

Pratiques de Fidélisation du Personnel et Construction de l'Image de Marque au Sein des Etablissements Scolaires

BILA MENDA Philippe

Professeur à l'Université Pédagogique Nationale /Kinshasa (RDC)

Correspondant : bila.menda@upnrdc.net



Résumé : Cette étude se penche sur la fidélisation du personnel au sein d'une institution scolaire. Elle prend appui sur l'observation sur d'un phénomène récurrent : dans de nombreux établissements, il n'est pas rare d'assister presque quotidiennement à des départs, des démissions ou un désintérêt marqué de certains enseignants, sans qu'aucune cause officielle ou fondée ne soit avancée. Cette situation trouve son origine dans une pluralité de facteurs, certains liés à l'enseignant lui-même, d'autres à l'environnement scolaire. Pourtant, les bénéficiaires des services éducatifs observent de loin ces mouvements, et cette instabilité impacte inévitablement l'image de marque de l'école. Pour collecter les données nécessaires, vérifier les hypothèses formulées et atteindre les objectifs de la recherche, une méthode d'enquête a été employée, combinant les techniques de questionnaire et l'analyse documentaire. Le traitement des informations a reposé à la fois sur l'analyse de contenu et sur des méthodes statistiques.

À l'issue de l'analyse et de l'interprétation des données, l'étude révèle que diverses pratiques de fidélisation exercent un effet positif sur l'image de marque de l'école. Parmi celles-ci, on relève : la conception des emplois, l'adaptation du milieu de travail, la conciliation travail-vie personnelle, le travail en équipe, la communication et la supervision, la gestion de la diversité, la consultation et la participation, l'évaluation de la performance, la reconnaissance et les récompenses, la promotion de la santé, la sélection du personnel, la socialisation du personnel, la gestion des carrières, le transfert des expertises, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que le régime de retraite. Chacune de ces pratiques contribue, de manière significative, à renforcer l'image de marque de l'institution.

Mots clés : Relation, fidélisation, personnel, l'image de marque, établissement scolaire

Abstract: The study focuses on the loyalty of staff in an educational institution. It started from the observation that, in educational establishments, there is almost every day of departure, resignation and disinterest of some teachers without official and founded cause. This situation is due to several causes that are linked either to the teacher himself or to the school, yet consumers of educational offers observe from afar what is happening and this situation even affects the brand image of the school.

To collect data, verify the hypotheses and achieve the objectives, the survey method supported by questionnaire and documentary techniques was used. Content analysis and statistical analysis helped us in data processing. After analysis and interpretation, the study arrived at the following results: Retention practices focused on job design, workplace adaptation, work-life balance, teamwork, communication and supervision, diversity management, consultation and participation, performance evaluation, recognition and rewards, health promotion, personnel selection, socialization of staff, career management, transfer of expertise, compensation and benefits, pension plan have positive effects with the school brand image.

Keywords: Relationship, loyalty, staff, brand image, school.

I. Introduction

Dans un environnement éducatif en constante mutation marqué par les réformes pédagogiques, la montée des exigences de qualité, l'évolution des politiques éducatives et l'introduction des technologies numériques, les établissements scolaires font face à un défi majeur : la stabilité et la fidélisation de leur personnel enseignant. À l'instar des entreprises, les écoles cherchent à maintenir un avantage compétitif, non pas sur le marché économique, mais à travers la qualité de leur offre éducative, la performance pédagogique et la satisfaction des parties prenantes (parents, élèves, communauté).

Or, la fidélisation des enseignants qualifiés représente aujourd'hui un enjeu crucial dans le secteur éducatif. Plusieurs établissements scolaires recourent à diverses stratégies pour retenir les enseignants compétents : amélioration des conditions de travail, reconnaissance professionnelle, accompagnement pédagogique, développement de carrière ou renforcement du climat organisationnel. Cependant, malgré ces efforts, la fidélité du personnel enseignant demeure un problème récurrent.

De nombreux établissements scolaires constatent des départs fréquents, des démissions ou un désengagement progressif de certains enseignants, sans qu'il y ait toujours une cause officielle clairement identifiée. Ces départs sont liés soit à des facteurs individuels (insatisfaction, perspectives de carrière, conditions salariales), soit à des facteurs institutionnels (manque de reconnaissance, gouvernance inadéquate, absence de perspectives d'évolution ou de soutien professionnel).

Cette instabilité du personnel enseignant entraîne des conséquences négatives sur le fonctionnement des écoles : désorganisation pédagogique, discontinuité dans les apprentissages, baisse de performance, surcharge des enseignants restants, dégradation de l'image de l'établissement et perte de confiance des parents. Les élèves (bénéficiaires directs) et les parents (consommateurs indirects du service éducatif) perçoivent le roulement fréquent des enseignants comme un signe d'absence de sérieux, de qualité et de cohérence dans l'action éducative. L'image de marque de l'école s'en trouve alors affectée, ce qui peut impacter le recrutement des élèves, les partenariats et la réputation institutionnelle.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines scolaires, il devient donc indispensable d'identifier et de mettre en œuvre des stratégies innovantes et adaptées permettant de motiver, satisfaire et fidéliser les enseignants. La fidélisation du personnel enseignant peut ainsi être comprise comme l'ensemble des dispositifs, pratiques et conditions visant à réduire les départs volontaires et à favoriser l'engagement durable au sein de l'établissement.

Partant de ce contexte, la présente étude se propose d'analyser la relation entre la fidélisation du personnel enseignant et l'image de marque des établissements scolaires. Elle s'intéressera particulièrement aux facteurs qui influencent la stabilité du personnel et aux conséquences de la rotation des enseignants sur la perception et la crédibilité de l'école auprès de ses usagers.

Le choix porté sur ce thème de recherche n'a pas été fait au hasard. Nous sommes parti d'un constat sur ce que nous avons entendu de la part de certains enseignants que nous connaissons qui perdent leur travail du jour au lendemain à cause soit de la faible rémunération, soit de la non considération dans les écoles et qui à leur tour après leurs départs font mauvais témoignage de l'école. Ces différentes versions de départ du personnel et de la mauvaise image de certaines écoles nous ont motivé à étudier cette thématique très importante pour l'entreprise, son rendement et son image.

Cette étude a un apport particulier dans la science car elle permettra aux autres chercheurs à faire leur documentation et confectionner leurs études antérieures. Ce travail a été pour nous l'occasion d'approfondir les théories acquises sur la fidélisation du personnel ainsi que sa relation avec l'image de marque d'un établissement et pourra aider d'autres chercheurs qui traiteront ce sujet sous d'autres dimensions et vont s'en inspirer, et éventuellement nous compléter pour une meilleure évolution scientifique.

En tout état de cause, ce travail restera, nous osons l'espérer, une référence académique pour les générations futures car la fidélisation du personnel est un enjeu important de la gestion des ressources humaines et dans la stratégie importante dans des entreprises, mais combien surtout dans le secteur privé peuvent-elles affirmer l'utiliser pour en bénéficier de ses avantages et faire à travers elle développer son image de marque.

Cette relation est démontrée par plusieurs études. Khake (2022) a étudié la fidélisation des employés face aux facteurs motivationnels dans une organisation. Elle a conclu ceci : les Objectifs ont été atteints car en partant de nos résultats, il lui paraît

important de suggérer aux managers de SCTP et autres organisations d'établir un équilibre entre les exigences des postes de travail et les motivations des travailleurs tels que les conditions de travail, la rémunération, les difficultés de décrocher un autre emploi ailleurs et la satisfaction, etc. La théorie de fidélisation et de motivation chez les travailleurs justifie la nature de nos résultats. En effet, cette théorie stipule que les salariés s'engagent volontairement dans l'entreprise à rester fidèles à cause de la qualité de l'environnement de travail (climat du travail) et les bonnes conditions de travail mais aussi lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle.

Marine Georgelet (2012), dans son mémoire de fin d'études 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations – parcours Gestion des Ressources Humaines a étudié la fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment). Elle a conclu en disant que la fidélisation des salariés a aujourd'hui pris une dimension beaucoup plus large que celle de la simple volonté de réduire le turn-over. En effet, si le fait de limiter les départs volontaires dans les entreprises constitue toujours un des objectifs de l'utilisation des outils de fidélisation, ils ont également une tout autre portée. Cette autre portée, les entreprises comme les salariés l'ont bien comprise, et chacun sait en jouer. Dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel. Par comportements et sentiments, nous entendons motivation, implication, satisfaction et fidélité des salariés envers leur entreprise. Le fait que la fidélisation des salariés ait pris une plus grande ampleur et vise de nouveaux objectifs est dû d'une part à un contexte économique et un marché de l'emploi plus rudes et compétitifs, qui entraîne que les entreprises souhaitent attirer les meilleurs profils. D'autre part cela est également dû au fait que de nouveaux outils ont fait leur apparition, et qu'ils ont, de ce fait, soulevé des exigences nouvelles de la part des salariés.

Vallée (2007) a étudié les stratégies de fidélisation des ressources humaines et constitué un classement des meilleures pratiques de fidélisation. Dans l'ordre, la conception de l'emploi, la rémunération, les relations avec le superviseur et la direction, la sécurité d'emploi, l'environnement de travail, la communication et la coopération, la reconnaissance et les récompenses non financières, la promotion et l'avancement, les avantages sociaux, la culture et la structure organisationnelles, la conciliation travail-vie personnelle, la formation et le développement, ainsi que la rémunération incitative organisationnelle ont été déterminés comme étant les facteurs les plus susceptibles de favoriser la fidélisation des ressources humaines.

Paillé (2004) a dans, son ouvrage intitulé « la fidélisation des ressources humaines » démontré l'importance de la mise en place de la stratégie de fidélisation dans les organisations afin de maintenir les ressources humaines et d'assurer la stabilité pour atteindre la performance dans un environnement concurrentiel. Il nécessite de créer un environnement professionnel favorable à la création des besoins de stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise. Pascal paillé, dans son œuvre englobe deux parties qui sont : (i) dans la première partie ; la stratégie de fidélisation nécessite la mise en œuvre des moyens psychologiques dans une perspective à long terme, tel que l'engagement organisationnel, puisqu'il permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie. Il donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés restent membre de leur entreprise ou décident de la quitter ; (ii) dans la partie qui suit ; il a abordé la biographie professionnelle comme cadre qui structure les relations entre le salarié et l'organisation qui l'emploie en adaptant une perspective sur long terme. Se concentre aussi sur les instruments de gestion qui repend à la nécessité fidéliser les ressources humaines, on a un modèle d'anticipation des comportements à risque dont le but est d'exposer les motifs pour le quels les salariés élaborent des stratégies d'adaptation pour compenser les lacunes de leur environnement professionnel, ces stratégies sont liées au degré d'expérience.

