



Fidéliser ses cadres Des stratégies encore peu développées alors que des leviers existent

- **Des actions de fidélisation peu fréquentes et rarement anticipées, en particulier dans les PME**
 - Le turn-over est jugé problématique par toutes les entreprises quand il atteint des niveaux trop élevés, dans un contexte de fortes tensions de recrutement.
 - Pour limiter le turn-over, les entreprises agissent peu et rarement par anticipation.
 - Les grandes entreprises sont les plus nombreuses à avoir mis en place des actions de fidélisation.
- **Mettre en place une démarche structurée, premier pas d'une stratégie de fidélisation**
 - Poser le bon diagnostic sur les causes de départ.
 - Cibler et adapter les actions en fonction des profils.
 - Coordonner les différents acteurs de la fidélisation.
 - Fidéliser tout au long du parcours, avec une attention soutenue à des moments clés.
- **10 grands leviers à mobiliser pour construire sa stratégie de fidélisation**
 - Penser l'évolution des rémunérations.
 - Favoriser l'évolution professionnelle.
 - Veiller à l'intérêt et au renouvellement des missions.
 - Être attentif à la charge de travail et à l'équilibre de vie.
 - Entretenir une bonne ambiance de travail et le travail collaboratif.
 - Laisser de l'autonomie dans le travail.
 - Donner la possibilité de contribuer aux décisions.
 - Témoigner de la reconnaissance.
 - Soigner le cadre et les outils de travail.
 - Développer la politique RSE.

Sommaire

04

Des actions de fidélisation peu fréquentes et rarement anticipées, en particulier dans les PME

06

Mettre en place une démarche structurée, premier pas d'une stratégie de fidélisation

08

10 grands leviers à mobiliser pour construire sa stratégie de fidélisation

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur :

9 entretiens de consultants RH menés en avril et mai 2023 par le pôle Études de l'Apec, auprès de consultants relations entreprises de l'Apec et de consultants externes. L'Apec tient à remercier les consultants qui ont participé à cette enquête.

Une enquête qualitative menée en avril et mai 2023 par la société Ifop.

- 18 entretiens de **dirigeants, de DRH et RRH** d'entreprises employant des cadres : 6 auprès de petites et moyennes entreprises (TPE-PME), 6 auprès d'entreprises de taille intermédiaire (ETI), 6 auprès de grandes entreprises (GE).
- 3 réunions de groupe auprès de **cadres managers** : 1 auprès de managers au sein de TPE-PME, 1 auprès de managers au sein d'ETI et 1 auprès de managers de GE.

Une enquête quantitative par téléphone menée en juin 2023 par la société Callson.

- Échantillon de **1005 entreprises** du secteur privé employant au moins un cadre, représentatif en termes de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région d'implantation.

Des actions de fidélisation peu fréquentes et rarement anticipées, en particulier dans les PME

Un turn-over trop élevé est jugé problématique, surtout en période de tension

Le turn-over n'est pas jugé négatif en soi par les dirigeants et managers rencontrés. Ils estiment souvent qu'il peut être « sain », permettant d'apporter régulièrement du « sang neuf », lorsqu'il reste dans des proportions raisonnables. Toutefois, lorsque le turn-over s'accroît, il est perçu comme une difficulté majeure, laissant craindre « une hémorragie ».

Dans un marché de l'emploi traversé par de vives tensions de recrutement, cette inquiétude se nourrit principalement de la peur de ne pas trouver de candidats « remplaçants », mais aussi de la crainte de voir le fonctionnement de l'entreprise perturbé

(perte de compétences et d'expérience, accroissement de la charge de travail pour les équipes en place, désorganisation de la production).

“ On a eu beaucoup de turn-over sur les métiers de la tech, toutes les compétences autour du cloud, de la cybersécurité. Et les métiers créatifs, artistes, animateurs 3D, jusqu'à 20 % de turn-over, c'étaient les familles les plus critiques en termes de turn-over.

DRH, grande entreprise, informatique

Pour limiter le turn-over, les entreprises agissent peu et rarement par anticipation

La plupart des entreprises n'ont pas mené de réflexion structurée ni posé d'actions concrètes dans une optique de fidélisation. De surcroît, lorsque des actions sont mises en place, elles se font le plus souvent de façon réactive face à l'urgence d'une situation. Certains managers peuvent essayer sporadiquement de retenir un collaborateur sur le départ. Mais ils estiment souvent que ces tentatives ont peu de chances de réussir sur le court-terme et surtout sur

le long-terme, retardant seulement pour quelque temps un départ inéluctable.

