



**Ecole supérieure de Management – Tlemcen**

**Département : Management**  
**Spécialité: Management et Stratégie des Entreprises**

**Mémoire de Fin d'Etudes**  
**En vue de l'obtention du diplôme de Master académique**

### ***Thème***

***Marketing RH : l'impact des pratiques managériales sur la fidélisation organisationnelle***

**Présenté par :**

*Boughagha Esma*

**Soutenu le : 30 // 2019**

**Devant le jury composé de :**

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
<b>Saidi Tarik</b>	<b>MCA</b>	<b>Président</b>
<b>Chennini Moussa</b>	<b>MCA</b>	<b>Encadreur</b>
<b>Metaiche med El Amine</b>	<b>MCA</b>	<b>Examineur</b>

## **Remerciement**

*Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.*

*Nous remercions de façon toute particulière notre encadreur Mr. Chenini qui a su nous fournir le support intellectuel et moral tout au long de notre cheminement, ainsi que pour la confiance qu'elle nous a accordée, pour son soutien constant, ainsi que sa disponibilité tout au long de cette étude.*

*Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Nous tenons aussi à remercier chaleureusement l'équipe du complexe GLI/K qui nous a accueillis avec confiance au sein de son établissement durant la période de notre stage, et qui nous a permis de finaliser sereinement ce travail.*

*Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ainsi à exprimer notre gratitude à tous nos enseignants qui nous ont accompagné et formé tout au long de notre cursus.*

## *Dédicace*

*A mon cher père,*

*A ma chère mère,*

*Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.*

*A mon cher frère Sabri,*

*A ma chère sœur Sabrina et son mari Rezek, et mes chères sœurs Yousra, Aya et Naila,*

*Pour leurs soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.*

*A mes adorables nièces Elyna et Dania,*

*A mes chères amies Fatia, Khaoula, Yafa, Fatima, et mes toutes autres amies*

*A mes chères cousines*

*Pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.*

*A toute ma famille,*

*A tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment.*

*Je dédie ce modeste travail.*

## *Liste des abréviations*

ACP : Analyse en Composante Principale

ADM : Administration

DRH : La direction des ressources humaines

DRH : Le directeur des ressources humaines

FRH : La fonction ressources humaines

GN : Gaz naturel

GNL : Gaz naturel liquéfié

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GPL : Gaz de pétrole liquéfié

GRH : La gestion des ressources humaines

KMO: L'indice Kaisr-Meye-Olkin

MRH : Le management/ marketing des ressources humaines

PDG : Président directeur général

RH : La ressource humaine

SOC : Social

## *Liste des figures*

<b>Figure n°01</b> : L'évolution des champs d'intervention du FRH.....	9
<b>Figure n°02</b> : Les quatre rôles pour devenir un champion de RH.....	11
<b>Figure n°03</b> : Les quatre grands leviers d'attractivité d'une entreprise .....	13
<b>Figure n°04</b> : Modèle de mesure des coûts de roulement de main-d'œuvre.....	20
<b>Figure n°05</b> : Les types de roulement du personnel.....	27
<b>Figure n°06</b> : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail.....	30
<b>Figure n°07</b> : La localisation géographique du complexe.....	40
<b>Figure n°08</b> : La répartition des répondants selon le genre.....	49
<b>Figure n°09</b> : La répartition des répondants selon l'âge .....	50
<b>Figure n°10</b> : La répartition des répondants selon le poste occupé.....	51
<b>Figure n°11</b> : La répartition des répondants selon l'ancienneté.....	52
<b>Figure n°12</b> : la relation entre la variable « réaction aux actions managériales » et la variable « satisfaction » .....	58
<b>Figure n°13</b> : la relation entre la variable « satisfaction » et la variable « comportement de fidélité organisationnelle ».....	60

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°1</b> : Les dilemmes et tensions contradictoires des dernières décennies .....	8
<b>Tableau n°2</b> : Les évolutions successives des attentes des salariés .....	13
<b>Tableau n°3</b> : Distinction entre le marketing interne, marketing social et le marketing RH .....	16
<b>Tableau n°4</b> : La différence entre motivation et fidélisation .....	29
<b>Tableau n°5</b> : La répartition des répondants selon le genre .....	49
<b>Tableau n°6</b> : La répartition des répondants selon l'âge.....	49
<b>Tableau n°7</b> : La répartition des répondants selon le poste occupé.....	50
<b>Tableau n°8</b> : La répartition des répondants selon l'ancienneté .....	51
<b>Tableau n°9</b> : Résultat de l'analyse tri à plat de la variables « réaction aux actions managériales ».....	55
<b>Tableau n°10</b> : Résultat de l'analyse tri à plat de la variable « satisfaction ».....	56
<b>Tableau n°11</b> : Résultat de l'analyse tri à plat de la variable « comportement de fidélité » .....	57

