benefits, on est en recherche continue d'optimisation et d'amélioration. Chaque année, on améliore un élément du package salarial (bonus, frais de représentation, assurance groupe, ...). On a aussi aligné nos grilles salariales sur le marché. Depuis un an, on commence à bien investir dans la formation pour développer nos collaborateurs.
<b>Profil 13</b>	7/10	Du travail, de l'écoute, de la reconnaissance et une bonne ambiance au sein des équipes.	Je suis un des plus anciens travailleurs de l'entreprise et honnêtement, non. Je me suis toujours bien senti chez BIA. Par ailleurs, je pense à prendre ma retraite de manière anticipée car je me sens quelque peu dépassé par toutes les nouvelles technologies. Quand je suis arrivé chez BIA, on travaillait encore avec le télégram.	+ : la convivialité, la bonne ambiance au sein des équipes, la flexibilité. Le fait qu'on soit toujours payé à temps et à heure.  - : l'apparition de nouvelles technologies. Le fait que je me sente un peu dépassé quand les nouvelles recrues ont des connaissances plus approfondies en informatique.	Je trouve qu'il n'y en a pas beaucoup. Selon moi, le management attend trop longtemps avant de faire quelque chose lorsqu'un membre de l'équipe annonce sa volonté de quitter l'entreprise.

Étape 3 : Rétention du personnel

N° du profil	Quels avantages ?	Avantage le + satisfaisant	Raison de rester chez BIA	En quoi BIA est différente concurrence ?	Déjà été approché par concurrence ?	Travailler jusqu'à la pension chez BIA ?
<b>Profil 1</b>	Beaux véhicules qu'on peut choisir et bon outillage.	La camionnette et l'outillage.	Attachement à la marque KOMATSU et aux technologies utilisées.	Pas vraiment de différence.	Oui.	Oui, je ne changerai plus.
<b>Profil 2</b>	Salaire, flexibilité, congé.	La bonne ambiance dans les équipes de travail.	Salaire, la bonne ambiance et les horaires.	Elle vend une marque premium. KOMATSU ce n'est pas rien.	Oui.	Oui, si c'est faisable et avec plaisir !
<b>Profil 3</b>	Prime de rentabilité, 13ème mois, chèque repas, DKV, assurance groupe, prime à Noël et au mois de mars.	La reconnaissance.	Stabilité, bonne DKV. Aussi, je me sens bien dans mon travail.	Le CEO est quelqu'un de très accessible. Il vient souvent au réunion, nous connaît, nous dit bonjour, nous écoute, nous considère. Il y a une proximité avec la direction. C'est une société familiale.	Non.	Il faut toujours se dire qu'il n'y a pas que BIA dans la vie.
<b>Profil 4</b>	BIA me met un appartement à disposition, prime de productivité, formations spécifiques.	La relation entre les travailleurs et la direction.	Je ne trouverai pas mieux ailleurs.	Elle se démarque grâce à la qualité du travail. Beaucoup de transparence.	Oui.	Oui, j'aimerais bien !
<b>Profil 5</b>	Prime de rendement, management flexible et tolérant.	On a ce dont on a besoin quand on demande.	J'aime mon travail qui est diversifié, j'ai un salaire et c'est tout près de chez moi.	Marque premium KOMATSU fait la différence.	Concurrence non mais ancien employeur oui.	Oui, pas de soucis.