“ On agit dans l'urgence, c'est brouillon par la force des choses. Donc on intervient en pompier et souvent c'est trop tard. Même quand on y arrive, c'est rare que les gens qu'on retient restent ensuite très longtemps.

Groupe de managers en TPE-PME

Les grandes entreprises sont les plus actives en matière de fidélisation

La préoccupation face au turn-over est plus marquée dans les plus grandes structures : 57 % d'entre elles se déclarent préoccupées par les départs ou risques de départ de leurs collaborateurs. C'est également parmi ces structures, qui disposent d'un personnel en RH à la manœuvre, qu'on retrouve les réflexions les plus avancées sur le sujet et les actions les plus structurées. Ainsi, 53 % des ETI-GE employant au moins un cadre déclarent avoir mis en place des actions pour éviter les départs de cadres, contre 45 % des PME et 38 % des TPE.

“ On a vécu des départs en grappe, mais là les taux se stabilisent et reviennent à quelque chose de plus normal, de plus naturel. On a vu les choses arriver entre 2020/2021 et on a installé un pilier qui est comment retenir un talent. Ça nous a obligés à accélérer des choses, des chantiers du type carrière, mobilité interne, engagement de nos collaborateurs...

DRH, grande entreprise, industrie culturelle

Les entreprises s'inquiètent de la hausse du turn-over mais nombre d'entre elles peinent encore à se saisir de la question

HAUSSE DU TURN-OVER

“ Sur une semaine, il m'est arrivé de recevoir quatre **démissions**. Les salariés mettent leur CV sur LinkedIn et 6-9 mois après, ils sont partis. Et on a vraiment du mal à les remplacer.

DRH, PME, Industrie

ABSENCE D'ACTIONS

“ J'en parle à mon DG, il me dit que c'est la grande démission d'un point de vue général, qu'**on ne peut rien y faire**.

DRH, ETI, Services à la personne



RÉACTION PLUTÔT QU'ANTICIPATION

“ Une personne voulait partir pour des raisons salariales, elle m'a dit qu'elle n'était pas au niveau du marché. J'ai poussé et on l'a augmentée, mais c'est du cas par cas. **Ils ne sont pas proactifs au niveau de la direction et des ressources humaines, ils sont en réaction.**

Groupe de managers en ETI

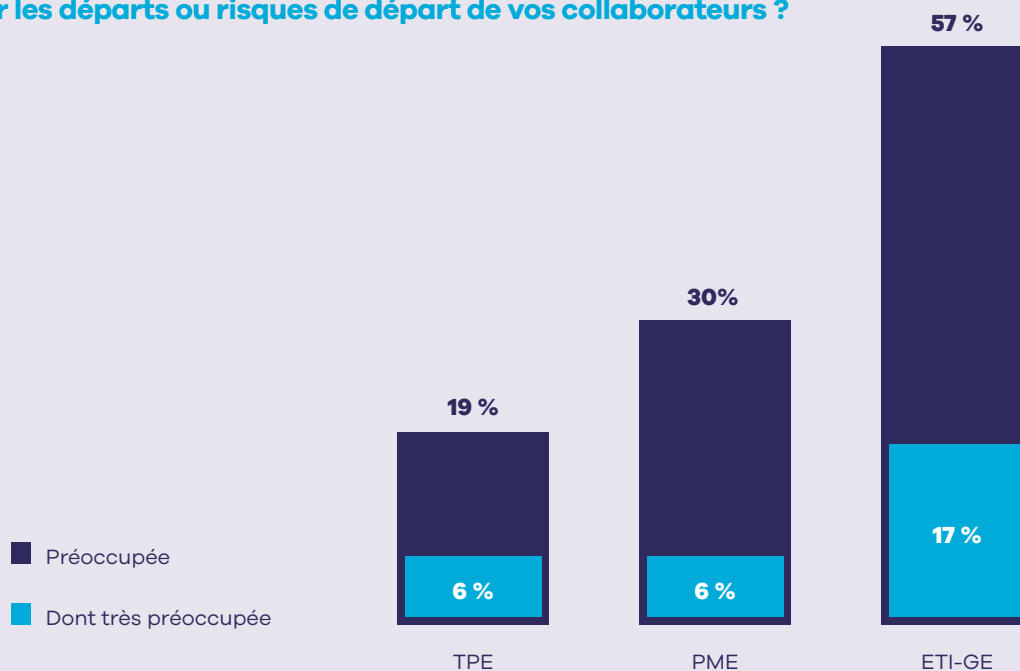
DIFFICULTÉS DES TPE-PME

“ On reste de petite taille, **on est limité quand même en moyens** même si on en a. C'est une association qui s'est construite du terrain, finalement il y a peu de temps, donc même si ça se professionnalise petit à petit, on n'a pas encore une politique RH très structurée.