S'agissant de l'image de marque, Ibrahima (2013) a analysé l'impact de la gestion de l'image de marque dans la conquête clientèle des banques au Sénégal. Cas de la banque islamique du Sénégal. Il note que la gestion de l'image de marque est presque similaire à la communication institutionnelle de par ses objectifs surtout. Gérer l'image de marque est assez complexe car il intervient une fois que certaines politiques ont déjà été mises en place dans l'entreprise, dans ce sens elle est en inter-relation avec les différentes notions de l'entreprise notamment la qualité, les ressources humaines, les finances, l'ergonomie, etc.... De ce fait, une marque connue favorise l'image de marque de l'entreprise ainsi qu'une gestion de marque efficace, une organisation à succès et vice versa, cependant garder à l'esprit que l'image de marque n'est pas dépendante de ces notions ce qui n'est pas le contraire,

une entreprise prospère peut souffrir d'une mauvaise image de marque (exemple : les macs Donald aux Etats unis accusé d'être des vendeurs d'obésité et des capitalistes sans souci de l'intérêt général).

II. Considérations conceptuelles et théoriques

2.1. Définition des concepts de base

Les concepts sont, parfois, polysémiques. Le sens que l'étude donne à chaque concept mérite d'être éclairé. Dans ce travail, nous allons définir les concepts suivants :

2.1.1. Fidélisation du personnel

Le mot fidélisation peut avoir plusieurs significations et différentes définitions. Ce qui nous intéresse ici c'est la fidélisation au niveau du personnel au sein d'une entreprise. Très utilisée dans le marketing, la fidélisation se fonde généralement sur le marketing relationnel qui est un acte d'instaurer une relation suivie avec chaque client pour le fidéliser et générer de nouveaux clients.

Selon Jacoby et Kyner (1973), la fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps.

Le petit Robert (1993) dit que fidéliser est le fait de rendre fidèle (un client), rendre (le consommateur) attaché au produit.

Quant à Larousse (2003), fidéliser est le fait de s'attacher durablement à une personne, à une chose par de moyens appropriés.

Selon Péretti (2001), la fidélisation des salariés correspond à « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». Le salarié fidèle est celui qui présente une « *ancienneté significative dans l'entreprise (plus de 8 ans), une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort* ».

Chamande (2004), l'explique comme « stratégie de gestion des ressources humaines dont les effets se font à longue durée »

Selon cette dernière le souhait de l'employé c'est de maintenir une relation stable avec son employeur en étant prédisposé à faire des efforts pour atteindre des objectifs assignés.

Paille (La fidélisation des ressources humaines, éd Economica, Paris, 2004, P : 05) dans cet ouvrage, il explique la fidélisation qui englobe la satisfaction et l'engagement ainsi que l'implication des salariés contribue à la performance de l'entreprise et à la performance au travail, que selon lui, « la performance correspond au degré d'accomplissement des buts fixés. Un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés ».

Il ajoute que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser les dispositifs de management pour obtenir la fidélité de salariés. Et la fidélité, toujours selon Paillé insiste sur la conduite individuelle en situation professionnelle. La fidélité fait référence aux conséquences de la fidélisation et dans les deux cas (fidélisation et fidélité), le salarié restera en entreprise. Et ces mesures de fidélisation préventives permettent de réduire le départ volontaire des salariés.

Louart (1991) définit la fidélisation comme la politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation, autrement dit la fidélisation serait l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

Pour Berneteaux (cité par Laidi Saloua et Kherbouche Katia 2015), la fidélisation revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à forte compétence. La fidélisation serait donc le fait d'attirer et de retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise.

Chaminade (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle : Fidéliser=attirer les attentes + maintenir les compétences, avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise. La fidélisation renforce les liens affectif, conatif et cognitif :

- Affectif : car le salarié prend plaisir à travailler pour son entreprise, il souhaite maintenir cette relation même s'il avait le choix de partir ;
- Conatif : car le salarié décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise, à travers l'emploi et les missions qui lui sont confiées ;
- Cognitif : enfin car l'entreprise assure le développement des compétences et la réponse aux exigences du salarié, en retour de son appropriation des objectifs et de sa volonté de maintenir sa relation avec l'entreprise.

Ainsi, instaurer une politique de fidélisation consiste à mettre l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'une part assurer la satisfaction professionnelle des salariés et d'instaurer d'autre part une relation partagée de confiance.

La rétention des salariés constitue une des principales dimensions de la gestion des ressources humaines à laquelle la fidélisation se propose d'apporter des solutions.

Avant de venir aux mécanismes proprement dits ainsi qu'aux mesures managériales qui les accompagnent, un prélude s'impose. Il s'agit de poser un ensemble de jalons permettant de prendre la mesure de la complexité des enjeux sociaux et économiques tels qu'ils s'imposent désormais.

Il s'agit également de montrer que la fidélisation des ressources humaines ne se résume pas uniquement aux conduites définitives de retrait. Elle concerne aussi d'autres formes de retrait volontaire qui paraissent compatibles avec le fait qu'un individu reste membre de son entreprise.

2.1.2. Image de marque ou brand image (en anglais)

Étant une approche clé de stratégies marketing, l'image de marque est la manière dont une entreprise, un produit/ service est perçu par les personnes extérieures comme les consommateurs par exemple, et surtout qu'il n'y a pas d'activité humaine sur laquelle on ne peut mettre une étiquette, qu'il s'agisse d'un acteur ou d'une entreprise, la chose la plus essentielle à considérer est l'image qu'il a ou qu'elle veut donner de lui-même ou d'elle-même. Elle est la représentation perçue par une personne d'une marque, d'une entreprise ou d'un produit/service.

C'est un sentiment voire un jugement qu'une personne porte sur une marque et qui se base sur des éléments tangibles ou immatériels.

L'image de marque est selon Kapferer et Thorning l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu associe à une marque ou une organisation.

L'image de marque est selon Kapferer (1991) souligne qu'elle est la somme des impressions, satisfactions ou insatisfactions accumulées lors de l'usage du produit ou service de ce qu'ils ont entendu dire par la bouche à l'oreille ou par la communion. Elle est donc la fusion de l'identité, de l'offre et de la communication. Elle confère si elle est bonne plusieurs conséquences positives notamment : (i) Elle engendre une notoriété positive et donc une valorisation des produits ou services proposés ; elle se démarque de la concurrence ; (ii) Elle crée la hausse des ventes et donc du chiffre d'affaires et fait augmenter des parts de marché.

2.1.3. Établissement scolaire

Selon la définition de l'UNESCO (2015), est une institution établie dont l'éducation est la principale activité comme une école, un collège, une université ou un centre de formation.

Il fournit de biens et services éducatifs essentiels ou connexes à des personnes et d'autres établissements d'enseignement.

L'établissement scolaire est selon Mialaret (1991) ce qui constitue le cadre général qui assure les liaisons entre les instances officielles nationales, régionales ou provinciales, la communauté dans laquelle il est installée (parents, administrateurs, hommes politiques) d'une part, et tous les personnels impliqués dans son fonctionnement et les élèves d'autre part.

Pour cette étude, un établissement scolaire est un lieu où se déroule les enseignements. C'est l'école.

2.2. Théories de la fidélisation du personnel

Ce point étale les théories sur la fidélisation du personnel. La fidélisation est l'une des principales finalités de la gestion de relation de personnel, et lorsqu'elle est réussie, elle constitue pour le personnel un fort levier de satisfaction voir même de dépassement des attentes et pour l'entreprise un facteur important de rentabilité à court, moyen et long terme. Ainsi qu'une avance concurrentielle réelle et durable. La théorie de fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations.

2.2.1. Facteurs de la fidélisation

Aujourd'hui, fidéliser le personnel, c'est les inciter à rester, c'est rentabiliser l'investissement du recrutement, c'est créer les conditions pour que le salarié ne se laisse pas charmer par les sirènes de la concurrence si nombreuse de nos jours sur le marché de l'emploi. Les théories de la fidélisation, c'est donc en agissant sur la motivation, la satisfaction et l'implication que l'entreprise réussira à réduire l'absentéisme et sur toute la rotation du personnel.

1. Motivation

Le concept de motivation est apparu dans les années 1930 avec l'école des relations humaines. Son objectif était pour développer la performance individuelle en favorisant le travail collectif. La motivation au travail est selon Gaston Yves (2005), l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la connaissance de ce travail par l'entreprise. La motivation est le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation. Le niveau de motivation d'un individu ne dépend donc pas seulement de lui, mais dépend également de son environnement. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception d'instrumentalité de la performance par rapport à la rémunération. Les cadre du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leur performance le paiement à leur ou à la pièce. Ou alors endogènes lié à une personnalité qui va influencer la perception d'instrumentalité et la valence.

2. Satisfaction

La satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondront au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a de différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être différentes facettes de son travail. Elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire. Par rapport à son emploi, la personne peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail. La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations.

3. Implication

L'implication a une influence considérable sur les comportements et les attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salariés d'exprimer librement son attachement et sa fidélité à l'entreprise.

L'implication peut être envisagée sous deux approches ; l'approche comportementale (actions posées qui lie l'individu à son organisation) et l'approche attitudinale sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation. De la même façon Charles-pauvre a défini l'implication comme le lien qui unit l'individu à l'organisation, elle présente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, attentes réciproques entre l'individu et son organisation. Et l'implication fait allusion à l'intégration qui est la première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés qui se situe au moment même de l'embauche.

En effet, une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionne sa motivation et la valorisation dans un deuxième temps, évidemment, l'intérêt et la valorisation du poste occupé, ainsi que les conditions mêmes de travail sont importantes. L'intérêt d'un poste rime, incontestablement, avec la possibilité de développer ses qualités personnelles et professionnelles, autrement dit de s'épanouir, mais pas seulement.

Des possibilités d'évolution de carrière au sein de l'entreprise doivent être proposées. Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise : identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer.

