
Évaluation des outils RH mis en Suvre, hors politique d'améliorer l'attractivité et la fidélisation du personnel au sein de l'entreprise ALDI.

Auteur : Pirard, Florence

Promoteur(s) : Schoenaers, Frederic

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/11943>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : PIRARD

Prénom : Florence

Matricule : S182696

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et Management RH

Mémoire :

**Evaluation des outils RH mis en œuvre, hors politique
salariale, en vue d'améliorer l'attractivité et la
fidélisation du personnel au sein de l'entreprise ALDI.**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en gestion des ressources
humaines, à finalité spécialisée : "Politique et Management RH"

Promoteur : Frédéric SCHOENAERS

Lectrice : Mélanie DE WINTER

Lectrice : Manon BREVERY

Sommaire

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CONTEXTUALISATION	3
1. Description du terrain de recherche	3
1.1 Historique et présentation de la société ALDI	3
1.2 Fonctionnement des magasins ALDI	3
1.3 Aldi Belgique	4
1.4 Les valeurs et l'engagement d'Aldi.....	5
1.5 La centrale de Vaux-Sur-Sûre.....	6
DEUXIEME PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE.....	7
1. Concept d'attractivité	7
1.1 L'attractivité externe	9
1.1.1 Concept d'employer branding	9
1.1.1.1 Importance des réseaux sociaux.....	9
1.2 L'attractivité interne et externe	10
1.2.1 La culture d'entreprise.....	10
1.2.2 L'image sociale.....	11
1.3 L'attractivité interne	11
2. Concept de fidélisation	12
2.1 Fidélité et fidélisation.....	12
2.2 La fidélisation par l'entreprise.....	12
2.3 La fidélité du salarié	13
2.3.1 L'attachement.....	15
2.3.2 L'implication.....	15
2.3.3 L'engagement.....	17
2.4 Point d'attention.....	18
2.5 Conclusion des concepts	19
3. Dispositifs RH comme outils de fidélisation	20
3.1 L'accueil et l'intégration	22
3.2 La formation et le développement.....	24
3.3 La conciliation vie privée – vie professionnelle	26

4.	Public cible	27
TROISIEME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		30
1.	Méthodologie utilisée.....	30
1.1	Population étudiée.....	31
1.2	Membres du personnel de l'administration	32
1.3	Collaborateurs de vente	33
1.4	Postulants.....	34
1.5	Analyse du matériau empirique.....	34
2.	Mise à plat des résultats	35
2.1	Accueil et intégration	35
2.2	Formations	38
2.3	Conciliation vie privée-vie professionnelle	42
2.4	La communication et la participation.....	45
2.5	L'organisation du travail	48
QUATRIEME PARTIE: ANALYSE ET DISCUSSION		50
1.1	Analyse des résultats obtenus	50
1.2	Limites de notre étude.....	56
CONCLUSION.....		58
BIBLIOGRAPHIE.....		61
ANNEXE 1		65
ANNEXE 2		67

REMERCIEMENTS

Ce mémoire matérialise la finalité de notre parcours académique. Nous souhaitons donc remercier toutes les personnes qui nous ont permis de le mener à son terme.

Nous tenons tout d'abord à adresser nos plus sincères remerciements à notre promoteur, Monsieur le Doyen Frédéric Schoenaers, pour son soutien, sa disponibilité et ses précieux conseils lors de l'élaboration de ce travail.

Nous souhaitons également remercier Mesdames Manon Brévery et Mélanie De Winter pour la lecture de ce mémoire.

Ensuite, nos remerciements vont aux collaborateurs de la société Aldi qui ont accepté de consacrer de leur temps à participer à nos entretiens et à remplir nos questionnaires.

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers notre famille et nos proches pour leur soutien sans faille tout au long de notre parcours académique.

INTRODUCTION

Dans un marché du travail toujours plus concurrentiel et reposant sur des employés toujours plus enclins à chercher une meilleure offre ailleurs, la gestion des ressources humaines est devenue un véritable défi pour les entreprises. En effet, 67% des travailleurs titulaires d'un diplôme universitaire ou plus estiment qu'ils ont intérêt à changer d'entreprise tous les deux-trois ans¹. Dès lors, les entreprises s'activent à mettre en place des politiques en vue de séduire les meilleurs candidats mais également de les conserver à plus long terme.

Depuis deux décennies, la grande distribution belge a connu une forte concentration de ses opérateurs. Au fil des années, cette concentration s'est notamment traduite par une série de fusions et acquisitions entre enseignes. Ces différentes opérations financières ont renforcé la position des grands acteurs du secteur tout en débouchant sur une réorganisation du travail et des restructurations. Les magasins de la grande distribution ont donc abordé la crise économique du début des années 2000 en s'appuyant sur des travailleurs peu ancrés dans leur environnement professionnel car ils se retrouvaient « éparpillés » par les restructurations. Par la suite, les enseignes ont vu leur vivier de candidatures en pleine expansion et le secteur a donc eu la possibilité de recruter, malgré la crise, des emplois essentiellement à bas salaires pour leurs magasins (Rieucan, Salognon, 2013). C'est à ce moment que la fidélisation est devenue une préoccupation majeure car le secteur doit faire face à une concurrence rude et à une image écornée au fil des années. C'est donc dans ce contexte que les entreprises vont tenter de répondre le plus précisément possible aux besoins de leurs travailleurs tout en s'adaptant aux évolutions du marché.

Pour ce faire, différentes stratégies sont mises en œuvre. Ainsi, certaines entreprises privilégient l'attrait financier en espérant que le travailleur s'enracine durablement en leur sein tout en l'empêchant de se projeter vers d'autres perspectives professionnelles qui s'avéreront moins attrayantes d'un point de vue pécuniaire. A contrario, d'autres travaillent davantage sur l'expérience du collaborateur afin qu'elle soit unique, personnalisée et engageante sur le long terme. Nous retrouvant bientôt nous-même sur le marché de l'emploi, nous avons été attirée par la découverte des pratiques novatrices initiées dans un monde professionnel qui se cantonne encore très souvent dans des anciennes pratiques. C'est ainsi que nous avons tenté de répondre à la question suivante : "*Les dispositifs RH, en dehors du cadre salarial, peuvent-ils assurer l'attractivité et la fidélisation du personnel ?*"

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous nous sommes orientée vers une démarche qualitative à tendance déductive. Ainsi, après avoir récolté la théorie en lien avec notre question de recherche, nous avons mené cinq entretiens auprès de membres du personnel travaillant au sein de différents départements de la centrale Aldi de Vaux-sur-Sûre et avons conçu un

¹ Robert Half. (2018). *Does Job Hopping Help Or Hurt Your Career?* Retrieved May 15, 2021, from https://rh-us.mediaroom.com/2018-04-05-Does-Job-Hopping-Help-Or-Hurt-Your-Career?utm_campaign=Press_Release&utm_medium=Link&utm_source=Press_Release

questionnaire basé sur des questions ouvertes à destination des collaborateurs de vente pour pouvoir, par la suite, comparer ces deux sources d'information afin d'en tirer les constats.

En vue de nous permettre de focaliser de manière optimale sur notre thème, nous avons analysé, d'un point de vue théorique, trois dispositifs dont l'un est en cours d'élaboration en vue d'un déploiement au sein de la société Aldi. Ces dispositifs touchent à la formation, à l'accueil et à l'intégration mais visent aussi à l'obtention d'une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle. Pour mieux comprendre leur articulation, nous avons souhaité aller à la rencontre des travailleurs afin de découvrir leurs souhaits et ressentis sur les pratiques de fidélisation.

Ce mémoire est structuré en différentes parties. La première pose le contexte dans lequel nous avons effectué notre recherche. La deuxième propose une revue de littérature sur le thème choisi. Ensuite vient une partie descriptive qui se subdivise en deux chapitres dont le premier présente la description de notre méthodologie et le deuxième, une mise à plat des résultats que nous avons récoltés sur le terrain. Elle permet également de mettre en lumière deux dispositifs qui ont été très fréquemment abordés par les travailleurs mais qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie dans ce travail. La dernière section vise d'une part à analyser nos constats empiriques en les confrontant à la littérature existante et d'autre part aborde deux approches conceptuelles qui nous permettront de les comprendre en mettant en exergue les motivations évoquées par les travailleurs. Enfin, la discussion nous permettra également de mettre en avant les limites de notre étude ainsi que d'évoquer des pistes de recherche pour de futures études.

PREMIERE PARTIE : CONTEXTUALISATION

Au travers de cette section, nous définirons la société où nous avons effectué notre stage afin de mieux saisir l'environnement de travail dans lequel nous avons mené nos recherches avant d'expliquer plus en détail notre terrain de recherche par la suite.

1. Description du terrain de recherche

1.1 Historique et présentation de la société ALDI

L'histoire d'Aldi commence en 1913 quand le père des deux fondateurs ouvre une boulangerie près de Essen en Allemagne. Son épouse, Anna, descend d'une famille d'entrepreneurs, ce qui lui permet d'ouvrir le premier magasin d'alimentation en 1914. Ce magasin a jeté les fondements d'une chaîne de supermarchés qui connaît un grand succès à l'heure actuelle.

En 1945, leurs deux fils, Karl et Théo Albrecht, reprennent le commerce. Après trois années de travail, ils commencent à développer leurs magasins à travers le pays et 77 implantations voient le jour en Allemagne la même année. Les deux frères proposent un concept bien précis : assortiment limité, produits de haute qualité et prix bas. Le but consiste à faire face à la pénurie liée à la seconde guerre mondiale. Par la suite, le magasin d'alimentation original devient le premier magasin libre-service. Afin de rester cohérents avec leur concept, les deux frères ont eu pour but de réduire les coûts en s'appuyant sur trois principes: pas de luxe superflu en ce qui concerne l'aménagement intérieur des magasins, une vente sans fioriture et des magasins situés aux abords de centres commerciaux pour éviter un loyer trop excessif. Grâce à ces critères, le concept de hard-discount voyait le jour.

En 1961, survient un événement majeur. À la suite d'une mésentente, les frères Albrecht décident de se partager le territoire en ALDI Nord et ALDI Sud. Depuis cette date, les deux sociétés collaborent étroitement même si chacune d'elles garde sa propre identité.

Aldi Nord représente environ 4900 magasins dans toute l'Europe. C'est en Allemagne que le nombre de magasins est le plus important, suivi par la France, les Pays-Bas, la Belgique, l'Espagne, le Danemark, la Pologne, le Portugal et enfin le Luxembourg.

Aldi Sud quant à elle, est implantée en partie hors Europe. La société est présente en Chine, en Australie et aux États-Unis.

1.2 Fonctionnement des magasins ALDI

Chaque point de vente belge est agencé de la même façon et offre un décor standardisé. Cette uniformité permet aux clients de retrouver rapidement leurs produits préférés, quel que soit le magasin dans lequel ils se trouvent. La seconde motivation à cette standardisation repose sur le fait que les collaborateurs sont parfois amenés à changer de filiale lorsqu'un collègue est absent. Ce fonctionnement leur permet dès lors de retrouver plus rapidement leurs repères et de se montrer plus vite opérationnels.

Afin de garder cette uniformité, il existe une série de règles internes et de procédures à respecter. L'application des procédures est contrôlée par un Manager de District. Celui-ci endosse la responsabilité du fonctionnement de 5 à 7 magasins pour lesquels il engage le personnel et supervise le travail du Manager de Magasin.

Depuis quelques années, un nouveau concept de magasins a fait son apparition au sein de la société ALDI: il s'agit du concept ANIKO. Ce projet a pour objectif de redynamiser les magasins, de donner une meilleure image de la société et de répondre de façon optimale aux attentes des clients.

L'ensemble des magasins ANIKO sont eux aussi conçus de la même manière. Ce sont des filiales spacieuses, composées de larges allées, de fenêtres allant du sol au plafond afin de permettre à la lumière naturelle d'entrer. Les devantures de ces magasins sont également rehaussées par des enseignes lumineuses.

1.3 Aldi Belgique

Depuis 1976, la société Aldi est implantée en Belgique. À travers le pays, il y a pas moins de 465 magasins et 6200 travailleurs qui sont équitablement répartis en 7 centrales de distribution: Vaux-Sur-Sûre et Gembloux pour la Wallonie, Erpe-Mere, Heusden-Zolder, Turnhout, Zemst et Roulers pour la Flandre. Les services centraux nationaux sont également localisés à Erpe-Mere.

Chaque centrale constitue une société indépendante. Ensemble, elles forment Aldi Holding SA. Au sein de chaque centrale, on retrouve les départements utiles à son fonctionnement comme les départements Ventes, Achats, Logistique, Immobilier et Administration. Il existe également des structures faitières comme Aldi Marcom qui a la charge du volet marketing et communication ou encore Aldi Business Services pour ce qui concerne l'informatique (IT) et la finance. Ces deux dernières sociétés opèrent au service des centrales afin d'assurer une uniformité au niveau national, dans la déclinaison des standards de la société.

La holding Aldi compte également une autre société indépendante chargée d'acheter la marchandise pour toutes ses centrales: Aldi Inkoop SA. Cette organisation autorise une marge de manœuvre plus locale pour répondre au mieux aux habitudes de consommation régionales.

Afin de mieux comprendre les enjeux stratégiques liés à notre étude, il nous a semblé également pertinent d'expliquer le fonctionnement de l'infrastructure nationale au niveau du département RH.

Le service RH est subdivisé en plusieurs départements, chacun en charge de différents projets:

- Learning & Development
- Talent & Performance
- People Acquisition
- HR Projects & Organisation

Dans le cadre de notre étude, nous nous focaliserons sur deux de ces départements qu'il nous semblait opportun de développer au vu des projets qui leur sont attribués: le département Learning & Development et le département People Acquisition.

Le département Learning & Development

Ce département a la charge du lancement d'une nouvelle plateforme nommée ALDI Academy. Cette plateforme interne à l'entreprise sera disponible en ligne. Dans un premier temps, elle sera accessible à tous les employés des services centraux, aux managers et aux district managers. Grâce à ce nouvel outil, ils pourront trouver plusieurs offres de formation continue ou solliciter une formation externe spécifique à leurs besoins.

Le département People Acquisition

Ce département est quant à lui en charge de deux nouveaux projets. Le premier concerne l'attractivité et la marque employeur. Pour le mener à bien, le département a lancé auprès des travailleurs une campagne de sollicitation, appelée "#CrackdechezAldi" afin que ceux-ci deviennent les acteurs des campagnes publicitaires de la société. Celle-ci espère ainsi dégager une image la plus représentative possible des personnes qui y travaillent, véhiculant une forte identification du personnel à son entreprise en vue de séduire les potentiels nouveaux travailleurs. Cette campagne est aujourd'hui clôturée.

D'autre part, ce département a également la charge de l'*onboarding* vente. Ce projet est actuellement en cours de préparation à la centrale de Vaux-sur-Sûre mais il est déjà en phase test dans la centrale de Gembloux. L'*onboarding* consiste à offrir une formation de deux semaines à chaque nouveau travailleur qui intègre un magasin en tant que collaborateur, assistant manager de magasin ou manager de magasin. En plus de la formation, le collaborateur se verra attribuer un parrain qui aura pour mission de l'accueillir, de l'encadrer et de l'intégrer. Cette nouvelle approche représente un moment important car le rôle du parrain devrait entraîner des répercussions positives sur l'image de la société Aldi.

1.4 Les valeurs et l'engagement d'Aldi

Pour la société Aldi, il est primordial de se comporter envers les autres comme elle aimerait que les autres se comportent avec elle, c'est-à-dire avec respect et d'égal à égal. Aldi veut se distinguer par son ouverture d'esprit, sa loyauté et sa fiabilité. C'est la raison pour laquelle elle a choisi de faire reposer son action sur trois valeurs essentielles :

- Simple : Aldi veille au maintien de la simplicité. Des structures simples, des processus efficaces et une offre équilibrée de qualité irréprochable. La simplicité apporte la clarté et permet de rassurer.
- Responsable : Aldi prend ses responsabilités. À l'égard tant de ses collaborateurs et de ses clients que des processus sociaux de production et de la protection des ressources naturelles. Prendre ses responsabilités s'érige en une condition préalable à la durabilité de son succès.

- Fiable : Aldi respecte ses engagements. La société travaille à l'élaboration de solutions et prend des décisions et des engagements contraignants de façon pragmatique et, en tant que partenaire, de façon objective et constructive. Elle part du principe que la fiabilité génère la confiance.

C'est en se voulant simple, responsable et fiable qu'Aldi entend continuer à s'ériger en tant que référence dans son secteur et ainsi renforcer durablement sa position sur le marché.

Par ailleurs, Aldi souhaite accompagner et encourager ses collaborateurs afin qu'ils soient fiers de travailler en son sein. L'entreprise veut être considérée comme un partenaire d'affaires responsable et fiable et souhaite que ses collaborateurs, ses partenaires commerciaux, ses fournisseurs et ses clients se sentent bien chez elle et qu'ils sachent qu'ils peuvent compter sur Aldi à tous les niveaux et en toutes circonstances.

1.5 La centrale de Vaux-Sur-Sûre

La centrale de distribution de Vaux-Sur-Sûre est le site sur lequel nous avons opéré dans le cadre de notre étude. Cette centrale a été construite en 1995 sur le parc industriel de Villeroux dans la commune de Vaux-Sur-Sûre. La stratégie de création de ce centre logistique était clairement liée à l'expansion de l'enseigne sur le territoire. La volonté d'Aldi était que chaque centre fournisse 60 à 70 magasins. Les centrales ont donc été réparties en fonction de la localisation des magasins en tenant compte qu'en milieu urbain la concentration des filiales est plus forte qu'en milieu rural.

La centrale de Vaux-Sur-Sûre est en charge de la gestion de 69 magasins répartis entre la province de Liège, celle de Luxembourg et le Grand-Duché du Luxembourg. C'est donc elle qui approvisionne l'ensemble des magasins de ce territoire. Aldi Luxembourg, société autonome, est cliente d'Aldi Vaux-Sur-Sûre. C'est donc Aldi Vaux-Sur-Sûre qui facture la marchandise à Aldi Luxembourg.

DEUXIEME PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE

Cette partie vise à situer notre objet de recherche au travers des éléments que nous avons pu récolter dans la littérature. Après avoir effectué nos premières lectures scientifiques, il nous a semblé opportun de distinguer le concept d'attractivité de celui de la fidélisation. En effet, la fidélisation découle de l'attractivité d'une entreprise. C'est pourquoi il est important de comprendre l'intérêt de ces deux notions. Au travers de ce premier point, nous tenterons d'expliquer le concept de manière globale avant d'envisager les différents types d'attractivité et le rôle crucial que joue la marque employeur. Par la suite, nous distinguerons le concept de fidélité du salarié et celui de la fidélisation de l'entreprise. Cette approche nous permettra par la suite d'expliquer les concepts d'attachement, d'implication et d'engagement afin d'en saisir les nuances en vue de pouvoir avancer une définition de la fidélisation. Pour y parvenir, nous allons tenter de les définir et d'observer la façon dont ils interagissent entre eux.

1. Concept d'attractivité

Près d'un tiers des entreprises affirme qu'elles ont beaucoup de difficultés à recruter². Selon Benjamin Chaminade, la raison principale de cette pénurie est souvent liée à l'entreprise elle-même. En effet, le manque d'attractivité repose généralement sur deux raisons :

- La représentation que se fait le candidat de l'entreprise.
- L'opinion que le candidat se fait après avoir été reçu en entreprise.

Il est donc important de se différencier grâce à une vision forte, une mission légitime et des valeurs solides. Il n'est plus question de simplement proposer un emploi pour avoir des candidats de qualité. (Chaminade, 2010, p.27). À l'heure actuelle, les candidats recherchent un travail et une entreprise qui les attirent et les séduisent. Il n'est plus question aujourd'hui de postuler partout en espérant obtenir un poste le plus rapidement possible, les candidats sont devenus beaucoup plus exigeants. C'est pourquoi, chaque entreprise a besoin de se démarquer de la concurrence en suscitant l'envie du candidat pour que celui-ci se déclare et qu'il crée un attachement à l'entreprise par la suite. (Chaminade, 2010, p.3)

En 2005, la première échelle de mesure de l'attractivité a été créée par Berthon et Al. L'échelle, nommée EmpAT (Employer Attractiveness), reprend cinq attributs qui permettent d'évaluer les avantages perçus à travailler pour une organisation du point de vue des candidats à l'embauche (Benraiss-Noailles, Viot, 2017):

² Gauvignon, B. (n.d). *Développez l'attractivité de votre entreprise à travers votre marque employeur*. Focus RH. Retrieved March 6, 2021, from <https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/developpez-l-attractivite-de-votre-entreprise-travers-votre-marque-employeur-24880.html>

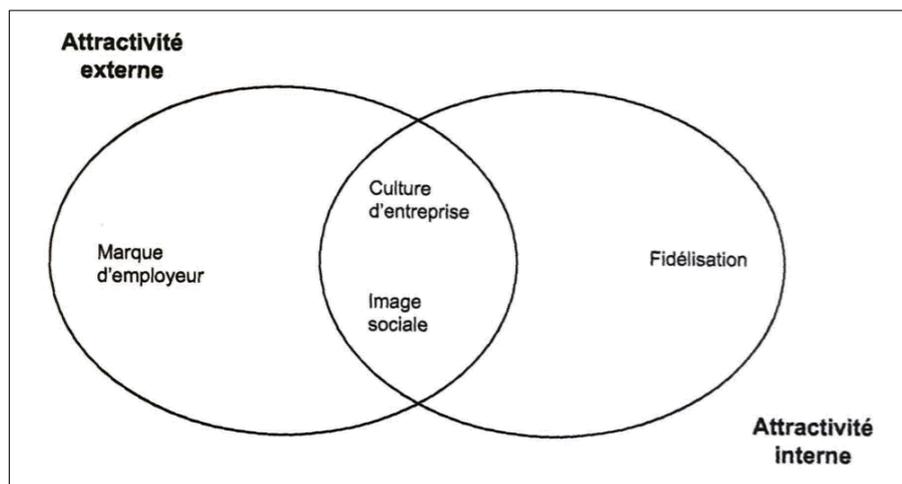
Valeur d'attrait	Valeur sociale	Valeur économique	Valeur de développement	Valeur de transmission
Environnement de travail enrichissant	Environnement amical	Eléments de rémunération, promotion et sécurité d'emploi	Reconnaissance et opportunités de carrière	Application et transmission des connaissances

En s'adaptant aux besoins et aux attentes des travailleurs, l'entreprise va pouvoir développer sa marque employeur (point que nous aborderons par la suite) et se positionner en cohérence avec la réalité quotidienne des salariés³. Par ailleurs, Berthon et Al, en accord avec leur échelle, insistent sur le fait qu'il est nécessaire pour une entreprise d'identifier les attributs qui la rendent attractive pour les insérer dans leur *employer brand*.