Responsable RH, PME, Secteur associatif

Les entreprises de grande taille sont davantage préoccupées par le turn-over

Dans quelle mesure votre entreprise est-elle aujourd'hui préoccupée par les départs ou risques de départ de vos collaborateurs ?



Base : ensemble des entreprises

Source : Apec, 2023

Mettre en place une démarche structurée, premier pas d'une stratégie de fidélisation

Poser le bon diagnostic sur les causes de départ

La mise en place d'une stratégie de fidélisation nécessite de conduire au préalable un diagnostic sur les causes de départ. Or, les entreprises disposent d'encore relativement peu d'outils pour comprendre les motifs qui amènent les cadres à partir. En l'absence de diagnostic fiable, elles peuvent être tentées d'expliquer les départs principalement par des causes externes à l'entreprise, des « choix de vie » – des déménagements, des reconversions – ou par d'autres arguments basiques comme le désir de faire un saut salarial.

“ La plupart nous quittent pour aller faire autre chose. Les départs s'accompagnent de changement de région, de réorientation professionnelle, d'aspiration à un autre mode de vie.

DRH, grande entreprise, logistique

Pourtant, le suivi d'indicateurs quantitatifs (taux de turn-over au global et par équipe, enquête de climat social avec eNPS¹, etc.) ou le recueil d'éléments plus qualitatifs (via des entretiens personnalisés avec les RH ou le manager) sont utiles pour bien cerner l'ensemble des causes avérées ou potentielles de départ. L'entretien d'*offboarding*, c'est-à-dire un entretien formalisé avec un

salarié qui va quitter l'entreprise, constitue ainsi un outil précieux pour élaborer un diagnostic étayé : 61 % des entreprises indiquent mener de tels entretiens, et même 83 % des ETI-GE. En grande majorité, il est conduit par la direction (surtout dans les TPE-PME), ou les ressources humaines (64 %), plus rarement par le manager du collaborateur concerné (8 %) ou de manière conjointe (28 %).

Ces entretiens de départ gagneraient à être systématisés (ils ne le sont aujourd'hui que dans un tiers des entreprises), et leurs conclusions davantage consolidées et partagées entre direction, ressources humaines et managers pour poser les bases d'une politique efficace de rétention.

“ Le turn-over, c'est une vraie problématique identifiée de manière forte depuis un ou deux ans. Mais on n'a pas encore fait le travail d'aller bien identifier le pourquoi. Je voulais faire des enquêtes avant le départ des salariés, j'ai travaillé sur le process mais ce n'est pas encore déployé. Quelques managers le font mais ce n'est pas généralisé.

DRH, PME, industrie

Cibler et adapter les actions en fonction des profils

Autre étape majeure d'une démarche structurée de fidélisation : le ciblage des profils. La majorité des entreprises s'accordent sur le fait qu'elles ne souhaitent pas retenir tous les salariés mais concentrer leurs actions sur certains profils stratégiques :

- **Les profils « rares »** : les collaborateurs qui exercent des métiers connaissant de vives tensions de recrutement (informatique et ingénierie², commerciaux, ressources humaines, etc.), et pour lesquels les filières de formation sont aujourd'hui parfois insuffisantes.
- **Les profils « clés »** : les collaborateurs qui détiennent des compétences dont l'entreprise a absolument besoin pour

fonctionner, et/ou qui maîtrisent parfaitement les outils de l'entreprise. Ces cadres ont souvent déjà une certaine ancienneté.

- **Les « talents »** : les collaborateurs qui montrent un potentiel de développement et sur lesquels l'entreprise souhaite miser sur le long terme. Ces cadres, qui sont le plus souvent des jeunes diplômés ou des salariés encore en phase de définition de leur carrière, sont aussi plus susceptibles d'être convoités par les concurrents.