2.2.2. Outils de la fidélisation

La fidélisation ne doit rien au hasard. Elle résulte d'un ensemble de moyens et d'actions mis en synergie pour élaborer une véritable stratégie d'entreprise visant à produire de la valeur ajoutée tant pour l'entreprise que pour ses clients, les gains retirés seront bien sûr des profits pour l'entreprise, mais aussi des services, d'image de marque, de qualité de service, de valorisation vis à vis de la concurrence, de satisfaction du personnel.

Créer ou développer une culture d'entreprise : La culture d'entreprise correspond à la somme des pratiques professionnelle, des valeurs, des mentalités et des comportements partagés par les membres de l'entreprise. La question de la culture et de la diversité culturelle fait l'objet d'un itinéraire récent pour un certain nombre de raison, notamment la mondialisation ». La culture d'entreprise permet homogénéiser les comportements et stimule l'implication des salariés dans la mesure où son dernier adhérent a des objectifs communs.

Améliorer le cadre du travail et soigner l'ambiance : Un cadre de travail agréable et adapté permet aux employés de se sentir bien au sein de l'entreprise. Il faut donc voir les conditions de travail et les moyens matériels nécessaires pour créer un environnement propice au travail de ses employés car un salarié se sente au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permet de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute. Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunion, repas commun, séminaire, formation internes il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

Améliorer la politique de communication : Il importe donc de considérer la politique de communication de l'entreprise comme une continuation de l'organisation et de la production. La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation, elle permet de :

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyen, résultats).
- Rassembler et établir une relation entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soit leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit faire à trois niveaux : au quotidien (à travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateur).

La formation du personnel, constitue le principal facteur de valorisation des ressources humaines. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprise.

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondante aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs dévolution et contribuer finalement à leurs concrétisations. « On peut considérer que cette motivation à apprendre et à se former est liée à la satisfaction au travail des salariés, et par voie de conséquence à leur fidélité à l'organisation qui les emploie.

Ainsi Hicks et Climoski (1987) ont montré que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci. Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance.

Il faut voir la formation comme un outil de création de valeurs : L'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

2.2.3. Enjeux de la fidélisation

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés. Elle doit néanmoins poursuivre un but complémentaire.

Tous les salariés qui éprouvent le désir de quitter leur entreprise ne réussissent pas à le faire, ce qui peut se traduire par un sentiment de résignation et engendrer des recherches de compensation sous des formes diverses, tels les comportements sociaux dysfonctionnels. Les coûts générés peuvent faire l'objet d'une évaluation directe en termes économiques. D'autres coûts sont dits cachés et restent difficiles à apprécier dans la mesure où les conséquences peuvent émerger sur une période de temps peuvent s'étaler sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La fidélisation des ressources humaines est aussi concernée par cette deuxième catégorie de coût.

La réduction des dysfonctions sociales : Le dysfonctionnement social peut se définir à la suite de Matory et Grozt (2008) comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés. Le dysfonctionnement est une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, perturbation expliquée en partie par modification du comportement des salariés. L'absentéisme, les accidents du travail et les conditions sociales traduisent indéniablement la présence de dysfonctionnement au sein d'une organisation.

Le développement de la valeur organisationnelle : Apprécier le facteur humain en termes de ressource procédé d'un mouvement par lequel on lui permet de réinvestir une position centrale dans le processus économique de l'entreprise. Les ressources humaines sont bien plus qu'une simple variable d'ajustement. Porter (1986), dans son modèle de chaîne de valeurs classe les ressources humaines dans le groupe des activités de soutien considérant la nature transversale de la fonction. Le salarié intervient à tous les degrés du processus de création de la valeur. L'efficacité du travail étant premier niveau de participation de ressources humaines dans le développement de la valeur organisationnelle. Cette efficacité s'exprime par le degré de participation dans l'acte de production proprement dit. Ainsi, dans leur travail, les employés peuvent se limiter au cadre prescrit ou le dépasser en recherchant des solutions propres pour assurer la continuité des processus de production. L'apport des ressources humaines à la valeur organisationnelle se situe également à un second niveau, celui expliqué par de comportements volontaires de retrait. Les ressources humaines contribuent donc à la création de valeur organisationnelle en stimulant les salariés peuvent développer les comportements d'efficacité au travail et au maintien du climat organisationnel en vue d'assurer le bien-être professionnel.

2.2.4. Formes ou classifications de fidélisation

Paillé (2004) distingue 3 formes de fidélité au travail :

1. Fidélité réelle

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation. Ceci caractérise la « vision autonome » suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie.

L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne). Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutient la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attire à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention ».

2. Fidélité conditionnelle

Est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité. Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ».

3. Fidélité de façade

Caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi »

Dans le même sens, pour Thévenet (1992) l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, le salarié guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état d'« inertie ».

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement : le salarié est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire des besoins individuels. March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement.

La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies, ...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même.

2.2.5. Objectifs de fidélisation

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés et son objectif principal est la réduction de turn over.

Objectif principal : la réduction du turn-over.

Pour le sens commun, le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée. On peut en tirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité. Des turnovers excessifs sont souvent des signes de dysfonctionnement, et donc d'une gestion des ressources humaines défaillante. Il est indéniable que le départ d'un collaborateur constitue une perte sèche pour une entreprise.

Selon Mathieu Lahierre (2012), consultant en sécurité et intelligence économique et auteur de l'article « Le turn-over : gérer le risque de départ des collaborateurs », publié sur le site www.ielovepme.com, cette perte peut être évaluée entre un salaire annuel pour un employé « en appui », à quatre à cinq fois ce salaire pour un élément entrant directement dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Il faut également considérer le risque qu'un démissionnaire entraîne avec lui le départ d'autres collaborateurs, et ce, dans un laps de temps réduit.

Par ailleurs, en plus de constituer une perte financière, le départ d'un salarié constitue également une perte de savoir-faire pour l'entreprise, qui risque d'assister au fait que son ex-collaborateur soit « récupéré » par la concurrence. Cependant les

entreprises disposent de certains moyens pour limiter ce risque, et notamment celui de la clause de non-concurrence. Celle-ci vise à empêcher le salarié démissionnaire de travailler pour une entreprise concurrente, du même secteur économique, pendant une certaine durée et sur un certain secteur géographique, moyennant une contrepartie financière.

Le départ volontaire des salariés constitue une perte de savoir-faire, puisqu'au fil des années d'ancienneté accumulées, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques, des méthodes de travail, propres à l'entreprise et à sa stratégie. Voir partir un de ses collaborateurs est donc risqué pour l'entreprise, qui, après avoir investi du temps et des moyens financiers afin que le salarié devienne opérationnel et efficace, va subir les conséquences de ce départ.

En effet, d'une part, le salarié opérationnel qui quitte l'entreprise va mettre ses compétences au service d'une autre entreprise, et d'autre part l'entreprise quittée va devoir non seulement trouver un nouveau collaborateur, et donc ré-entamer le processus de recrutement, aussi coûteux soit-il, mais également former le nouveau collaborateur, afin de le rendre opérationnel à son tour. Cela constitue donc une perte de temps, et d'argent pour l'entreprise. Autre la rétention ou réduction de turn over, nous pouvons citer d'autres objectifs :

- L'amélioration de la rentabilité : arriver à créer une communauté de ressources humaines fidèles représente un atout concurrentiel indéniable et essentiel pour la pérennité de l'entreprise.
- L'amélioration de l'image et notoriété de l'entreprise : de bouche à l'oreille, les employés fidèles renforcent le lien affectif de l'entreprise. Celle-ci dans sa stratégie s'engage à la satisfaction du personnel. En effet, plus l'employé est satisfait ; il devient un réel ambassadeur de l'entreprise et il véhicule l'image positive de l'entreprise à son entourage. Ainsi, l'entreprise propage ses valeurs et son image en augmentant sa notoriété et en satisfaisant ses clients.
- L'amélioration du climat des affaires et une meilleure implication des salariés : cela impacte sur la vie sociale des agents et sur la promotion de l'image de l'entreprise car si l'image de l'entreprise est positive ; le personnel sera épanoui.

2.2.6. Importance de la fidélisation

Les entreprises ont toutes sortes de bonnes raisons de fidéliser le personnel. Les conséquences du départ d'un salarié qualifié vont bien au-delà des frais certes élevés de recrutement et de mise au courant de son successeur

Ainsi, la fidélisation a pour importance :

Préserver les compétences de ses employés : la fidélisation est un outil indispensable de la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC). Lorsqu'un employé travaille au sein d'une entreprise, il engage de l'expérience et développe ses connaissances. Ces qualités sont bénéfiques pour l'entreprise et son rendement. La perte d'un élément dont les connaissances ou les aptitudes sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'entreprise engendre des répercussions sur le court et le long terme. Cela s'explique par la désorganisation qui survient immédiatement après son départ mais aussi par la nécessité de trouver un nouvel employé apte à prendre la relève, le temps nécessaire de sa formation et son intégration à l'équipe. Ces désagréments pourraient être évités si l'entreprise prend les mesures nécessaires à la fidélisation de ses employés et à la valorisation de leurs compétences.

Améliorer l'intégration et l'engagement des salariés : En fidélisant ses employés, l'entreprise augmente leur motivation et leur engagement dans le travail. Un salarié impliqué dans la vie de l'entreprise produit un travail de qualité en toutes circonstances, il est en mesure de faire face aux imprévus et de proposer de solutions efficaces. Être à l'écoute de ses employés, valoriser leurs compétences et leur travail les pousse à développer une loyauté envers leur entreprise et à participer à son épanouissement. Ils s'intègrent plus facilement et une cohésion d'équipe se forme autour d'un même objectif : la prospérité de l'entreprise. Avoir une bonne réputation et attirer les talents et les clients : En faisant du bien-être de ses employés une priorité, l'entreprise entretient une bonne réputation auprès du grand public. Les employés prennent du plaisir au travail et ils en parlent autour d'eux. Cette réputation d'entreprise soucieuse de l'épanouissement de ses employés attire les jeunes talents. Cela permet de former un effectif qui dispose de très hautes qualifications et une grande maîtrise du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise. Des employés qualifiés permettent un meilleur rendement et un fonctionnement sans failles pour l'entreprise.

Faciliter l'intégration de nouveaux employés : Lorsqu'un nouveau talent intègre l'entreprise, il est important d'utiliser de bons moyens pour qu'il se sente à sa place. Les mesures de fidélisation doivent bien s'appliquer aux anciens qu'aux nouveaux venus. Il est important de savoir au préalable à quelle population dans l'entreprise doivent s'adresser les mesures de la fidélisation, pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contreproductives car fidéliser est le nouvel enjeu de la gestion des ressources humaines.

Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver seulement qu'un certain « noyau » de salariés. Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contreproductives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises. Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont. De ce point de vue, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise mais risque aussi de démotiver le reste dont les talents sont jugés prometteurs.

Le salarié à garder diffère des autres salariés, même de ceux qui ont la même description de fonction que lui. S'il fallait formuler une règle générale, le salarié à fidéliser possède les compétences clés ou stratégiques. Ce salarié a un impact sur l'entreprise supérieur à celui des autres salariés grâce à :

- Sa performance : ses résultats sont parmi les meilleurs de la société et il détient les clés de son futur développement économique.
- Ses compétences : il a une compétence rare ou unique dans l'entreprise et fait partie des managers présents ou futurs.
- Sa criticité est difficile ou coûteuse à remplacer. C'est par exemple le leader d'opinion qui risque de partir accompagné de ses collègues.
- Son attachement : il est impliqué dans les buts et objectifs de son entreprise et engagé dans la réussite de son emploi, il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'employeur. Nous pouvons ainsi dresser un portrait-robot du salarié à fidéliser. C'est celui qui : Sait devancer les besoins de ses clients ou collègues ; est toujours enthousiaste à donner un coup de main ; est créatif ; prend des initiatives ; est autonome et énergique ; met à jour ses compétences lui-même. Il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi qu'en terme d'efficacité lorsque on essaye de fidéliser tout le monde et de la même manière. Comme l'a démontré Benjamin Chaminade, nous ne pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise. La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle recherche d'engagement, implication et de satisfaction. Si l'entreprise souhaite fidéliser, elle vise à s'attacher quelqu'un de performant. Or, il ne peut l'être que s'il est impliqué, engagé et compétent. Il faut donc identifier le salarié selon son apport aux résultats de l'entreprise.

2.2.7. Processus de fidélisation

La fidélisation du personnel est essentielle pour maintenir une équipe motivée et réduire le turnover. Voici un processus pour fidéliser les employés :

- Recrutement et Intégration : Recrutement attractif : Attirer les bons talents dès le départ en mettant en avant les avantages et la culture de l'entreprise.
- Onboarding efficace : Assurer une intégration fluide et positive pour les nouveaux employés afin qu'ils se sentent rapidement à l'aise et engagés.
- Développement et Formation : Opportunités de formation : Offrir des formations continues pour le développement des compétences.
- Plans de carrière : Proposer des perspectives d'évolution et des plans de carrière clairs.

- Engagement et Motivation : Reconnaissance et récompenses : Mettre en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les efforts et les succès des employés.
- Environnement de travail positif : Créer un environnement de travail agréable et inclusif.
- Communication et Feedback : Communication ouverte : Encourager une communication transparente entre les employés et la direction.
- Feedback régulier : Organiser des évaluations régulières pour discuter des performances et des attentes.
- Bien-être et Équilibre : Bien-être au travail : Proposer des initiatives pour le bien-être physique et mental des employés.
- Culture d'entreprise : Valeurs partagées : Promouvoir une culture d'entreprise forte avec des valeurs partagées par tous.
- Événements d'équipe : Organiser des activités et des événements pour renforcer la cohésion d'équipe.

2.2.8. Stratégies de fidélisation

Pour fidéliser le personnel, il est essentiel de mettre en place des stratégies qui répondent aux besoins et attentes des employés. Ces stratégies peuvent aider à créer un environnement de travail où les employés se sentent motivés et engagés à long terme.

Voici 14 stratégies clés de fidélisation du personnel selon Roberft Half (2023) :

Accueil, intégration et orientation : Chaque nouvel employé devrait partir du bon pied. Votre processus d'accueil et d'intégration doit permettre aux nouveaux employés de se familiariser non seulement avec l'emploi, mais aussi avec la culture de l'entreprise et la manière dont ils peuvent y contribuer et s'y épanouir. Ne lésinez pas sur cette première étape cruciale : la formation et l'assistance que vous fournissez dès le premier jour, que ce soit en personne ou virtuellement, peuvent donner le temps pour toute la durée du passage de l'employé dans votre entreprise. Vous devez accueillir et intégrer des employés à distance ? Consultez les conseils de cette publication.

Programmes de mentorat : Le jumelage d'un nouvel employé avec un mentor est un élément important à ajouter à votre processus d'accueil et d'intégration, en particulier dans un environnement de travail à distance. Les mentors peuvent accueillir les nouveaux venus dans l'entreprise, offrir des conseils et prêter une oreille attentive. Tout le monde y gagne : les nouveaux membres de l'équipe apprennent les ficelles du métier auprès d'employés expérimentés et, en retour, ils offrent un point de vue nouveau à leurs mentors. Mais ne limitez pas les possibilités de mentorat aux nouveaux employés. Les relations mentor-mentoré peuvent également être très bénéfiques pour votre personnel existant et vous aider à atteindre vos objectifs généraux en matière de fidélisation du personnel et de satisfaction professionnelle de l'équipe.

Rémunération des employés : Il est essentiel pour les entreprises de verser à leurs employés une rémunération concurrentielle, ce qui signifie qu'elles doivent évaluer et ajuster les salaires régulièrement. Même si votre entreprise n'est pas en mesure d'augmenter les salaires dans l'immédiat, réfléchissez à la possibilité d'offrir d'autres formes de rémunération, comme des primes et des congés payés. N'oubliez pas non plus les assurances soins de santé et les régimes de retraite. L'amélioration de ces offres intéressantes peut contribuer à accroître la satisfaction professionnelle des employés.

Avantages accessoires : Les avantages accessoires peuvent aider votre entreprise à se démarquer auprès des employés potentiels et à mobiliser le personnel actuel, tout en améliorant le moral sur le lieu de travail. Selon les recherches effectuées pour l'élaboration de notre Guide salarial, les horaires flexibles et les options de travail à distance (indépendamment des ordres de rester à la maison liés à la pandémie) sont les avantages accessoires que de nombreux professionnels apprécient le plus. En outre, environ un tiers des employés interrogés ont déclaré que le congé parental payé était un atout majeur. En savoir plus sur les dernières tendances en matière d'avantages sociaux et accessoires des employés ici.

Offres en matière de mieux-être : Garder les employés en forme mentalement, physiquement et financièrement est tout simplement rentable pour l'entreprise. La pandémie a incité de nombreux employeurs de premier ordre à développer et à

améliorer leurs offres en matière de mieux-être afin que les employés se sentent soutenus et accordent la priorité à leur bien-être. Les programmes de gestion du stress, les services de planification de la retraite et le remboursement des cours de remise en forme virtuels ne sont que quelques exemples de ce que votre entreprise pourrait envisager de proposer à ses employés.

Communication : La pandémie a contribué à souligner l'importance d'une bonne communication sur le lieu de travail. Vos subordonnés directs doivent sentir qu'ils peuvent venir vous voir à tout moment pour vous faire part de leurs idées, de leurs questions et de leurs préoccupations. En tant que dirigeant, vous devez vous assurer que vous faites votre part pour favoriser une communication opportune, constructive et positive au sein de toute l'équipe, pour les employés sur place et à distance. Veillez également à établir un contact proactif et régulier avec chaque membre du personnel, afin de vous faire une idée de sa charge de travail et de sa satisfaction professionnelle.

Un retour continu sur le rendement : De nombreux employeurs abandonnent l'examen annuel de rendement au profit de réunions plus fréquentes avec les membres de l'équipe. Lors de ces entretiens individuels, parlez avec vos employés de leurs objectifs professionnels à court et à long terme et aidez-les à visualiser leur avenir au sein de l'entreprise. Tout en vous assurant de ne jamais faire de promesses que vous ne pouvez pas tenir, discutez ensemble des scénarios d'avancement de carrière et établissez un plan réaliste pour atteindre ces objectifs.

Formation et perfectionnement : Dans le cadre de la rétroaction continue sur le rendement, vous pouvez aider les employés à cibler des domaines de croissance professionnelle, tels que le besoin d'acquérir de nouvelles compétences. Le perfectionnement professionnel est particulièrement important aujourd'hui, alors que les technologies continuent de changer notre façon de travailler. Lorsque les gens se perfectionnent, ils acquièrent de nouvelles capacités et compétences à mesure que les exigences de l'entreprise évoluent. Faites du perfectionnement professionnel de vos employés une priorité et investissez en conséquence. Donnez-leur le temps d'assister à des congrès virtuels, remboursez leurs droits de scolarité ou payez leur formation continue. N'oubliez pas non plus votre plan de relève. Il peut s'avérer très efficace pour faire progresser le perfectionnement professionnel et renforcer les compétences en leadership.

Programmes de reconnaissance et de récompense : Nous voulons tous sentir que notre travail est apprécié. Et dans le contexte actuel de la main-d'œuvre à distance, la gratitude d'un employeur peut avoir un effet particulièrement important. Veillez donc à remercier vos subordonnés directs qui dépassent les attentes et à expliquer comment leur bon travail aide l'entreprise. Certaines entreprises mettent en place des systèmes de récompenses formels pour encourager les bonnes idées et l'innovation, mais vous pouvez instituer des programmes de fidélisation intéressants même si vous avez une petite équipe ou un budget limité.

Conciliation travail-vie personnelle : Quel message votre manière de gérer le temps envoie-t-elle aux employés ? Vous attendez-vous à ce que le personnel soit disponible en tout temps ? Une bonne conciliation travail-vie personnelle est essentielle à la satisfaction professionnelle. Les gens ont besoin de savoir que leurs directeurs comprennent qu'ils ont une vie en dehors du travail et reconnaissent que maintenir un équilibre peut être encore plus difficile lorsqu'on travaille à domicile. Encouragez le personnel à se fixer des limites et à utiliser ses congés. Et s'il faut travailler tard le soir pour terminer un projet, pensez à donner aux membres de l'équipe des congés supplémentaires pour compenser.