## *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Le marketing et la gestion des ressources humaine : une conjugaison en raison de fidélisation</b>	
Introduction du chapitre .....	6
Section (1) : la fusion de la fonction RH et du marketing .....	6
Section (2) : le marketing à l'encontre de la fidélisation .....	18
Conclusion du chapitre .....	24
<b>Chapitre II : Les pratiques managériales dans le but de fidélisation des salariés</b>	
Introduction du chapitre .....	25
Section (1) : les orientations conceptuelles de la fidélisation .....	25
Section (2) : les pratiques managériales comme facteur de la fidélisation organisationnelle .....	31
Conclusion du chapitre .....	35
<b>Chapitre III : Essai d'étude de l'impact des pratiques managériales sur la fidélisation des salariés cadres, Complexe GL1/K « Sonatrach Skikda »</b>	
Introduction .....	36
Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de travail .....	36
Section (2) : Traitement des données et discussion des résultats .....	48
Synthèse des résultats .....	62
Conclusion du chapitre .....	62
<b>Conclusion générale</b> .....	63
Bibliographie .....	65
Table des matières .....	I

# **INTRODUCTION GENERALE**

## **Introduction générale**

Les différentes mutations de l'environnement économique mettent les entreprises dans une atmosphère complexe et instable, ainsi que la concurrence et la compétitivité des organisations mettent le marché du travail dans une raréfaction des ressources humaines (RH), surtout la RH qualifiée et compétente nécessaire pour rendre l'entreprise plus performante et compétitive. Ce potentiel humain qui représente un atout très important pour l'organisation et une richesse intangible en terme de savoir, savoir-faire et savoir-être, qui lui permettent de se différencier de ses concurrents et qui peuvent lui donner un avantage compétitif.

Ainsi que l'arrivée d'une nouvelle génération des salariés avec de nouvelles attentes et exigences par rapport à leurs conditions de travail, leurs relations et leurs besoins organisationnels pousse les entreprises à changer ses orientations et ses actions managériales telles que le recrutement, la formation, la gestion de carrières et l'investissement dans les hommes et les compétences. De ce fait, elles peuvent rendre ces salariés plus satisfaits par rapport à ses besoins et son environnement de travail, ensuite réussir sa politique de rétention de ses compétences en minimisant le risque de leurs départ volontaire en les faisant avantageux par ses offres et donc ils n'auront plus à chercher d'autres opportunités externes.

Face à cette perturbation du marché de travail, les entreprises doivent trouver des solutions innovatrices qui permettent de mieux répondre à leurs besoins en termes de compétences et en même temps de répondre aux attentes de ses employés. Pour cela, elles doivent mettre des stratégies de fidélisation afin d'assurer la durabilité de sa relation avec les différents collaborateurs. La recherche de telles solutions et la mise de telles stratégies sont des responsabilités de la fonction des ressources humaines (FRH) ; vue la complexité des choses cette fonction est sollicitée à jouer un rôle plus stratégique, en la considérant comme un véritable Business Partner, pour quelle puisse être capable de vendre et se vendre ; ces nouvelles tendances mettent l'entreprise dans l'obligation de faire recours à d'autres disciplines pour l'aider telle que le marketing qui permet à l'entreprise de répondre à la question de vendre et se vendre. De ce fait, la conception du marketing RH est apparue comme une nouvelle démarche qui fusionne les pratiques du marketing et de la FRH.

Le marketing RH propose une palette d'outils et de réflexions visant à aider la direction des ressources humaines (DRH) à construire un plan pour optimiser son recrutement, fidéliser ses salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec son environnement et ses partenaires<sup>1</sup>.

L'objectif principal de cette démarche est de fidéliser les collaborateurs dont le concept de fidélisation consiste à mettre des stratégies et des mesures permettant d'améliorer la relation de l'employé avec son milieu de travail et son employeur, en favorisant leur désir à rester et ensuite en réduisant le risque de son départ volontaire.