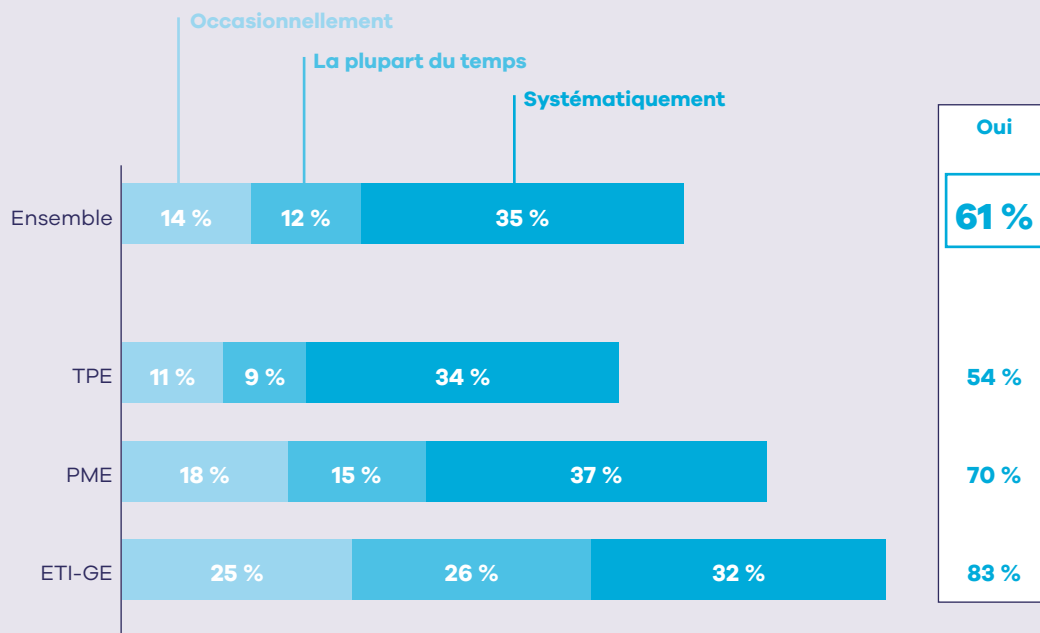
L'identification de ces différents profils, dont la perte serait particulièrement préjudiciable pour l'entreprise, permet ensuite de mieux cibler et segmenter les actions.

¹ Employee Net Promoter Score, indicateur de recommandation de l'entreprise en tant qu'employeur par ses salariés

² Recrutements dans les métiers de l'informatique et de la R&D, Apec, 2021

L'entretien d'offboarding permet de bien diagnostiquer les causes de départ

Part d'entreprises qui réalisent des entretiens de départ



Base : ensemble des entreprises

Source : Apec, 2023

Les entreprises souhaitent retenir davantage certains profils de salariés qu'elles considèrent stratégiques

LES PROFILS RARES

“ On met l'accent sur **certains métiers, notamment les métiers de la tech**. Et les métiers créatifs, artistes, animateurs 3D. Ce sont des métiers spécifiques qui ont vraiment vécu un fort taux de turn-over, qu'on était très soucieux de voir partir, en raison de notre incapacité à les retenir puis à les remplacer.

DRH, Grande entreprise, Industrie culturelle

LES PROFILS CLÉS

“ À une période, pas mal de personnes sont parties et on s'est dit comment on fait pour retenir les personnes qu'on ne veut pas voir partir ? On a demandé au manager de toutes les équipes : “quelle est **la personne que tu ne veux vraiment pas perdre** ? Si demain elle s'en va, quelles sont les conséquences pour ton équipe et l'organisation ?” Et on a mis une prime de rétention, 2 mois de salaire, à la main du manager.

DRH, ETI, industrie

LES PROFILS CLÉS

“ On cherche à retenir ceux qui ont **des compétences particulières**, des très bons techniciens du sujet par exemple. Un très bon technicien c'est quelqu'un qui est capable à la fois de vous faire un dessin de la forme, qui va faire le développer, qui va discuter avec l'usine pour qu'ils comprennent bien, etc. Il fait l'articulation entre la production et la création, et on a besoin de gens comme ça.

DRH, ETI, industrie

LES TALENTS

“ **Des pépites** qu'on va réussir à garder. Des ressources sur lesquelles on identifie **un potentiel d'évolution pour l'avenir**, avec un savoir-être et un savoir-faire.

Groupe de managers, grandes entreprises

Coordonner les différents acteurs de la fidélisation

Les personnes interrogées pointent l'importance des différents rôles à jouer par les acteurs de l'entreprise :

- **La direction générale** : elle impulse la stratégie et donne à voir une vision de long terme dans laquelle les collaborateurs vont pouvoir s'inscrire.
- **Les ressources humaines** : elles mettent en place les outils de mesure de l'expérience collaborateur et en gèrent de nombreux aspects, comme les parcours professionnels.
- **Les managers** : en première ligne, ils entretiennent la qualité du lien du salarié avec l'entreprise en instaurant une bonne ambiance, en portant attention à l'équilibre de vie, en accompagnant le développement professionnel, etc. Ils sont en effet les plus susceptibles de détecter et de soutenir les souhaits d'évolution de leurs collaborateurs.
- **Les représentants du personnel** : ils font remonter les motifs de mécontentement mais aussi les attentes des collaborateurs.