Ententes de travail flexibles : De nombreuses entreprises se préparent au fait que certains de leurs employés voudront continuer à travailler à distance, au moins à temps partiel, une fois la pandémie passée. En effet, un sondage récent de Robert Half a révélé qu'un professionnel sur trois travaillant actuellement à domicile chercherait un nouvel emploi s'il devait retourner au bureau à temps plein. Réfléchissez donc rapidement à ce que vous pouvez offrir à votre personnel si le travail à distance sur une base permanente n'est pas une option. Une semaine de travail condensée ? Un horaire variable ? Ou peut-être une option de télétravail partiel ? Tout cela peut contribuer à réduire le stress de votre personnel et à le fidéliser.

Gestion efficace du changement : Au-delà des perturbations actuelles dues à la pandémie, chaque lieu de travail doit faire face à des changements, bons ou mauvais. Le personnel se tourne alors vers les dirigeants pour obtenir des renseignements et du réconfort. Si votre entreprise est en train de vivre un grand changement, tenir votre personnel aussi informé que possible permet

d'apaiser les inquiétudes et de gérer les rumeurs. Faites vos grandes annonces, soit individuellement, soit lors d'un appel ou d'une réunion de groupe, et prévoyez du temps pour les questions.

Mettre l'accent sur le travail d'équipe : Vous devez encourager tous vos membres des effectifs, et pas seulement les employés étoiles, à apporter des idées et des solutions. Favorisez le travail d'équipe en créant des occasions de collaboration, en s'adaptant aux styles de travail de chacun et en donnant aux employés la latitude nécessaire pour prendre des décisions et rectifier le tir, s'il y a lieu.

Reconnaissance des étapes importantes, petites et grandes : Un dernier conseil pour promouvoir la fidélisation du personnel consiste à mettre en lumière les réalisations notables. Que votre équipe termine un grand projet avant la date limite ou qu'un membre du personnel fête ses cinq ans de travail, saisissez l'occasion de marquer l'événement ensemble. Même si vous devez célébrer virtuellement, cela peut être un moment significatif et mémorable pour tout le monde.

2.2.9. Leviers de fidélisation

Pour fidéliser le personnel, plusieurs leviers peuvent être mis en place afin de renforcer l'engagement et la motivation des salariés. Ces leviers peuvent aider à créer un environnement où les employés se sentent valorisés et motivés à rester dans l'entreprise.

Voici quelques leviers efficaces :

- Environnement de travail favorable : Créer un cadre de travail agréable et sécurisant, avec des espaces adaptés et une bonne ambiance.
- Développement personnel et professionnel : Offrir des opportunités de formation continue et de développement des compétences pour permettre aux employés de progresser dans leur carrière et leur récompenser. Rémunération et avantages : Proposer une rémunération compétitive et des avantages sociaux attractifs en fonction des talents et des performances.
- Reconnaissance et valorisation : Mettre en place des systèmes de reconnaissance pour valoriser les efforts et les réussites des employés. En agissant ainsi, l'entreprise montre qu'elle suit de près les performances de ses salariés, qu'elle en reconnaît les mérites et qu'elle s'attache à préserver l'intérêt de leur poste.
- Implication dans les décisions : Encourager la participation des employés dans les prises de décisions importantes pour l'entreprise. En favorisant la mise en place d'entretiens réguliers entre le salarié et sa hiérarchie, l'entreprise s'assure que ses collaborateurs occupent dans la structure des postes qui sont adaptés à leurs compétences. Ces entretiens permettent de formaliser les désirs d'évolution de chacun et de les confronter aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Style de management adapté : Adopter un management bienveillant et à l'écoute, capable de gérer les conflits et de motiver les équipes. Sensibiliser et en mobiliser les managers pour qu'ils restent à l'écoute de leurs équipes et en recueillant les aspirations des salariés, l'entreprise peut s'adapter autant que possible à leurs exigences. L'entreprise qui veut attirer, motiver et fidéliser ses talents ne peut faire l'impasse sur les nouveaux modes d'organisation (télétravail, souplesse dans l'aménagement du temps).
- Équilibre vie professionnelle/vie personnelle : Promouvoir un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et le respect d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par exemple en offrant des horaires flexibles ou du télétravail.

2.2.10. Fidélisation et performance

Selon Motowidlo (2003), la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné. Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire

les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de tri type d'objectifs-moyens (ressources consacrées) - résultats obtenus, qui caractérise toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyens termes.

La notion de performance englobe deux composantes essentielles :

- L'efficacité : c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soit les moyens utilisés ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.
- L'efficience : rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles.

Ainsi donc, un salarié fidèle est performant car il est bien traité et donne le meilleur de lui avec ce que l'entreprise met à sa disposition et il reste dans l'entreprise et fait la promotion de celle-ci.

2.2.11. Fidélisation et conditions de travail

Selon Michel Gollac et Serge Volkoff (2007), les conditions de travail se définissent comme l'ensemble des circonstances dans lesquelles les salariés exercent leur travail. Cela inclut des aspects tels que les horaires de travail, les équipements fournis, le lieu de travail, et le type de contrat de travail. Ils soulignent que les conditions de travail sont le résultat de processus sociaux complexes et qu'elles peuvent évoluer avec le temps. Les conditions de travail jouent un rôle important dans la fidélisation car un environnement de travail agréable, un horaire de travail flexible, des matériels adéquats mettent les employés à l'aise, cela les évite des maladies professionnelles et des accidents du travail. Vouloir donc fidéliser ses employés pousse le manager à tenir compte de cet élément tant bénéfique pour l'employé que pour l'employeur.

2.2.12. Fidélisation et intégration du personnel

La période d'intégration dans l'entreprise est une phase transitoire pour le nouvel employé, la pertinence de cette phase détermine la fidélité du nouvel engagé. L'intégration est une période inconfortable durant laquelle le nouvel employé fait face à des moments d'incertitude.

L'intégration professionnelle est selon Feldman (1976), le processus par lequel un individu étranger à l'organisation est transformé en un membre participatif et efficace. Elle est indispensable pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour l'intégrer auprès des équipes.

L'intégration professionnelle finalise le processus de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à voir terme pour les emplois et missions de courte durée. Si la question de recrutement est importante, le suivi de nouveaux talents, leur intégration et leur évolution sont tout aussi stratégiques pour faire grandir des collaborateurs motivés qui seront capables de s'impliquer dans l'entreprise. Pour fidéliser le nouvel arrivant, il faut organiser son parcours d'intégration : le jour demain arrivé, il ne faut pas tout de suite l'installer à son poste de travail mais comme tout nouvel arrivant, il a besoin de se faire de son environnement et à ses interlocuteurs, préparez-lui donc un véritable parcours d'intégration afin de le mettre en confiance. Une intégration réussie permet à la personne recrutée de rester dans l'entreprise et de parler positivement de l'entreprise à son entourage personnel et professionnel.

2.2.13. Fidélisation et motivation, satisfaction et implication

La motivation, la satisfaction et l'implication sont donc des facteurs de fidélisation. La motivation apparaît comme le déterminant essentiel de la performance. Elle explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur performance dans le temps (faire des efforts significatifs pour faire un bon travail).

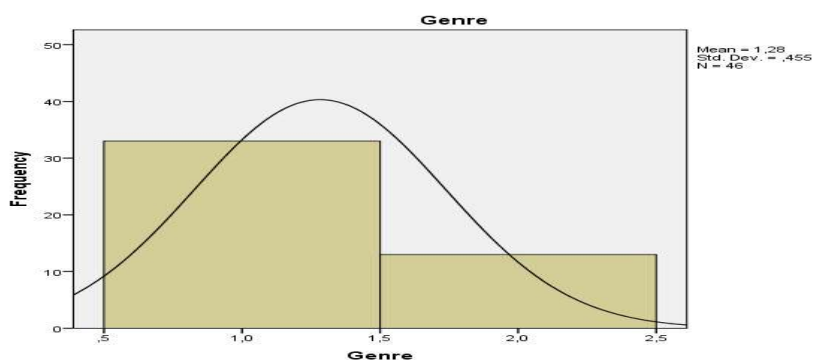
La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des ressources humaines est de veiller à la satisfaction du personnel qui se définit comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite, de son emploi ou de ses expériences de travail. (Pascal paillé).

L'implication a une influence considérable sur les comportements et les attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salariés d'exprimer librement son attachement et sa fidélité à l'entreprise. L'implication peut être envisagée sous deux approches ; l'approche comportementale (actions pensées qui lie l'individu à son organisation) et l'approche attitudinale sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation.

III. Méthodologie de l'étude

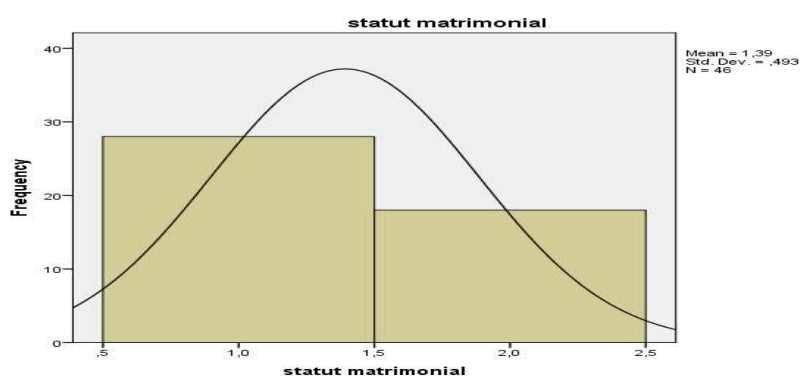
La population d'étude est constituée des chefs d'établissement des écoles de la ville de Kinshasa, dans laquelle nous avons extrait un échantillon. La taille de notre échantillon est de 460 sujets. Ces agents ont été choisis selon leur disponibilité. Ces enquêtés sont répartis de la manière suivante :

Figure 1. Répartition selon le genre



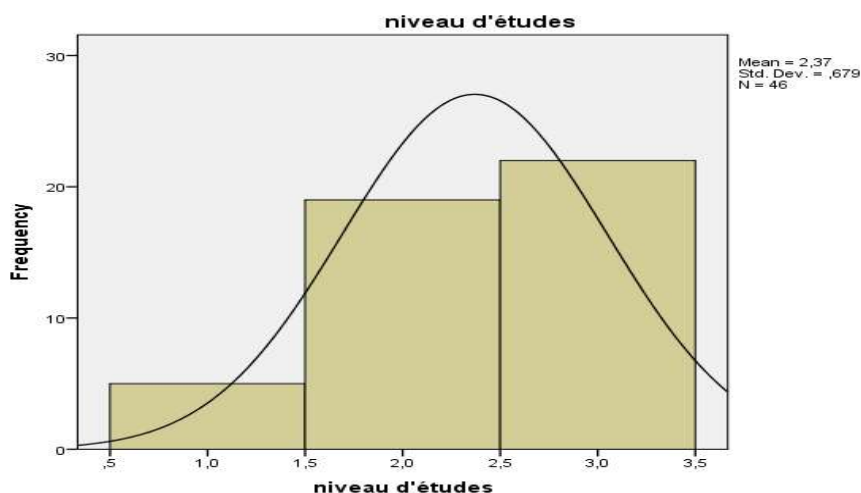
Les résultats de ce tableau sur le genre montrent que 71,7% sont des hommes. Par contre, 28,3% des sont des femmes. Il se déduit donc que la majorité des enquêtés sont les hommes.