Auparavant, les entreprises algériennes ne s'intéressent pas au concept de fidélisation organisationnelle car la RH était abandonnée sur le marché d'emploi. Actuellement, la vision des dirigeants des entreprises a été changée à cause des différents changements à savoir : les fuites des cerveaux algériens, l'évolution du secteur économique et l'apparition des nouveaux secteurs d'activités, les investissements étrangers dans le territoire national. Cette mutation du marché de travail pousse les entreprises à confronter un problème de pénurie des compétences, face à cette

---

<sup>1</sup> Panczuk. S, Point. S, Enjeux et outil du marketing RH, Edition Eyrollesse, Paris, 2008, p.04

problématique les directions de la RH deviennent obligé de modifier et changer leurs stratégies qui concernent la GRH en faisant appel au marketing RH afin d'améliorer et renforcer sa relation avec ses clients internes (employé) et les fidéliser.

### **L'importance du sujet :**

Vue le besoin d'avoir un capital humain pertinent et compétent et pour faire face au phénomène de départ des salariés surtout leur départ volontaire, les entreprises deviennent dans une obligation de mettre en place des stratégies de fidélisation afin d'attirer, conserver et fidéliser les compétences. Cette nécessité et importance du sujet nous ont poussé pour étudier le concept du marketing RH dont le but de la fidélisation organisationnelle, afin de comprendre l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité des salariés cadres pour le cas du complexe GL1/K « Sonatrach de Skikda ».

La réalisation de cette étude a pour but de répondre à notre question principale de recherche suivante : **Dans une démarche marketing RH, quel est l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité des salariés cadres envers leur entreprise ?**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons construit deux hypothèses, pour lesquelles nous tenterons, tout au long de ce travail de recherche, d'apporter des éléments qui nous permettent de les valider ou de les réfuter.

**H1 : les bonnes pratiques managériales influencent positivement la satisfaction des salariés cadres.**

**H2 : la perception positive de la satisfaction influe positivement le comportement de fidélité des salariés cadres.**

L'objectif de notre recherche sera de vérifier l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle des salariés cadres dans une démarche marketing RH, et cela pour le cas de l'entreprise Sonatrach « Complexe GL1/K.

Notre travail est organisé en trois chapitres. Dans le premier chapitre nous allons parler de l'émergence du marketing RH, sa démarche, ses ambiguïtés et aussi ses avantages, et il s'attardera sur la notion de fidélisation organisationnelle.

Le deuxième chapitre discutera les aspects théoriques du concept de fidélisation et les différentes pratiques managériales de fidélisation organisationnelles.

Le troisième chapitre, présente le cas pratique de notre étude, il se portera sur la présentation de notre organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, puis dans une deuxième section on va discuter et analyser les résultats obtenus.

### **Les raisons du choix du thème :**

- ✓ Notre travail s'inscrit dans le domaine du management des ressources humaines, il fait partie de notre spécialité.
- ✓ La compréhension de tel aspect nous aidera à une meilleure intégration dans le milieu professionnel.
- ✓ Ainsi que, nos intérêts personnels dans le domaine de la GRH et le marketing RH, ont nous conduit à choisir ce thème de recherche.

**Les études précédentes :**

La fidélisation organisationnelle représente un sujet très important, c'est ce qui a poussé plusieurs chercheurs à aborder ce sujet dans leurs recherches scientifiques. Il existe plusieurs modèles et études qui traitent ce sujet :

1. Le model de Allen et Meyer (1990)<sup>2</sup>

Ces auteurs ont distingué trois dimensions de l'implication :

-implication affective : correspond à l'identification des salariés aux buts et aux valeurs de l'organisation.

-implication calculé : est définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation.

-implication normative : le salarié s'attache à son entreprise et reste fidèle, parce qu'il pense que c'est devoir de le faire.

2. Le model de Porter et All (1974)<sup>3</sup>

Ces deux auteurs ont créés une échelle de mesure ; OCQ (Organisational Commitment Questionnaire), cet instrument aborde les différentes facettes de l'implication, et ce compose de 15 items :

2-1 je suis prêt à faire des gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu ;

2-2 je parle de cet entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou d'être membre est formidable ;

2-3 j'éprouve très peu de loyauté pour cet entreprise ;

2-4 j'accepterai pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer dans cette entreprise,

2-5 je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celle de l'entreprise ;

2-6 je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.