<b>Profil 6</b>	DKV, assurance groupe, chèque repas de 4€.	Le travail est intéressant et j'ai beaucoup de liberté.	Car j'habite à 7km d'ici et j'ai un bon salaire.	BIA a un monopole sur la marque.	Oui mais dans d'autres domaines.	Oui, pourquoi pas aller jusqu'au bout.
<b>Profil 7</b>	Salaire correct, prime de rendement, prime à Noël et au mois de mars, chèque repas, DKV, horaires flexibles, bons outils de travail, assurance groupe.	L'ambiance dans les équipes de travail.	Le travail est intéressant. On travaille sur des grosses machines et c'est stimulant.	La marque premium KOMATSU.	Oui mais je n'ai jamais répondu positivement.	Si c'est possible oui. Pourquoi changer alors que je suis bien ici ?
<b>Profil 8</b>	Bon véhicule avec outillage nécessaire, prime de rendement, salaire correct, chèque repas, formations diversifiées.	Mon travail et la marque KOMATSU me passionnent.	Pour le travail et la marque premium KOMATSU.	On est spécialisé dans la marque KOMATSU et présent dans 28 pays d'Afrique.	Oui mais par des petites boîtes qui vendaient des marques chinoises.	Si c'est possible et que je peux continuer à me former, alors oui.
<b>Profil 9</b>	Package salarial compétitif (voiture de société, assurance groupe, hospitalisation, GSM + abonnement) et flexibilité dans les horaires aussi + formations.	La voiture de société.	Pour tout ce que j'ai dit précédemment et en plus, j'habite à 10 km. Société avec du potentiel. Beaucoup de liberté dans ma fonction et prise d'initiative. Le travail que je fais me plaît. Cadre de travail stimulant et agréable.	Bonne culture d'entreprise et très bonne ambiance au sein de la boîte.	Non.	Honnêtement, j'ai déjà fait quelques boîtes et ici, je me sens bien. Je veux rester chez BIA.
<b>Profil 10</b>	Flexhours, voiture de société, gsm, frais nets, assurance groupe et hospitalisation, formations.	La flexibilité, la voiture de société et l'assurance DKV.	Car il y a une confiance, des chouettes projets, volonté d'aller à chaque fois plus loin, des chouettes gens.	Pour une vraie boîte familiale (en terme d'actionariat et de CEO), c'est	Oui, plusieurs fois.	Pas jusqu'à ma pension clairement vu mon âge et les tendances du marché actuel. Mais quelques années oui si c'est possible.

				une boîte qui n'a pas peur d'investir (SAP) et il y a des belles marques (KOMATSU).		
<b>Profil 11</b>	Split salarial, autonomie importante, flexhours, beaucoup de moyens donnés pour la mise en place des projets.	L'alignement entre la stratégie RH et la politique de l'entreprise.	Je pense être alignée avec mon boss.	L'environnement de travail sur le côté relationnel. Il y a une bonne ambiance ! Ce qui est intéressant chez BIA c'est le scoop géographique qui est important (groupe présent en Afrique). Les gens sont fiers de dire qu'ils appartiennent à un groupe. De plus, des sociétés en génie civil il y en a peu.	Oui mais pas intéressée.	Oui, dans l'idéal je veux rester.
<b>Profil 12</b>	Package global avec voiture, bonus, frais représentation, assurance hospitalisation et groupe. Home-working, flexhours.	La flexibilité.	Car BIA m'offre des possibilités d'évoluer et changer de fonction (ce qui a été mon cas deux fois déjà). Car je suis satisfait de mon salaire. Car j'ai beaucoup de flexibilité. Car BIA a investi	Taille de la structure, valeurs et esprit familial, ambiance agréable de travail, très peu voire pas du tout	Oui mais je n'étais pas intéressée.	À mon âge c'est difficile à dire. À moyen terme oui pour autant que BIA veuille continuer à travailler avec moi. Dans le contexte actuel, je n'envisage rien d'autre.