Figure 2. Répartition selon le statut matrimonial



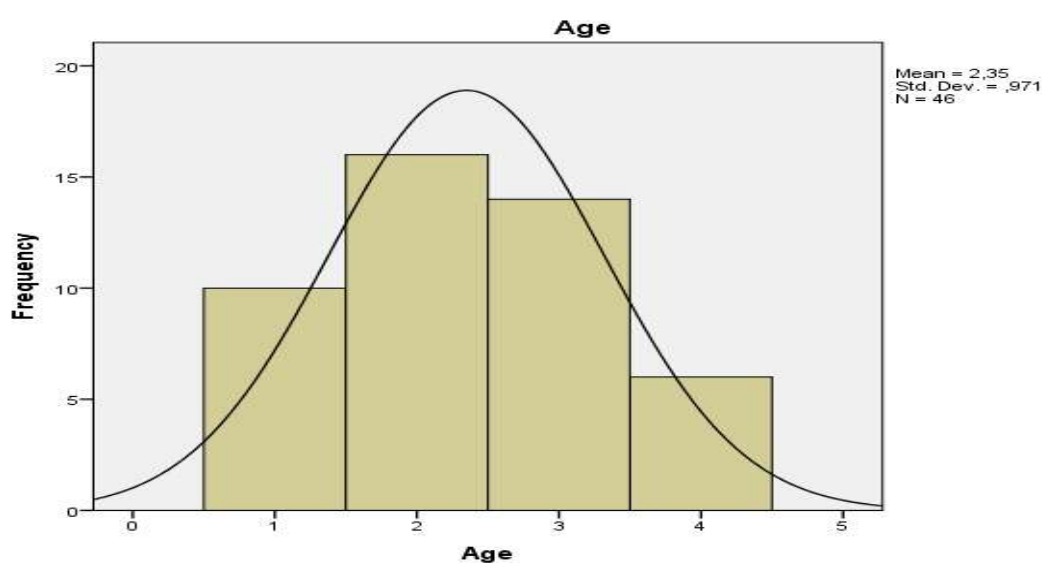
Les résultats du tableau sur les statuts matrimoniaux montrent que 60,9% sont des mariés et 39,1% sont des célibataires. Ainsi, il se remarque que la majorité des enquêtés sont des maries.

Figure 3. Répartition selon le niveau d'études



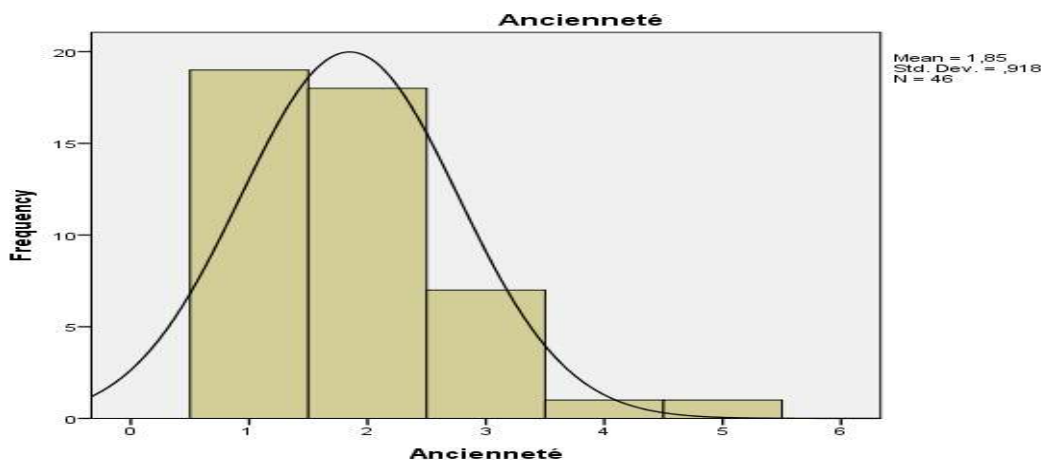
Concernant les niveaux d'études, 47,8% des enquêtés ont un diplôme de licence. 41,3% des enquêtés sont des gradués et 9,8% sont respectivement des diplômés d'état.

Figure 4. Répartition selon l'âge



Cependant, les âges des enquêtés ont donné que 21,7% ont un âge variant entre 20 et 29ans ; 34,8% des enquêtés ont un âge de 30 à 39 ans, 30,4% sont dans la tranche d'âge de 40 à 49 ans et 13% sont entre 50 ans et plus.

Figure 5. Répartition selon l'ancienneté



Les résultats du tableau concernant les anciennetés ont montré que 41,3% ont une ancienneté de 0 à 4ans ; 39,1% des enquêtés ont une ancienneté de 5 à 9 ans ; 15,2 % des enquêtés ont déjà fait entre 10 à 14 ans et 4,4% des enquêtés ont déjà fait entre 15 à 19 ans de service.

IV. Présentation des résultats

Les résultats proviennent de dépouillement des questions du questionnaire. La présentation de ces résultats se fait suivant la succession de questions du questionnaire.

Tableau 1. Pratiques de fidélisation du personnel utilisées par le chef d'établissement

Pratiques	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Conception des emplois				
Analyser les emplois avec l'aide des enseignants pour y incorporer ce qu'ils recherchent (autonomie, responsabilité, défis, complexité, variété,etc.)	420	91,3	40	8,7
Élargir les tâches et effectuer une rotation de postes	370	80,4	90	19,6
Répartir les tâches selon les préférences de chacun	350	76,1	110	23,9
Donner la possibilité au salariés de se réaliser personnellement et professionnellement	390	84,8	70	15,2
Adaptation du milieu de travail				
Aménager des environnements plus conviviaux et sécuritaires	410	89,1	50	10,9
Faciliter une posture détendue chez le salariés	390	84,4	70	15,2
Permettre des pauses régulièrement	290	63	170	37
Éviter les actions répétitives	410	89,1	50	10,9
Réduire la charge mentale et physique des salariés	370	80,4	90	19,6

Faire en sorte que les salariés aient un certain contrôle sur leur travail(vitesse d'exécution)	380	82,6	80	17,4
Conciliation travail -vie personnelle				
Respecter les salariés en tant qu'individus et non seulement en tant que salariés	390	84,8	70	15,2
Offrir à toutes les catégories de salariés de pratique de conciliation travail- vie personne (horaire flexible, semaine de travail comprimé volontaire, télétravail, partage d'emploi, congés pour raisons familiales, service de gardiennage, recherche d'emploi pour le conjoint, etc.)	390	84,8	70	15,2
Évaluer les salariés en fonction des résultats obtenus et non en termes de nombre d'heure passées au bureau	400	87	60	13
Travail en équipe				
Sensibiliser les gens face aux conséquences du départ de l'un des membres d'une équipe de travail	420	91,3	40	8,7
Tenir compte de la personnalité des salariés et du type de poste qu'ils occupent préalablement à leur intégration dans une équipe de travail	400	87	60	13
Communication et supervision				
Politique de porte ouverte	400	87	60	13
Communications respectueuses et cordiales	410	89,1	50	10,9
Consultation des salariés	410	89,1	50	10,9
Rencontre paritaire employés et employeur	410	89,1	50	10,9
Entrevues de départ	320	69,6	140	30,4
Sondages d'opinion	330	71,7	130	28,3
Utiliser un style de gestion axé davantage vers le coaching, un rôle conseil	380	82,6	80	17,4
Capacité à faire preuve d'empathie	400	87	60	13
Sélectionner les cadre en fonction de leur capacité à nouer de bonnes relations interpersonnelles avec les salariés et inclure ce dernier facteur à l'évaluation de la performance de ces cadres	400	87	60	13
Tenir les superviseurs responsables de leur performance en matière de fidélisation du personnel	400	87	60	13
Gestion de la diversité				
Faire preuve d'ouverture et de respect	400	87	60	13
Éviter les jugements, les étiquettes et les idées préconçues	390	84,8	70	15,2
Adopter un style de gestion permettant de limiter et prévenir les conflits dus à certains aspects de la diversité	410	89,1	50	10,9
Former l'ensemble des employés afin qu'ils soient en mesure de développer les habilités requises pour composer avec la diversité	420	91,3	40	8,7
Consultation et participation				
Encourager les employés à donner leurs avis et en tenir compte	400	87	60	13

Procéder fréquemment à des réunions	360	78,3	100	21,7
Laisser aux employés le pouvoir de prendre de décisions	330	71,7	130	28,3
Être tolérant face aux erreurs	390	84,8	70	15,2
Évaluation de la performance				
Orienter l'évaluation que les performances, habilités et capacités interpersonnelles	390	84,8	70	15,2
Utiliser des critères précis, clairs, connus et quantifiables	390	94,8	70	15,2
Utiliser plus d'une source de renseignements. Orienter le système d'évaluation vers le principe 360 degrés	410	89,1	50	10,9
Reconnaissance et récompenses				
Souligner les accomplissements (cérémonie, parution d'un article dans le journal, etc.)	410	89,1	50	10,9
Formaliser le processus de reconnaissance et récompenses	410	89,1	50	10,9
Former les gestionnaires à reconnaître les bons coups de leurs employés (pourquoi reconnaître le travail d'un employé, quand le faire et comment le faire)	420	91,3	40	8,7
Valoriser le travail qu'effectuent les employés (faire prendre conscience aux salariés de la valeur et de l'utilité du poste qu'ils occupent par rapport à la société)	410	89,1	50	10,9
Développer des stratégies pour que les employés s'approprient leur labeur (permettre aux employés de signer leur travail ou leur production)	370	80,4	90	19,6
Promotion de la santé				
Promouvoir l'exercice physique auprès des employés	370	80,4	90	19,6
Fournir un soutien médical	370	80,4	90	19,6
Sélection du personnel				
Utiliser des outils de sélection valides et fidèles	400	87	60	13
Impliquer les superviseurs dans le processus de sélection	370	80,4	90	19,6
Donner un aperçu réalisé du poste à combler	380	82,6	80	17,4
Socialisation du personnel				
Mettre en place un programme structuré d'accueil et d'intégration	380	82,6	80	17,4
Instaurer un système de parrainage	370	80,4	90	19,6
Favoriser les programmes de socialisation pour les employés permanents	380	82,6	80	17,4
Organiser des activités sociales et inclure, dans la mesure du possible la famille du travailleur	360	78,3	100	21,7
Souligner les événements spéciaux (anniversaire, Noël, etc.)	210	45,7	250	54,3
Former de groupes de travail pour augmenter le sentiment d'appartenance	410	89,1	50	10,9
Formation et développement				