2-7 je pourrais tout aussi bien travailler pour ne entreprise dans la mesure où mon travail restera le même ;

2-8 cette entreprise me permet d donner le meilleur de moi-même ;

2-9 dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise ;

2-10 je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre ;

2-11 il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise ;

---

<sup>2</sup> F.Claude, les conséquences humaines de restructuration, d l'harmattan 1997, p153.

<sup>3</sup> Idem, p.p.155-156.

2-12 je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchant les salariés ;

2-13 je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise ;

2-14 pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler ;

2-15 j'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

### 3. Le modèle de Shermerhorn (2002)<sup>4</sup>

L'implication organisationnelle est l'identification à l'entreprise, qui est une attitude en vertu de laquelle une personne partage les valeurs de l'entreprise. Selon cet auteur il y a deux formes de l'identification à l'entreprise :

-l'identification affective : le salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement en présentant les caractéristiques suivantes (fidélité):

-partage des buts et des valeurs de l'entreprise ;

-fournit les efforts nécessaires pour la bonne marche de l'organisation ;

-désir personnellement être associé à l'entreprise ;

-il est loyal et intéressé à la bonne marche de l'entreprise ;

-l'identification de convenance : le salarié demeure au service de l'organisation par peur de perdre les avantages acquis avec le temps, ou parce qu'il ne peut pas se permettre de faire autrement.

4. Thèse de doctorat présentée par Mme OUYAHIA Zoubida, le 17 juin 2014 : « la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise ». Cette étude a pour but de repérer et évaluer les principaux leviers qui permettent à l'entreprise d'augmenter la fidélité des salariés en premier lieu, et en deuxième lieu la vérification de la corrélation entre la fidélisation des salariés et l'intention de retrait de l'entreprise.

5. Mémoire de master en science de gestion, présenté par ADJOUTAH Thafath, juin 2017 : « Marketing des ressources humaines : fidélisation et fidélité organisationnelle : cas de Cevetal ». Ce travail vise à vérifier l'origine du sentiment de fidélité des employés envers leur entreprise.

6. Mémoire de master en sociologie, présenté par IDIR Kenza, 2013 : « la fidélisation des cadres et la performance des entreprises : cas Sonatrach de Bejaia ». Cette recherche vise à l'identification et l'analyse des éléments qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises.

---

<sup>4</sup> Idir. K, la fidélisation des cadres et la performance des entreprises, mémoire de fin d'étude, Université de Bejaia, 2012-2013, p.19



# **Chapitre I :**

*Le marketing et la gestion des ressources  
humaine :*

*une conjugaison en raison de fidélisation*

**Introduction :**

Les recherches qui étudient les concepts du marketing RH et la fidélisation organisationnelle sont encore limitées, c'est pourquoi nous sommes intéressés à les étudier et à discuter leur relation dans ce premier chapitre.

Dans la première section, nous allons discuter le concept du marketing RH, en mettant l'accent sur son développement théorique, sa démarche et ensuite on va expliquer ses ambiguïtés et son impact positive sur l'organisation.

En suite, au cours de la deuxième section nous allons mettre l'accent sur le concept de fidélisation organisationnelle, ses enjeux, sa population visée et les différentes visions de la fidélité.

**Section (1) : la fusion de la fonction RH et le marketing**

Dans un contexte de mondialisation et face à une guerre des talents et des compétences, les entreprises commencent à adopter le marketing RH. Ce concept qui n'arrête pas à se développer, que ce soit d'une façon académique ou d'une façon professionnelle. La réflexion sur cette approche remonte aux années 1980 selon la littérature de ce concept, qui relie deux domaines différents.

Dans cette section on va essayer de clarifier l'apparition du concept marketing RH et de le définir, ainsi de le distinguer du marketing interne et du marketing social et ensuite on va montrer sa démarche, et on va finir en mettant l'accent sur ses avantages et ses ambiguïtés.

**1 L'émergence et la définition du marketing RH****1.1 L'apparition du concept marketing RH :**

Dans un milieu professionnel totalement bouleversé à cause d'une évolution de l'environnement économique et des évolutions technologiques, sociodémographiques et dans un contexte de mondialisation, le marché du travail a connu une grande mutation caractérisée par l'arrivée d'une nouvelle génération de salariés avec de nouvelles attentes et attitudes organisationnelles.