Chaminade corrobore leurs propos en mentionnant que "*devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses salariés. Posséder une vision et une culture d'entreprise qui rassemble, c'est pouvoir les garder*"(Chaminade, 2010, p.XII). Ces propos nous montrent donc combien il est crucial de travailler en interne pour être capable d'attirer en externe.

En effet, la communication émanant de l'entreprise ainsi que le bouche-à-oreille influenceraient positivement les perceptions des potentiels candidats. Les messages transmis par les collaborateurs déterminent la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise. (Berthon et al., 2005, cités par Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016). Il faut donc travailler tant au niveau des travailleurs en poste qu'au niveau des candidats potentiels.

Figure 1: Représentation de l'attractivité



Source : Livre de Benjamin Chaminade: "*Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque employeur*".

³ Belhout, D. (2020, February 07). Qu'est-ce que l'expérience collaborateur?. DigitalRecruitersblog. Retrieved from March 6, 2021, from <https://www.digitalrecruiters.com/blog/quest-ce-que-l'experience-collaborateur>

1.1 L'attractivité externe

À l'heure actuelle, de nombreux moyens sont mis en œuvre pour augmenter cette attractivité, notamment via le concept d'employer branding qui a pour but de faire connaître l'entreprise comme employeur "de premier choix" pour qui il fait "bon travailler" (Chaminade, 2010).

1.1.1 Concept d'employer branding

C'est dans ce contexte de renforcement de l'attractivité que le concept d'employer branding ou marque employeur en français a fait son apparition. La définition la plus retenue par les chercheurs reste celle d'Ambler et Barrow qui décrivent la marque employeur comme suit : "*L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise à titre d'employeur, est identifiée*". (Ambler, Barrow, 1996, cités par Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2015, p.64). Tels qu'avancés ici, les avantages fonctionnels regroupent l'intérêt du travail ainsi que les opportunités de développement alors que les avantages économiques reprennent ceux liés à la rémunération et que les avantages psychologiques sont ceux liés à l'appartenance et au contrôle.

La marque employeur est en réalité un mixte de ressources humaines, de communication et de marketing. Les responsables des ressources humaines doivent poser leurs réflexions sur les processus de recrutement, de mobilité interne ou encore d'évaluation tandis que les responsables de la communication et du marketing doivent axer cette offre aussi bien en externe qu'en interne (Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016). Le but est de construire et de véhiculer une image, une culture d'entreprise et de belles valeurs⁴.

Ambler et Barrow corroborent cette idée en insistant sur le fait que la marque employeur doit obligatoirement refléter la réalité en termes de valeurs sans quoi les objectifs de fidélisation du personnel ne peuvent aboutir. (Ambler, Barrow, 1996, cité par Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016).

1.1.1.1 Importance des réseaux sociaux

À l'heure actuelle, les réseaux sociaux sont devenus l'un des outils les plus importants dans la quête de la marque employeur, à tel point que certaines entreprises ont créé des fonctions telles que Community Manager ou Responsable Marque Employeur⁵. 83% des futurs candidats effectuent leurs recherches en ligne avant de postuler⁶. C'est pourquoi il est impératif aujourd'hui de maîtriser les plateformes utilisées.

⁴ Gauvignon, B. (n.d). *Développez l'attractivité de votre entreprise à travers votre marque employeur*. Focus RH. Retrieved March 6, 2021, from <https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/developpez-l-attractivite-de-votre-entreprise-travers-votre-marque-employeur-24880.html>

⁵ Belhout, D. (2020). *L'impact des réseaux sociaux sur la marque employeur*. DigitalRecruitersblog. Retrieved March 13, 2021, from <https://www.digitalrecruiters.com/blog/impact-reseaux-sociaux-marque-employeur>

⁶ Beaujoin, C. (2018). *La rencontre de la marque employeur avec l'image employeur*. ParlonsRH. Retrieved from March 13, 2021, from <https://www.parlonsrh.com/la-rencontre-de-la-marque-employeur-avec-limage>

En effet, les réseaux sociaux peuvent constituer un outil à double tranchant. S'ils représentent une excellente opportunité d'émettre une image positive, ils peuvent également devenir un danger si la communication externe est mal calibrée.

1.2 L'attractivité interne et externe

Comme le montre l'illustration ci-avant, il existe également d'autres moyens pour attirer tant en interne qu'en externe et s'avérant également bénéfiques pour les deux composantes. Ces moyens sont liés d'une manière ou d'une autre au concept d'employer branding que nous avons expliqué sous le point 1.2.1. Il s'agit de la culture d'entreprise ainsi que de l'image sociale.

1.2.1 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise fait partie intégrante du processus d'attractivité d'une société. 61% des candidats estiment que la culture d'entreprise est un facteur primordial dans leur choix d'intégrer ou non une entreprise⁷. Elle correspond à tous les éléments qui rendent une entreprise unique tels que son identité, son esprit, ses valeurs ou encore son fonctionnement⁸. C'est en réalité un véritable outil de gestion pour le management de la fidélisation car elle permet d'attirer les nouveaux candidats en mettant en avant, lors de la phase de recrutement, les valeurs qui permettront de faire écho à leurs attentes et à celles de l'entreprise. Selon Chaminade, cela permettrait donc de recruter un personnel enthousiaste et motivé qui donnera l'occasion à l'entreprise d'obtenir un consensus de départ basé sur la compréhension (Chaminade, 2010). Pour l'avenir, la conséquence se traduira par une limitation des conflits.

Par ailleurs, la culture d'entreprise permet également d'augmenter la compétitivité car elle favorise l'appartenance et les performances des travailleurs⁹. En effet, les personnes connaissant à l'avance les valeurs prônées par l'entreprise savent ce que l'on attend d'elles. L'existence de normes culturelles crée la base de l'identification à la vision et aux valeurs de l'entreprise, ce qui conduit au sentiment d'appartenance et d'engagement qui découle de la fidélisation du travailleur (Chaminade, 2010).

Ces propos reflètent également les travaux de Charbonnier et Vignolles qui expliquent que si les travailleurs partagent les mêmes valeurs, ils s'identifieront plus facilement à l'entreprise et *a fortiori* ils se fédéreront autour d'une même identité. (Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016). À terme, cela permet donc d'assurer une rétention du personnel de manière naturelle et non grâce à des avantages qui seraient susceptibles de changer à tout moment.

En résumé, la culture d'entreprise joue un rôle important tant pour l'entreprise que pour le candidat. En effet, la culture d'entreprise peut favoriser l'image positive de la société auprès des candidats potentiels

⁷ Beaujoin, C. (2018). *La rencontre de la marque employeur avec l'image employeur*. ParlonsRH. Retrieved from March 13, 2021, from <https://www.parlonsrh.com/la-rencontre-de-la-marque-employeur-avec-limage>

⁸ Robert Half. (2018). *Les 4 grands éléments de la culture d'entreprise*. Retrieved March 13, 2021, from <https://www.roberthalf.fr/blog/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise>

⁹ DM. (2020). *La culture d'entreprise: à quoi ça sert?* Retrieved March 27, 2021, from <https://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952>

alors que de leur côté, ils savent directement s'ils souhaitent postuler dans l'entreprise en se basant sur des valeurs qui leur correspondent. Cela évite donc des erreurs de recrutement à l'entreprise et un mauvais choix de travail au candidat.

1.2.2 L'image sociale

L'image sociale correspond à la représentation positive ou négative que le public se fait de l'entreprise, au regard des pratiques liées aux conditions de travail, de rémunération, de bien-être et d'épanouissement du travailleur (Chaminade, 2010).

Elle s'acquiert et se corrige petit à petit. Elle n'est donc jamais bonne ou mauvaise. Il existe trois types d'images (Westphaler, 1997):

- L'image perçue : elle varie d'une personne à l'autre
- L'image réelle : elle représente l'identité de l'entreprise
- L'image voulue : elle représente l'idée que l'entreprise aimerait faire passer d'elle-même

L'image sociale est très régulièrement confondue avec la marque employeur alors que ce sont pourtant bel et bien deux concepts différents. L'image sociale rime avec respect des travailleurs en prenant en compte des notions telles que l'employabilité, l'absence de discrimination ou de bonnes conditions de travail qui permettent de cultiver cette "bonne image sociale"¹⁰. Elle se base sur le ressenti des travailleurs alors que la marque employeur représente l'image désirée que l'entreprise souhaite faire passer à la population. En d'autres termes, les entreprises souhaiteraient que leur marque employeur devienne leur image employeur.

Ce concept se construit donc bel et bien au départ de deux pôles d'attractivité. D'une part, par les perceptions des candidats externes telles que véhiculées par les écoles, les journalistes ou encore les jeunes diplômés et d'autre part, par celles émanant des personnes en interne comme les collaborateurs, les managers ou les partenaires sociaux¹¹.

1.3 L'attractivité interne

L'enjeu de l'attractivité interne consiste à faire prendre conscience aux travailleurs que leur entreprise est différente de celle des concurrents et qu'ils ne trouveront pas un meilleur environnement pour s'épanouir que celui dans lequel ils travaillent actuellement. (Chaminade, 2010). En d'autres termes, l'attractivité interne permet de fidéliser et de maintenir le taux d'engagement des travailleurs.

¹⁰ Capital. (2010). Les deux-tiers des entreprises se soucient de leur image sociale. Retrieved March 28, 2021, from <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-deux-tiers-des-entreprises-se-soucient-de-leur-image-sociale-498986>

¹¹ De Loys, J. (2019). Quel prestataire choisir pour construire et déployer efficacement votre marque employeur?. ParlonsRH. Retrieved March 31, 2021, from <https://www.parlonsrh.com/quel-prestataire-choisir-pour-construire-deployer-marque-employeur/#:~:text=Le%20marketing%20RH%20permet%20d,que%20la%20vivent%20quotidiennement%20les>

2. Concept de fidélisation

De nombreux concepts s'entremêlent lorsqu'on évoque le concept de fidélisation. Fidélité, fidélisation, politique de rétention, intention de quitter sont autant de termes qui peuvent paraître difficiles à définir de manière individuelle. Cette partie théorique nous permettra donc dans un premier temps de distinguer les notions de fidélité et de fidélisation. Nous aborderons par la suite les concepts liés à cette fidélisation ainsi que les points d'attention à prendre en compte.

2.1 Fidélité et fidélisation

Pour Paillé (2004), *"la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés"*. Au regard de ces définitions, nous constatons que la fidélité est en réalité générée par les pratiques de fidélisation. D'autres auteurs parlent même de fidélité du salarié et de fidélisation par l'entreprise (Giraud, Roger, Thomines, 2012).

2.2 La fidélisation par l'entreprise

La fidélisation est l'une des tâches les plus importantes pour les gestionnaires des ressources humaines. Elle correspond à l'ensemble des mesures qui permettent de réduire les départs volontaires des salariés et a fortiori de démontrer leurs comportements fidèles (Peretti, 2001, cité par Giraud, Roger, Thomines, 2012).

Une politique de fidélisation amène à se pencher sur la question de la qualité des relations professionnelles mentionnées notamment par Paillé (2004) ainsi que sur la satisfaction au travail (Wright, Bonett, 2007 cités dans Constantinidis et al., 2014). En effet, ce processus permet de localiser durablement le travailleur, ses besoins et ses attentes, au centre des préoccupations de l'entreprise. De cette manière, la satisfaction professionnelle du salarié ainsi que la relation de confiance avec son employeur peuvent être instaurées. Plusieurs auteurs ont reconnu la satisfaction au travail comme un point clé de la fidélisation du salarié (Eskildsen, Nussler, 2000; Gosse, Alves, et Sprimont, 2009; Lauer et Kristof-Brown, 2001; Wright, Bonett, 2007, cité par Giraud et al, 2012) car elle va renforcer le choix personnel du salarié de rester au sein de l'entreprise. Ce choix découlera d'une réflexion, d'un libre choix ou encore d'une prise de recul. Un salarié qui est fidèle à son entreprise permet de réduire au maximum le taux de turnover existant tout en sauvegardant les compétences accumulées.

Le management de fidélisation n'a pas pour unique but de conserver les travailleurs au sein d'une organisation, il permet également d'en séduire, d'en embaucher et d'en intégrer des nouveaux. C'est l'ensemble de ses approches qui déterminent le potentiel de fidélisation de l'entreprise. Nous en parlerons plus longuement sous le point 3.

2.3 La fidélité du salarié

Cézanne et Guillon (2013, p.130) ont réalisé un tableau reprenant trois approches de la définition de la fidélisation du salarié. Elles l'ont conçu en se basant sur plusieurs travaux et notamment sur le cadre proposé par Hirschman. La fidélité du salarié y est envisagée comme attitudinale, comportementale ou mixte.

Approche	Indicateur	Principales références
Attitudinale La fidélité du salarié est une disposition psychologique, un "ressenti" du travailleur vis-à-vis de son organisation.	Identification	Boroff et Lewin (1997) Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990) Johnson et al. (2009) Sverke et Goslinga (2003) Yee et al. (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane -Shore et al. (1990)
Comportementale La fidélité du salarié est un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.	Modèle ELVN	Rusbult et al. (1998) Allen et Tüselman (2009) Mellahi et al. (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
Mixte La fidélité du salarié est une combinaison d'attitudes et comportements. Les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.	Confiance + Résistance à l'Exit	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l'Exit + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Source: Article "Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés: une grille de lecture critique"

L'approche attitudinale présente la fidélité comme "une disposition psychologique tels que l'identification, l'attachement ou l'engagement vis-à-vis de l'organisation" (Cézanne et Guillon, 2013, p.129). Cependant, la fidélité attitudinale peut également être abordée via l'intention d'absentéisme ou de performance comme cela a été le cas pour McFarlane-Shore et Al.

Concernant l'outil de mesure de cette approche, les managers ou les chercheurs ont souvent recours à des évaluations qualitatives dont les thèmes varient en fonction de l'étude. Par exemple, lorsque le chercheur souhaite mesurer l'engagement, il a une grande diversité de questionnaires qui se présentent à lui (Mowday et al., 1982 ; Reichers, 1985 ; Perrot, 2005, cités par Cézanne et Guillon, 2013).

L'approche comportementale, quant à elle, présente la fidélité comme "un phénomène observable, matérialisé dans la relation entre l'employé et l'organisation" (Cézanne et Guillon, 2013). De nombreux auteurs se basent sur le modèle EVLN (Exit – Voice – Loyalty – Neglect) qui consiste à analyser les quatre réactions/comportements possibles de la fidélité face à l'insatisfaction. Cette réaction se traduit d'une part, par le fait que le travailleur reste dans l'entreprise et d'autre part, par le fait qu'il adopte une démarche "constructive" en dépit des sources d'insatisfaction (Cézanne, Guillon, 2013). D'autres mesures comportementales comme le fait de rester tard au travail, sont également utilisées.

Il est évident que ces approches présentent certaines limites. Ainsi il est parfois difficile d'évaluer un ressenti comme le conçoit l'approche attitudinale alors que l'approche comportementale peut susciter quelques difficultés sur le plan de l'interprétation. En effet, un comportement peut être interprété différemment selon le sens que l'on souhaite lui donner. (Cézanne, Guillon, 2013)

C'est la raison pour laquelle, certains auteurs préfèrent travailler sur **l'approche mixte**. Cette approche ne considère pas "l'exit" comme un comportement mais plutôt comme un indicateur de fidélité. Pour Dutot, *"la fidélité peut correspondre à une relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe"* (Dutot, 2004, cité par Cézanne et Guillon, 2013, p.129) alors que pour Peretti, la fidélité correspond à *"une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emplois externes et un sentiment d'appartenance fort"* (Peretti, 2005, cité par Cézanne et Guillon, 2013, p.129).

Au travers de ces différentes définitions de la fidélisation du salarié, Cézanne et Guillon (2013, p.129) ont défini la leur en lien avec l'approche mixte. Selon elles, *"la fidélité est une disposition attitudinale d'identification, attachement, engagement ou confiance se manifestant par différents comportements, indicateurs de fidélité qui peuvent ou non se cumuler"*. Cela rejoint l'idée de Schrag (2001) pour qui la fidélité est fondée, non pas sur un objet ou une personne mais sur une connexion relationnelle particulière. Par exemple, une personne peut être fidèle à un collègue car celui-ci est un ami. Par conséquent, si l'entreprise veut que ses salariés lui soient fidèles, Schrag défend l'idée que certaines conditions doivent être remplies au préalable afin qu'un avenir commun puisse être envisagé.

Cette idée est également défendue par Cézanne et Guillon (2013) lorsqu'elles expriment l'idée qu'un comportement ne reflèterait pas une véritable fidélité s'il ne répondait qu'à des motifs rationnels ou contractuels. Pour ce faire, elles ont distingué l'état d'esprit sous trois catégories :

- 1) Ses manifestations qui font que la fidélité est susceptible de se révéler à travers différents indicateurs comportementaux (turnover, ancienneté, ...) ou attitudinaux (échelle de Likert, ...) plus ou moins pertinents en fonction du terrain étudié.
- 2) Ses déterminants qui représentent les origines de l'état d'esprit. Ils peuvent être propres à l'individu, contextuels ou relationnels.
- 3) Ses conséquences sur la performance organisationnelle comme l'atteinte d'une meilleure qualité, la diminution du nombre de retards, ...

Comme nous l'expliquent Cézanne et Guillon (2013), les différents indicateurs sont utilisés par certains auteurs comme un déterminant (Böckerman et al., 2012), par d'autres comme une manifestation (Chen et al., 2002), et par d'autres encore comme une conséquence de la fidélité (Coughlan, 2005). Dès lors, il nous a paru intéressant d'aborder plus en profondeur les déterminants relationnels qui influencent l'engagement, l'attachement, l'implication et la satisfaction au travail. Pour ce faire, nous allons en effectuer la distinction afin d'expliquer leur rôle dans la politique de fidélisation.

2.3.1 L'attachement

Benjamin Chaminade définit la fidélisation comme *"l'action volontaire de l'entreprise à mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés"*¹². Afin de maintenir cet attachement, la relation doit être basée sur des valeurs communes et sur la réponse aux demandes des salariés. Cet échange entre les deux parties permet de renforcer le lien sous trois aspects différents :

- **L'aspect affectif** : Le salarié doit prendre plaisir à travailler pour sa société. A tel point, que même si des propositions lui sont faites ailleurs, le travailleur souhaite maintenir sa relation car il se plaît dans sa fonction.
- **L'aspect conatif** : Le salarié s'investit en termes de compétences, de temps et d'efforts pour chaque mission qui lui est confiée et ce, en toute connaissance de cause.
- **L'aspect cognitif** : Étant donné que l'entreprise assure le développement des compétences et la prise en charge des demandes des salariés, le travailleur va de son côté, assurer le lien avec les objectifs et la société.

L'attachement au travail défini par Meyssonier (2006, p.50) corrobore la définition de Chaminade. Selon elle, l'attachement au travail représente *« une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise à une intensité rationnelle stable et durable avec l'organisation »*. Meyssonier précise que cet attachement est lié à l'implication sans pour autant représenter un synonyme de celle-ci. Chaminade quant à lui, explique ce lien, au travers de l'aspect cognitif. En réalité, l'attachement est une attitude traduisant le comportement intentionnel de fidélité alors que l'implication est un comportement. (Ze Amougou, 2012).

Les processus d'implication et d'engagement mènent à l'attachement professionnel. Ce sont ces deux concepts qui vont permettre à l'entreprise que son travailleur s'attache à sa société et non l'inverse. On ne peut en effet pas obliger les salariés à s'attacher à leur entreprise. Ce sont eux qui décident de lui devenir fidèles au travers d'un bon environnement de travail.

2.3.2 L'implication

L'implication est le résultat de l'investissement d'un travailleur dans son travail. Cette implication est conditionnée par l'importance portée par le salarié à son métier ainsi que par l'intérêt qu'il porte aux

¹² Chaminade, B. (2016). Définition de la fidélisation. Retrieved April 3, 2021, from <https://www.benjaminchaminade.com/definition-fidelisation>

valeurs de son travail. Par conséquent, il s'impliquera davantage s'il perçoit son travail comme une activité et une expérience de vie qui lui permettent d'obtenir une reconnaissance sociale¹³. Mowday et Al. définissent d'ailleurs l'implication comme "*un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir de rester membre*" (Mowday, Porter, Steers, 1982, cités par Hauret, 2006, p.127). Par cette définition, Mowday décrit trois composantes de l'implication : affective, de continuité et normative (Meyer, Allen, 1991, cités par Charles-Pauvers, Peyrat-Guillard, 2012, p.4).

La composante affective entraîne une adhésion élevée aux buts et valeurs de l'organisation. Celle-ci se traduit par un engagement constant à les promouvoir.

La composante de continuité reflète une prise de conscience par le travailleur du "prix à payer" s'il venait à quitter l'entreprise.

La composante normative exprime le sentiment d'obligation morale de poursuivre la collaboration avec l'employeur.

Il faut donc être extrêmement vigilant à ne pas appliquer une politique de rétention au lieu d'une politique de fidélisation. Pour y parvenir, le concept de satisfaction professionnelle joue un rôle majeur. Pour Paillé (2014), il existe un lien mécanique entre la satisfaction professionnelle et la fidélisation organisationnelle et a fortiori avec l'implication. Comme l'explique Roussel, "*la satisfaction influence les comportements de retrait tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise. Elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt par rapport au travail*". (Roussel, 1996, cité par Taburiaux-Meunier, 2019)

La satisfaction engendrée par l'octroi d'une prime, d'une augmentation de salaire ou de tout autre avantage financier sera de courte durée et par conséquent, très vite oubliée. Il ne s'agit pas de motiver le travailleur par ce type de récompenses car ce que l'entreprise cherche à atteindre c'est une implication liée à la qualité du travail et la satisfaction au travail constitue un vecteur incontournable dans la fidélisation du travailleur dès lors qu'elle permet de renforcer l'implication affective et l'attachement à l'entreprise (Giraud, Roger, Thomines, 2012).