Favoriser les programmes de socialisation pour les employés permanents	440	95,7	20	4,3
Organiser des activités sociales et inclure, dans la mesure du possible la famille du travailleur	430	93,5	40	6,5
Souligner les événements spéciaux	410	89,1	50	10,9
Former des groupes de travail pour augmenter le sentiment d'appartenance	420	91,3	40	8,7
Favoriser l'accès à la formation pour toutes les catégories d'employés	460	100	00	0
Faire abstraction des stéréotypes qui exigent envers les employés âgés	400	87	60	13
Adaptée les programmes de formation en fonction de besoins de l'organisation et du style d'apprentissage des individus	410	89,1	50	10,9
Impliquer davantage les superviseurs dans l'analyse des besoins en formation	460	100	00	0
Faire de partenariats avec les institutions d'enseignement	450	97,8	10	2,2
Promouvoir la formation en payant une partie de frais de scolarité	440	95,7	30	4,3
Gestion des carrières				
Donnée accès à un service d'orientation et de consultation en matière de développement de carrière	420	91,3	40	8,7
Offrir des occasions formelles et informelles d'apprendre	420	91,3	40	8,7
Procéder à des mouvements verticaux et horizontaux de personnel	410	89,1	50	10,9
Donner l'heure juste aux employés sur les compétences à acquérir pour gravir les échelons de l'école	410	89,1	50	10,9
Transfert d'expertise				
Engager des employés expérimentés dans un processus de transmission d'informations, de connaissances et d'habileté par le mentorat, le coaching, le partage d'emploi, la retraite progressive, etc.	430	93,5	30	6,5
Utiliser des outils technologiques pour maintenir à jour et développer une mémoire organisationnelle	420	91,3	40	8,7
Étendre le transfert d'expertise à l'ensemble de l'organisation	430	93,5	30	6,5
Rémunération et avantages sociaux				
Assurer l'équité interne autant que l'équité externe	430	93,5	30	6,5
Encadrer la rémunération de groupe pour éviter les free rider	420	91,3	40	8,7
Ajouter une portion de rémunération incitative pour récompenser les performances supérieures	440	95,7	20	4,3
Offrir un ensemble intéressant et flexible d'avantages sociaux	450	97,8	10	2,2
Offrir une certaine sécurité d'emploi	410	89,1	50	10,9
Vérifier périodiquement la satisfaction des employés face au système d'avantages sociaux en vigueur	400	87	60	13
Régime retraite				
Miser sur l'ouverture et la flexibilité des régimes de retraite	420	91,3	40	8,7
Permettre et favoriser les retraités progressifs	440	95,7	20	4,3

Les résultats de l'enquête révèlent une mosaïque riche et structurée de pratiques mises en œuvre par les chefs d'établissement pour renforcer la fidélisation des enseignants. Ces initiatives s'articulent autour de plusieurs dimensions complémentaires, chacune contribuant à créer un environnement professionnel propice à l'engagement et à la rétention du personnel.

Amélioration du contenu et de l'organisation du travail : Les chefs d'établissement s'attachent à façonner des postes en adéquation avec les aspirations des enseignants. Ainsi, une large majorité (91,3 %) déclare analyser les emplois en collaboration avec les enseignants pour y intégrer l'autonomie, la prise de responsabilité, la variété des tâches, les défis ou la complexité. Par ailleurs, l'élargissement des tâches et la rotation des postes sont pratiqués par 80,4 %. La répartition du travail selon les préférences individuelles (76,1 %) et l'évitement des tâches répétitives (89,1 %) participent à un cadre stimulant. À cela s'ajoutent la réduction de la charge physique et mentale (80,4 %), un contrôle sur le rythme d'exécution (82,6 %) et la possibilité de pauses régulières (63 %).

Conditions de travail et bien-être : Pour rendre le milieu scolaire attractif et humain, plusieurs mesures sont privilégiées : la création d'espaces conviviaux et sécurisés (89,1 %), l'encouragement à une posture corporelle détendue (84,8 %), le respect des enseignants en tant que personnes (84,8 %) ainsi que des dispositifs favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (84,8 %). On note également une sensibilisation sur les conséquences du départ d'un membre de l'équipe (91,3 %), ainsi qu'une adaptation des affectations en fonction de la personnalité et des exigences des postes (87 %).

Communication, participation et climat relationnel : Plusieurs actions visent à nourrir un sentiment d'appartenance fort. Les chefs d'établissement recourent à une politique de porte ouverte (87 %), instaurent un dialogue respectueux et cordial (89,1 %), consultent les enseignants dans les décisions (89,1 %) et organisent des rencontres paritaires (89,1 %). S'y ajoutent les entretiens de départ (69,6 %), les sondages d'opinion (71,7 %), l'encouragement à l'expression des avis (78,3 %) et la tenue régulière de réunions (71,7 %).

Style de gestion et leadership : Les approches managériales adoptées se veulent résolument humaines. Le style de gestion s'inspire du coaching (82,6 %), tandis que les relations sont marquées par l'empathie (87 %). La sélection des cadres met l'accent sur les compétences interpersonnelles (87 %), et les superviseurs sont responsabilisés en matière de fidélisation (87 %). Le respect, l'ouverture (84,8 %), l'absence de jugement ou de stéréotype (89,1 %) et la gestion préventive des conflits liés à la diversité (91,3 %) complètent ce tableau.

Gestion de la diversité et inclusion : Les établissements forment leurs enseignants à la prise en charge de la diversité (87 %), encouragent la participation aux décisions (78,3 %) et cultivent une tolérance à l'erreur (84,8 %).

Évaluation du personnel : Les pratiques d'évaluation s'orientent vers la performance et les résultats. Elles ciblent les compétences interpersonnelles (84,8 %), reposent sur des critères explicites et mesurables (89,1 %) et intègrent une approche à 360 degrés (89,1 %) avec la mobilisation de plusieurs sources d'information.

Reconnaissance et valorisation : La valorisation du travail enseignant se traduit par des cérémonies ou publications mettant en lumière les réussites (89,1 %), des mécanismes formalisés de reconnaissance (91,3 %), la formation des cadres à cet effet (89,1 %), ainsi qu'une mise en avant quotidienne du travail accompli (80,4 %). Des stratégies favorisant l'appropriation des tâches complètent ce volet (80,4 %).

Santé, soutien et conditions d'embauche : Les actions recensées témoignent d'une volonté d'accompagnement global : promotion de l'activité physique (80,4 %), soutien médical (87 %), recours à des outils de sélection fiables (80,4 %), implication des superviseurs dans le recrutement (80,4 %), présentation réaliste des postes (82,6 %) et programmes d'intégration ou de parrainage oscillant entre 80,4 % et 89,1 %.

Socialisation et cohésion : Les pratiques recensées incluent des programmes de socialisation (82,6 %), des activités sociales ouvertes aux familles (78,3 %), la célébration d'événements spéciaux (45,7 %) et la mise en place de groupes de travail favorisant l'appartenance (89,1 %).

Formation et développement professionnel : Les établissements offrent un accès généralisé à la formation (91,3 %), bannissent tout stéréotype lié à l'âge (100 %) et veillent à adapter les dispositifs aux besoins individuels et organisationnels (89,1 %).

Les superviseurs participent à l'identification des besoins (100 %), des partenariats avec d'autres institutions sont établis (97,8 %), et une prise en charge partielle des frais de formation est assurée (95,7 %). Enfin, les enseignants bénéficient de services d'orientation de carrière (91,3 %), de mentorat, de coaching intergénérationnel ou de partage d'emploi (93,5 %).

Gestion des connaissances et transfert d'expertise : Les établissements recourent à des outils technologiques (91,3 %) et encouragent la diffusion des savoirs au sein de l'organisation (93,5 %).

Rémunération et avantages : la fidélisation s'appuie sur des conditions matérielles attractives : respect de l'équité interne et externe (93,5 %), rémunération incitative (95,7 %), avantages sociaux flexibles et compétitifs (97,8 %), sécurité d'emploi (89,1 %), suivi de la satisfaction (87 %), régimes de retraite flexibles (91,3 %) et possibilité de retrait progressif (95,7 %)

Tableau 2 : corrélation entre les pratiques de fidélisation du personnel et image de marque

Variables	Corrélations	p-value
Conception des emplois	.360*	.014
Adaptation du milieu de travail	.644**	.000
Conciliation travail-vie personnelle	.385**	.008
Travail en équipe	.689**	.000
Communication et supervision	.592**	.000
Gestion de la diversité	.575**	.000
Consultation et participation	.466**	.001
Évaluation de la performance	.385**	.008
Reconnaissance et récompenses	.412**	.004
Promotion de la santé	.657**	.000
Sélection du personnel	1000*	.000
Socialisation du personnel	.372*	.011
Gestion des carrières	.227*	.039
Transfert des expertises	.560**	.000
Rémunération et avantages sociaux	.695**	.000
Régime de retraite	.546**	.000

L'analyse du tableau révèle, avec une clarté remarquable, l'existence de liens significatifs entre les pratiques de fidélisation du personnel et l'image de marque. Les actions mises en œuvre pour retenir le personnel ne constituent pas de simples mesures administratives ; elles façonnent, en profondeur, la réputation et l'identité de l'établissement. À cet égard, plusieurs domaines de gestion se distinguent par leur influence déterminante sur la perception de l'école.