	Travailler en-dehors des villes, environnement boisé.		dans des formations pour moi.	de compétition interne, pas de pression en interne. Il y a encore de la place pour développer des choses. Place donnée à l'innovation et à l'entrepreneuriat.		
<b>Profil 13</b>	Comme je l'ai déjà dit, on a beaucoup de flexibilité et puis la bonne ambiance de travail est fort agréable. Sinon, au niveau des avantages, on a une assurance groupe, une assurance hospitalisation, un salaire correct, ...	La flexibilité qu'on nous offre.	J'y ai travaillé pendant quasiment toute ma carrière. Changer à mon âge serait compliqué. Pour retrouver du boulot à presque 55 ans, c'est plus difficile. Je préfère terminer ma carrière chez BIA sans trop me poser de questions entre guillemets.	Je dois avouer que je ne m'intéresse pas trop à ce que fait la concurrence. Je dirais que nous avons chez BIA, une marque premium qu'est KOMATSU et ça fait la différence.	Non.	Oui, comme je l'ai dit avant, je suis bien chez BIA et à mon âge, je n'ai plus envie de me prendre la tête pour trouver un autre employeur.

Étape 4 : Questions « BIA »

N° du profil	Recommander BIA ?	Fier de travailler pour BIA ?	Opportunités ? Tâches intéressantes et challengeantes ?	Comment est le salaire ?	Ressources et informations nécessaires ?	Environnement de travail sécurisant ?	BIA est innovante ?
<b>Profil 1</b>	Oui (j'essaye de faire entrer une connaissance).	Oui (présence dans 28 pays d'Afrique).	Oui (machines hybrides et autonomes).	Globalement, je suis satisfait de mon salaire.	Oui.	Oui.	Ça commence.
<b>Profil 2</b>	Oui, sans problème.	Oui bien sûr (je porte les vêtements BIA en-dehors des heures de travail).	Oui et non (parfois BIA fait des promesses qu'elle ne tient pas).	De manière générale, je suis satisfait.	Les ressources oui. Et les informations, pas toujours.	Oui, très gros travail au niveau de la sécurité.	Ça arrivera peut-être un jour mais le métier de mécanicien reste un métier de mécanicien. Mais on a quand même des machines hybrides.
<b>Profil 3</b>	Oui.	Bien sûr (je pense qu'il devrait valoriser les vêtements privés).	Oui.	Oui mais on peut toujours avoir mieux.	Oui.	Oui et les chefs commencent à mieux planifier le travail pour éviter les accidents.	Ça commence avec les machines hybrides et intelligentes.
<b>Profil 4</b>	Oui (je recommande à 100%).	Oui.	Oui.	Ça va oui, la norme quoi.	Oui.	Oui. On a tout ce qu'il faut pour bien faire le travail.	Oui, depuis 4 ans on investit beaucoup.
<b>Profil 5</b>	Honnêtement oui.	Oui et je ne m'en cache pas.	Oui.	Un peu plus ne ferait pas de tort.	Généralement oui.	Oui mais le risque 0 n'existe pas.	Oui, système hybride est en place.
<b>Profil 6</b>	Oui (BIA est une bonne société).	Oui (et je suis fier aussi du travail que je rends).	Ça oui !	Entre les deux, je suis satisfait oui et non.	Si je ne les ai pas par le chef, je me débrouille pour les avoir.	Oui mais c'est un métier lourd qui implique des risques.	Au niveau des machines oui.

<b>Profil 7</b>	Tout à fait.	Oui à 100%.	Oui, on travaille sur des machines intéressantes.	Globalement, mon salaire me convient.	Oui même si je pense qu'il y a des progrès à faire.	Oui, tout est bien sécurisé.	Oui, présence de machines hybrides.
<b>Profil 8</b>	Oui, à 300%.	Oui (j'en parle autour de moi).	Oui très clairement.	Ça va mais plus ne ferait pas de tort.	Oui mais ce point pourrait être un peu amélioré.	Oui, même si on n'est jamais à l'abri d'un accident.	Elle commence.
<b>Profil 9</b>	Oui, je l'ai déjà fait.	Oui.	Oui.	Comme tout le monde, on aimerait être payé plus.	Oui mais la ressource manquante, c'est le temps.	Oui.	Pas spécialement.
<b>Profil 10</b>	Oui.	Oui.	Oui.	Non, trop bas, pas du tout !	J'ai envie de dire oui mais non aussi.	Oui.	Oui, ça va.
<b>Profil 11</b>	De manière générale oui.	Oui.	Oui.	Oui.	De manière générale oui.	Oui.	Oui.
<b>Profil 12</b>	Certainement.	Oui.	Oui.	Oui je trouve.	Oui.	Oui.	Oui. On pourrait faire mieux.
<b>Profil 13</b>	Oui, tout à fait.	Oui. C'est une entreprise qui a de l'avenir et j'y aurai peut-être contribué. De plus, on est tout de même présent dans 28 pays d'Afrique.	Oui et non. Je dois dire qu'après des années dans la fonction, les tâches sont répétitives et plus aussi challengeantes qu'à mes débuts.	On voudrait toujours plus mais je suis déjà content avec ce que j'ai.	La plupart du temps oui. Bien que parfois, je me sens un peu dépassé avec toutes les nouvelles technologies.	Oui.	On peut s'améliorer à ce niveau.