Ainsi que, la réalité concurrentielle met les entreprises et les salariés sous pressions de plus en plus ardues. Cette double pression rend la fonction ressources humaines (FRH) soumise à de nouvelles exigences contradictoires; d'une part des salariés qui sont de plus en plus exigeants de : la stabilité et changement, équilibre vie privée/vie professionnelle, la flexibilité et continuité de la relation professionnelle<sup>5</sup>, qui cherchent la meilleure opportunité ; et d'autre part de l'organisation qui cherche de l'attractivité et la rétention des meilleurs talents mais qui ne peut plus ni promettre ni exiger la stabilité et la loyauté des salariés<sup>6</sup>.

De ce fait, la FRH se trouve dans une obligation de confronter nouveaux défis, de conscience et d'exigence des salariés. En appelant le marketing, la FRH a pu faire face à ces défis et de mieux peaufiner ses offres et ses services selon le désir de ses collaborateurs qui ont considérés comme une ressource que l'entreprise cherche à attirer et fidéliser, en répondant ensuite aux besoins d'attractivité et de fidélisation. De cette nécessité et d'obligation le marketing RH est apparu comme

---

<sup>5</sup> Panczuk.S,Point.S, op.cit, p.8

<sup>6</sup> Mike Johnson, la guerre des talents (Winning the People Wars), cité par Panczuk. S, Point. S, ibid. p.07

une nouvelle approche qui relie la GRH et le marketing, qui a une certaine capacité de résoudre les problèmes de rétention et de fidélisation organisationnelle qui confronte la FRH.

Toutes les évolutions liées à l'environnement, à la fonction RH et aux attentes des salariés qui ont poussés cette nouvelle approche à émerger ; ce seront discuter dans le point qui suit.

### 1.1.1 L'évolution de l'environnement avec de nouvelles attentes :

La mutation du marché de travail et la progression de l'environnement professionnel ont poussé la RH à confronter de nombreuses tensions, à la fin des années 1980 ils ont proposé trois types de tensions relevaient de l'environnement comme un objet de la recherche et de la réflexion afin d'appréhender en partie les incertitudes et les contradictoires dominantes à savoir : L'individualisme/coopération, Compétence/flexibilité, Culture forte/adaptabilité<sup>7</sup>. Plus aux huit types de tensions sociales proposaient dans les 1990 (voir le tableau n°1) et qui ont considéré comme sources de problèmes permanent dans l'entreprise (BRABET, 1993)<sup>8</sup>; huit autres tensions sociales ont été identifiées par Panczuk.S,Point.S (2008) à savoir : Vision locale/mondiale, Performance/bien être, Discours/réalité, Collectivisme/individualisme, Assimilation/différenciation, Consensus/diversité.

Ces contraintes est apparu comme étant un résultat de l'arrivée d'une nouvelle génération de salariés (ou de futurs salariés) plus réalistes, plus exigeants et qui ont une grande conscience concernant leurs valeurs et leurs poids dans l'entreprise, et avec une prise de contrôle de l'employabilité. Preuve en est la culture émergente « du zapping professionnel »<sup>9</sup> librement choisi ou complètement subi qui met au centre des motivations professionnelles la satisfaction de besoins à très court terme. Selon Bender, Loïc Cadin et Véronique cette nouvelle génération de salariés aux aspirations nomades préfère changer d'entreprise lorsque ceux-ci sentent leur carrière bloquée. La restructuration de ces carrières mobiles ne se fait plus par et pour les entreprise, mais au profit d'un projet personnel<sup>10</sup>.

Par conséquent, si la courbe de vie des produits et des technologies est de plus en plus courte, ce constat s'applique aussi à la notion de carrière. Cependant le cycle de vie professionnelle est passé d'une approche linéaire et progressive à une courbe bien plus chahutée, faite de hauts, de bas, de rupture et de progression. Ce phénomène a considérablement modifié les rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs, notamment en matière de fidélisation.

<sup>7</sup> Legge (1990), cité par Panczuk.S,Point.S, ibid, p.9

<sup>8</sup> Brabet(1993),cité par Pnczuk.S, Point.S, ibid, p.9

<sup>9</sup> Arthur.M,Rousseau.D (1999), dans leur ouvrage The Boundaryless Caree, Cité par Panczuk.S,Point.S ibid, p.11

<sup>10</sup> Anne-Françoise Bender, Loïc Cadin et Véronique de Saint Giniez, cité par Panczuk.S, Point.S, ibid, p.p.11-12.