Si tous ont un rôle à jouer, le constat est souvent fait que leurs interactions ne sont pas assez fluides et leur coordination

insuffisante. En particulier, les ressources humaines déplorent parfois le manque d'écoute de la direction. De leur côté, les managers estiment que leur rôle clé n'est pas toujours reconnu et qu'on ne leur donne pas suffisamment les moyens pour reconnaître leurs collaborateurs et leur donner envie de rester.

“ Ce qui se passe moins bien c'est de faire redescendre la reconnaissance de la direction jusqu'aux équipes. Il faut donner les moyens qu'on demande, plus de leviers. [...] Ils n'écoutent pas, j'ai demandé une personne en plus et on a annulé mon recrutement. Moi j'ai demandé un budget sorties pour maintenir l'esprit d'équipe, j'attends.

Groupe de managers en ETI

Pour pallier ces difficultés, certaines entreprises ont mis en place des moments dédiés, comme les revues de talents ou les plans de succession : ces temps spécifiques permettent aux ressources humaines et aux managers d'identifier les collaborateurs à fidéliser et les moyens pour y parvenir.

Fidéliser tout au long du parcours, avec une attention soutenue à des moments clés

Certaines entreprises indiquent intégrer la fidélisation dès le recrutement, avec le souci d'éviter les démissions lors des premiers mois, dans un contexte où ces dernières sont particulièrement élevées chez les cadres de moins de 35 ans³. La période d'essai doit permettre de poser les bases d'une relation saine et durable. Une fois la période d'essai terminée, un travail constant commence alors sur l'engagement du collaborateur et sur son développement.

“ Quand je suis dans une posture de recrutement, j'ai une optique long terme, j'intègre l'enjeu de fidélisation en amont. J'ai toujours cet angle de vue et ce qui est sympa dans notre fonction, c'est de suivre les gens sur leur parcours professionnel. On investit sur le suivi de carrière donc ça s'inscrit dans le parcours de vie et si ça se passe bien, il y a possibilité de rester longtemps.

DRH, ETI, services à la personne

Ce travail doit se poursuivre jusqu'au départ de l'entreprise. En effet, un collaborateur quittant l'entreprise peut être amené à recommander l'entreprise auprès de candidats futurs. Il peut même éventuellement revenir plus tard au sein de l'entreprise (salariés *boomerang*).

Si la fidélisation s'inscrit dans la durée, certains moments nécessitent une attention encore plus soutenue. Il s'agit des « temps forts » de la relation des cadres à l'entreprise⁴, comme les périodes d'évaluation ou d'augmentation, les réorganisations, les départs de collègues ou de supérieurs hiérarchiques ou encore les périodes de forte charge ou d'échéances professionnelles importantes. Certains événements marquants de la vie privée (naissance, séparation, deuil, maladie...) peuvent aussi venir interroger le lien à l'entreprise et requérir une vigilance accrue⁵.

³ Démissions précoces de cadres, Apec, 2022.

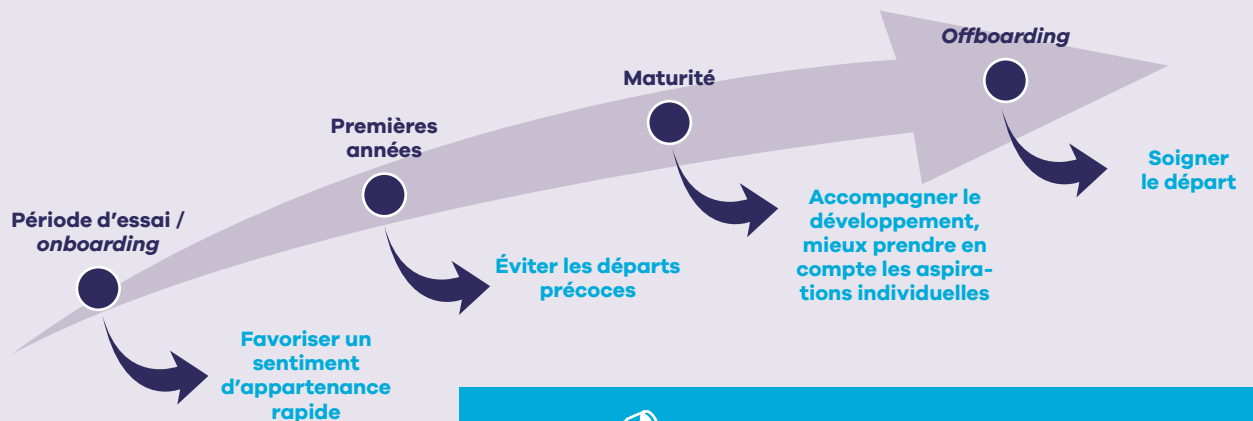
⁴ La relation des cadres à l'entreprise, Apec, 2022.