La satisfaction immédiate liée à un avantage financier ne représente pas une valeur sûre en termes d'implication et *a contrario*, un travailleur impliqué n'est pas nécessairement un travailleur satisfait. Un travailleur qui reste est un travailleur qui s'investit et qui se sent impliqué, et non pas uniquement pour les avantages qui en découlent. Cependant, certains travailleurs peuvent rester même s'ils se sentent insatisfaits. C'est notamment le cas lorsque le taux de chômage est élevé et que par conséquent, les perspectives de trouver un nouvel emploi sont réduites. Le tableau ci-dessous permet de bien dégager les différentes nuances entre satisfaction, implication et engagement.

¹³ Chaminade, B. (n.d). L'équilibre de l'engagement. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.benjaminchaminade.com/ressources-conference-innovation-management/equilibre-engagement>

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé. Ne se pose pas la question de partir.	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail. Risque de comportements nuisibles pour l'entreprise.
Désimpliqué	Toujours attaché à son entreprise. Partira s'il ne lui est pas proposé de promotion.	Salarié réfléchissant aux modalités de départ. Lui offrir un nouveau poste ne fera que retarder ce départ. Inertie.

Source: Site internet Génération S: "Engagement des salariés, une approche à la mode mais incomplète"

2.3.3 L'engagement

L'engagement professionnel peut être défini comme un état psychologique de type motivationnel représentant la relation d'attachement qu'une personne éprouve à l'égard d'un métier et des pratiques lui étant associées (Meyer, Herscovitch, 2001). Selon Simard, l'engagement d'un employé repose sur trois principes assez simples (Simard, 2016):

- L'attachement au travail (lié à un idéal professionnel)
- L'attachement à la mission de l'entreprise (lié à la compréhension des priorités organisationnelles)
- L'attachement à l'équipe (lié à l'identification des valeurs partagées dans l'entreprise)

Cet attachement peut également se montrer relatif à un employeur ou à une organisation professionnelle. Benjamin Chaminade appuie également cette théorie lorsqu'il explique que l'engagement du travailleur se démontre lorsque celui-ci souhaite mener un groupe de travail ou encore organiser un barbecue¹⁴. Le travailleur se retrouve dans les valeurs et la culture d'entreprise et noue donc une relation d'engagement.

Cependant, de nombreux auteurs tiennent à mettre l'accent sur la réciprocité de l'engagement entre les travailleurs et l'organisation. Pour s'assurer de l'engagement des salariés, l'organisation doit également faire preuve d'engagement à leur égard (Eisenberger et Al, 1986, cités par El Akremi, Trabelsi, 2003) au travers notamment de leur satisfaction et leur bien-être au travail, l'équité des pratiques et le développement de leurs compétences (Eisenberger et al., 1986, cités par El Akremi, Trabelsi, 2003).

Si un travailleur se désengage auprès de son entreprise, cela engendrera un risque sur le développement futur de l'entreprise. En effet, l'engagement envers l'organisation constitue un véritable levier de fidélisation. *A contrario*, si le travailleur est engagé envers son entreprise, des incidences positives se répercutent sur la productivité et sur la performance des organisations (CIPD, 2009; Paul, Anantharaman, 2003, cités par Fabi, Lacoursière, Morin, Raymond, 2009).

¹⁴ Chaminade, B. (n.d). L'équilibre de l'engagement. Retrieved April 4, 2021, from <https://www.benjaminchaminade.com/ressources-conference-innovation-management/equilibre-engagement>

La motivation joue également un rôle dans le processus implication-engagement-attachement, même si celle-ci n'est pas forcément considérée comme un déterminant de la fidélisation. En effet, comme l'explique Roussel (2000, p.4), il est difficile d'observer directement la motivation d'une personne. Selon lui, c'est "*un processus déclenché à l'origine, par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité*" mais il peut être "*déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc.*" Il explique également que chacun dispose de facteurs motivationnels propres (Roussel, 2000, p.4).

Dans tous les cas, cette relation "engagement-motivation" pourrait influencer les objectifs fixés par l'individu, ainsi que son envie et la persistance des efforts qu'il déploie pour y parvenir. En effet, plus l'engagement professionnel du travailleur est important, plus celui-ci exprimera des attentes et des objectifs élevés. Dès lors, les employés retireraient un degré de satisfaction élevé en étant actifs dans leurs tâches et développeraient, *in fine*, une relation d'attachement à l'égard de leur profession en ce qui concerne les attitudes et les intentions (Simbula, Guglielmi, 2013).

2.4 Point d'attention

Pendant des années, les entreprises ont cherché à améliorer leur rentabilité et leur productivité en prônant l'optimisation et les économies d'échelle¹⁵. Depuis quelque temps, elles réalisent que le capital humain joue un rôle central dans le processus. Il est donc nécessaire de prendre en compte deux nouvelles notions : l'intention de quitter et l'intention de rester. En effet, l'équilibre entre ces deux derniers concepts est assez instable et dépend des notions expliquées précédemment : un manque d'attachement, une baisse d'implication ou d'engagement. Cela peut également venir d'un manque de satisfaction ou de motivation, autant de concepts qui en découlent.

L'intention de quitter correspond au désir d'un salarié de volontairement quitter son entreprise. Ce concept est le meilleur indicateur de l'adoption d'un comportement de départ réel (Giraud, 2015). Cette idée est corroborée par les dires de Fishbein et Ajzen qui expliquent que "*la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement*" (Fishbein et Ajzen, 1975, cités par Giraud, 2015, p.60). Pour Colle (2006, p.84), "*le principal déterminant de l'intention de quitter est l'insatisfaction au travail*".

L'intention de rester se base sur les facteurs intrinsèques (avantages à long terme) et extrinsèques (avantages à court terme) de satisfaction: un contenu de travail intéressant, une prise de responsabilités, une liberté dans la gestion de son travail, des horaires flexibles et du télétravail ainsi qu'un salaire attractif, une sécurité d'emploi ou encore des aménagements physiques du bureau (Renaud, Parent, Morin, 2014, cité par Paillé, 2014).

¹⁵ Capital. (2019). Comment les entreprises peuvent recréer de l'attachement avec leurs salariés. Retrieved April 6, 2021, from <https://www.capital.fr/votre-carriere/comment-les-entreprises-peuvent-recreer-de-lattachement-avec-leurs-salaries-1347711>

Afin de mieux comprendre ces notions dans le contexte professionnel, il nous a paru intéressant d'opérer la comparaison avec la courbe de l'engagement de Benjamin Chaminade qui reprend les différents stades clés de ce processus.

Figure 2: Graphique reprenant les différentes phases de l'engagement



Source: Site internet de Benjamin Chaminade: "Cycle de l'engagement"

La complexité de la tâche du responsable RH réside dans le fait que le niveau d'engagement évolue constamment tant que le travailleur trouve son travail enrichissant. Dès lors que son emploi ne lui apporte plus de défi, d'attention ou d'écoute, son engagement diminue au travers de plusieurs étapes clés.

1) Exploration : Quand les responsabilités de l'emploi ne sont pas toutes identifiées et assimilées, le nouveau travailleur est toujours ancré dans la nouveauté, la découverte des limites de ses responsabilités, de son entourage relationnel et des effets de la qualité de son travail sur ses collègues, clients et manager.

2) Installation : Le poste commence à être maîtrisé et les erreurs de mieux en mieux contrôlées. Lorsqu'un problème survient dans son travail, celui ou celle qui tient l'emploi sait où trouver la solution et comment la mettre en place.

3) Maintenance : La bonne conduite de l'emploi est devenue automatique et un début de lassitude commence à s'installer. Le poste n'apporte plus que rarement de nouveaux défis ou de découvertes.

4) Désengagement : L'emploi ne fournit plus de surprise ni de défis. Il est temps de réfléchir à changer d'emploi ou de rester à jamais.

2.5 Conclusion des concepts

Au regard de cette théorie, il ressort que la politique de fidélisation ne consiste pas à impliquer sans engager, ni à retenir par une contrainte quelconque. Une société ne peut pas uniquement se limiter à retenir ses travailleurs, elle doit pouvoir mettre en exergue leur engagement au travers du développement de leurs compétences (Chaminade, 2010).

De plus, la fidélisation passe par une implication et un attachement affectif, demandés et recherchés par le salarié et non imposés par l'entreprise. Pour ce faire, cela passe par une satisfaction professionnelle ainsi qu'une motivation continue. Il est impossible de fidéliser une personne qui n'en a pas envie. Quelqu'un qui a décidé de partir, par mal-être par exemple, finira par partir. En revanche, il arrive que des salariés qui sont épanouis aient également envie de chercher ailleurs. Ce sont ceux-là que l'entreprise doit essayer de retenir au travers de sa politique de fidélisation. Si l'entreprise fait l'impasse sur son importance, elle s'expose à de nombreuses problématiques RH : absentéisme, augmentation du turn-over, mauvaise dynamique interne et une marque employeur négative.

Cette première partie de théorie nous permet donc de formuler une première question : *Comment les entreprises peuvent-elles favoriser une augmentation de l'engagement pour fidéliser leurs employés envers l'organisation?*

3. Dispositifs RH comme outils de fidélisation

Une stratégie de fidélisation des travailleurs permet à l'entreprise d'éviter une désorganisation liée à une démission mais également des coûts élevés liés au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur¹⁶. Selon plusieurs estimations, remplacer des travailleurs coûte jusqu'à 150 % de leur salaire annuel¹⁷. À l'heure actuelle, de nombreux dispositifs RH existent afin de permettre la fidélisation des travailleurs et effectuer une gestion optimale du personnel.

Lors du cours de gestion des ressources humaines matières approfondies, nous avons vu que la rémunération demeure un des thèmes les plus choisis pour motiver le personnel à rester au sein de l'entreprise. En effet, le salaire constitue un moyen sûr pour maintenir son niveau de vie. De plus, la rémunération reste également un outil indispensable pour marquer la reconnaissance du travail, les compétences du travailleur ainsi que l'implication¹⁸. Selon une enquête menée par Robert Half en 2016, *"l'insatisfaction liée au salaire est un élément clé dans le cas d'une démission : 69% des salariés interrogés disent que l'opportunité d'une meilleure rémunération est ce qui les incite le plus à quitter leur emploi"*. Il est donc important de ne pas faire l'impasse dessus.

Cependant, de plus en plus de salariés expriment également des attentes liées au bien-être au travail. 70% des travailleurs soulignent que la valorisation du travail, les opportunités de carrière, les horaires

¹⁶ Robert Half. (2017). *Stratégie de fidélisation des collaborateurs*. Retrieved April 10, 2021, from <https://www.roberthalf.fr/blog/fidelisation-collaborateurs>

¹⁷ Robert Half. (2018). *Bien-être au travail: comment en faire un atout pour votre entreprise?*. Retrieved April 10, 2021, from <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/recruter/satisfaction-au-travail-comment-en-faire-atout>

¹⁸ Epsens. (2020). *Fidélisation des salariés: enjeux et outils pour les TPE-PME*. Retrieved from April 11, 2021, from <https://essentiel.epsens.com/blog/motiver-fideliser-et-recruter/fidelisation-salaries-enjeux-outils-facteurs-tpe-pme>

flexibles, la possibilité de travailler à domicile et, surtout, la culture d'entreprise sont très importants à leurs yeux¹⁹. Les leviers extra-financiers paraissent donc nécessaires pour fidéliser le personnel.

Selon l'étude menée par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (Fabi, Lacoursière, Morin, Raymond, 2010), certaines pratiques des ressources humaines s'avèrent très efficaces pour influencer positivement l'implication, l'engagement et l'attachement envers l'entreprise. Elles seraient au nombre de dix:

Conciliation vie privée – vie professionnelle
Leadership
Communication et participation
Evaluation de la performance
Sélection
Accueil et intégration
Formation et développement
Rémunération
Avantages sociaux
Organisation du travail et caractéristiques de l'emploi

En adoptant de tels systèmes simultanément, les entreprises sont en mesure d'augmenter la satisfaction et l'engagement de leurs employés afin de contribuer à leur fidélisation. Ces organisations en viennent ainsi à se démarquer des autres et à projeter une image d'entreprise où il fait bon travailler, ce qui facilite ensuite l'attraction de nouveaux employés (Fabi, Lacoursière, Morin, Raymond, 2010).

Dans le cadre de notre objet de recherche, nous nous focaliserons sur certains systèmes de fidélisation mentionnés par ces auteurs afin de pouvoir opérer par la suite, une comparaison avec notre matériau empirique. Notre choix s'est porté sur la formation et le développement, la conciliation vie privée - vie professionnelle, l'accueil et l'intégration car ces projets sont en cours de développement chez Aldi. Nous verrons également dans la partie méthodologique d'autres aspects mentionnés dans le tableau qui semblent importants pour les collaborateurs et pour lesquels aucun dispositif n'a encore été mis en place au sein de la société.

¹⁹ Robert Half. (2019). *Les 4 tendances RH de 2020 que vous ne pouvez pas ignorer*. Retrieved April 13, 2021, from <https://www.roberthalf.be/fr/nouvelles-et-opinion/les-4-tendances-rh-de-2020-que-vous-ne-pouvez-pas-ignorer>

3.1 L'accueil et l'intégration

Avant de parler de l'intégration en tant que telle, il est important de comprendre que ce concept renvoie à celui de socialisation organisationnelle. En d'autres termes, il s'agit de l'apprentissage du nouveau rôle et de l'insertion du travailleur au sein des relations humaines qui existent au sein de l'entreprise. Dans le contexte particulier que nous connaissons durant la crise sanitaire liée au covid, les entreprises doivent faire face à des changements qui bouleversent les pratiques managériales et l'organisation de l'entreprise. Elles vont donc se préoccuper davantage de la sociabilisation professionnelle des nouveaux recrutés pour tenter de les fidéliser sur le long terme.

Pour Lacaze, la sociabilisation organisationnelle est définie comme *"le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation"* (Lacaze, 2007, cité par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012, p.58). Perrot ajoute à cette théorie l'idée que les comportements proactifs des salariés jouent également un rôle dans leur propre socialisation (Perrot, 2009, cité par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012). En effet, la sociabilisation va permettre de favoriser l'arrivée du nouveau travailleur car celui-ci va être amené à se plonger directement dans les normes et la culture de travail de sa nouvelle équipe de collègues.

À l'inverse des deux auteurs cités ci-dessus, Van Maanen et Schein considèrent que la socialisation organisationnelle s'apparente à une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler le salarié (Van Maanen, Schein, 1979, cités par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012). Nous verrons un peu plus loin que cette affirmation semble se vérifier lors du déroulement d'une procédure type d'intégration.

Dans tous les cas, nous constatons que la sociabilisation organisationnelle s'inscrit dans une démarche au sein de laquelle la gestion de l'intégration trouve sa place durant la phase d'entrée dans l'entreprise.

L'intégration des travailleurs représente un outil indispensable à la fidélisation. Selon Peretti, l'intégration constitue une étape majeure des politiques d'emploi et de formation (Peretti, 2015, cité par Brillet, Garcia, Montargot, 2016). Lacaze et Perrot corroborent cette théorie en expliquant que la réussite d'un recrutement se joue à 50% en amont et à 50% en aval (Lacaze, Perrot, 2010, cités par Brillet, Garcia, Montargot, 2016). En d'autres termes, cela se joue donc en partie lors du processus de recrutement et en partie lors de l'accueil et de l'intégration. La première raison d'un manque d'engagement des nouveaux recrutés incombe à un mauvais processus de recrutement. En effet, c'est lors de cette phase qu'une relation de confiance se crée et que tous malentendus liés aux compétences requises et à l'emploi occupé sont dissipés. De plus, le processus de fidélisation dépend des personnes recrutées et des procédures de recrutement qui doivent pouvoir se démarquer de celles pratiquées par les concurrents.

Par la suite, passer outre l'étape essentielle de l'intégration, c'est courir le risque de voir augmenter le taux de rotation et s'envoler les coûts de recrutement. Cela contribuerait également à transmettre une

mauvaise image de l'accueil et des valeurs de l'entreprise²⁰ tout en réduisant à néant les efforts effectués lors de la phase de recrutement. De plus, l'image de la société se joue sur cette dernière étape du recrutement. En effet, c'est durant les premiers mois que le collaborateur va se forger une opinion et décider de rester ou non au sein de l'entreprise. Pour les nouveaux engagés, un tel dispositif permet un développement de l'écoute, un partage intergénérationnel des connaissances, un transfert des compétences, une facilité d'apprentissage ainsi qu'une meilleure sociabilisation (Garcia, 2015, cité par Brillet, Garcia, Montargot, 2016).

Il est important de comprendre que la personne recrutée n'est pas directement opérationnelle et que son rôle au sein de l'entreprise n'est pas naturel pour elle. Une formation et/ou une intégration réalisée(s) sur le tas ne permettr(a)ont pas à la recrue de se familiariser avec les nouvelles conditions de travail que requiert le poste. Ce manque de considération aura comme répercussion que le nouveau salarié ne restera pas car il ne se sera pas senti soutenu lors de son arrivée. Cependant, il est évident que chaque entreprise ne peut pas réaliser la phase d'intégration de la même façon car elle varie en fonction du type de société dans laquelle on se trouve. Il existe deux types de procédure d'intégration (Van Maanen, Schein, 1979, cités par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012):

Les procédures individualisées: Ce sont des pratiques qui donnent une grande autonomie au nouvel arrivant et qui sont essentiellement pratiquées au sein des petites entreprises. Généralement, cette méthode est réalisée au cas par cas et de manière informelle. La nouvelle recrue est directement intégrée à son équipe sans aucune planification. Son intégration dépend donc des capacités pédagogiques de la personne en charge de son accueil ainsi que de la disponibilité de son équipe pour l'aider.

Les procédures institutionnalisées: Ce sont des pratiques qui requièrent une haute conformité aux normes de la société et qui sont principalement déployées par les grandes organisations. La plupart du temps, un planning est rédigé et reprend les différentes phases obligatoires par lesquelles le ou les nouveau(x) arrivant(s) doi(ven)t passer. Pour ce mode d'intégration, des travailleurs déjà en poste sont chargés du bon déroulement de l'intégration et assurent également la présentation de l'entreprise.

Le point faible de cette pratique est qu'elle peut être perçue comme trop planifiée et par conséquent traduite comme une méthode d'endoctrinement.

Que ce soit via des pratiques normalisées ou autonomes, les responsables de la politique d'intégration auront tous un rôle important à jouer. Les nouveaux engagés sont en effet plongés dans un contexte qui peut générer du stress ou une certaine tension. Le responsable devra donc faire preuve de pédagogie et d'ouverture d'esprit afin que le processus se déroule de la meilleure manière possible (Brillet, Garcia, Montargot, 2016). Selon le cabinet de conseil en ressources humaines "Advice RH", *"L'enjeu est alors de développer un sentiment fort d'appartenance à la culture d'entreprise en créant un*

²⁰ Geffroy, C. (2019). Intégration et fidélisation. AdviceRH. Retrieved April 15, 2021, from <https://www.advice-rh.fr/integration-fidelisation/#:~:text=L'int%C3%A9gration%20des%20collaborateurs%20est,des%20valeurs%20de%20l'entreprise.>

*climat collaboratif et bienveillant. Il s'agit d'établir un climat de confiance afin de faire de l'environnement de travail un lieu de bien-être pour le collaborateur où il pourra apprivoiser rapidement les process et utiliser ses atouts et ses compétences dans le cadre des missions qui lui sont confiées*²¹.

Mais une intégration serait-elle réussie sans un passage par la phase d'accueil du collaborateur ? Un accueil personnalisé permet de rassurer et de conforter la nouvelle recrue dans sa prise de décision. Par la suite, il lui permettra de s'impliquer envers son entreprise et de s'engager envers son emploi.

Liger explique que le premier jour de travail d'un nouveau salarié va donner le ton pour la suite de la collaboration et va déjà fournir une première impression de l'organisation. (Liger, 2004). Dès lors, afin que la première journée se déroule sans encombre, il est indispensable d'informer les équipes de la date d'arrivée du nouveau collaborateur en vue de parfaitement l'accueillir. Le meilleur scénario possible consiste à ce que le travailleur soit accueilli par son dirigeant afin que celui-ci lui témoigne toute l'importance de son arrivée. (Chaminade, 2010). Il est également conseillé d'organiser son accueil en préparant un livret d'accueil, en aménageant son bureau, en lui donnant accès à l'ensemble des éléments nécessaires à sa prise de fonction ou encore en lui présentant les personnes ressources qui seront ses parrains lors de ses premiers mois dans l'entreprise. En résumé, tout doit être mis en place afin que le nouveau collaborateur puisse trouver ses repères dans son nouveau cadre de travail.

C'est toute l'image de l'entreprise qui est relayée au travers de l'accueil et de l'intégration du travailleur. Un accueil qui n'est pas correctement structuré renverra une mauvaise image de l'entreprise et engendrera une collaboration basée sur des a priori. Pourtant, une bonne intégration permet de fidéliser les nouveaux collaborateurs (Liger, 2004) et permet également de jouer un rôle sur la marque employeur. En effet, si le nouveau salarié parle de manière positive de son nouveau poste à son entourage, il jouera un rôle qu'on pourrait qualifier de « prescripteur ». À l'inverse, de mauvais retours engendreront un impact négatif sur l'image de la société et l'éloignement de potentiels candidats.

3.2 La formation et le développement

L'entreprise doit exprimer l'aptitude à accompagner ses travailleurs durant toute leur carrière professionnelle. Pour ce faire, la mise en place de formations peut être un bon moyen de fidélisation pour les travailleurs qui souhaitent apprendre au quotidien, peu importe les sujets abordés. Ces travailleurs pourront alors détecter plus facilement les perspectives d'évolution qui s'offrent à eux. Comme l'explique Liger (Liger, 2016), les formations sont indispensables à l'amélioration du potentiel de chacun au service de l'entreprise et elles sont également un prérequis d'un investissement durable au sein de celle-ci. De plus, elles permettent d'affiner en permanence les compétences déjà acquises tout en ayant la possibilité d'en acquérir de nouvelles.