Tableau (1) : les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies

Fin des années 1980 (LEGGE, 1989)	Fin des années 1990 (BRABET, 1993)	Aujourd'hui
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualisme vs collectivisme</li> <li>- Compétence vs flexibilité</li> <li>- Culture forte vs adaptabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universalité vs contingence</li> <li>- Individualisation vs globalisation</li> <li>- Organisation décentralisée vs développement du contrôle</li> <li>- Flexibilité vs planification</li> <li>- Implication vs exclusion</li> <li>- Niveau éducatif vs type d'emplois offerts</li> <li>- Détention diplôme vs attentes en termes savoir-faire</li> <li>- GRH en croissance vs GRH de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondial vs local</li> <li>- Performance vs bien-être</li> <li>- Collectivisme vs individualisme</li> <li>- Assimilation différenciation</li> <li>- Innovation vs isomorphisme</li> <li>- Consensus vs diversité</li> <li>- Court terme vs long terme</li> <li>- Capitalisme financier vs capitalisme industriel</li> </ul>

Source : Panczuk. S, Point. S, Enjeux et outil du marketing RH, Edition Eyrolles, Paris, 2008, p.9

### 1.1.2 L'évolution liée à la fonction : de la gestion du personnel au MRH

Considérée pendant longtemps comme une fonction de « support », concentrée sur des tâches administratives ; la fonction RH a énormément évolué sous l'influence de différents facteurs. Elle est aujourd'hui sollicitée plus que jamais, en tant que partenaire stratégique, afin d'aider l'organisation à faire face à la complexité et aux incertitudes liées au dynamisme de ses environnements et à s'adapter d'une manière continue aux nouvelles tendances du management.

Cette dernière a connu plusieurs transformations ; Jean Michel Plane<sup>11</sup> a résumé l'évolution de cette fonction personnelle en quatre phases : la phase d'administration du personnel centrée sur la gestion de paye, les aspects juridiques, la réglementation du personnel, une dimension productiviste. Une deuxième phase repose sur les relations humaines, la troisième phase se penche vers le management stratégique des ressources humaines afin de s'adapter à la problématique de l'emploi, le développement du potentiel humain comme une quatrième phase et comme veille à assurer un développement interne et impliquer le personnel.

Après avoir été déclinée sous un angle stratégique, la FRH passe actuellement par une phase de business partner ; Si cette évolution est un premier succès, lui permettant ainsi de s'éloigner de son image de fonction « support », « administrative » ou juridique, sa mue totale n'est pas encore réalisée<sup>12</sup>.

Cette évolution peut être appréhendée sous différents angles, on va l'approcher par deux angles, premièrement par rapport à ses champs d'intervention et deuxièmement par rapport à l'évolution de son rôle d'une fonction technique vers une fonction stratégique.

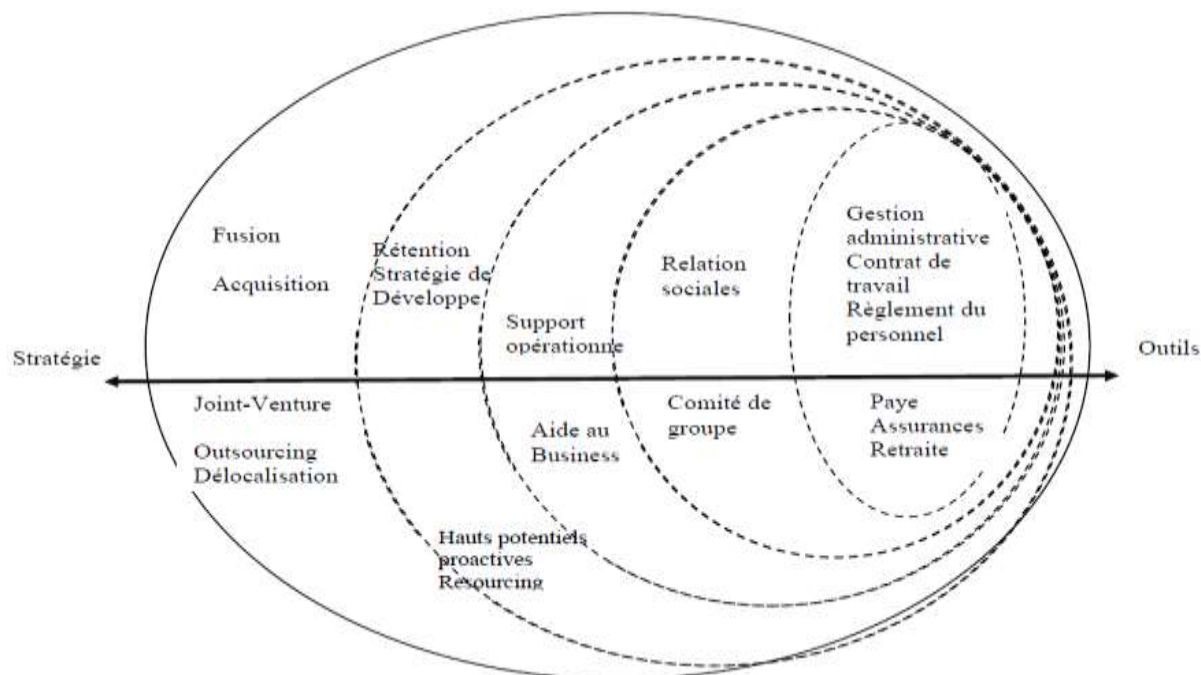
<sup>11</sup> Jean-Michel Plane dans son ouvrage généraliste sur la gestion des ressources humaines.