Ainsi, la conception des emplois ($r = .360^*$, $p = .014$) apparaît comme un premier levier, tandis que l'adaptation du milieu de travail ($r = .644^{**}$, $p = .000$) confère à l'environnement professionnel un rôle structurant. La conciliation entre le travail et la vie personnelle ($r = .385^{**}$, $p = .008$) s'impose également comme un facteur d'équilibre et de fidélité.

Le travail en équipe ($r = .689^{**}$, $p = .000$) et la communication accompagnée d'une supervision efficace ($r = .592^{**}$, $p = .000$) participent à la cohésion interne, tout comme la gestion de la diversité ($r = .575^{**}$, $p = .000$) renforce l'inclusivité et l'harmonie au sein de l'établissement. La consultation et la participation ($r = .466^{**}$, $p = .001$) s'affirment, quant à elles, comme des pratiques qui valorisent l'engagement du personnel.

L'évaluation de la performance ($r = .385^{**}$, $p = .008$), de même que la reconnaissance et les récompenses ($r = .412^{**}$, $p = .004$), contribuent à nourrir la motivation, tandis que la promotion de la santé ($r = .657^{**}$, $p = .000$) souligne l'attention portée au bien-être du personnel.

La sélection du personnel ($r = 1.000^*$, $p = .000$) apparaît comme un facteur central, suivi de près par la socialisation des nouveaux membres ($r = .372^*$, $p = .011$), qui favorise l'intégration. La gestion des carrières ($r = .227^*$, $p = .039$) et le transfert des expertises ($r = .560^{**}$, $p = .000$) soutiennent la continuité des compétences.

Enfin, la rémunération et les avantages sociaux ($r = .695^{**}$, $p = .000$), tout comme le régime de retraite ($r = .546^{**}$, $p = .000$), incarnent les dimensions les plus tangibles de la valorisation professionnelle.

Ces corrélations témoignent de manière éloquent que la fidélisation du personnel ne relève pas d'un simple impératif organisationnel : elle constitue le socle même de l'image de marque des écoles, en influençant à la fois le climat interne, la performance collective et la perception extérieure.

V. Discussion de résultats

La fidélisation des salariés constitue un enjeu stratégique majeur pour la réussite organisationnelle. Elle représente une réponse efficace aux défis rencontrés par de nombreuses entreprises, en visant particulièrement la rétention des talents au sein de l'organisation. La question de la fidélisation du personnel a fait l'objet de multiples investigations scientifiques, qui ont mis en évidence son rôle déterminant dans la performance et la stabilité des structures organisationnelles. Dans ce cadre, la présente étude s'attache à analyser la relation entre la fidélisation du personnel et l'image de marque d'un établissement scolaire. L'objectif principal consiste à vérifier l'existence d'un lien entre ces deux dimensions, en partant de l'hypothèse selon laquelle la fidélisation des agents influence positivement l'image de l'école.

Les résultats obtenus révèlent que plusieurs pratiques de fidélisation présentent des corrélations positives significatives avec l'image de marque de l'établissement. Parmi celles-ci, on peut citer : la conception des emplois ($r = .360^*$, $p = .014$), l'adaptation du milieu de travail ($r = .644^{**}$, $p = .000$), la conciliation travail-vie personnelle ($r = .385^{**}$, $p = .008$), le travail en équipe ($r = .689^{**}$, $p = .000$), la communication et la supervision ($r = .592^{**}$, $p = .000$), la gestion de la diversité ($r = .575^{**}$, $p = .000$), la consultation et la participation ($r = .466^{**}$, $p = .001$), l'évaluation de la performance ($r = .385^{**}$, $p = .008$), la reconnaissance et les récompenses ($r = .412^{**}$, $p = .004$), la promotion de la santé ($r = .657^{**}$, $p = .000$), la sélection du personnel ($r = 1.000^*$, $p = .000$), la socialisation du personnel ($r = .372^*$, $p = .011$), la gestion des carrières ($r = .227^*$, $p = .039$), le transfert des expertises ($r = .560^{**}$, $p = .000$), la rémunération et les avantages sociaux ($r = .695^{**}$, $p = .000$) ainsi que le régime de retraite ($r = .546^{**}$, $p = .000$). Ces résultats confirment l'influence positive des pratiques de fidélisation sur l'image de marque de l'établissement. Ces conclusions rejoignent les observations de plusieurs auteurs. Marine Georgelet (2012) et Paillé soulignent, par exemple, l'impact favorable de la fidélisation du personnel sur la réputation organisationnelle. De même, Khake (2022) identifie parmi les principaux facteurs de fidélisation : les conditions de travail, la rémunération, la difficulté à obtenir un emploi ailleurs et la satisfaction au travail. L'étude de Vallée (2007) classe également les stratégies de fidélisation en fonction de leur influence, en mettant en avant la conception de l'emploi, la rémunération, les relations avec la hiérarchie, la sécurité de l'emploi, l'environnement de travail, la communication, la coopération, la reconnaissance et les récompenses non financières, la promotion et l'avancement, les avantages sociaux, la culture et la structure organisationnelles, la conciliation travail-vie personnelle, ainsi que la formation et le développement.

En conséquence, les résultats de la présente étude confirment la deuxième hypothèse selon laquelle la fidélisation du personnel exerce un effet significatif et positif sur l'image de marque de l'établissement scolaire étudié.

Les résultats trouvés dans cette étude permettent de modéliser les pratiques de fidélisation du personnel en ces termes

Figure 5. Modélisation des pratiques de fidélisation du personnel



Ce modèle montre que la fidélisation est multidimensionnelle : elle ne dépend pas d'un seul facteur, mais d'un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines et de leadership. Pour une école, cela signifie que retenir les enseignants nécessite de combiner conditions de travail optimales, développement professionnel, reconnaissance et le climat organisationnel positif.

Conclusion

Cette étude est partie du constat selon lequel, il se constate dans des établissements scolaires presque chaque jour de départ, démission et désintéressement de certains enseignants sans cause officielle et fondée. Cette situation est due par plusieurs causes qui sont liées soit à l'enseignant lui-même, soit à l'école, pourtant les consommateurs des offres éducatives observent de loin ce qui se passe et cette situation touche même à l'image de marque de l'école.

Après analyse et interprétation, l'étude est arrivée aux résultats suivants : Les pratiques de fidélisation axées sur la conception des emplois ($r=.360^*$, $p=.014$), adaptation du milieu de travail ($r=.644^{**}$, $p=.000$), conciliation travail-vie personnelle ($r=.385^{**}$, $p=.008$), travail en équipe ($r=.689^{**}$, $p=.000$), communication et supervision ($r=.592^{**}$, $p=.000$), gestion de la diversité ($r=.575^{**}$, $p=.000$), consultation et participation ($r=.466^{**}$, $p=.001$), évaluation de la performance ($r=.385^{**}$, $p=.008$), reconnaissance et récompenses ($r=.412^{**}$, $p=.004$), promotion de la santé ($r=.657^{**}$, $p=.000$), sélection du personnel ($r=1000^*$, $p=.000$), socialisation du personnel ($r=.372^*$, $p=.011$), gestion des carrières ($r=.227^*$, $p=.039$), transfert des expertises ($r=.560^{**}$, $p=.000$), rémunération et avantages sociaux ($r=.695^{**}$, $p=.000$), régime de retraite ($r=.546^{**}$, $p=.000$) ont des effets positifs avec l'image de marque de l'école.

Références

- [1]. Alvaro Pires (1997) Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodique, Gaétan marin éditeurs Montréal.
- [2]. Arveiller D. (2000), Les cahiers du DRH n°36, la fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre, Editions Lamy
- [3]. Camelis, C. (2002). L'image de marque dans les services : étude exploratoire sur la nature des associations à la marque(application au secteur de la distribution de produits culturels).
- [4]. Camille Weber (2020)Attractivitéet fidélisation du personnel: le défi d'un centre hospitalier gériatrique à l'aune des nouvelles générations
- [5]. Cerdon Jean Luc et autres(1987), l'entreprise à la carte: une innovation pour fidéliser, on Hicks et Climoski, Univers Aix-Marseille.
- [6]. Chaminade, B. (2004). Fidélisation et nouvelle réglementation de la formation, Laboratoire R.H Focus. Paris: PUF.
- [7]. Dieudonné Gahungu (2010) Analyse de l'image de marque et de son influence sur la fidélité de la clientèle bancaire : approche relationnelle .
- [8]. Driss Baakil et Mouad Aboulaaguig (2019). Etude des déterminants de l'image de marque en contexte universitaire marocain.
- [9]. Edith Sales-Wullemin(2006), méthodologie de l'enquête : De l'entretien au questionnaire, Presses universitaires de France (PUF), Paris.
- [10]. Gaston Yves (2005), fidélisation du personnel et performance de l'entreprise, université de Yaounde
- [11]. Jacoby.J and Kyner D.B (1973), Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behavior Journal of Marketing.
- [12]. James G.March et H.A Simon(1958), les organisations : problèmes psycho sociologiques, Revue française de gestion
- [13]. Kapferer J-N (1991), les marques, capital de l'entreprise, Paris : les éditions d'organiser
- [14]. Khake Kabuo M (2022). Problématique de la fidélisation des employés face aux facteurs de motivation professionnelle dans une organisation, mémoire de licence, Kinshasa : UPN
- [15]. Laidi Saloua et Kherbouche Katia (2015), La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, Université Béjaïa
- [16]. Louart, P.(1991), Gestion des Ressources Humaines,Eyrollesuniversité.
- [17]. March et Simon (1999), Les organisations: problème psychosociologique, Editions : DUNOD.
- [18]. Martory, B et Crozet, D (2005),Gestion des R.H(sous-thème): pilotage social et performances, 7 ème édition, Dunod,Paris.

- [19]. Michel Gollac et Sege Volkoff(2007), les conditions de travail, Paris : les éditions la Découverte,
- [20]. Motowildo (2003), performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiiss majeurs.
- [21]. Paillé P. (2004), La fidélisation des ressources humaines, Editions ECONOMICA.
- [22]. Peretti, J-M(2001),Tous DRH, Paris : 2eme éd d'organisation,
- [23]. Thenevet M. (1992), impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris : Liaisons.
- [24]. www.apec.fr (2009), « Comment fidéliser vos hauts potentiels ? », Pratique RH.www.apec.fr (2007), « La fidélisation : un moyen pour attirer et retenir les meilleurs candidats ? », Pratique RH.<http://www.travailleursante.fr/Les-enjeux-associes/Les-thematiques/fideliser-les-salaries-pourquoi.html>