²¹ Geffroy, C. (2019). Intégration et fidélisation. AdviceRH. Retrieved April 15, 2021, from <https://www.advice-rh.fr/integration-fidelisation/#:~:text=L'int%C3%A9gration%20des%20collaborateurs%20est,des%20valeurs%20de%20l'entreprise>

Un argument supplémentaire à l'efficacité des formations dans la fidélisation trouve son origine dans le constat que depuis quelque temps, les entreprises doivent faire face au "*bore-out*" qui se traduit en français par l'ennui au travail. Cette notion exprime le constat qu'un travailleur ne perçoit aucun moyen d'évolution dans son travail dès lors qu'aucune mise à jour de ses compétences n'est assurée. Cela a pour effet que le salarié stagne et ne sent donc plus impliqué ni valorisé. La formation représente indéniablement un moyen efficace pour lutter contre ce problème.

Après avoir explicité toute l'importance des formations, il nous semblait pertinent de les aborder sous l'angle de la réalisation d'un plan de formation. En effet, celui-ci permet au travailleur ainsi qu'à l'entreprise, d'apprendre à cohabiter sur le long terme. Grâce à cet outil, les besoins de la société et les attentes du travailleur seront pris en compte afin de proposer des formations personnalisées et adaptées à chacun. De plus, il permet également de générer une source de motivation qui entrainera de l'implication de la part du travailleur dès lors qu'il se sentira écouté²². Car comme nous l'avons vu précédemment, un travailleur motivé est un travailleur productif.

Une fois que le plan de formation est conclu, il est essentiel de prendre en compte les éléments nécessaires à son efficacité, tant au niveau du travailleur que de l'entreprise. Selon Liger (Liger, 2016), ils seraient au nombre de cinq :

- L'entreprise doit être "apprenante" : Elle doit être un lieu où les salariés peuvent acquérir toujours plus de connaissances, de compétences ainsi que de professionnalisme. Le but est que les travailleurs exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux au fil des jours.
- Les formations doivent être préalablement préparées: elles doivent refléter à la fois les besoins de l'entreprise ainsi que ceux du travailleur.
- Les formations doivent être qualifiantes : elles doivent contribuer à emmagasiner les connaissances acquises au quotidien.
- Les formations doivent être traduites par une évolution de carrière : elles font ainsi ressortir une reconnaissance du développement personnel et professionnel.
- Une pédagogie doit être développée afin de s'adapter à l'évolution des moyens de formation : les nouvelles technologies, le e-learning et les MOOCS (Massive Open Online Courses) sont des moyens qui permettent de former et d'informer le plus grand nombre de personnes, à moindre coût.

Les entreprises font face à un environnement économique et social en perpétuelle mutation et ce, de manière de plus en plus rapide au fil des années (Liger, 2016). Il est donc nécessaire que les entreprises prennent conscience de l'importance de la formation en continu. Faute de cette prise de conscience, le

²² Fonterme, F. (2018). *Recrutement: Fidéliser grâce à la formation*. FocusRH. Retrieved from April 16, 2021, from <https://www.focusrh.com/formation/debats/recrutement-fideliser-grace-la-formation-par-florie-fonterme-30691.html>

salarié ne sera plus prêt à consacrer son travail à l'entreprise dès lors que, sans cette employabilité indispensable, celui-ci n'aura plus de valeur demain sur le marché de l'emploi (Liger, 2016).

Par ailleurs, il nous paraît également utile de préciser qu'une formation sur le long terme permet non seulement d'attirer et de fidéliser les salariés les plus motivés mais également d'animer les relations qui existent entre eux tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise (Liger, 2016).

Nous l'avons donc compris, la mise en place de formations ne doit pas être laissée au hasard car ni l'entreprise ni le travailleur n'ont d'argent et de temps à perdre dans le processus d'amélioration du savoir-faire et du savoir-être.

3.3 La conciliation vie privée – vie professionnelle

Contrairement à ce que nous pourrions croire, la conciliation vie privée-vie professionnelle n'est pas un nouveau concept. En 1991, la Wharton School of Business de l'Université de Pennsylvanie a lancé un projet ayant pour but de collationner les connaissances nécessaires en vue de mieux faire cohabiter la vie professionnelle et la vie privée²³.

Néanmoins, la sémantique utilisée actuellement pour dénommer cette harmonisation est quant à elle relativement nouvelle. En effet, la notion d'équilibre entre le travail et la vie personnelle est de plus en plus contestée par les concernés au profit de la notion de conciliation.

Selon les chercheurs de l'université de Berkeley et de la Haas School of Business, les employeurs n'emploient plus le terme équilibre travail-vie car il évoque "*une opposition binaire entre le travail et la vie privée*"²⁴. Les deux concepts sont en réalité trop distincts et décrivent une trop grande différence entre eux. En effet, le concept d'équilibre travail – vie personnelle a tendance à renvoyer à une opposition entre les deux composantes. De son côté, la notion de conciliation vie professionnelle – vie privée exprime une certaine fédération entre tous les aspects qui entrent en ligne de compte pour définir "la vie" : le travail, la maison/famille, la communauté, le bien-être personnel et la santé.

Le but de cette approche consiste bel et bien à créer un ensemble entre le travail et la vie privée, de manière à pouvoir s'adapter aux intérêts d'un individu et de répondre à des besoins particuliers. Il ne faut donc pas cloisonner les deux volets mais les concilier en mettant temporairement de côté une partie de la vie pour être capable de se concentrer sur l'autre. Ce concept a pris encore plus d'importance depuis l'arrivée des nouvelles technologies et de l'hyper-connectivité. En effet, plus le travail a commencé à s'immiscer dans la vie des travailleurs, plus ceux-ci ont cherché à retrouver leur espace personnel. C'est en cela que la conciliation vie privée-vie professionnelle s'inscrit aujourd'hui comme un dispositif de fidélisation pour les entreprises.

²³ Robert Half. (2019). Conciliation vie professionnelle – vie privée: une question de synergie et de contrôle. Retrieved April 19, 2021, from <https://www.roberthalf.ca/fr/blog/conseils-de-gestion/conciliation-vie-professionnelle-vie-privee-une-question-de-synergie-et-de-contrôle>

²⁴ Cfr. Source 23

À l'heure actuelle, le concept du télétravail joue un rôle majeur dans cette conciliation vie privée – vie professionnelle dès lors que celui-ci est souhaité par un grand nombre des travailleurs en entreprise pour qui les activités professionnelles et personnelles s'entremêlent. Ce concept a d'ailleurs été exacerbé par la crise sanitaire que nous vivons actuellement et est devenu omniprésent dans le monde professionnel. Cela a eu pour effet que les entreprises ont dû redéfinir leurs habitudes managériales, basées sur des règles communes au plus grand nombre, pour apprendre à se baser sur les aspirations de chacun et *a fortiori* à apprécier la loyauté de leurs salariés (Liger, 2016).

Qui plus est, le télétravail permet aux parents de consacrer davantage de temps à leurs enfants surtout quand ceux-ci sont en bas âge. Aujourd'hui, nous vivons un changement de paradigme dès lors que l'entreprise fixe des résultats à atteindre ainsi que des missions précises à effectuer plutôt que des horaires fixes à respecter. Elle prend également en compte, en amont, le suivi d'objectifs, la détermination de ceux-ci et leur satisfaction (Liger, 2016). Ainsi, tout est mis en place pour que le télétravail se passe sans encombre. Les parents peuvent donc organiser leur journée de la meilleure façon possible, en mixant leur travail et leur vie de famille.

Comme nous l'avons vu précédemment, pour diverses raisons, le monde professionnel actuel met davantage l'accent sur l'individu. L'image lisse de l'entreprise où les travailleurs sont confinés dans des horaires et un lieu de travail stricts est dépassé depuis longtemps. Aujourd'hui, la motivation des travailleurs n'est plus uniquement liée à la rémunération et ce point de vue est notamment défendu par l'arrivée des millenials dans le monde du travail. Nous aborderons plus en profondeur cette notion sous le point 4.

4. Public cible

Tout au long de notre partie théorique, nous avons démontré qu'instaurer un management de fidélisation en entreprise est essentiel de nos jours et que les entreprises doivent impérativement communiquer avec leurs employés afin de détecter les aspirations de chacun. En effet, selon les générations, les besoins et les attentes diffèrent.

Ce point va donc permettre de répertorier les attentes spécifiques à chaque tranche d'âge. Nous tenterons également un focus particulier sur les générations Y et Z car nous nous retrouvons entre ces deux catégories. Il est toutefois très difficile de trouver des dates précises pour cadrer chaque génération. Cependant, elles restent centrées à quelques années près sur les mêmes décennies.

BABY-BOOMERS (1946 – 1965)	GENERATION X (1965 – 1980)	GENERATION Y (1980 – 1995)	GENERATION Z (A partir de 1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération importante • Cherche à stimuler leur intellect 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliation vie privée – vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de la flexibilité • Recherche d'un équilibre de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'un salaire confortable

<ul style="list-style-type: none"> • Transmission de leurs savoirs aux jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de missions stimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports humains 	(surtout les femmes) <ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe
--	---	--	--

Les jeunes diplômés ainsi que les travailleurs de la génération Y- Z ont la particularité de se montrer volatiles. Ils sont d'ailleurs très régulièrement appelés la génération des "zappeurs". Les jeunes aux alentours de 24-25 ans sont ambitieux et motivés à l'idée d'une carrière épanouissante et riche en découvertes mais ils se lassent vite et veulent régulièrement changer de poste.

Pour Trudel, Saba et Guerin, les jeunes mettent la priorité sur les attentes liées à la qualité de vie au travail et à la participation (Trudel, Saba, Guerin, cités par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012). Ces propos sont corroborés par ceux de Pichault et Pleyers qui expliquent que les jeunes privilégient énormément l'équilibre vie privée - vie professionnelle. De plus, ils seraient dans l'attente de feedbacks afin de pouvoir se positionner sur leur engagement professionnel (Pichault, Pleyers, cités par Guerfel-Henda, El Abboubi, El Kandoussi, 2012). En réalité, cette nouvelle génération pense que le patron idéal fait preuve de reconnaissance, d'écoute et de rétroaction. Les jeunes souhaitent développer une relation basée sur la transparence et la confiance plutôt que sur la hiérarchie et ce, en se voyant confier des tâches variées (Simard, 2016).

Cette génération crée donc une nouvelle forme de fidélité. Ils ne sont plus attachés à l'entreprise à proprement parler mais plutôt aux liens avec leur équipe qui devient donc leur point d'attache à la société. La fidélisation transactionnelle se transforme en une fidélisation sociale voire collaborative²⁵. Pour garder ses "*digital natives*" au sein de l'entreprise, il faut donc privilégier un mode de fonctionnement basé sur la confiance et le sens des responsabilités. Cette approche permettra aux jeunes de se développer au sein d'une entreprise qui propose un environnement de travail inspirant²⁶. Une méthode efficace pourrait consister à mettre en place des formations en interne sur le développement des softs skills (empathie, écoute, ...). De plus, il apparaît comme nécessaire de créer une cohérence de groupe au travers de l'instauration d'activités collectives telles que, par exemple, des séances de sport.

La nouvelle génération se montre beaucoup plus exigeante à l'égard de l'entreprise pour laquelle elle va travailler. Comme nous l'avons vu, elle n'est pas prête à se dévouer corps et âme à son employeur au travers d'une loyauté sans limite mais va plutôt chercher une entreprise en lien avec ses aspirations.

²⁵ Gentina, E. (2018). *La génération Z, plus fidèle à l'équipe qu'à l'entreprise*. Harvard Business Review. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19864-generation-z-plus-fidele-a-lequipe-qua-lentreprise/>

²⁶ Robert Half. (2017). *Marque employeur: conseils pour la rendre irrésistible*. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.roberthalf.fr/blog/marque-employeur>

Nous ne sommes donc plus sur une fidélité absolue (dimension négative – peur de perdre son emploi) mais sur une fidélité choisie (dimension positive – volonté d'être heureux)²⁷.

Olivier Rollot défend d'ailleurs dans son livre sur la génération Y que les jeunes ne passeront pas leur vie entière au sein d'une même entreprise mais souhaitent tout de même s'y épanouir notamment en favorisant une bonne qualité dans les rapports humains, ce qui peut s'avérer quelque peu paradoxal. De plus, ils sont à la recherche constante d'une balance entre réussite professionnelle et cadre de vie. (Rollot, cité par Liger, 2016). De leur côté, les femmes de la génération Y-Z seraient tout de même déterminées à ne pas se laisser marcher sur les pieds en termes de rémunération et désireraient gagner un salaire confortable. Les femmes diplômées sont plus nombreuses sur le marché de l'emploi et sont donc bien décidées à se faire entendre après des décennies d'inégalités à ce niveau²⁸.

²⁷ Gentina, E. (2018). *La génération Z, plus fidèle à l'équipe qu'à l'entreprise*. Harvard Business Review. Retrieved April 20, 2021, from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19864-generation-z-plus-fidele-a-lequipe-qua-lentreprise/>

²⁸ Roumilhac, A. (2020). *Génération Z, Millenials, Génération X, Baby-boomers: les attirer et les fidéliser*. Retrieved April 23, 2021, from <https://www.hr-voice.com/communiqués-presse/generation-z-millenials-generation-x-baby-boomers-les-attirer-et-les-fideliser/2020/03/04/>

TROISIEME PARTIE : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir exposé la théorie liée à notre sujet, il est maintenant temps de passer à la présentation de nos résultats empiriques. Cette partie sera découpée en trois sections.

Premièrement, nous analyserons la méthodologie utilisée pour aborder le terrain de recherche et montrerons l'évolution de notre question de recherche.

Deuxièmement, nous ferons la mise à plat des résultats en les traitant en parallèle avec les différentes actions menées ou en cours de création, dans le cadre d'une optimisation de l'attractivité et la fidélisation, au sein de la centrale et des filiales. Cela nous permettra de visualiser dans leur ensemble les informations que nous avons récoltées sur le terrain auprès des équipes de vente et des membres du personnel de l'administration. Pour ce faire, nous avons décidé de pas effectuer une distinction entre les attentes et les suggestions apportées par les deux groupes car il nous semblait plus intéressant de confronter les points de vue de chacun. Cependant, certains dispositifs des ressources humaines n'étaient pas toujours disponibles dans les deux cas et nous avons donc dû les distinguer.

Troisièmement, au travers d'une discussion, nous apporterons des éléments nouveaux pour lesquels les travailleurs de chez Aldi aimeraient voir mis des dispositifs en place dès lors que la société ne l'a pas encore envisagé.

Enfin, nous terminerons par une discussion sur les limites méthodologiques de cette étude.

1. Méthodologie utilisée

Avant d'entamer notre stage, nous avons déjà eu quelques contacts téléphoniques et entretiens avec notre maître de stage. Lors de ceux-ci, le sujet du mémoire a été plusieurs fois abordé et nous avons convenu de travailler sur une branche du bien-être au travail. Ce sujet a toujours été un point d'intérêt depuis le début de nos études. Comme le mentionne Dépelteau (2010, p.100), le choix de l'objet d'étude reflète différents facteurs : la personnalité du chercheur, un état de la question sociale, un débat intellectuel ainsi qu'un intérêt stratégique.

Cependant, consciente que ce thème s'avérait très vaste et fréquemment traité dans de nombreuses études et également par de nombreux étudiants, nous avons voulu nous pencher sur un sujet repris dans ce concept général. Nous ne voulions pas que qu'il soit trop global et qu'il paraisse dès lors dénué de sens critique. Après différents échanges avec notre maître de stage, il est apparu qu'un centre de formation allait être mis en place au sein de la centrale Aldi de Vaux-sur-Sûre et qu'il serait intéressant de se pencher sur ce nouvel outil. Une première question de recherche a donc été imaginée "*les centres de formation constituent-ils un bon moyen d'intégration?*"

Une fois le stage débuté, nous nous sommes rapidement rendu compte que vu la situation sanitaire à laquelle nous étions confrontée, l'ouverture du centre de formation allait prendre du retard sur le calendrier prévu. Il nous est donc très vite apparu qu'il serait difficile d'étudier ce dispositif en profondeur,

faute de matériaux à analyser. À la suite de ce revirement de situation, nous avons dû rapidement trouver une nouvelle idée de travail que nous souhaitions en lien avec le sujet initialement convenu.

Nous avons alors décidé de laisser passer quelques jours afin de nous plonger pleinement dans notre stage et découvrir de potentielles nouvelles facettes à aborder. Après quelque temps, nous avons découvert que la maison mère de la société était en train de revoir en profondeur le département des ressources humaines et les activités qui lui sont liées. Nous avons alors remarqué que de nombreux processus étaient en train de voir le jour, notamment le centre de formation, afin de rendre l'image de la société plus positive qu'auparavant. De ces observations est née une nouvelle question de recherche: "*Quelle est l'influence de l'employer branding sur l'image d'une société?*"

Cependant, au fil des discussions et des journées de stage, nous avons découvert les différents projets que souhaitait lancer la maison-mère et nous avons estimé qu'il serait dommage de ne traiter qu'une partie spécifique du concept. De plus, nous représentions le lien direct avec les candidats potentiels puisque la mission principale de notre stage consistait à effectuer le phone screening de ceux-ci et que lors de ces entretiens téléphoniques, une attention particulière est portée à l'évaluation de la motivation et à l'envie de rejoindre la société Aldi. Nous avons donc pris contact avec notre promoteur qui nous a orientée vers l'attractivité et la fidélisation des travailleurs dès lors que nous avons déjà pu bien appréhender les enjeux de l'attractivité des salariés sur cette entreprise de grande distribution. Nous aurons d'ailleurs l'occasion de découvrir ci-après la vision de ces candidats collaborateurs. Les réponses obtenues lors des entretiens nous ont permis de nous décider sur le sujet que nous souhaitions étudier et d'en dégager la question de recherche suivante: "***Les dispositifs RH, en dehors du cadre salarial, peuvent-ils assurer l'attractivité et la fidélisation du personnel?***"

1.1 Population étudiée

Afin de répondre à cette question de recherche, la méthode que nous avons choisie pour récolter les informations est de type déductive. Une démarche est définie comme déductive dans la mesure où on "*visait à élaborer des propositions à partir de la théorie actuelle et à les mettre à l'essai dans le monde réel*" (Dubois, Gadde, 2002, p.559). Selon nous, la manière idéale de procéder consistait à récolter les données empiriques auprès des travailleurs directement concernés par ces nouveaux dispositifs. En effet, il apparaît comme évident que ce sont les collaborateurs qui sont le plus à même de fournir des réponses claires et adaptées à leurs attentes.

Notre choix s'est donc porté sur trois types de travailleurs: les collaborateurs de vente, les membres du personnel ainsi que les postulants. Ce choix n'a pas été anodin car il permettait de mettre en lien les différents dispositifs analysés lors de notre partie théorique avec les dispositifs effectifs et en cours de création au sein de la société. De ce fait, nous n'avons pu analyser comment ceux-ci pouvaient impacter l'attractivité et la fidélisation des travailleurs. Par la suite, il nous a également semblé intéressant de mobiliser les informations reçues au téléphone par les candidats aux différents postes car ils représentent une source fiable d'informations concernant la représentation de l'attractivité.

Pour parvenir à réunir les matériaux nécessaires et répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'utiliser différentes méthodes selon les catégories de travailleurs.

1.2 Membres du personnel de l'administration

Nous avons récolté nos données lors d'entretiens semi-structurés. Nos questions se voulaient ouvertes et ont été rédigées au préalable. Nous avons ainsi une ligne de conduite grâce à la constitution d'un guide d'entretien. Cette procédure permet de comprendre le raisonnement et les expériences concrètes vécues par le travailleur. Nous avons créé un guide d'entretien qui reprend trois ou quatre batteries de questions ouvertes. Il a été utilisé auprès de différents membres de chaque département (secrétariat, comptabilité, facturation, ressources humaines et service du personnel). Au total, ce sont cinq membres du personnel qui se sont prêtés à nos interrogations. Dans le cadre d'un processus basé sur des entretiens semi-dirigés, il est essentiel que l'échantillon des profils interviewés soit le plus diversifié possible jusqu'à estimer avoir atteint la saturation (Van Campenhoudt, Quivy, 2011). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'interviewer du personnel venant de chaque département. Il est par ailleurs intéressant de noter qu'après avoir mené les différentes interviews, nous avons constaté que nous n'apprenions plus de nouvelles informations et que nous arrivions vraisemblablement au concept de saturation mentionné ci-dessus.

Tableau des profils interviewés

Travailleurs	Sexe	Département	Ancienneté
Travailleur 1	Femme	Service du personnel	14 ans
Travailleur 2	Femme	Facturation	Moins d'un an
Travailleur 3	Femme	Achats	4 ans
Travailleur 4	Femme	Ressources humaines	2 ans
Travailleur 5	Femme	Comptabilité	20 ans

Avant d'entamer notre interview, nous nous sommes tout d'abord présentée et avons cadré l'objet de notre étude. Nous avons également systématiquement demandé l'autorisation d'enregistrer l'entretien en expliquant que cela serait plus facile pour nous de traiter son contenu. Nous n'avons pas non plus omis de rappeler que toutes les réponses obtenues lors de l'interview étaient couvertes par l'anonymat (Blanchet, Gotman, 1992). La durée des interviews a varié entre 30 et 45 minutes.

Une fois ces formalités réalisées, l'entretien débutait par une question qui nous permettait d'en apprendre davantage sur la fidélisation auprès de l'entreprise Aldi : « Pouvez-vous me dire si la société Aldi est votre premier employeur ? ». Une fois la réponse formulée, celle-ci nous permettait directement

d'enchaîner de manière fluide sur les différents points clés de notre recherche. De cette manière, nous avons pu aborder les deux thèmes clés de notre guide d'entretien : l'attractivité et la fidélisation. Au travers de ces points, nous avons pu en apprendre davantage sur l'ancienneté de l'interviewée, ses motivations, ses points forts et ses points faibles en termes de dispositifs des ressources humaines au sein de l'entreprise. Les interviewées ont également eu l'opportunité de parler de leurs souhaits sur d'autres points qu'elles estimaient important dans le cadre d'une politique de fidélisation des travailleurs. Afin de bien focaliser sur les objectifs, nous avons toujours veillé à ce que nos entretiens restent inscrits dans le cadre prédéfini lorsque l'interviewé avait tendance à s'en écarter (Van Campenhoudt, Quivy, 2011).