<sup>12</sup> Le numéro spécial de la revue Human Resource Management (1997, vol.36, n° 1), cité par Panczuk. S, Point. S, ibid., p. 17

### 1.1.2.1 Les différents champs d'intervention de la DRH :

Le passage de la FRH de l'ultra-opérationnel (salaire, assurance...) à l'ultra-stratégique (management du changement, plan de succession du PDG...) couvrant un spectre très large<sup>13</sup>. Pour monter cette évolution et cette stratification complexe des différentes missions de cette fonction, Panczuk.S et Point.S (2008) ont identifié cinq cercles d'intervention imbriqués les uns dans les autres. La figure suivante schématise l'évolution des champs d'intervention de la DRH au sein d'une organisation.

**Figure (1) : l'évolution des champs d'intervention du DRH**



Source: Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.18

#### A. Premier cercle d'interventions : la gestion administrative :

La fonction RH, à l'origine, était cantonnée aux tâches administratives, juridiques, puis elle s'est cantonnée à un rôle de contrôle et de procédures en entrant dans une phase de technicisation, avant d'évoluer vers une dimension de « direction du personnel. Actuellement la fonction RH s'est construite une image d'expert technique pour renforcer sa crédibilité<sup>14</sup>.

#### B. Deuxième cercle d'interventions : les relations sociales :

La fonction RH a rapidement intégré les relations sociales, première ébauche d'une orientation client. Cette composante – stable pendant de nombreuses années – tend désormais à évoluer au niveau de la représentativité des syndicats, des rapports individuels à la syndicalisation ou de la construction émergente de nouvelles relations sociales (global vs local, Nord vs Sud). La

<sup>13</sup> Ian Hunter, Jane Saunders, Allan Boroughs, Simon Constance, HR Business Partner, Gower Publishing, 2006, cité par Panczuk.S, Point.S, ibid, p18.

<sup>14</sup> Adjoutah. T, Marketing RH: fidélisation et fidélité organisationnelle, mémoire de master en science de gestion, université de Bejaia, 2017.

dimension sociale de la fonction RH est entrée en mutation et affrontera de nouveaux types de crises dans les prochaines années<sup>15</sup>.

#### C. Troisième cercle d'interventions :

la gestion opérationnelle : Mise à l'écart du système de décision de l'entreprise souffrant d'un manque de reconnaissance des élites techniques qui dirigent les entreprises, la fonction RH a voulu se positionner comme un acteur « sérieux ». Disposant de bases techniques et adoptant le mode de pensée dominant des organisations de l'époque et de leur management, à savoir la culture produit, centrée sur la dimension technique de l'offre.

Néanmoins, la FRH ne reste qu'une fonction « support » encore éloignée de la dimension stratégique, chargée d'aider le *business*. Dans ce troisième cercle, le DRH est mis face à des défis contradictoires en limitant son champ d'intervention à un nombre réduit de clients. de cela est née la première approche client de la GRH<sup>16</sup>.

#### D. Quatrième cercle d'interventions : le partenaire stratégique :

Cette dimension est l'avenir de la fonction RH, avec moins de gestion des ressources et plus de gestion de la complexité. Elle est une combinaison d'expertise technique, de sens de l'organisation et de fortes capacités d'influence et de négociation. Elle construit la valeur ajoutée de la fonction RH autour de sa capacité à apporter de la fluidité, de la flexibilité et de la performance à l'entreprise, *via* un management optimal des ressources humaines internes et externes, dans un cadre de plus en plus global<sup>17</sup>.