⁵ Moments clés dans les parcours professionnels des cadres, Apec, 2023.

La clarification des rôles et la coordination des acteurs permet une stratégie de fidélisation efficace



La fidélisation se construit tout au long du parcours



Penser aux moments clés, dont...

- Demande d'évolution/augmentation
- Réorganisation
- Départs de collègues ou manager
- Période de forte charge
- Événement de la vie privée

“ Sur la fidélisation, on n'est pas encore totalement matures sur le sujet, mais on va y arriver. On est **dans une démarche d'expérience collaborateur, prendre en compte sa vie, du moment où il postule jusqu'au moment du départ**. On travaille pour définir les moments-clés et ceux qui peuvent être plus difficiles. On a établi des Touch Points et des Pain Points, comme avec nos clients.

RRH, PME, Logistique

10 grands leviers à mobiliser pour construire sa stratégie de fidélisation

Une fois la démarche structurée, les entreprises peuvent actionner certains leviers afin de mieux répondre aux attentes des cadres. Sur chacun des dix leviers présentés ci-après, il s'agit pour l'entreprise d'être « compétitive », de faire aussi bien, voire mieux, que les autres entreprises avec lesquelles elle est en concurrence, notamment pour recruter.

Penser l'évolution des rémunérations

La politique de rémunération apparaît comme le levier le plus évident aux yeux des entreprises pour prévenir les démissions. Certaines entreprises cherchent dès lors à s'assurer qu'elles sont compétitives en la matière, lorsque leur situation financière le permet.

“ Les entreprises viennent nous voir pour nous demander des études de comparaison de rémunération. Dans le vocabulaire de l'entreprise, la compétitivité externe, c'est l'attractivité sur le marché. En matière de politique de rémunération, la compétitivité, c'est : est-ce que je paye mieux que mon voisin ?

Consultante, Cabinet de conseil

Au regard de ces *benchmarks*, ces entreprises font évoluer régulièrement les salaires et peuvent même recourir à des augmentations qualifiées de préventives, en dehors des périodes habituelles d'augmentation, lorsqu'elles craignent le départ de certains talents.

Au-delà du seul salaire, les entreprises plaident pour la prise en compte d'une « rémunération augmentée », intégrant tout ce qui renforce le pouvoir d'achat des collaborateurs : intéressement, participation, primes, parts dans l'entreprise, mutuelle et prévoyance, plan d'épargne d'entreprise, aides à la mobilité, indemnités de télétravail, titres-restaurant, etc. Elles actionnent pour cela différents leviers, selon leurs moyens et les outils mis à leur disposition.

Favoriser l'évolution professionnelle

Donner aux collaborateurs la possibilité de se projeter sur le moyen ou long terme, via l'accès à des formations et à des parcours professionnels, peut aussi permettre de les fidéliser plus longtemps. Certains managers rencontrés indiquent en effet avoir vu partir des collaborateurs parce qu'ils n'avaient plus le sentiment d'apprendre ou ne voyaient pas comment ils pourraient évoluer dans l'entreprise.

Tous les experts rencontrés ont également insisté sur l'importance de la politique de gestion des emplois et des parcours pro-

fessionnels, plaidant par exemple pour plus de plans de formation, des parcours plus visibles, avec plus d'étapes, plus d'intitulés de postes.

“ On a de grosses attentes en évolution, quand les gens viennent de passer le cap de 3/5 ans dans leur job. Ils ont besoin d'avoir de la perspective, de changer, d'être reconnus, etc. Et c'est notre fragilité, c'est souvent là qu'ils partent, donc il faut qu'on travaille là-dessus.