Par la suite, nous avons également utilisé la méthode de l'observation directe pour peaufiner les différentes informations obtenues lors des entretiens semi-directifs. En travaillant au sein d'un open-space, il était très aisé pour nous de récolter des informations et/ou réponses qui n'ont pas été modérées comme elles auraient pu l'être lors d'un entretien. Par conséquent, cela nous a permis d'accéder à l'envers du décor. Peretz corrobore d'ailleurs ce propos lorsqu'il exprime l'idée que l'observation revient à *"être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences sans en modifier (idéalement) le déroulement ordinaire"*. (Peretz, 1998, cité par Guérin, 2015). Au travers de cette observation directe, nous avons également utilisé une de ses variantes, la participation observante. Soulé (2007, p.131) explique que *"la participation entraîne inévitablement des relations de proximité, voire une intimité avec les acteurs d'un terrain"*. Cette proximité était extrêmement présente au sein de l'open-space et d'autant plus au sein de l'équipe pour laquelle nous avons travaillé. Elle a donc été propice au partage d'informations car il régnait un climat de confiance.

1.3 Collaborateurs de vente

La méthode utilisée pour récolter les données auprès des collaborateurs de vente est complètement différente de celle proposée pour les autres membres du personnel. Au début de notre recherche, nous avons également souhaité réaliser des entretiens semi-directifs afin de récolter le plus de données possibles de manière qualitative. Cependant, notre maître de stage nous a très rapidement expliqué qu'il allait être compliqué de procéder de cette façon pour plusieurs raisons : les collaborateurs de vente ont des horaires très spécifiques à respecter et ils n'ont donc pas de longs temps de pause. De plus, il semblait très compliqué de fixer des rendez-vous précis aux travailleurs des différentes filiales et donc de s'y rendre dans les temps.

Nous avons donc émis l'idée d'interviewer les collaborateurs après leur temps de travail. Tout de suite, le manager des ressources humaines nous a expliqué que ceux-ci ne seraient certainement pas favorables à l'idée d'accepter l'entretien dès lors qu'il se déroulerait après journée et de manière non obligatoire. Nous avons donc décidé de préparer des questionnaires²⁹ que nous avons envoyé à seize filiales. Afin que ceux-ci ne s'avèrent pas complètement quantitatifs, nous avons rédigé des questions

²⁹ Voir questionnaire complet en annexe

ouvertes qui permettaient de récolter le ressenti sur les deux thèmes abordés également auprès des autres membres du personnel : l'attractivité et la fidélisation. Pour les leur faire parvenir, nous avons imprimé et disposé les questionnaires dans des enveloppes qui ont été déposées dans les différentes filiales via les camions assurant les livraisons. Cette diffusion nous a permis de récolter 31 réponses que nous espérions pouvoir compléter par des entretiens semi-directifs. Nous avons en effet décidé en concertation avec le manager des ressources humaines, d'introduire en fin de questionnaire, un paragraphe expliquant que le collaborateur de vente pouvait approfondir son ressenti vis-à-vis de cette étude en prenant contact avec nous par téléphone en vue de fixer un rendez-vous. Malheureusement, ce processus n'a pas débouché sur le résultat attendu. Sans doute faut-il en trouver la cause dans les raisons avancées et expliquées précédemment par le manager des ressources humaines.

1.4 Postulants

Au début de notre étude, nous n'avions pas prévu que les postulants que nous interviewions durant les entretiens téléphoniques fassent également partie de notre panel étudié. Cependant, au fur et à mesure des appels téléphoniques, nous avons réalisé que leurs dires se montraient en réalité très intéressants dans le cadre de notre étude. Afin de ne pas les déstabiliser dans leurs propos, nous avons décidé pour deux raisons, de ne pas mentionner notre statut de stagiaire. La première, afin que les candidats n'éprouvent pas la sensation que leurs propos étaient « anormalement » analysés et la deuxième, afin qu'ils ne soient pas déstabilisés par le fait qu'ils passaient un entretien important avec une stagiaire et non pas une professionnelle des ressources humaines. Pour eux, nous avons donc utilisé la méthode non participante. De cette manière, les candidats n'ont pas eu de réticences à mentionner les points négatifs liés à leurs précédentes expériences professionnelles et les raisons qui les amenaient à postuler au sein de la société Aldi.

Par la suite, nous avons confronté nos informations avec la littérature scientifique que nous avons exposée dans la partie théorique de ce travail.

1.5 Analyse du matériau empirique

Toutes les interviews ont été systématiquement enregistrées. Dans la foulée immédiate de celles-ci, nous avons procédé à leur retranscription minutieuse. Ce *modus operandi* nous a alors permis de bien focaliser sur chacun des sujets abordés tout en nous permettant de mieux évaluer l'importance de certains éléments qui nous avaient semblé anodins au départ (Van Campenhoudt, Quivy, 2011).

Afin d'analyser nos données, nous avons choisi de réaliser une analyse thématique de contenu. En effet, ce type d'analyse permet "de découper transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème" (Blanchet, Gotman, 1992). Premièrement, nous avons traité séparément les informations liées à chaque entretien pour faire ressortir les données en lien avec les différents dispositifs évalués dans notre étude. Par la suite, nous les avons classées dans un tableau qui reprenait un thème par colonne. Deuxièmement, nous avons analysé les entretiens en les croisant entre eux. Cela nous a permis de dégager de nouveaux éléments se référant à des thèmes identiques (Blanchet, Gotman, 1992).

En ce qui concerne les résultats que nous avons obtenus via les questionnaires, nous avons également décidé de les collationner au sein d'un tableau. Chaque thème abordé était référencé sous une couleur différente afin de nous en faciliter l'analyse. Finalement, cela nous a permis de créer un tableau synthétique organisé par thème, reprenant l'ensemble des informations recueillies suite aux questionnaires et lors des interviews.

2. Mise à plat des résultats

2.1 Accueil et intégration

Concernant l'accueil et l'intégration au sein de la centrale, aucun dispositif formel n'a jamais été mis en place. Le nouvel engagé se retrouve directement sous la responsabilité du supérieur hiérarchique du service pour lequel il a été embauché et le fonctionnement lié à son arrivée dépend intégralement de celui-ci.

Par contre, le département des ressources humaines a tenu à effectuer quelques changements concernant l'*onboarding* des nouveaux collaborateurs de vente. Celui-ci est donc beaucoup plus développé que celui qui est d'application pour la centrale dès lors qu'il reprend plusieurs dispositions. Tout d'abord, lorsqu'un nouveau collaborateur est engagé, il reçoit lors de son premier jour de travail, un classeur de bienvenue personnalisé qui lui est remis par le District Manager (DM). Ce classeur a été imaginé et conçu par la responsable des ressources humaines. Il reprend une lettre de bienvenue, une check-list manager, différents documents administratifs, la description de fonction du poste de l'arrivant ainsi que le règlement de travail. Outre ce classeur, le nouvel engagé reçoit également un pack de bienvenue qui comprend notamment un sac à courses en jute floqué au nom de l'entreprise. Celui-ci contient un certain nombre de gadgets (bic, porte-clés, ...) et un flyer reprenant les valeurs de la société ainsi que la publication trimestrielle interne à l'entreprise.

L'intégration du nouveau collaborateur de vente se poursuit également au sein de la filiale pour laquelle il va travailler. Afin de la préparer au mieux, le DM annonce son arrivée en affichant un avis dans le local réservé aux collaborateurs. Si le nouvel engagé a approuvé la déclaration RGPD, cet affichage se décline alors dans une version enrichie d'une photo. Dans le cas contraire, il se limite à la publication de l'identité du nouvel arrivant.

Afin de parfaire l'accueil et l'intégration du travailleur, le département des ressources humaines a également mis en place un centre de formation par lequel chaque nouvel engagé doit passer. Nous parlerons de ce point plus en détails sous le chapitre 2.2 ci-dessous.

Finalement, il a été convenu dans ce nouveau plan d'accueil et d'intégration du personnel, que chaque nouvel arrivant se verrait désigner un parrain qui sera chargé de son accueil, de son encadrement et de son intégration durant les premiers jours de travail. Le but de cette démarche consiste à faciliter le passage entre le centre de formation et la filiale d'attache mais également de permettre à la formation de se poursuivre de manière informelle via l'expertise du parrain. Par ailleurs, en favorisant ce contact rapproché, la facilité d'intégration au sein de l'équipe augmente puisqu'il permet au nouveau

collaborateur de rentrer plus naturellement en contact avec les membres de l'équipe qui est déjà celle de son parrain.

De nombreux travailleurs n'ont pas été satisfaits par le processus prévu lors de leur entrée en fonction et ont mis en avant de façon assez constante, plusieurs éléments à améliorer. Toutefois, tous ont également tenu à mettre en exergue différents éléments qu'ils ont appréciés.

Manque de présentation

Plusieurs travailleurs interrogés nous ont communiqué leur désir de pouvoir profiter d'une meilleure présentation d'un nouveau collègue même si celui-ci n'est pas engagé au sein de leur propre service. (Travailleur n°2, travailleur n°3, travailleur n°4).

"On est facilement intégré dans le service pour lequel on va travailler mais on n'a pas vraiment de présentation avec tout le monde et je trouve ça vraiment dommage." (Travailleur n°3)

"Pour tous les nouveaux, c'est la même chose. On ne sait pas pour quel poste ils sont là ou pour combien de temps. Par exemple, quand j'appelle les gérants de certains magasins, je ne sais même pas à quoi ils ressemblent. Ils viendraient en centrale, on ne saurait même pas qu'on se contacte régulièrement. Et c'est pareil dans l'open-space. On ne connaît même pas le prénom de tout le monde et on n'a pratiquement aucun contact avec certaines personnes comme les DM qui vont et viennent. Je pense que créer une petite check-list avec la tête et le prénom de tout le monde, ça pourrait aider à apprendre à connaître les personnes même de manière minime." (Travailleur n°3)

"Je n'ai pas vraiment été présentée aux DM, c'est plutôt moi qui me suis présentée à eux. Ils n'étaient pas forcément au courant de mon arrivée donc je pense que ça ne serait pas mal d'au moins envoyer un mail en expliquant qu'un nouveau collègue arrive. Cela permettrait aussi de connaître le nom de la personne parce que parfois on voit juste une personne passer mais on n'en connaît pas vraiment plus." (Travailleur n°4)

"J'ai été présentée à tout le monde dans les services pour lesquels j'ai travaillé donc honnêtement je trouve que j'ai eu un bon accueil. Mais je pense que les gens dans les bureaux ne savent même pas qui je suis et moi inversement aussi." (Travailleur n°2)

Cette volonté d'une meilleure présentation est motivée par plusieurs raisons. La première est de créer un climat de travail plus agréable comme le mentionne le travailleur n°2.

"Je trouve ça utile d'être présentée car au moins c'est plus facile pour la suite si on a déjà eu un premier contact au préalable. On m'a aussi montré où se trouvait tous les services donc si j'avais besoin de quelque chose, je savais où je devais aller." (Travailleur n°2)

Pour d'autres, ce manque de présentation traduit un manque d'intégration avec l'ensemble du personnel et donc une mauvaise image pour démarrer au sein de l'entreprise.

"Je pense que ça serait bien d'aussi le présenter [le nouvel engagé] à la direction et aux DM parce qu'il y en a pas mal qui ne savent même pas le nom de la nouvelle personne donc ça, ça prouve que tu n'es pas vraiment intégré dans la société dès lors qu'on ne connaît même pas le prénom. Il faudrait peut-être faire des piqûres de rappel." (Travailleur n°4)

"Les gens sont installés dans leur train-train quotidien et ne voient pas l'intérêt de prendre le temps de découvrir le personnel qui travaille en dehors de leur service, je trouve ça dommage parce que ça ne rend pas l'intégration agréable et ça ne donne pas une bonne image." (Travailleur n°1)

Ce ressenti a également été omniprésent dans les réponses que nous avons obtenues dans les questionnaires à destination des collaborateurs de vente. Plusieurs personnes nous ont fait part d'un manque d'esprit d'équipe et de solidarité, comme on peut le constater ci-dessous :

"Quand je suis arrivée, je n'ai pas ressenti beaucoup d'entraide avec les autres collègues. Pourtant j'étais nouvelle et j'aurais aimé qu'on m'explique davantage ce qu'on attendait de moi." (Collaborateur de vente)

"Au début, je n'ai pas trouvé qu'il y avait du soutien entre nous, ce n'était pas facile mais ça a fini par aller mieux." (Collaborateur de vente)

"J'ai eu un très bon accueil par certaines personnes. Par contre, pour d'autres, ce n'était pas du tout le cas et ça ne donne pas forcément envie de rester au sein d'une équipe par laquelle vous avez l'impression de ne pas être considéré." (Collaborateur de vente)

Importance des équipements et des outils informatiques

Cependant, le travailleur n°4 émet tout de même un avis positif concernant le poste de travail fonctionnel dès le premier jour de travail.

"On confie au nouvel arrivant, un ordinateur, ses accès et on le présente à l'open-space. Après ça, il commence sa journée de travail et son boulot est expliqué au fil de la journée. Je trouve que préparer le matériel est appréciable et non-négligeable puisque ça permet de voir qu'on était attendu". (Travailleur n°4)

Sur ce point, plusieurs collaborateurs ont également admis avoir apprécié recevoir tout le matériel nécessaire dès leur premier jour.

"Nous avons notre tenue à disposition dès le premier jour, c'était vraiment chouette." (Collaborateur de vente)

"Recevoir un kit de bienvenue est vraiment top, cela fait toujours plaisir et ça nous donne encore plus envie de débiter cette nouvelle expérience." (Collaborateur de vente)

"Nous avons tout le matériel nécessaire dès qu'on commence à travailler, ça évite de stresser et de se demander comment ça va se passer." (Collaborateur de vente)

"J'ai aimé recevoir une farde avec tous les papiers importants. Je ne me suis pas sentie perdue et je savais ce que je devais faire et quand." (Collaboratrice de vente)

Cet élément a été mentionné par tous les autres membres interviewés en centrale. Ils ont aussi insisté sur le fait que ces équipements sont également appréciables sur le long terme et pas uniquement lors de l'intégration.

"On est bien équipé au bureau, on a au minimum deux écrans et c'est vraiment un confort au quotidien. Pour moi, cela joue un rôle extrêmement important dans ma fidélisation." (Travailleur n°3)

"On ne manque de rien en termes de matériel, c'est clairement un point positif qui fidélise. Si demain, je demande un téléphone pour mieux travailler, je sais que ce sera directement accepté." (Travailleur n°2)

Ces propos sont corroborés par ceux des travailleurs n°1 et n°5 qui expriment leur avis sur l'évolution des outils informatiques utilisés au sein de leur service.

"Au niveau informatique et des programmes qu'on utilise, ça a énormément évolué au fil des années et c'est motivant dans le sens où ça nous permet d'aller plus vite dans certaines tâches et donc d'être plus opérationnels pour d'autres." (Travailleur n°1)

"On est bien équipé et on possède beaucoup plus d'outils modernes quand je compare à mes débuts où c'était pratiquement tout sur papier et ça c'est super agréable. La société a vraiment évolué à ce niveau-là et c'est appréciable." (Travailleur n°5)

2.2 Formations

Pour ce point de notre étude, nous avons trouvé plus opportun de séparer les avis des membres de l'administration de ceux des collaborateurs de vente. Nous avons procédé de la sorte pour la raison suivante: le département des ressources humaines a prévu deux types de formations. Une à destination des membres travaillant à la centrale et une pour les nouveaux arrivants dans les filiales de vente. Ces deux processus seront très différents l'un de l'autre.

En effet, les formations prévues pour les travailleurs en centrale seront proposées sous la forme d'une plateforme interne, nommée Aldi Academy. Via cette plateforme, les travailleurs pourront avoir accès à différentes formations. Si l'une ou plusieurs d'entre elles les intéressent, ils pourront faire la demande à leur supérieur afin de pouvoir la/les suivre. Il faudra évidemment que celles-ci soient en lien avec le travail effectué à la centrale. En réalité, ce principe permet aux travailleurs d'accéder à des formations en continu et donc de pouvoir se former tout au long de leur parcours professionnel.

La formation des nouveaux collaborateurs de vente quant à elle sera réalisée dès l'entrée en fonction et non pas au fur et à mesure de leur parcours. La formation sera articulée en différentes phases qui tiendront compte du poste occupé par le nouveau collègue (collaborateur de vente, assistant manager de magasin ou manager de magasin). Durant deux semaines, en fonction des disponibilités, les

nouveaux arrivants seront formés en alternant la théorie et la pratique au sein d'un centre de formation différent. De plus, les nouveaux collaborateurs seront tous amenés à suivre la formation de collaborateur de vente qui sera considérée comme la formation de base pour tous. Toutefois, les personnes ayant été recrutées en tant qu'assistant manager ou manager de magasin recevront une formation supplémentaire.

La création de cet *onboarding* a pour but de présenter positivement Aldi en tant qu'entreprise et organisation et d'expliquer clairement et correctement toutes les procédures aux nouveaux collaborateurs. Les formateurs ont été briefés afin de former/corriger les nouveaux arrivants en leur témoignant toute la patience nécessaire. Une autre motivation pour le déploiement de ce nouveau système de fonctionnement repose sur le constat posé par les membres du département en charge du projet. Ils ont en effet constaté que les nouveaux collaborateurs se sentent encore souvent incertains par rapport à leur méthode de travail et n'ont logiquement pas encore le rythme de quelqu'un qui est en service depuis une longue période. Actuellement, il n'est pas rare qu'un nouveau collaborateur arrive dans une filiale qui doit faire face à un manque de personnel et cela n'a une bonne influence ni sur la formation ni sur l'image de l'entreprise.

Au moment où nous rédigeons cette étude, le centre de formation de Vaux-sur-Sûre n'est pas encore opérationnel. Nous avons donc récolté des informations sur le ressenti actuel des collaborateurs en termes de formation et sur leur avis quant à ces futurs dispositifs. Cela nous permettra de comparer les souhaits d'Aldi avec ceux de ses travailleurs.

Pour tous les membres de l'administration, il ressort que la formation en continu est un bon moyen d'**implication personnelle** (Travailleur n°1, travailleur n° 2, travailleur n° 3, travailleur n°4, travailleur n°5) même si le travailleur n°1 précise qu'il faut pour cela vouloir évoluer au sein de l'entreprise.

"Pour quelqu'un qui a de l'ambition et qui souhaite évoluer au sein de l'entreprise, c'est une bonne chose d'instaurer ça parce qu'il le verra comme quelque chose de positif et il ne souhaitera pas partir. Personnellement, ça [le dispositif de formation] ne m'intéresserait pas trop donc ne me fidélisera pas plus que cela mais pour ceux qui veulent changer de fonction, pourquoi pas".
(Travailleur n°1)

"Je suis totalement pour ce genre d'idées. J'adore me former, je l'ai toujours fait. Je suis toujours partante pour ce genre de choses. C'est super intéressant de se former et d'aller un peu plus loin que ce qu'on sait. Pour moi les formations tout au long de la vie sont un bon moyen de fidéliser le personnel. Les personnes qui peuvent apprendre autre chose que ce qu'elles font au quotidien c'est top [...] Et puis, ça nous permettrait d'être plus efficaces, d'être mieux organisés et d'aller plus loin dans notre façon de travailler. Pour ma part, ça me boosterait au quotidien de pouvoir accéder à ce type de dispositifs." (Travailleur n°3)

"Si pour mon travail, je peux réaliser des formations pour améliorer ce que je fais, je trouve ça super intéressant et c'est clairement un moyen de fidéliser les travailleurs." (Travailleur n°5)

"Je trouve qu'avoir l'opportunité de choisir des formations, c'est vraiment très bien. Permettre à tout le monde d'avoir accès à des formations, ça montre que l'entreprise est ouverte à former son personnel et à le garder et que si on a des lacunes dans certains domaines, ça nous permet de les améliorer [...] Les formations permettent aussi de montrer qu'on est motivé à l'idée de se développer et d'évoluer dans son emploi ou au sein de l'entreprise." (Travailleur n°4)

Cependant, le travailleur n°4 nuance tout de même ses propos en exprimant l'idée que le dispositif de formation n'est pas forcément un mauvais moyen de fidélisation mais pour elle, ça pourrait également être un **moyen de rétention** :

"Je pense que les formations sont un point positif mais je ne pense pas que ça jouerait complètement dans le fait que je resterais au sein de l'entreprise; mais c'est certain que si j'entreprends une formation, j'aurais tendance à me dire que je ne vais pas partir donc ça pourrait plutôt me retenir." (Travailleur n°4)

Le travailleur n°2 est également du même avis que ses collègues concernant l'implication personnelle engendrée via le processus de *long life learning*. Dans ses propos, elle ouvre également la voix à un autre aspect positif de la formation : **la confiance en soi**.