Question de clôture : Que faire en plus pour augmenter le bien-être et la satisfaction des employés ?

N° du profil	Que faire en plus pour augmenter le bien-être et la satisfaction des employés ?
<b>Profil 1</b>	Un peu plus récompenser les méritants. Ils savent qui travaillent bien ou non sur base des PMP mais on est tous rétribué de la même façon. Mais ça, ce n'est pas correct.
<b>Profil 2</b>	Qu'on soit tous à égalité dans l'atelier.
<b>Profil 3</b>	Toujours une meilleure écoute et continuer à pousser les gens à évoluer.
<b>Profil 4</b>	Bien choisir les formations à offrir aux travailleurs. Sélectionner des techniciens réellement passionnés par le métier. Il faut mieux les choisir et pas prendre des gens uniquement des gens qui viennent prester !
<b>Profil 5</b>	Au-delà de l'aspect financier, c'est dur à dire car on a quand même une stabilité qui est là. Honnêtement, je ne saurais pas vous dire. Je suis bien chez BIA. Au vu de mes expériences passées, je me rends compte que je suis bien ici.
<b>Profil 6</b>	Je suis bien comme ça. Les choses évoluent mais parfois, les choses n'évoluent pas de la bonne façon. Mieux qu'ici, ce n'est pas possible : nouveaux bâtiments, vêtements de travail en suffisance, douches, ... Une chose à améliorer serait le management. On change de manager, de chef d'atelier trop souvent (tous les deux ans) et c'est toujours un temps d'adaptation.
<b>Profil 7</b>	J'aimerais que ceux qui se démarquent dans le travail, les méritants soient mieux récompensés. Qu'on fasse une différence entre ceux qui font le travail et ceux qui se dépassent.
<b>Profil 8</b>	Continuer à prendre soin de ses travailleurs comme elle le fait et surtout, mieux sélectionner ses ouvriers pour ne choisir uniquement des gens passionnés par le travail et la marque KOMATSU.
<b>Profil 9</b>	Continuer dans ce qu'ils font. Les gens se sentent bien en général chez BIA (CFR enquête engagement).
<b>Profil 10</b>	Ne pas faire de fausses promesses. Faire ce qu'ils disent qu'ils vont faire. Pas changer d'avis tout le temps. Au niveau de l'assurance groupe, il faudrait avoir une égalité entre ouvriers (eux n'en ont pas) et employés.
<b>Profil 11</b>	Plus de leadership au niveau du middle management. Plus de consistance dans les décisions. On va jusqu'au bout des choses. On suit les décisions qui ont été prises sans revenir dessus constamment.
<b>Profil 12</b>	En tant qu'HR, je pense qu'il faut amener plus d'ordre et de structure dans certains départements. Et amener plus de stabilité en terme de structure dans le temps. On a des structures assez changeantes, c'est le marché mais on a quand même des départements qui changent trop vite et trop souvent. Parfois, tous les 12 mois, on a une nouvelle organisation.
<b>Profil 13</b>	Je trouve qu'on est déjà bien dans l'entreprise. Pour améliorer, j'ajouterais plus d'écoute de la part du management.