DRH, grande entreprise, industrie culturelle

Veiller à l'intérêt et au renouvellement des missions

L'intérêt, la diversité, le renouvellement ou encore le sens des missions confiées aux cadres sont tout aussi décisifs. Il s'agit de ne pas laisser l'ennui ou le *bore-out* s'installer pour éviter que cela ne conduise les cadres à chercher des opportunités à l'extérieur de l'entreprise.

“ Il faut leur dire qu'il y a une perspective d'évolution des missions. Pas forcément de nouveau poste mais des missions différentes, des nouveaux projets, un projet de plus grande ampleur, des plus gros chantiers, plus enrichis-

sants, plus valorisants. [...] Dans mon entreprise de formation, un cadre pédagogique va rester cadre pédagogique mais au lieu de ne s'occuper que des étudiants, on va lui confier aussi la partie formation professionnelle, sur des gens déjà en poste.

Groupe de managers en TPE-PME

Certaines entreprises vont ainsi jusqu'à revoir le périmètre de certains postes, afin de mieux valoriser la diversité des missions, et *in fine*, de rendre les métiers plus attractifs⁶.

Être attentif à la charge de travail et à l'équilibre de vie

Les entreprises ont également conscience de l'importance à accorder à la charge de travail et à l'équilibre de vie pour fidéliser leurs salariés.

“ Ce que les salariés demandent, c'est d'avoir du temps pour leur vie privée. Et ce qui est assez nouveau et étonnant, y compris chez les jeunes sans enfant, pour faire du sport, avoir des loisirs. C'est apparu ces dernières années et ça se multiplie avec un effet d'entraînement. C'est source de fidélisation parce que le salarié aura du mal à le retrouver chez un autre employeur.

DRH, grande entreprise, logistique

La politique en matière de télétravail est souvent le premier axe investi pour répondre à cette forte demande : a minima 1 ou 2 jours par semaine, parfois des accords plus ambitieux. Dans une optique de rétention, les entreprises privilégient des formules souples de télétravail, qui s'étendent aussi à la pose des congés. Le développement de certains types de

congés (congé enfant malade en plus de ceux prévus dans la convention collective, congé maternité ou paternité étendu, congé menstruel, congé personnel ou respiration⁷, etc.) découle également de cette volonté de se distinguer sur cette attente d'équilibre de vie. Dans cette optique d'attractivité et de rétention des collaborateurs, certaines entreprises rencontrées indiquent commencer à réfléchir à la semaine de 4 jours. Plus globalement, dans une logique de fidélisation, les entreprises se montrent de plus en plus soucieuses de la charge de travail des cadres : dispositifs de récupération en cas de travail les soirs et les week-ends, mesures pour un droit effectif à la déconnexion (comme l'arrêt de la messagerie professionnelle passé une certaine heure...), etc. Elles peuvent aussi, pour les plus grandes d'entre elles, faciliter la conciliation vie privée-vie professionnelle en développant un certain nombre de services à leurs collaborateurs, avec par exemple la mise en place d'une conciergerie d'entreprise.

⁶ Bilan 2022 des difficultés de recrutement, Apec, 2023

⁷ Type de congé qui permet aux collaborateurs de continuer à percevoir une partie de leur rémunération tout en se consacrant à une activité extra-professionnelle

Entretenir une bonne ambiance de travail et le travail collaboratif

Les entreprises cherchent par ailleurs à nourrir un sentiment d'appartenance, propice à la fidélisation, en favorisant la composante professionnelle des relations et le travail collaboratif (impliquer les équipes ensemble dans des projets), mais également leur composante extra-professionnelle (encourager la bonne entente y compris sur des temps en dehors des horaires de travail).

Cela peut passer par la mise en place d'événements tels que des petits déjeuners ou déjeuners d'équipe, des *afterworks*, des sessions de *team-building*, des séminaires.

“ J'organise beaucoup de déjeuners d'équipe, il y a de l'horizontalité, de la confiance, ça crée une bonne ambiance.

Groupe de managers en grandes entreprises

Laisser de l'autonomie dans le travail

Les entreprises, encouragées par le développement du télétravail, mentionnent aujourd'hui œuvrer pour laisser plus d'autonomie à leurs cadres comme levier pour éviter les départs. Cela passe notamment par la mise en œuvre d'un management par la confiance. Cette autonomie s'exerce dans la mise en place du télétravail, mais plus globalement dans la conduite des

missions, la mobilisation des moyens pour atteindre les objectifs ou encore la prise de décision.

“ Ne pas être trop rigide, avoir un rapport de confiance, les laisser libres, si le travail est fait bien sûr. Être plutôt cool.