"Les formations en continu, je trouve ça vraiment bien. À l'heure actuelle, du moins dans mon service, ce sont toujours les mêmes qui sont formés et par la suite, ils doivent former les autres. Je trouve que ça ne montre pas que l'on fait confiance à tout le monde et ça ne donne pas envie de s'impliquer plus que ça. Du coup, le fait d'accéder à des formations qui sont nécessaires à notre poste, c'est clairement top pour garder un travailleur, moi ça me donnerait envie de rester." (Travailleur n°2)

"Pour mettre en confiance la personne, il faut absolument la former selon moi. Déjà je trouve que ça montre qu'on croit en la personne engagée et puis ça permet d'éviter des erreurs surtout quand on voit le temps qu'on peut perdre à rattraper des erreurs qui auraient pu ne pas être commises. C'est plus rapide de former." (Travailleur n°2)

D'autres travailleurs ont plutôt mis en exergue **l'intérêt du supérieur hiérarchique** envers ces formations pour augmenter notamment la confiance en soi. (Travailleur n°4 et n°5)

"[...] Il faudrait peut-être que les supérieurs boostent/soutiennent plus ce dispositif [formation en continu]. On n'ose pas forcément se lancer dans une formation de nous-même mais si notre manager nous pousse en nous montrant qu'il est intéressé par notre évolution, ça sera d'autant plus le bienvenu." (Travailleur n°4)

"On a déjà eu des formations Excel mais qui n'ont jamais été assez abouties donc je ne trouverais pas ça intéressant [de mettre en place des formations] si c'est pour proposer des formations pour "dire de" mais qu'au final on n'ait pas un bon suivi ou un aboutissement concret à la fin. Je pense que ce serait plus intéressant de suivre une formation proposée par son supérieur si celle-ci est bonne et qu'elle pourrait nous apporter plus." (Travailleur n°5)

Finalement, toutes les personnes interviewées ont tenu à parler de l'importance des formations en début de parcours. Cette volonté d'y avoir accès a été motivée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a une **volonté d'adaptabilité**, avancée par le travailleur n°2:

"J'ai travaillé dans deux services différents. Dans le premier, on ne m'a pas du tout formée. Si on m'avait formée, je pense sincèrement que je me serais mieux adaptée du premier coup. Je regrette vraiment ça parce que du coup je venais travailler avec une boule au ventre chaque matin: on a peur de faire des erreurs et dès qu'on en fait une, on nous tombe dessus. Dans le deuxième, j'ai une collègue qui m'a vraiment prise sous son aile et qui m'a tout montré donc là je travaillais en autonomie, j'étais détendue et fatalement je faisais du meilleur boulot." (Travailleur n°2)

Dans ce cas illustré, l'interviewée insistait tout de même sur **l'importance de la formation dans le cadre d'un nouveau poste**. En effet, si cette personne avait eu davantage de clés en main, elle se serait sentie beaucoup plus vite intégrée au sein de son service. Ce ressenti a également été exposé par le travailleur n°5 comme elle le mentionne ci-dessous:

"Quand je suis arrivée, je n'ai pas vraiment eu de formation et je suis persuadée que je n'en ai pas reçue parce que j'étais sous CDD et que j'allais changer de service après celui-ci. Il a donc fallu y aller à tâtons. [...] Je n'ai rien eu du tout à mon arrivée. En plus de ça, j'étais arrivée pendant les vacances donc il y avait beaucoup de gens en congé et des gens malades. Du coup, il a fallu un peu deviner et ce n'était pas du tout agréable comme sensation." (Travailleur n°2)

"Quand je suis arrivée, j'ai tout appris sur le tas et ça c'est dommage à mes yeux. Je ne me suis pas sentie super à l'aise à mes débuts. C'est beaucoup plus agréable quand on sait qu'on peut compter sur quelqu'un." (Travailleur n°5)

Ces propos tenus par le travailleur n°2 font opposition à ceux mentionnés par le travailleur n°4 qui n'a pas du tout eu le même point de vue:

"Souvent, dès qu'il y a un nouvel engagé, son supérieur essaye de le présenter à tout l'open-space tout en lui expliquant les différents départements et en faisant un tour de table. Ce n'est pas juste "voilà assieds-toi" et tu découvriras au fur et à mesure et ça c'est vraiment appréciable." (Travailleur n°4)

Le travailleur n°4 continue sur cette lancée en expliquant le déroulement de sa formation. Le travailleur n°1 a lui aussi tenu à préciser son ressenti à ce propos.

"Quand je suis arrivée, j'ai bien été formée et c'est vraiment très agréable et important à mes yeux." (Travailleur n°1)

"Je n'ai pas été déçue une fois engagée parce que j'ai eu une grosse formation de deux mois, où j'ai notamment été en magasin et à la centrale de Gembloux avant d'être en poste, donc j'ai vraiment perçu cela comme un bon début au sein de l'entreprise. De plus, à mon arrivée, je me suis sentie attendue car la formation m'a permis de passer auprès de tout le monde et tous les

responsables avaient reçu un planning pour savoir quand j'allais chez eux. Ça m'a permis de voir un peu tout le monde et d'apprendre le fonctionnement en douceur. Tout le monde a été ouvert et à l'écoute." (Travailleur n°4)

Lorsque nous regardons les résultats obtenus pour les collaborateurs de vente, ceux-ci sont assez surprenants. Sur les 31 réponses obtenues, seulement 4 personnes ont mentionné le fait qu'elles trouvaient que la formation n'était pas suffisante et 10 d'entre elles ont tout de même admis qu'un bon programme de formation s'assimilait à un élément indispensable dans le cadre de la fidélisation du personnel.

Un des collaborateurs mentionne d'ailleurs son envie de pouvoir utiliser la formation comme un **moyen d'évolution interne**.

"Pour le moment, je travaille comme collaborateur de vente mais j'aimerais pouvoir passer assistant à l'avenir. Sans une formation approfondie, je ne pense pas que cela sera possible et je ne pense pas non plus m'en sentir capable sans ça." (Collaborateur de vente)

Pour d'autres, le processus de formation est un dispositif qui permet de **lutter contre une sensation d'abandon ou encore de se lancer correctement dans la vie active**.

"Je ne trouve pas que j'ai eu une bonne formation au départ, je me suis sentie très seule au début et c'est très stressant de se lever le matin sans savoir comment ça va aller." (Collaborateur de vente)

"C'était mon premier travail. Avant j'ai travaillé comme étudiante comme vendeuse. Du coup, j'aurais aimé un peu plus de conseils pour entamer ma vie professionnelle." (Collaboratrice de vente).

Le dernier collaborateur a, quant à lui, émis l'idée que le processus de formation permettait la création d'un **soutien de la hiérarchie**.

"Pour moi, le fait de nous former avant de commencer permet de montrer que la société est là pour nous épauler et qu'elle ne nous lâche pas directement dans la jungle. En plus, on a l'impression qu'on est mieux préparé à faire du bon travail." (Collaborateur de vente)

2.3 Conciliation vie privée-vie professionnelle

Comme nous l'avons vu lors de l'exposé théorique, la conciliation vie privée – vie professionnelle joue un rôle crucial dans la fidélisation des travailleurs et notamment auprès de la jeune génération.

Au sein de la société Aldi, cette conciliation passe par l'organisation du temps de travail. En effet, en ce qui concerne les travailleurs au sein de la centrale, une certaine flexibilité des horaires a été octroyée. Ils ont ainsi la possibilité de venir le matin entre 7h30 et 9h et de terminer leur journée entre 15h30 et 17h. Le vendredi, les employés sont autorisés à quitter leur lieu de travail à partir de 14h30. Afin de vérifier que les heures sont intégralement prestées, un système de pointage a été mis en place à l'entrée/sortie du bâtiment.

Pour les collaborateurs de vente, cette flexibilité du temps de travail n'est évidemment pas possible car ceux-ci dépendent des horaires d'ouverture et de fermeture des magasins. En l'occurrence, 8h30-19h pour les collaborateurs de vente et 7h30-19h pour les assistants-managers de magasin. Cependant, il est très courant dans la grande distribution de ne pas proposer de contrats temps plein mais plutôt des contrats à temps partiel en vue de gagner en souplesse dans l'organisation des plannings. Au sein de la société Aldi, ces contrats varient entre 28h et 32h/semaine. Même si pour certains cela peut paraître réducteur, pour d'autres cela représente un bon moyen de concilier la vie privée et la vie professionnelle.

En rassemblant les réponses des personnes interrogées, nous avons relevé qu'un très grand nombre d'entre-elles avaient mis en avant que la **proximité entre le domicile et le lieu de travail** représentait un attrait indispensable dans leur choix et dans leur fidélisation. Afin de ne pas exposer trop de commentaires similaires, nous avons donc décidé de ne mettre sur papier qu'une partie de ceux-ci.

"J'habite même pas à 10 minutes à pied du magasin, ça serait vraiment parfait pour moi si je pouvais travailler là-bas." (Postulant)

"Je n'ai pas de permis ni de voiture. Trouver un emploi où je peux prendre le bus ou venir à pied, c'est vraiment le rêve, je serais très motivée d'aller travailler là-bas." (Postulant)

"Je conseillerais aux personnes de postuler chez nous surtout si elles habitent dans le coin." (Travailleur n°1)

"Ce qui m'a motivé à venir travailler chez Aldi, c'était les bons échos que je recevais de mes amis mais surtout le fait que je pouvais avoir un emploi proche de chez moi. Ce n'est pas donné à tout le monde donc je suis très contente d'avoir eu ce travail." (Collaborateur de vente)

"Je travaille à 20 minutes de la maison donc je ne voudrais changer d'emploi pour rien au monde. Quand on a la possibilité de faire si peu de trajet pour aller travailler, c'est un énorme point positif du travail." (Collaborateur de vente)

Pour d'autres (travailleur n°1, travailleur n°2 et travailleur n°3), cette proximité est surtout un moyen de compensation envers un élément qui est manquant à leurs yeux, le salaire :

"Je savais que c'était une société très organisée et structurée et ça m'a donné envie de venir travailler ici. La proximité également, j'habite à 15 min et le fait d'habiter tout près et d'avoir une bonne conciliation vie privée-professionnelle, ça compense le manque de salaire." (Travailleur n°3)

"Les salaires ne sont pas super attractifs et sans cette distance réduite entre ma maison et le travail, je ne pense pas que je resterais et je ne pense pas non plus que je suggérerais qu'on vienne y travailler [...] Je compense la rémunération faible par une bonne conciliation vie privée-vie professionnelle, c'est très important pour moi. Je pense que ce qui les [la société] sauve, c'est la proximité." (Travailleur n°1)

" Si j'avais trouvé un boulot avec un meilleur salaire et une moins bonne conciliation je pense que j'aurais accepté quand même sauf si c'était des horaires qui ne me convenaient absolument pas. Je dirais non aussi si c'est pour gagner 300 euros de plus et faire 1h de route alors non je choisis de gagner moins mais d'avoir un meilleur confort de vie." (Travailleur n°2)

Cependant, même si la proximité joue un rôle important aux yeux de la majorité des travailleurs, un autre élément clé s'est avéré tout aussi essentiel, voire complémentaire pour certains. Cet élément est **la flexibilité**. Elle peut être établie dans les horaires où dans les contrats et permet d'attirer et de fidéliser le personnel.

"Pour moi le salaire ce n'est pas le plus important. La proximité et la souplesse des horaires, c'est un grand luxe dans un travail. On peut récupérer nos heures grâce à la pointeuse et ça ce n'est pas le cas de toutes les entreprises." (Travailleur n°3)

"De prime à bord, ce qui m'a fait venir chez Aldi c'est la proximité, les horaires flexibles et le salaire." (Travailleur n°4)

Le travailleur n°4 continue sur sa lancée en exprimant également que cette flexibilité est appréciable en termes de charge de travail et d'horaires. Ses propos sont corroborés par ceux du travailleur n°2 et du travailleur n°3.

"C'est un travail de semaine et je trouve qu'on a une bonne conciliation vie privée-vie professionnelle parce que quand on rentre chez soi, on a réellement fini journée. Il n'y a pas de surcharge de travail ou alors c'est très rare. Donc on ne peut vraiment pas se plaindre de nos horaires qui sont corrects." (Travailleur n°4)

"La proximité du lieu de travail et la flexibilité des horaires sont des éléments qui me fidélisent. C'est un confort de vie surtout que les heures qu'on fait en plus, elles sont comptabilisées donc c'est un bénéfice non négligeable. En plus, elles [les heures supplémentaires] peuvent être payées ou récupérées, on ne nous impose rien". (Travailleur n°3)

"J'aime beaucoup qu'il y ait des horaires variables avec 4 jours maximum par semaine, ça m'a attiré à venir travailler ici." (Collaboratrice de vente)

"Je n'ai pas d'enfant donc mon horaire me convient parfaitement. Je préfère commencer tôt et finir tôt [6h-14h]. C'est super important à mes yeux d'avoir cette possibilité de conciliation vie privée-vie professionnelle. C'est vraiment ce que je recherchais. Avant j'étais dans la vente et du coup je pouvais finir à 19h et je devais travailler le weekend. Pour rien au monde je ne voudrais retourner à ce type d'horaires." (Travailleur n°2)

Certains voient plutôt cette flexibilité comme la possibilité de s'occuper de sa **vie de famille** ou encore de leurs **activités complémentaires**.

"J'ai voulu postuler chez vous car j'aimerais passer indépendante complémentaire dans l'esthétique et ça me permettrait de combiner les deux." (Postulante)

"Je ne voulais absolument plus de job à plein temps. J'aime avoir du temps pour moi après journée." (Collaborateur de vente)

"J'ai voulu retrouver un travail une fois que mes enfants sont devenus grands. Je n'avais pas de critères définis mais avoir du temps pour moi de temps en temps, c'est agréable." (Collaboratrice de vente)

"Je trouve que le métier de collaborateur est très difficile physiquement. Avoir un 32h/semaine pour moi c'est bien car les journées sont déjà bien remplies." (Collaborateur de vente)

"Les horaires flexibles, j'ai toujours connu ça et c'est vraiment très bien. Tant que tu fais tes heures, tu es libre de venir et partir quand tu veux. C'est un bon dispositif surtout quand on a des enfants et qu'il y a des rendez-vous à prendre. On peut venir ou partir une heure plus tôt, on sait s'arranger facilement et on peut se rattraper le lendemain." (Travailleur n°5)

"Je viens d'avoir une petite fille et j'aimerais pouvoir m'occuper d'elle. Son papa a un horaire compliqué donc j'aimerais pouvoir être là pour elle. Un 28h, ça serait parfait pour moi." (Postulante)

"Le fait qu'il y ait des horaires flexibles, je trouve que c'est très confortable car ça arrive que mes enfants soient malades et que du coup je doive aller les déposer à la dernière minutes chez mes parents. Mais comme je sais qu'on n'a pas d'heure précise, j'arrive au travail sans stress." (Travailleur n°1)

Lors de cette mise à plat des résultats, nous nous étions basée sur trois des éléments développés dans la partie théorique de notre travail. Ceux-ci avaient été mentionnés par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, pour influencer positivement l'implication des travailleurs et donc parvenir à les fidéliser au sein de l'entreprise à travers ces dispositifs. Ces trois éléments n'ont pas été choisis au hasard étant donné qu'ils étaient en cours d'implémentation au sein de l'entreprise où nous avons effectué notre stage. Cependant, lors de nos entretiens, ainsi que dans les réponses obtenues dans les questionnaires, de nouveaux éléments sont apparus. Il nous a donc semblé opportun d'également les approfondir car les thématiques abordées par les travailleurs touchent à deux autres caractéristiques mentionnées par les auteurs cités ci-dessus: La communication et la participation – L'organisation du travail.

2.4 La communication et la participation

Lors de notre récolte de données, il est apparu que de nombreux travailleurs se plaignaient d'un manque de communication au sein de l'entreprise et que ce constat pouvait se montrer pesant au quotidien. Cette constatation a été réalisée auprès des membres de l'administration mais ce sentiment n'a jamais été évoqué du côté des collaborateurs de vente. Au contraire, ceux-ci nous ont fait part avec beaucoup d'enthousiasme qu'il régnait une bonne ambiance entre collègues et chefs en filiale.

Au sein de l'administration, il ressort que la **communication avec les membres de la hiérarchie est assez compliquée**. Ceci a pour conséquence que les travailleurs se sentent très souvent délaissés et perdent en implication car ils n'ont pas l'impression d'être assez considérés quand ils tentent de faire part de leur ressenti.

"Il y a un manque de communication flagrant entre les niveaux hiérarchiques et ça depuis toujours. Parfois c'est un peu trop structuré, ça ne bouge pas suffisamment. Et il y a un poids hiérarchique énorme. On n'ose pas faire autrement que ce qui est prévu et je trouve ça dommage car il faut aussi pouvoir venir avec nos idées, les proposer et les faire accepter ou pas [...] Il faut travailler sur la mentalité de la société, on est encore beaucoup trop basé sur le poids hiérarchique où personne ne doit rentrer dans le travail de l'autre." (Travailleur n°3)

"C'est très hiérarchisé et je pense qu'ils ne veulent pas prendre la peine de garder un contact. On ressent très fort cette hiérarchie au sein de la centrale, avec les hommes au pouvoir, ce qui crée une certaine distance [...] C'est chacun ses tâches et on ne sort pas du cadre et je trouve ça parfois démoralisant qu'on ne soit pas reconnu ou que ton avis ne soit pas pris en compte." (Travailleur n°4)

"Les responsables disent toujours que leur porte est ouverte et qu'on peut aller discuter mais ça ne sert strictement à rien, ils n'écoutent même pas ce qu'on dit. [...] Je pense qu'Aldi a toujours bien aimé cloisonner, on ne mélange pas les torchons et les serviettes." (Travailleur n°1)

"J'aimerais avoir plus de communication avec les DM pour qu'ils m'informent quand quelque chose se passe. Souvent j'apprends les nouvelles lorsque je reçois le mail qui explique qu'un candidat a été engagé mais entre-temps je n'ai aucun suivi, c'est très frustrant vis-à-vis de mon travail au quotidien." (Travailleur n°4)

En dehors de la communication avec la hiérarchie, les travailleurs n°3, n°4 et n°5 ont exprimé leur déception quant au fait qu'il n'y avait pas non plus une grande cohésion entre les différents départements et que cela amplifie le manque de communication et le manque d'affinités au sein de la centrale.

"Il y a aussi un manque de communication entre les services. Chacun travaille pour sa chapelle et pas pour l'ensemble du groupe et pour moi, c'est très frustrant. J'ai mis en place des choses pour que ça puisse lier mon département à ceux qui sont en lien avec nous et au final, les autres services n'en tiennent pas compte." (Travailleur n°3)

"Il y a toujours eu des démarcations entre les différents départements et ça se reflète sur le temps de midi. Les différences se font quand même ressentir et c'est dommage parce qu'on ne crée pas plus d'affinités avec les autres collègues." (Travailleur n°5)

"Le temps de midi, chaque service mange entre soi. Personne n'a jamais osé aller manger avec un autre service, de peur peut-être que ce soit mal vu. Il y a donc vraiment une division entre les services." (Travailleur n°4)

Malgré ces difficultés en termes de cohésion, le travailleur n°1 et le travailleur n°3 admettent que ce manque de communication est compensé par une **bonne ambiance de groupe** au sein de chaque service et que celle-ci est nécessaire pour effectuer le travail correctement. Ce sentiment est également partagé par les collaborateurs de vente.

"Ne jamais avoir de suivi dans ce qui va se passer et ne jamais avoir de réunions avec notre supérieur je trouve que ça ne donne pas envie de s'impliquer outre mesure. C'est parce qu'on s'entend bien entre collègues et qu'on se booste l'une l'autre qu'on garde cette envie du travail bien fait [...] On s'entend toutes bien dans l'équipe donc je ne viens pas travailler avec des pieds de plomb." (Travailleur n°1)

"C'est important de se remercier entre collègues. Quand quelqu'un a fait quelque chose pour moi ou a bien transmis une information, je pense qu'il faut aussi être reconnaissant du travail des autres. Au fil des années, on a vraiment bien réussi à instaurer ça et ça nous motive entre nous." (Travailleur n°3)

"[En parlant de l'implication] Oui grâce au soutien de l'équipe. L'équipe est là pour nous et on a envie d'être là pour elle. Il y a une très bonne entente avec toute l'équipe et les chefs." (Collaboratrice de vente)

"Je fais des heures supplémentaires quand il faut mais c'est à double sens, si j'ai une demande à faire auprès du DM [District Manager] on me fait plaisir, il y a une bonne ambiance." (Collaboratrice de vente)

"L'ambiance au sein de l'équipe me donne envie de faire toujours mieux et d'être plus impliquée." (Collaborateur de vente)

Finalement même si certains employés ont admis qu'il y avait un manque de communication de manière globale au sein de la centrale, les travailleurs n°3, n°4 et n°5 ainsi que plusieurs collaborateurs de vente estiment tout de même que leur supérieur direct est souvent présent en cas de besoin et qu'il fait preuve de reconnaissance à leur égard. A contrario les travailleurs n°1 et n°2 estiment ne pas en recevoir assez.

"Avant, les managers étaient beaucoup plus froids. Il y avait eux d'un côté et nous de l'autre. Maintenant, si je croise un chef je vais pouvoir discuter un peu avec lui. Ils sont beaucoup plus ouverts et agréables qu'avant. Depuis quelque temps, on est passé au tutoiement pour briser la glace entre les différents niveaux hiérarchiques et ça, j'apprécie beaucoup." (Travailleur n°5)

"Le fait que mon supérieur vienne nous féliciter quand on a bien géré un moment de crise, je trouve ça vraiment chouette parce que même si on fait le travail pour nous-même, être reconnu ça fait toujours plaisir et on a d'autant plus envie de s'impliquer." (Travailleur n°3)

"Julien me pousse à être créative et à développer de nouvelles choses et dès que j'entreprends quelque chose, il va y mettre du sien et assurer un suivi. Par exemple, si je crée un document, il

va directement le rendre obligatoire pour que je n'aie pas travaillé pour rien, ça c'est très agréable. C'est toujours plaisant de voir que quelqu'un souligne ce qu'on a fait de bien." (Travailleur n°4)

"Notre DM [District Manager] nous aide énormément à nous pousser vers le meilleur et ça me pousse à être investie au quotidien." (Collaboratrice de vente)

"J'aime mon travail, mes horaires et surtout le fait qu'on m'accorde de plus en plus de confiance et de responsabilités, ce qui me pousse à donner plus." (Collaboratrice de vente)

"Je rends avec mes moyens la confiance qu'Aldi m'a donnée en m'engageant." (Collaborateur de vente)

"J'aimerais avoir un peu plus de reconnaissance de la part du staff. Pendant la crise covid, on a eu énormément de boulot donc je pense qu'on aurait au moins pu avoir un merci. Ça ne doit pas être systématique car on est là pour faire notre boulot mais être reconnu c'est important." (Travailleur n°1)

"Je trouve qu'on n'est pas assez dans la pédagogie positive. On ne va pas encourager, on va plutôt écrire des mails pour dire ce qui ne va pas uniquement. Je ne pense pas que ça soit comme ça qu'on motive les gens à long terme. Les gens restent parce que ça fait 20 ans qu'ils sont là mais je trouve qu'il y a des gens qui ne sont pas du tout considérés alors qu'ils font bien leur job. J'aimerais un peu plus de reconnaissance." (Travailleur n°2)

2.5 L'organisation du travail

Une autre constatation assez flagrante a été de découvrir, au travers des données récoltées, la perception très différente des tâches à effectuer. D'un côté, nous avons découvert que les collaborateurs de vente aimaient leur travail car celui-ci est perçu comme étant varié. De l'autre, les autres membres du personnel évoquaient pour la plupart un travail trop routinier et répétitif.

