

# Stabilité et développement à l'épreuve du nomadisme salarial

**Bien que freiné par le ralentissement conjoncturel et la relative atonie du marché du travail, le nomadisme salarial s'impose peu à peu, notamment chez les jeunes, comme une norme de comportement et une technique d'évolution professionnelles. Dans ce contexte, comment fidéliser les salariés tout en tenant compte de leurs différences ?**

■ Dans les banques comme dans d'autres secteurs d'activité, le nomadisme qualifié de nouvelles itinérances professionnelles qui se caractérisent par :

- une moindre fidélité des salariés à leur entreprise tentés par un mieux disant humain ou pécuniaire,
- une liberté plus grande à l'égard du travail, de ses contraintes ou de ses contingences : un esprit qui facilite les réorientations,
- une recherche personnelle plus marquée qu'autrefois dans laquelle le travail n'est plus une finalité mais un des facteurs de l'équilibre de vie.

L'évolution de ces dernières années est significative : pour les banques françaises, les départs des moins de 35 ans représentaient près de 18 % de l'ensemble des départs en 1995. En 2001, ce chiffre atteint 27 % (données AFB). Le chiffre traduit un phénomène d'autant plus important que 2001 et 2002 ont été des années à forts départs en pré-retraites dans le secteur. Parallèlement, la hausse des rémunérations constatée entre 2000 et 2002 dans les établissements financiers s'est accompagnée d'une réelle progression de la mobilité : les jeunes diplômés enregistraient en 2002 le plus fort taux de démission des salariés du secteur financier (enquête Oberthur Consultants sur les salaires des métiers financiers d'octobre 2001 à octobre 2002).

Ces conditions, bien qu'assez nouvelles et encore contenues, ne sont pas

sans impact sur la stabilité et le développement des banques : par un effet géminé, ces nouveaux comportements encouragent et participent d'un état d'esprit qui fragilise la motivation des salariés, affecte la cohésion d'ensemble et certains savoir-faire, renchérit le coût global de la main-d'œuvre. Pourtant, ces pérégrinations professionnelles ne sont pas toujours préjudiciables aux établissements bancaires et financiers qui, devant ces départs volontaires, trouvent là des occasions de remise en cause, de renouvellement ou de différenciation. Davantage, ces comportements soulignent la nécessité de clairvoyance et de politiques de ressources humaines adaptées, utilisant à leur profit la moindre constance des salariés, identifiant les seuils à contenir et les profils à conserver. Car ce ne sont pas les départs eux-mêmes qui posent problème, mais plutôt ce qu'ils peuvent vouloir dire ou signifier : traduisent-ils une dégradation de la marque, une perte de confiance des salariés, un travail de moindre intérêt ou de faibles résultats ? Ou ne répondent-ils qu'à un processus d'organisation ou de fonctionnement dont le nomadisme n'est que la manifestation la plus frappante ?

Péril éventuel et constat possible d'impuissance, le nomadisme salarial requiert de la part des banques et des établissements financiers une action de surveillance, de mesure et de compréhension des comportements de leurs salariés. Autant les banques se sont enga-

Mohammed Agoumi  
Associé  
Responsable du pôle banque-finance  
*Eurogroup*



Etienne Fiessinger  
Manager  
*Eurogroup*



gées massivement dans des programmes de fidélisation de leurs clients, autant elles ont jusqu'à présent peu fait pour fidéliser leurs salariés et prendre la mesure compréhensive de leur évolution. Sans doute ont-elles accru quelque peu les salaires et amélioré les conditions de travail, sans doute certaines ont-elles mis en avant des corpus de valeurs, ou revu certains statuts ; peu, en réalité, ont poussé l'analyse et développé les outils pour donner aux politiques de ressources humaines des moyens préhensibles d'agir et d'influer sur les comportements. L'enjeu est pourtant décisif, car, si la fidélité des clients est un gage de durée, la fidélité des salariés est également un levier de la performance commerciale mesurée par une réussite collective qui évite ainsi les comportements mercenaires, les à-coups humains et les surenchères individuelles.

## Les enjeux de la fidélisation

Fidéliser une relation c'est l'inscrire dans la durée et lui donner une dimension éthique et affective dans laquelle le contrat de réciprocité dépasse de loin le simple rapport économique, même s'il ne l'exclut à aucun moment.

L'émergence de la fidélisation des clients a été le moyen, dans les années quatre-vingt-dix, de préserver une relation bancaire qui avait tendance à se raréfier par le double effet de la baisse des

avoirs des clients et de la demande des prêts notamment immobiliers. La segmentation des clients et leur mise en portefeuille ont été les premières briques de la personnalisation de la relation entre la banque et ses clients.

L'introduction de la dimension éthique et affective dans la relation avec le client est une pratique du nouveau millénaire. Il n'est d'ailleurs pas surprenant, à cet égard, de constater que de nombreux projets stratégiques de banques comportent des références aux valeurs, à la tête desquelles se trouve, systématiquement, celle de la proximité avec le client.

Le chemin parcouru par les banques dans la fidélisation du client est aujourd'hui important et riche d'expérience. Cette expérience peut-elle servir de guide à la stabilisation du nomadisme salarié?

L'observation de différents établissements bancaires, malgré leur diversité, permet d'avoir une première analyse des conditions de mise en œuvre actuelles de la fidélisation des salariés.