Groupe de managers en grandes entreprises

Offrir la possibilité de contribuer aux décisions

La fidélisation des cadres passe aussi par des processus décisionnels plus ouverts. Certaines entreprises adoptent des processus de décision plus participatifs afin de faire sentir aux collaborateurs que leur opinion compte dans les choix opérés et qu'ils participent à la stratégie de l'entreprise, par exemple en consultant les salariés via des enquêtes.

Tout comme l'autonomie, la participation à la stratégie de l'entreprise est un axe de fidélisation particulièrement mis en avant par les petites et moyennes entreprises, où les processus de décision sont plus courts.

“ On a un comité de direction et on a décidé de proposer des *team leaders* pour chaque pôle qui sont les porte-paroles de leur équipe. On met tout le monde au même niveau, la directrice n'aime pas le terme de 'direction'. À chaque comité de direction, on convie un ou deux salariés qui sont volontaires pour participer et échanger sur les sujets sensibles. Ils ont besoin de sentir que leur voix est écoutée.

DRH, PME, médias

Témoigner de la reconnaissance

Se sentir reconnu peut limiter les velléités de départ. La reconnaissance passe bien entendu par des éléments matériels - la rémunération - mais aussi par des dimensions plus symboliques, comme des félicitations, des remerciements, des mises en avant au travers de la communication interne ou devant des clients, etc.

Certaines entreprises indiquent apporter un soin particulier à ce sujet et mettent par exemple en place des enveloppes de primes exceptionnelles pour récompenser

des collaborateurs ayant travaillé sur des projets spécifiques. D'autres encouragent leurs managers à développer une culture du *feed-back* avec leurs équipes.

“ Au-delà du salaire, l'enjeu est sur la communication, la valorisation de l'humain : la reconnaissance reste un levier très important. Si on ne se sent pas reconnu, qu'on n'a jamais un merci, on se dit : 'à quoi bon ?'.

Co-gérante et RH, TPE, services BtoB

Soigner le cadre et les outils de travail

Soigner le cadre et les outils de travail s'intègre à une politique de fidélisation particulièrement lorsqu'il y a un réaménagement ou un déménagement des locaux. En effet, cela démontre une attention portée au bien-être des collaborateurs, en déployant par exemple des espaces de travail favorisant la concentration individuelle ou la collaboration (bulles pour s'isoler, salles de réunion en nombre suffisant, mobilier modulable, etc.), ou encore des espaces à visée pratique ou de détente (espace repas, parking à vélo, salle de

sieste, salle de sport, etc.). La fourniture d'un matériel adapté et d'outils de travail efficaces participent aussi à cette ambition.

“ On leur a tous mis des bons outils à disposition : des MAC, ils ont tous le dernier iPhone à chaque fois. Les cadres ont vraiment beaucoup de remboursements de frais, ils se déplacent beaucoup, on est sur une belle gamme d'hôtels, de véhicules, tout ça on fait attention.

DRH, ETI, ingénierie

Développer la politique RSE

Enfin, la politique RSE peut également servir l'objectif de fidélisation des collaborateurs, tout d'abord à travers son volet social. Certaines entreprises multiplient aujourd'hui les propositions pour accompagner leurs collaborateurs : aide au logement, soutien aux parents (crèche d'entreprise, aide pour la garde d'enfants...), aux salariés aidants (congrés dédiés, aménagement du temps de travail...), ou aux salariés souffrant de maladie longue durée, etc.

De manière plus générale, tous les engagements de l'entreprise - sociaux, sociétaux, environnementaux - peuvent être sources de fierté et d'attachement, particulièrement chez les collaborateurs les plus jeunes.

“ On peut monter aussi des événements Teamstarter : l'entreprise donne des fonds, une cagnotte de 120 euros pour supporter des projets de collaborateur, par exemple des projets RSE. Nous, on a mis en place une fondation et le but c'est que les collaborateurs y participent. Le thème en ce moment, c'est 'sport et jeunesse'. On a beaucoup de footex donc ça marche. On a mis en place des cours de sport en interne, et plus on avait de participants, plus on donnait à l'association.

Groupe de managers en ETI

L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIER
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *Comment les cadres démissionnent-ils ?*, août 2023
- > *La formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023
- > *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023
- > *Baromètre 2023 de l'insertion des jeunes diplômés*, avril 2023
- > *Moments clés dans les parcours professionnels des cadres*, mars 2023

ISBN 978-2-7336-1339-9 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

Octobre 2023

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Marion Desreumaux, Khadr Hamza, Cendrine Mouline

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter : @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)
*prix d'un appel local

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CG C, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).