## RÉSUMÉ

Auparavant, offrir une rémunération avantageuse était suffisant pour réussir à conserver son personnel. Désormais, il est nécessaire de jouer sur d'autres éléments, parfois moins facilement identifiables tout en améliorant la motivation intrinsèque des employés. (Perrin, 2002). Certaines pratiques telles que : présenter la vision et les valeurs de l'entreprise, offrir de la rétroaction aux employés, ... peuvent favoriser la rétention du personnel. (Concept RH, 2015). De même, implanter un programme de rétention du personnel pourrait constituer une bonne alternative aux départs précipités de certains collaborateurs et ainsi, favoriser la rétention. (TechnoCompétences, 2010).

La rétention et la fidélisation sont étroitement liées mais il apparaît qu'en pratique, on utilise davantage le mot rétention alors qu'en théorie, c'est le terme « fidélisation » qui est préféré. Toutefois, les deux termes convergent vers un but commun : mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés à l'organisation (Chaminade, 2010).

Aussi, un des enjeux d'un gestionnaire des Ressources Humaines est celui de chercher à réduire les comportements d'absentéisme et de démission au sein de l'entreprise et inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'entreprise ; ceux-ci doivent adhérer aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Pour mener à bien ses objectifs, il peut s'aider de certains facteurs d'attraction qui sont des éléments qui incitent les travailleurs à rester dans l'entreprise. (Bergeron & Guillemette, 2012). Fidéliser son personnel n'est pas chose facile et pourtant, c'est devenu un des objectifs principaux des organisations. Si certaines pratiques telles que : donner plus de reconnaissance, adapter les avantages sociaux, ... peuvent être utilisées pour favoriser la rétention de son personnel, un travail long et complexe reste encore à fournir pour que les salariés n'aient plus l'intention de quitter.

Concernant mon étude de cas chez BIA Group SA, la moyenne générale du degré de satisfaction des collaborateurs de l'entreprise est de 7,91/10. Les collaborateurs disent être bien dans leur travail car BIA est soucieuse de leur bien-être. Rappelons que favoriser le bien-être des travailleurs constitue un levier de performance organisationnelle (Grawitch et Kohler, 2007). Ainsi, promouvoir le bien-être des travailleurs peut être une piste de solution en matière d'attraction et de rétention du personnel.

Aussi, l'organisation se démarque de ses concurrents notamment car elle vend une marque premium tout en favorisant une ambiance de travail agréable. BIA promeut également une proximité entre les travailleurs et le management. De plus, BIA est présent dans différents pays en Afrique.

Cependant, aucunes réelles pratiques de rétention n'existent chez BIA. Par ailleurs, plusieurs raisons favorisent la rétention des collaborateurs chez BIA. En effet, l'échantillon interrogé dit être fort attaché à la marque KOMATSU et aux technologies utilisées. Pour eux, leur travail est stimulant, il y a la volonté d'aller à chaque fois plus loin dans tous les projets mis en place et une réelle confiance est donnée aux travailleurs.

Enfin, la plupart des collaborateurs interrogés sont d'accord de dire qu'ils aimeraient travailler chez BIA « jusqu'à leur pension ». Globalement, après analyses de mes entretiens, je peux dire que les membres du personnel de BIA se sentent bien dans leur travail et dans l'organisation.

Pour conclure, je peux dire que bien qu'il n'existe pas de réelles pratiques de rétention, les collaborateurs de BIA se sentent fidélisés et n'ont aucunement l'intention de quitter l'entreprise. Ainsi, BIA évite de devoir répondre à certaines contraintes qui se produisent lorsque les collaborateurs de l'entreprise prennent la décision de partir (coûts de recrutement, de formation, une perte de productivité et d'efficacité, un taux de turnover élevé, ...).