"J'aime beaucoup la complexité de la grande distribution, ça change tous les jours." (Collaboratrice de vente)

"La diversification du travail et la possibilité de gravir les échelons, c'est ce qui m'a motivée à venir travailler ici." (Collaboratrice de vente)

"C'est un travail dynamique et super varié, on n'a pas le temps de s'ennuyer." (Collaboratrice de vente)

"Je n'aime pas rester sans rien faire et chez Aldi on nous permet de bouger tout le temps." (Collaboratrice de vente)

"Le travail en lui-même me plaît. La polyvalence, on fait de tout, ce n'est pas la même chose tous les jours. Ce travail je le recommande à ceux qui aiment bouger et qui ont de l'énergie." (Collaboratrice de vente)

Du côté des membres de l'administration, le travailleur n°1 et le travailleur n°4 n'ont pas parlé de leur travail de manière aussi positive que les collaborateurs de vente mais ont plutôt fait référence au fait que le manque de diversification pourrait avoir un impact négatif sur leur fidélisation.

"Mon travail a changé depuis mes débuts. Avant ce n'était pratiquement que de l'encodage. Maintenant c'est un peu plus varié mais les tâches sont tout de même assez similaires. Si on fait tout le temps la même chose, on s'ennuie et c'est barbant sur le long terme." (Travailleur n°1)

"On m'a vendu le poste comme un travail avec des responsabilités et des tâches variées. On avait mentionné plusieurs tâches comme les salons de l'emploi, les formations, le recrutement et développer le service. Je suis arrivée en pleine campagne nationale donc il y avait énormément de boulot mais c'est après plusieurs mois que le travail est devenu souvent le même et que j'ai gagné quelques responsabilités mais pas autant que ce qui m'avait été vendu à l'entretien d'embauche [...] J'ai fait part à mon chef que je trouve mon boulot routinier et il aimerait pouvoir me voir évoluer mais cela dépend des projets qui sont portés par le national." (Travailleur n°4)

Le travailleur n°4 met en exergue le fait qu'elle essaye de trouver des moyens de rester accrochée à son travail en cherchant des aspects positifs à celui-ci.

"J'ai l'impression de faire vraiment la même chose mais j'essaye de rester impliquée. Ce qui me tient, c'est lorsque j'ai des coups de stress avec des demandes urgentes mais j'ai des phases où c'est plus mou et je ne me sens pas super boostée." (Travailleur n°4)

QUATRIEME PARTIE: ANALYSE ET DISCUSSION

Le travail de terrain que nous avons mené nous a permis de développer et de mettre en lumière les trois nouveaux dispositifs qui sont en cours au sein de la société Aldi et d'analyser si ceux-ci pouvaient jouer un rôle positif en faveur de l'entreprise en termes d'attractivité et de fidélisation du personnel. Nous avons également pu mettre en exergue les avis des travailleurs face à ces nouveaux processus et ainsi réaliser un parallélisme entre les attentes de l'entreprise et la réalité de terrain.

Dans cette partie de notre travail, nous répondrons à notre question de recherche en nous appuyant sur les résultats empiriques obtenus lors de nos enquêtes. Nous y développerons également des éléments recueillis au cours de nos entretiens ainsi que dans nos questionnaires, alors qu'ils ne n'inscrivaient pas dans le canevas de départ que nous avons fixé. Finalement, nous tenterons de cerner les limites de notre approche et dégagerons des thèmes de recherche qu'il nous semble utile d'envisager.

1.1 Analyse des résultats obtenus

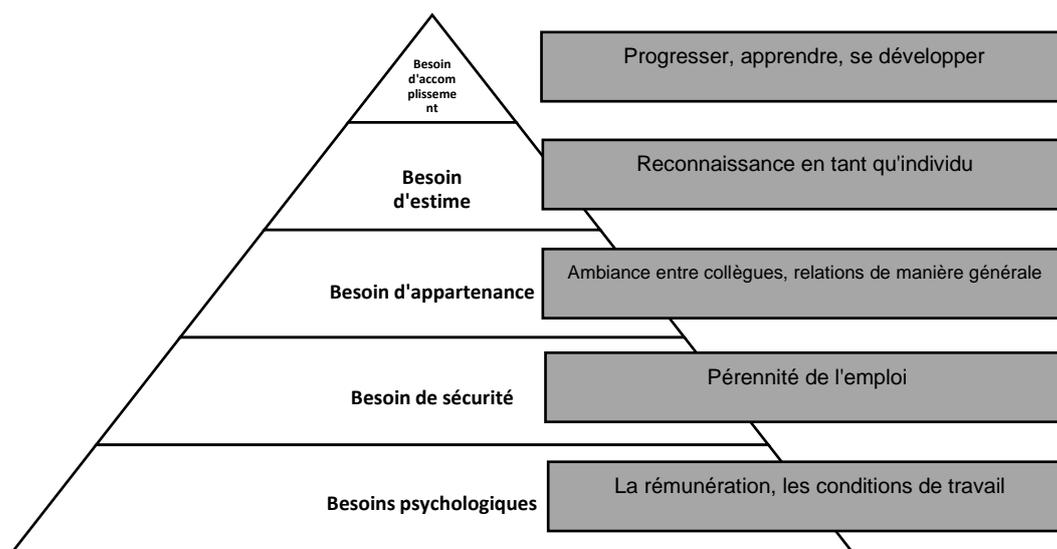
Dans ce chapitre, nous confronterons la mise à plat de nos résultats à la littérature existante et nous les interpréterons également à travers la théorie des deux facteurs de Herzberg ainsi que de la pyramide de Maslow.

Avant de débiter la discussion autour des résultats que nous avons obtenus, il nous a semblé opportun de redéfinir le concept de pyramide d'Abraham Maslow. Cette théorie de la motivation énonce le principe que l'homme a des besoins et qu'il met tout en œuvre en vue de les satisfaire. L'énergie qu'il dépense afin d'y parvenir est définie comme étant la motivation³⁰. La pyramide de Maslow part du principe que l'humain doit satisfaire cinq types de besoins. La base de la pyramide représente les besoins physiologiques avant de s'amincir à travers quatre autres niveaux, à savoir la sécurité, l'approbation, l'estime de soi pour terminer au sommet avec l'accomplissement de soi. Sa théorie repose sur une hiérarchie des besoins. En effet, il est impératif que chaque besoin soit assouvi avant de pouvoir passer au suivant (Louart, 2002).

Nous avons décidé de placer cette théorie en perspective de nos résultats car elle peut totalement s'appliquer au monde du travail étant donné qu'elle est restée, malgré le temps, en parfaite cohérence avec le modèle de la société actuelle. Au regard de cette théorie, nous allons tenter d'expliquer les différents résultats et mieux comprendre si ceux-ci peuvent jouer un rôle dans l'attractivité et la fidélisation du personnel.

³⁰ Bernard, M. (2013). *Motivation des employés et la pyramide de Maslow*. CEO. Retrieved May 6, 2021, from <https://www.coachsdentreprises.com/blog-trucs-astuces/motivation-des-employes-et-la-pyramide-de-maslow/>

Figure 2: Représentation de la pyramide de Maslow en entreprise



La rémunération et la conciliation vie privée – vie professionnelle comme besoin psychologique

Notre étude porte sur l'efficacité des dispositifs RH, en dehors du cadre salarial, afin d'assurer l'attractivité et la fidélisation des travailleurs. Toutefois, le premier constat que nous avons pu établir lors de nos recherches est que le salaire joue un rôle important pour les travailleurs et ce quel que soit leur âge. Nous avons appris à travers la théorie que les jeunes accordaient moins d'importance à ce facteur mais le travail que nous avons mené au sein de l'entreprise a plutôt tendance à nous démontrer le contraire. En effet, pour tous les collaborateurs de vente interrogés, dont l'âge variait entre 18 et 55 ans, le critère de choix qui leur a donné envie de postuler au sein de la société a été l'attrait pour le salaire. C'est l'outil d'attractivité qu'ils ont le plus mentionné. Ce constat a également été similaire auprès des postulants que nous avons eus au téléphone. Ce besoin d'obtenir une rémunération à la hauteur de ses espérances peut être relié aux **besoins psychologiques** de la pyramide de Maslow³¹. Avant de vouloir obtenir autre chose dans l'entreprise, ce besoin primaire doit être assouvi et une fois réalisé, il est possible de monter dans les autres segments de la pyramide et d'espérer davantage de l'entreprise pour laquelle on travaille.

Cette optique peut également être mise en relation avec la théorie des deux facteurs de Herzberg. En effet, selon cet auteur, la rémunération représente un facteur d'hygiène. Ces facteurs sont liés au contexte dans lequel le travail s'accomplit et sont en réalité des prérequis environnementaux (Lavoie, Labrecque, 2010). À ses yeux, la rémunération n'est pas une source de motivation en tant que telle mais son absence peut créer des insatisfactions qui entraînent alors un comportement négatif au travail. De plus, cette rémunération est synonyme de stabilité d'emploi et *a fortiori* procure une stabilité dans la

³¹ Bernard, M. (2013). *Motivation des employés et la pyramide de Maslow*. CEO. Retrieved May 6, 2021, from <https://www.coachsdentreprises.com/blog-trucs-astuces/motivation-des-employes-et-la-pyramide-de-maslow/>

vie quotidienne. C'est un point que nous pouvons classer dans le deuxième palier de la pyramide de Maslow, le **besoin de sécurité**.

La rémunération comme outil de fidélisation était également présente lors de nos entretiens semi-directifs auprès des membres du personnel. Cependant, contrairement aux collaborateurs de vente, certains estiment que s'ils ne gagnent pas assez, ils compensent ce manque par une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle. Cela a été mentionné par le travailleur n°1 selon les propos suivants : *"Les salaires ne sont pas super attractifs et sans cette distance réduite entre la maison et le travail, à mon avis je ne resterais pas ou ne suggèrerait pas que l'on vienne" ou encore "je compense la rémunération faible par une bonne conciliation vie privée – vie professionnelle"*.

Au regard de la pyramide de Maslow, ce besoin correspond bien à nouveau au besoin psychologique car il touche aux conditions de travail du salarié et c'est donc tout à fait normal que ce besoin puisse compenser l'autre. Comme le mentionne un autre travailleur, tout est une question de point de vue et d'un besoin personnel à satisfaire : *"Si j'avais trouvé un boulot avec un meilleur salaire et une moins bonne conciliation je pense que j'aurais accepté quand même sauf si c'étaient des horaires qui ne me convenaient absolument pas. Je dirais non aussi si c'est pour gagner 300 euros de plus et faire 1h de route. Alors non, je choisis de gagner moins mais d'avoir un meilleur confort de vie."*

Ce confort de vie est l'élément qui est le plus recherché, tant par les membres du personnel que par les collaborateurs de vente ou encore les postulants interviewés. Lors de nos entretiens téléphoniques, le choix de postuler dans une enseigne de grande distribution était notamment motivé par la proposition d'un contrat à temps partiel. Lors de notre analyse, il s'est avéré que travailler à proximité du lieu de travail et/ou avec possibilité de pouvoir garder du temps pour sa vie de famille était nécessaire voire indispensable pour les travailleurs et ce, toutes tranches d'âge confondues. Il en est de même pour les travailleurs en poste qui estiment que travailler à proximité de leur domicile représente une chance et un grand point positif et que cela ne leur donne pas du tout envie de quitter l'entreprise.

Le télétravail a également métamorphosé la gestion du travail pour les membres du personnel (les collaborateurs de vente n'étant pas touchés par ce nouveau moyen de travail) et il s'est avéré que ce changement a été accueilli positivement par tous les membres interviewés. Il apparaît même qu'il a joué un nouveau rôle dans leur conciliation vie privée – vie professionnelle mais également dans leur implication au travail. Le travailleur 4 souligne qu'elle aimerait que le télétravail perdure après la crise sanitaire, à tout le moins un jour par semaine, car elle trouve que cela permet de rester plus concentré et plus tranquille. Pour le travailleur 1, cela lui permet de pouvoir garder un contact avec ses enfants qui ne sont plus tous les jours à l'école à cause de la crise sanitaire. Cependant, elle estime également que le télétravail peut être difficile à gérer dès lors qu'à chaque fois qu'elle fait une pause pour boire ou manger, elle a peur que cela lui soit reproché sous le prétexte qu'elle n'aurait pas assez travaillé durant la journée.

Au regard de ces données, nous pouvons constater que dès lors que les travailleurs estiment commencer sur de bonnes bases et que leurs besoins primaires sont assouvis, il est possible d'aller plus loin dans la démarche de fidélisation.

La cohésion d'équipe comme outil d'appartenance et d'estime

Il est intéressant de mettre en lien l'accueil et l'intégration avec le **besoin d'appartenance** (le dernier besoin primaire) et la communication avec le **besoin d'estime**, un besoin dit secondaire en entreprise. Les ressentis des collaborateurs de vente et des membres de l'administration ont été très fréquemment similaires même si les données récoltées trouvent leur origine dans deux domaines de travail bien différents. Par ailleurs, les travailleurs ont émis le souhait d'avoir une meilleure communication avec leur hiérarchie mais également auprès de leurs collègues. Ce point a été récurrent lors de nos entretiens.

Nous avons pu remarquer qu'en termes d'accueil et d'intégration, une insatisfaction a été clairement exposée: le manque de soutien et de cohésion. D'un côté, nous avons des collaborateurs de vente ravis de leur premier jour de travail et qui expriment qu'ils se sentaient attendus et prêts à entamer leur première journée dans de bonnes conditions. De l'autre côté, nous avons des membres du personnel plutôt mitigés quant à leur perception de l'intégration. Toutefois, l'ensemble du personnel interviewé estime que lorsqu'une nouvelle personne arrive dans l'entreprise, elle est bien accueillie au sein du service mais sans que cette intégration aille au-delà du département. Ce regret est très marqué dès lors que certains travailleurs ont exprimé le manque d'intégration au sein de l'entreprise et qu'elle engendre une mauvaise image de la société dès le départ. Tous les membres du personnel ont émis le souhait de revoir ce processus à la hausse et de ne pas négliger ce constat qui semble très important aux yeux de tous. Cependant, les deux catégories de personnes interviewées ont admis reconnaître l'efficacité en termes d'équipements et ce, dès leur premier jour au sein de l'entreprise. Il a été mentionné que le bureau du nouveau collaborateur était toujours prêt et fonctionnel et les collaborateurs de vente ont reconnu avoir reçu leur équipement dans les temps. Il apparaît que cela a favorisé le fait qu'ils se soient impliqués directement dans les tâches qui leur étaient confiées.

Ce point sur le manque d'intégration peut également faire écho au manque de communication évoqué lors de notre récolte de données auprès des membres du personnel. Ce ressenti n'est pas partagé par les collaborateurs de vente qui estiment entretenir une bonne relation avec leurs supérieurs et considèrent que ceux-ci les poussent toujours vers le haut.

Pour l'administration, il apparaît que la communication avec la hiérarchie est très peu présente au sein de la société et que cela a pour conséquence que les travailleurs ne se sentent pas du tout concernés et impliqués dans l'entreprise. Afin de favoriser cette communication, divers moyens peuvent être mis en place comme des réunions de groupe qui favoriseront la communication verticale ascendante. Cette communication englobe la communication des employés vers leur employeur ou la direction. En d'autres termes, elle reprend l'ensemble des pratiques visant à faire remonter, vers la direction, les attentes et les besoins d'information des employés (Dutermé, 2002). En procédant de la sorte, la vérification ou la détection des anomalies au niveau de la communication interne sera simplifiée. De plus, elle permettra aux salariés de s'exprimer, de se sentir écoutés et de se situer dans l'entreprise. Si l'entreprise agit en conséquence de ce qui lui est dit, cela permettra aux salariés d'être motivés. En effet, ils auront un besoin d'appartenance et d'intégration à l'entreprise reconnu par la direction. Enfin, cette communication

ascendante peut permettre la détermination du climat social qui règne dans l'établissement (Duterme, 2012).

Ces propos font écho à la situation relatée par une partie des travailleurs qui expriment que certains de leurs supérieurs essaient de garder un contact avec eux en cherchant à développer leurs compétences. Ces employés sont alors d'autant plus motivés qu'ils se sentent ainsi reconnus dans leur travail. Cette proximité managériale est en réalité très importante dans la fidélisation des travailleurs car la motivation doit être suscitée d'une part par l'intérêt de la tâche mais aussi par le contexte situationnel dans lequel le travailleur évolue. En d'autres termes, le management, l'entourage, le milieu ou encore la reconnaissance vont jouer un rôle crucial car tous ces éléments permettront de donner du sens au travail et *a fortiori* d'accentuer la performance du travailleur (Dusehu, 2012).

Pour Maslow, cette reconnaissance revient au besoin d'estime. Pour Herzberg, la reconnaissance fait partie des facteurs de satisfaction, appelés facteurs internes, qui sont reliés à l'épanouissement de l'individu au sein d'une entreprise et devient donc un facteur de motivation (Lavoie, Labrecque, 2010). Ces propos permettent de souligner l'importance de l'ambiance au travail évoquée par les travailleurs, que ce soient les membres du personnel ou les collaborateurs de vente.

Afin de compenser ce manque de communication avec la hiérarchie, les relations avec les collègues jouent un rôle primordial. Comme évoqué lors de la mise à plat des résultats, la bonne ambiance dans le service permet aux travailleurs de se booster mutuellement et par conséquent de s'impliquer dans les tâches pour que le travail soit réalisé correctement. La réussite ou l'efficacité d'une équipe de travail se caractérise par une productivité de groupe adéquate mais également par le niveau de satisfaction interpersonnelle que le groupe apporte aux membres. (Trognon, 2001). Cette entente entre collègues leur permet également de se développer, de faire toujours plus et de la meilleure façon possible. En effet, cette dimension sociale et personnelle va vouloir satisfaire les besoins et les objectifs du groupe et cela va marquer une des conditions de sa durabilité (Trognon, 2001). En revanche, cette cohésion n'est pas spécialement présente au sein de l'open-space et cela peut s'expliquer par le fait que dès lors qu'un travailleur se considère comme un membre d'un collectif, à savoir un département dans notre cas, il tend à agir de manière conforme aux stéréotypes qui prédominent dans le groupe et va avoir un comportement discriminatoire envers les autres (Chétodel, 2004).

En d'autres termes, le manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie est compensé par cette reconnaissance entre collègues et fait que le besoin de reconnaissance au travail qui est nécessaire dans le cadre de la fidélisation est ainsi rencontré. En effet, la reconnaissance accordée par les autres contribue largement à donner du sens au travail. Sans celle-ci, le travail reste en effet dépourvu de signification (Gernet, Dejours, 2009). De plus, elle participe distinctement à l'accomplissement de soi dans le champ social (Gernet, Dejours, 2009).

Les formations comme outil d'accomplissement

Il y a encore quelques décennies, il était tout à fait possible d'envisager une carrière professionnelle en s'appuyant uniquement sur la seule formation reçue durant le parcours scolaire. Ce n'est bien évidemment plus le cas aujourd'hui (Baudoin, 1992, cité par Boudabbous, 2007). En effet, les connaissances deviennent de plus en plus vite obsolètes et requièrent un recyclage permanent et rapide afin de pouvoir exercer efficacement son métier (Ben Ammar Mamlouk, 1995, cité par Boudabbous, 2007). À la lecture de ces propos, ce n'est donc pas une surprise si le point concernant les formations a été celui qui a été le plus régulièrement mentionné par nos interviewés. Que ce soient les formations régulières ou les formations liées à l'obtention d'un nouveau poste de travail, celles-ci restent indispensables aux yeux des travailleurs. Les formations peuvent donc se retrouver au dernier niveau de la pyramide, celui de **l'accomplissement de soi**. En effet, ce besoin d'évolution entre parfaitement dans le champ des concepts liés à cette catégorie tels: la progression, l'apprentissage et le développement afin d'atteindre un certain accomplissement.³² Les propos du travailleur 2 ou du collaborateur de vente illustrent bien cette idée. C'est ainsi qu'ils expliquent que la possibilité de recourir à des formations permettrait d'obtenir plus de responsabilités et donc plus de satisfaction dans ce qu'ils font au quotidien. Ils avancent aussi qu'avoir recours à des formations ne peut être que bénéfique voire indispensable pour évoluer dans l'entreprise et dans le travail de manière générale.

La formation joue un rôle prédominant dans l'implication et l'engagement personnel et s'avère cruciale lorsqu'un travailleur souhaite évoluer dans sa fonction ou de façon plus générale, au sein de l'entreprise. Pour Herzberg, les facteurs internes sont à l'origine de la satisfaction professionnelle et de la motivation. Dans ces facteurs, nous retrouvons différentes notions comme l'accomplissement, la reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités et la progression³³. Autant d'attentes qui, d'après la récolte de données, sont bel et bien exprimées par les travailleurs.

Le bureau de recrutement Umaneo estime que la formation professionnelle permet d'élargir les compétences d'un travailleur et qu'elle lui permet de se sentir impliqué dans ses missions³⁴. Ces propos sont totalement validés par nos résultats puisque comme l'explique le travailleur 3 lors de notre entretien, elle estime que recevoir un accès à des formations lui permettrait d'être plus efficace dans ses tâches et qu'elle se sentirait boostée au quotidien. Certains collaborateurs de vente nous ont également fait part de leur désir de recevoir des formations afin de pouvoir évoluer dans leur fonction et gravir les échelons. Une partie d'entre eux reconnaissent même ne pas pouvoir y parvenir sans cela. Au regard de ces propos, nous pouvons donc constater que les travailleurs ne souhaitent plus uniquement des formations pour améliorer leurs connaissances mais qu'ils nous mettent devant une

³² Bernard, M. (2013). *Motivation des employés et la pyramide de Maslow*. CEO. Retrieved May 6, 2021, from <https://www.coachsdentreprises.com/blog-trucs-astuces/motivation-des-employes-et-la-pyramide-de-maslow/>

³³ Le Daily Psy. (2017). *Herzberg et la théorie des deux facteurs*. Psychologie du travail. Retrieved May 17, 2021, from <https://ledailypsy.wordpress.com/2017/12/13/herzberg-et-la-theorie-des-deux-facteurs/>

³⁴ Umaneo. (n.d). *La formation, un outil pour l'implication du salarié*. Retrieved May, 20, 2021, from <https://www.umaneo.fr/2018/08/07/la-formation-un-outil-pour-limplication-du-salarie/>

nouvelle conception de la formation où le travailleur désire développer ses compétences et devenir l'acteur de sa formation et de son propre parcours professionnel (Boudabbous, 2007).