Celle-ci en effet, et dans la mesure où on lui associe couramment un primat économique, est le plus souvent vue sous un aspect matériel qui tend à charger la barque des avantages attendus ou reconnus : augmentation des salaires, avantages en nature, progression statutaire, communication adaptée... Si toutes ces actions contribuent naturellement à lier le salarié à son entreprise, à s'assurer de sa stabilité sinon de sa satisfaction, celles-ci sont également relatives et n'évitent pas la recherche permanente d'un mieux disant. Elles ne touchent pas, en effet, la raison profonde des comportements nomades ; elles agissent principalement de manière palliative, prenant ainsi le risque au fil du temps d'être décalées, oscillant entre trop et trop peu au gré de comportements appréciés selon les conditions du moment.

Mais cela représente malgré tout la première brique de l'édifice de fidélisation à construire.

À l'image du service bancaire de base vis-à-vis du client, la situation actuelle ressemble à s'y méprendre à un contrat de base entre le salarié et son entreprise. Ce minimum, toutes les banques finiront par l'offrir de la même façon et celles qui ne le feront pas seront en dehors d'un marché dont la caractéristique principale deviendra la rareté

dans les années post-départ en retraite des « baby boomers ».

La seconde brique, en poursuivant le parallèle avec la fidélisation des clients, est le traitement de la non-qualité. Celui-ci passe par un dispositif d'écoute active et d'action corrective rapide. Par commodité, nous appellerons ce dispositif « coaching de masse ». Sa réussite tient au fait de le sortir de la hiérarchie des directions des ressources humaines pour le rattacher aux directions générales. L'expression des salariés en devient plus libre et donc plus directe.

### Fédérer par les valeurs de l'entreprise

La troisième brique réside dans l'introduction des valeurs de la stratégie de l'entreprise dans ce « contrat de réciprocité ».

Il s'agit-là de l'élément le plus délicat à manier car il touche aux cultures d'entreprise. Il se doit donc d'être vrai, de représenter en profondeur l'éthique de l'établissement ; il ne doit pas différer les valeurs affichées vis-à-vis des clients.

Le ciment des valeurs est d'une grande force d'adhésion. C'est en cela qu'il est le point d'accroche de la fidélité du client et du salarié, chacune interagissant sur l'autre.

La fidélité est une notion de partage. Sa dimension affective tient à ce que les salariés font partie d'un collectif, et qu'en sus du rapport économique qui sous-tend leurs liens avec l'entreprise, il y a une proximité humaine, une confiance réciproque nécessaire, une reconnaissance mutuelle qui va au-delà de la réalisation du travail lui-même. Quels peuvent être dans ces conditions les vecteurs de cette fidélité des salariés?

- Maintenir une stabilité humaine suppose d'abord la conjugaison harmonieuse d'un esprit d'entreprise partagé par le plus grand nombre, d'une morale professionnelle, et de choix stratégiques de long terme. C'est là un socle nécessaire, pourtant pas d'une si grande évidence, permettant aux salariés d'adhérer, au-delà de leur situation personnelle, au projet d'entreprise et à ses conditions de réussite. L'esprit de l'entreprise, comme sa morale professionnelle, ne se décrètent ni ne s'imposent. Les salariés les font naturellement dès lors qu'ils sont le reflet de la réalité humaine et professionnelle de l'entreprise.

- Attacher les salariés à l'entreprise passe également par la fierté de son appartenance et l'ambition du projet auquel on participe. L'esprit de conquête et de développement constitue indéniablement une composante de la fidélisation, comme la performance commerciale et financière favorise l'attachement et l'effort. Lorsque la marque est valorisée, c'est l'ensemble du travail des salariés qui l'est par ricochet.

- La fidélité est encore la résultante d'une reconnaissance et d'une écoute des salariés qui ne seraient pas seulement un exercice de style oral ni un artifice de communication mais une véritable prise en considération des attentes et des perspectives des salariés. Il ne s'agit plus d'avoir un discours global pour une population unique, mais d'adapter, de segmenter et d'analyser pour aller au-devant des aspirations des salariés : certains mettent encore le travail au centre de leur réussite et attendent à ce titre des compensations matérielles et une évolution rapide. D'autres font du travail un facteur moins primordial de leur équilibre de vie et en attendent moins un signe de réussite qu'une possibilité de s'épanouir. Pour fidéliser ces salariés, les banques doivent ainsi être en mesure de répondre à différents niveaux et à différents objectifs, tant du point de vue de leur politique générale de ressources humaines qu'en termes de management opérationnel. C'est l'essence de la segmentation par les besoins.

- Enfin, les avantages économiques et matériels sont également une manière importante de fidélisation. Par des salaires suffisants, voire conséquents, des conditions de travail favorables et de réelles possibilités d'évolution professionnelle, les banques peuvent s'attacher durablement leurs salariés. Elles doivent pour cela leur faire confiance, ne pas agir sous la contrainte ou trop tard, mais toujours proposer à ceux qu'elles en estiment capables d'aller au-delà d'eux-mêmes.

Un constat éclairant avait été fait depuis les années quatre-vingt-dix, la conquête d'un nouveau client coûte cinq à six fois plus que la fidélisation d'un client existant. Si le même constat s'appliquait à la politique salariale, les marges d'investissement pour progresser dans la fidélisation des salariés seraient incontestablement de grande ampleur. Le développement des banques n'en serait que plus durable. ●