Pour un tiers d'entre eux, un bon programme de formation est indispensable dans le cadre de la fidélisation du personnel. Ici aussi, ces ressentis rencontrent bien l'idée d'accomplissement au sein de la société repris par Maslow et Herzberg. Ces programmes de formation sont également utiles dans le cadre de l'attractivité d'un travailleur. Lors de nos entretiens téléphoniques pour le recrutement d'un collaborateur de vente³⁵, il s'est avéré que pratiquement la moitié de nos répondants ont admis qu'ils avaient reçu de bons échos de la part d'amis sur l'intégration et sur la formation donnée dans l'entreprise. Ces échos favorables les motivaient à postuler chez Aldi. Toutefois, cette considération venait en deuxième position derrière la rémunération et juste avant la possibilité d'obtenir un horaire flexible. C'est grâce aux théories exposées précédemment que nous pouvons à présent mieux appréhender et cerner la portée de ces résultats.

1.2 Limites de notre étude

En abordant les limites de ce travail, nous voulons, tout d'abord, bien préciser l'échantillon sur lequel nous nous sommes appuyée pour construire notre travail. Afin de découvrir si les dispositifs, hors cadre salarial, mis en place ou non par la société Aldi pouvaient permettre d'attirer et de fidéliser ses travailleurs, nous avons élaboré ce travail en nous appuyant sur le vécu des membres du personnel, des collaborateurs de vente ainsi que sur le ressenti de postulants lors des entretiens téléphoniques de sélection.

Nous avons volontairement choisi de ne pas interroger les managers ou les initiateurs des différents projets afin d'obtenir uniquement des ressentis liés à ces nouveaux processus et de voir si ceux-ci seraient réellement efficaces dans le cadre de notre recherche centrée sur les travailleurs. Cependant, l'interrogation de ces seuls membres du personnel pourrait déboucher sur l'introduction d'un biais. Dès lors, afin de valider plus largement les résultats que nous avons obtenus, il nous semble opportun d'envisager de les étayer en menant une recherche qui élargira le panel de l'échantillon. Elle pourrait être du même type mais serait menée sous l'angle de vue des managers des ressources humaines qui sont à l'initiative des projets afin de comprendre leur approche, leurs envies et les finalités obtenues.

De plus, dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes focalisée sur trois dispositifs d'attractivité et de fidélisation du personnel que sont l'accueil et l'intégration, les formations et la conciliation vie privée - vie professionnelle car ceux-ci étaient d'application sur notre lieu de stage. À l'avenir, d'autres travaux pourraient cerner de nouvelles dimensions en vue de compléter notre recherche. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, la communication demeure un besoin important pour les travailleurs dès lors qu'elle a fait l'objet de nombreuses demandes remontant du terrain. Il serait donc intéressant de l'appréhender, dans un prochain travail, de manière plus approfondie.

³⁵ Étude menée sur base de 15 entretiens téléphoniques

Enfin, il serait sans doute opportun de réaliser la même recherche auprès de différents magasins de grande distribution, autres qu'Aldi, afin de comparer les résultats au regard des différentes approches de gestion des ressources humaines implémentées au sein de chacune des enseignes. Plus largement, nous pensons également qu'il pourrait être intéressant d'effectuer cette recherche au sein de différents secteurs d'activités (secteur de la construction, secteur médical, secteur privé ou public) afin de déterminer dans quelle mesure les habitudes ancrées au sein de chaque secteur ainsi que la diversité des qualifications que ceux-ci requièrent, influencent les perceptions et les attentes des travailleurs.

CONCLUSION

Ce travail porte sur l'importance des dispositifs RH, hors cadre salarial, dans le cadre d'un processus d'attractivité et de fidélisation du personnel. Nous avons opté pour une démarche déductive, qui a débuté par la recherche de théories sur le sujet. Dans un premier temps, celle-ci nous a permis de mieux comprendre les concepts clés de ce travail et dans un deuxième temps, d'identifier tous les processus et objectifs qui en découlaient. Une fois la recherche effectuée, cela nous a permis d'établir la partie descriptive de ce travail.

Notre objectif ne se limitant pas à une description de l'efficacité d'entreprendre de telles démarches en entreprise, nous avons, par la suite, établi le champ d'action au sein de notre terrain de recherche afin de découvrir l'envers du décor de la partie descriptive. C'est la raison pour laquelle, nous avons décidé de mener des interviews auprès des membres de l'administration de la centrale de Vaux-sur-Sûre mais également d'envoyer des questionnaires aux collaborateurs de vente et plus secondairement de récolter des informations auprès de quelques postulants pour un poste de collaborateur de vente. L'entreprise opérant un plein renouveau en termes de gestion des ressources humaines, cela nous a donné l'idée d'analyser trois dispositifs qui feraient sens pour les travailleurs. Malheureusement, la situation sanitaire nous a quelque peu limitée dans nos plans d'action. Cependant, nous avons eu la chance de nous retrouver face à des travailleurs réactifs qui n'ont pas hésité à nous aider du mieux qu'ils pouvaient afin de nous permettre de mener à bien notre travail.

À la lumière des entretiens, nous avons pu effectuer la mise à plat de notre mémoire. Clairement, ces entretiens nous ont permis de mettre en avant les raisons qui avaient amené les travailleurs à postuler au sein de la société Aldi. Ils nous ont également permis de mettre en exergue les éléments que les travailleurs estimaient importants et qui leur donnaient envie de rester au sein de l'entreprise. A contrario, nous avons également pu cerner les manquements évoqués par les travailleurs et pour lesquels ils aimeraient connaître une évolution dans les années à venir.

Ensuite, au départ de la littérature exposée et développée autour d'une discussion dans la partie descriptive, nous avons tenté d'expliquer les différents ressentis obtenus par rapport aux dispositifs déjà mis en place, ou ceux à venir, au sein de l'entreprise. Lors de cette discussion, nous avons également abordé deux nouvelles théories qui nous ont permis de fournir une réponse à notre question de recherche: ***Les dispositifs RH, en dehors du cadre salarial, peuvent-ils assurer l'attractivité et la fidélisation du personnel?***.

Quelle que soit la catégorie dans laquelle ils se situent, les travailleurs ont, pour la plupart, reconnu l'importance des différents dispositifs que nous avons abordés dans le cadre d'une meilleure fidélisation. Dans un premier temps, nous avons fait face à des travailleurs qui ne voulaient pas faire l'impasse sur une bonne rémunération car celle-ci reste à leurs yeux un levier indispensable dans leur recherche d'emploi ainsi qu'un argument majeur pour arrêter leur décision de rester au sein de l'entreprise.

Contrairement à ce qui est parfois exprimé, cette importance du niveau de rémunération a été émise par toutes les tranches d'âge mais plus particulièrement par la jeune génération. En effet, les jeunes

recherchent un emploi dans lequel ils peuvent s'épanouir mais ne veulent pas oublier les priorités de la vie telles que l'achat d'une maison qui nécessite de pouvoir s'appuyer sur une rémunération suffisante. Au regard de la théorie, nous avons vite compris que la rémunération ne pourrait donc jamais cesser de faire partie de l'attractivité et de la fidélisation d'un travailleur car elle est l'essence même de ce pourquoi on est d'accord de travailler.

En revanche, il faut constater que les travailleurs ne se montrent pas plus concernés que nécessaire concernant le dispositif lié à l'accueil et l'intégration. En effet, ceux-ci paraissent plutôt satisfaits lors de leur arrivée au sein de l'entreprise et ne voient pas spécialement en quoi cela pourrait impacter leur fidélisation. Cependant, cela a eu une grande importance pour les postulants dès lors que ceux-ci sont motivés à venir au sein de l'entreprise car ils connaissent les tenants et aboutissants liés à leur arrivée. L'entreprise leur procure d'entrée de jeu une image positive, ce qui leur donne l'envie de s'impliquer avant même qu'ils soient engagés. Nous pouvons donc dire que ce dispositif joue un rôle majeur dans l'attractivité du personnel, de même que la rémunération. Pour les travailleurs en poste, l'intégration au sein de l'entreprise est apparue comme plus importante que leur intégration individuelle. En effet, des travailleurs possédant une longue ancienneté, déplorent un manque de communication et d'intégration avec l'ensemble du personnel, que ce soit la hiérarchie ou les membres des filiales envers les membres du personnel et vice versa. De nombreux interviewés ont d'ailleurs émis le souhait d'effectuer des *teambuildings* afin de souder les liens entre les équipes ou encore de réaliser des "*family day*" afin de découvrir les différents membres de la famille Aldi sous un autre angle. Cette absence de cohésion en déçoit plus d'un et leur a déjà donné l'envie de chercher ailleurs. Nous pouvons donc en déduire que l'intégration reste très importante comme outil de fidélisation dès lors qu'elle permet de créer une envie de venir travailler avec une équipe dans laquelle on se sent bien.

Par la suite, les formations ont fait l'objet de nombreuses demandes exprimées, que ce soit auprès des membres de l'administration ou des collaborateurs de vente. Ils voient le centre de formation comme quelque chose de très utile car ils estiment que les formations qui y seront dispensées leur permettront d'évoluer en interne. La plupart des collaborateurs perçoivent les formations comme une expression de la confiance que l'entreprise leur témoigne et cela leur donne envie de donner le meilleur d'eux-mêmes. De plus, les formations dans le milieu de la grande distribution sont extrêmement importantes dès lors que la plupart des postulants n'ont pas forcément de grande qualification d'entrée de jeu. Ils voient donc cela comme un moyen d'évoluer dans l'entreprise et donc de développer leurs compétences personnelles. Ce ressenti est également présent au sein de l'administration car les formations continues permettent aux travailleurs de découvrir de nouvelles facettes de leur métier et de ne pas rester cantonnés dans un travail routinier tout au long de leur carrière.

Finalement, le dispositif RH qui reste sans doute le meilleur allié des entreprises pour l'avenir, est celui qui permet aux travailleurs de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle. En effet, tant au niveau des collaborateurs de vente que des membres de l'administration, ce mode de fonctionnement est celui qui séduit le plus de travailleurs.

Quel que soit l'âge, cet équilibre est particulièrement recherché. Par ailleurs, comme nous l'avons constaté, ce dispositif pourrait devenir l'élément indispensable à l'attractivité des entreprises car la plupart des personnes que nous avons interviewées estiment que cela peut compenser une rémunération initialement évaluée comme trop basse. Néanmoins, comme nous l'avons vu, la rémunération demeure l'élément le plus important aux yeux des travailleurs. Contrairement aux idées largement répandues selon lesquelles les travailleurs de la grande distribution ne sont pas satisfaits par leur rythme et leur contrat de travail, nous avons pu noter lors de cette étude que les contrats à temps partiel ont bien le vent en poupe.

Ce constat fait très probablement écho à la situation que nous vivons actuellement. La crise du covid 19 a revalorisé *"le rôle de la proximité et a engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie au travail, et à une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale pour répondre au renforcement de plusieurs grandes tendances sociétales"* (Frimousse, Peretti, 2020, p.105). Cela a également été le cas pour les travailleurs qui ont appris à aborder leur travail autrement et pour qui le bien-être et la qualité de vie au travail sont devenus de véritables leviers de motivation et de productivité. Ce dispositif de conciliation vie privée – vie professionnelle représente indéniablement aujourd'hui un enjeu prioritaire et stratégique pour les entreprises.

En conclusion, ce travail m'aura permis de constater que la réussite de l'attractivité et de la fidélisation du personnel peut bel et bien passer par des dispositifs RH qui ne concernent pas uniquement la rémunération et les avantages financiers qui en découlent. À l'heure actuelle, les entreprises font face à des travailleurs qui ne sont plus uniquement à la recherche d'un travail qui leur permettra de réaliser une carrière à un même poste mais plutôt un travail qui leur permettra de s'épanouir professionnellement et personnellement.

Comme dirait le journaliste, Romain Guilleaumes: *"Il faut travailler pour vivre, non vivre pour travailler"*.

BIBLIOGRAPHIE

Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2017). Attractivité des entreprises low-cost. *Revue Française de Gestion*, 43(266), 89-109. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00159>

Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan Université.

Boudabbous, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (226-227), 115-124. <https://doi.org/10.1051/larsg:2007040>

Brillet, F., Garcia, J. F., & Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management & Avenir*, 88(6), 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>

Cézanne, C., & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 127-143. <https://doi.org/10.3917/resg.097.0127>

Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque employeur* (3^e édition). Afnor.

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2016). De la congruence de valeurs à la marque employeur : quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 117-126. <https://doi.org/10.1002/cjas.1389>

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 41(246), 63-82. <https://doi.org/10.3166/rfg.246.63-82>

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>

Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement?) au travail: Quoi de neuf?. *AGRH*, 1-16. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf>

Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *Management*, 7(3), 161-193. <https://doi.org/10.3917/mana.073.0161>

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. *ResearchGate*. 1-521. https://www.researchgate.net/publication/338823731_L'influence_de_la_GRH_a_la_carte_sur_la_fidelite_des_salaries_le_role_du_sentiment_d'auto-determination/link/5e2c58baa6fdcc70a14bbccb/download

Constantinidis, C., Rousseau, A., Taskin, L., & Barlatier, P.-J. (2014). Le management humain face à la distanciation au travail : Etat de l'art. La Chair laboRH, Université Catholique de Louvain.

Dépelteau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats* (2^e édition). De Boeck-Duculot.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 559.

Duterme, C. (2002). La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. De boeck (Le management en pratique)

Dusehu, B. (2012). Le management de proximité. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(46), 337. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0337>

El Akremi, A., & Trabelsi, Y. (2003). Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels. *AGRH*. 1-31. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003elakremi-trabelsi046.pdf>

Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0021>

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, n°29(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>

Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8(2), 27. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 58-86. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058>

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. <https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044>

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 4(4), 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>

Guerin, F. (2014). Contempler pour observer. L'observation de la nuit urbaine en tant qu'expérimentation affective et conceptuelle. *HAL*. Hal-01393570

Lavoie, A. M., & Labrecque, M. (2010). Évaluation d'une situation conflictuelle entre deux services dans un centre d'hébergement de personnes âgées selon la théorie de Herzberg. *Recherche en soins infirmiers*, N° 103(4), 92. <https://doi.org/10.3917/rsi.103.0092>

Liger, P. (2004). *Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod, Paris.

Liger, P. (2016). *Marketing RH: comment devenir un employeur attractif*. (4^e édition). Dunod, Paris.

Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les cahiers de la recherche*, 1-18.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace : toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00053-x](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00053-x)

Meyssonier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié: l'exemple des ingénieurs, *Revue Gestion des Ressources Humaines*, 49-69. https://www.academia.edu/35018665/LES_SOURCES_DATTACHEMENT_%C3%80_L'ENTREPRISE_DU_POINT_DE_VUE_DU_SALARI%C3%89_LEXEMPLE_DE

Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Economica (Connaissance de la gestion)

Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines*. Editions Hermann (Ressources humaines, comportement au travail et pratiques innovantes)

Prat dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 12(1), 125. <https://doi.org/10.3917/cca.121.0125>

Rieucan, G., & Salognon, M. (2013). Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ? *La Revue de l'Ires*, 76(1), 45-69. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0045>

Roussel, P. (2000). La motivation au travail: concept et théories. *Les notes du LIRH*, Université Toulouse I, Sciences Sociales, Toulouse.

Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, *Economica*.

Schrag, B. (2001). The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66. <https://doi.org/10.2307/3857868>

Simard, S. (2016). Générations X @ Z: comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations, *Un monde différent*, Québec.

Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117-125

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127–140.

Taburiaux-Meunier, M. (2019). "La marque employeur comme outil de fidélisation. Le cas de Delhaize le Lion.". Dial. Université Catholique de Louvain.

Trognon, A. (2001). Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail. *Psychologie Appliquée à la Gestion des Ressources Humaines*, 1-17. file:///C:/Users/flore/Downloads/TrognonDessagne2000_QuelsSontLesFacteursQuilInfluencentLaRussiteDUneEquipeDeTravail_InC.Levy-LeboyerM.HuteauC.LoucheJ.P.RollandEdsPsychologieAppliqueALaGestionDesRessourcesHumaines301-328.ParisEditionsDOrganisation.pdf

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherches en sciences sociales (4e édition). Dunod.

Westphaler, M.-H. (1997). *La communication externe de l'entreprise (French Edition)*. Dunod.

Ze Amougou, E. (2012). La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration: l'expérience Perenco. *Memoireonline*. https://www.memoireonline.com/04/15/9124/m_La-mobilisation-du-personnel-dans-les-entreprises-en-restructuration-l'experience-PERENCO27.html#:~:text=L'attachement%20au%20travail%20est,durable%20avec%20l'organisation%20%C2%BB.

ANNEXE 1

Annexe 1: Guide d'entretien membre du personnel de l'administration

IDENTIFICATION	<ul style="list-style-type: none">• Quel âge avez-vous?• Quelle est votre situation familiale?
TRAVAIL CHEZ ALDI	<ul style="list-style-type: none">• Aldi est-il votre premier employeur?• Quelle est votre durée d'ancienneté?• Etes-vous satisfait de travailler ici/épanoui dans votre travail? Pourquoi?• Avez-vous les ressources et le matériel nécessaires pour bien faire votre travail?
ATTRACTIVITE	<ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui vous a attiré chez Aldi?• Etes-vous toujours satisfait à l'heure actuelle?• Qu'aimez-vous dans la culture d'entreprise?• Recommanderiez-vous Aldi à votre entourage? Pourquoi?
FIDELISATION	<ul style="list-style-type: none">• Comment avez-vous trouvé votre intégration?• Trouvez-vous qu'Aldi favorise le bien-être de ses travailleurs? Par quels biais?• Vous sentez vous reconnu dans votre travail?• Qu'est-ce qui vous permet de développer un sentiment d'accomplissement dans ce que vous faites?• Trouvez-vous qu'Aldi met un point d'honneur à l'évolution des compétences?• Pensez-vous que vos compétences sont utilisées de manière optimale?• Quels sont pour vous les éléments indispensables dans le cadre de la fidélisation du personnel?• Avez-vous déjà pensé à chercher un emploi ailleurs? Pourquoi?

COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none">• Est-ce qu'on accorde de l'importance à vos prises de position?• Si non, restez-vous malgré tout impliqué?
RELATION	<ul style="list-style-type: none">• Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues?
CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none">• Qu'aimeriez-vous qu'Aldi vous apporte de plus que ce qui est déjà mis en place? Et pourquoi?

ANNEXE 2

Annexe 2: Questionnaire à destination des collaborateurs de vente

QUESTIONNAIRE COLLABORATEUR DE VENTE

Actuellement en dernière année de master en gestion des ressources humaines, je réalise un mémoire sur l'attractivité et la fidélisation des travailleurs. Dans ce cadre, je souhaite sonder les salariés sur leurs attentes concernant l'environnement de travail et la qualité de vie professionnelle. Ce questionnaire est anonyme et les réponses n'ont pas pour but d'être diffusées. Celles-ci seront simplement utilisées dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Répondre à ce questionnaire ne vous prendra qu'une petite dizaine de minutes. D'avance, je vous remercie pour votre collaboration.

1) **Etes-vous une femme ou un homme?**

- Homme Femme

2) **Quel âge avez-vous?**

- 18 à 25 ans 26 à 35 ans 36 à 45 ans 46 à 55 ans 55 ans et plus

3) **Quel est votre situation familiale? (Plusieurs choix possibles)**

- Célibataire En couple Marié(e) Veuf(ve) Avec enfants

4) **La société Aldi est-elle votre premier employeur?**

- Oui Non

5) **Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de chez Aldi?**

- Moins de 6 mois 6 mois à 1 an 1 à 3 ans 3 à 5 ans Plus de 5 ans

6) **Qu'est-ce qui vous a attiré à venir travailler chez Aldi?**

7) **A l'heure actuelle, les attentes liées aux éléments qui vous attireraient ont-elles été comblées?**

- Oui Non

8) **Si vous avez répondu non à la question précédente, pouvez-vous me dire quelles attentes n'ont pas été rencontrées et selon vous, pour quelle(s) raisons?**

9) **Recommanderiez-vous à votre entourage de venir travailler chez Aldi? Pourquoi?**

- Oui Non

ATTENTION SUITE AU VERSO 😊

10) Lors de votre arrivée chez Aldi, qu'avez-vous pensé de votre intégration, sur une échelle de 1 à 5? 1 = Mauvais 5 = Excellent

1 ○ ○ ○ ○ 5

11) Si pour vous, votre intégration n'était pas à la hauteur de vos attentes, quels éléments étaient manquants?

12) Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'ambiance au travail? 1 = Mauvaise 5 = Excellente

1 ○ ○ ○ ○ 5

13) Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui vous semblent indispensables dans le cadre de la fidélisation du personnel? (Plusieurs choix possibles)

- Une rémunération plus élevée que la moyenne du secteur
- Un cadre de travail agréable
- La possibilité de mobilité interne
- Un bon programme de formation
- Une bonne communication avec la hiérarchie
- Une possibilité de flexibilité pour concilier vie professionnelle – vie privée
- Autre(s):

14) Avez-vous le sentiment d'être totalement investi dans votre travail? Si oui, qu'est-ce qui vous pousse à l'être au quotidien? Si non, qu'aimeriez-vous obtenir pour l'être davantage?

15) Avez-vous déjà pensé chercher un emploi ailleurs?

Oui Non

16) Pouvez-vous m'en expliquer les raisons?

17) Qu'aimeriez-vous qu'Aldi vous apporte en plus de ce qui est déjà mis en place? Et pourquoi?