#### E. Cinquième cercle d'interventions : au service client « concept de Business Partner » :

Concernant l'intervention de la fonction RH au service de ses clients « *toutes les dimensions sont désormais fortement influencées voire menacées dans leur nature et leur raison d'être, par l'intégration dans le cinquième cercle : celui de l'instabilité grandissante des organisations et de leur structure* ».

La notion de clients devient encore plus complexe et fait entrer dans le « jeu » RH de nouveaux acteurs (dans le cas des acquisitions ou des fusions) qui donnent une nouvelle dimension à la DRH, celle d'une fonction d'aide à la transition, à la gestion de crise identitaire, et de « stabilisateur culturel ».

Cependant, l'interaction de la fonction RH avec ses clients, est encore trop étroitement liée au concept de *business partner*, qui lui inflige le rôle de support du management. Ainsi nous pouvons dire que, afin de sortir la FRH du carcan opérationnel, le marketing RH est la première activité qui est en mesure de donner de nouvelles armes aux professionnels de la FRH pour définir différemment le concept de *business partner*. Et devenir un véritable business partner pour l'entreprise<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Panzuck. S, Point. S, ibid, p.19

<sup>16</sup> Adjoutah. T, ibid, p.11

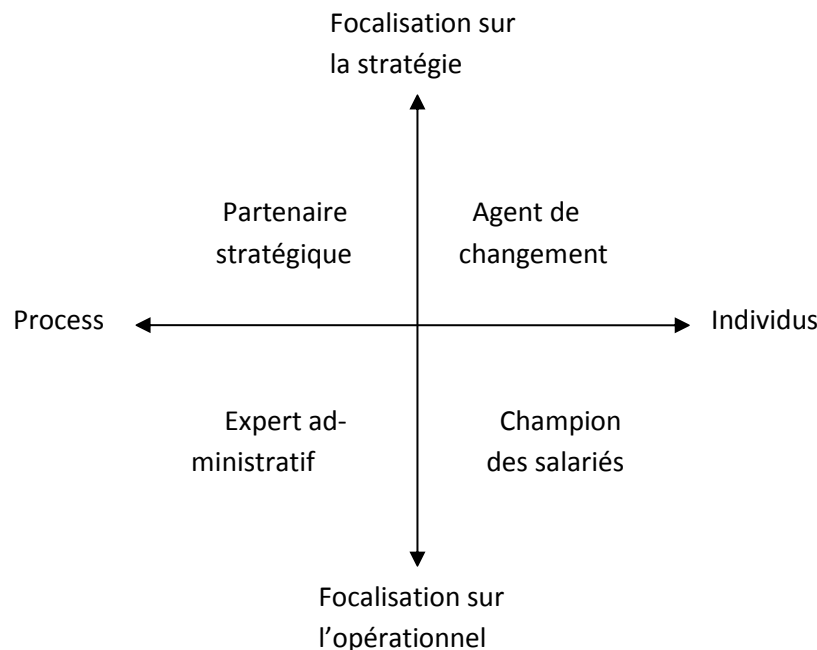
<sup>17</sup> Panzuck. S, Point. S, ibid, p.21

<sup>18</sup> Adjoutah. T, ibid, p.12

### 1.1.2.2 L'évolution de la fonction RH vers une dimension stratégique :

Le modèle de Dave Ulrich (1997)<sup>19</sup> préconise les rôles clés de la FRH à savoir : un partenaire stratégique, un expert administratif, un champion des salariés et enfin un agent de changement (figure 2) ; dans chacun des ces rôles le responsable RH doit être un créateur de valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

**Figure (2) : quatre rôles pour devenir un champion des ressources humaines**



Source: Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.23

La mise en place de ce modèle qui positionne le DRH comme un Business Partener, permet au département RH de s'éloigner d'une organisation classique en charge des tâches administrative pour s'orienter vers organisation plus dynamique ; visant à faire sortir la FRH d'une dimension purement process et opérationnelle et l'amener vers plus de stratégie et d'impact sur les individus.

Aujourd'hui le modèle de David Ulrich est insuffisant et il a été entaché par des lacunes pour les raisons suivantes<sup>20</sup> :

- Le modèle manque de précision au niveau de la définition de la notion partenaire, « il reste collé à la dimension process et n'intègre pas le mode relationnel à mettre en place pour devenir un partenaire de choix » ;
- La notion de client n'est pas assez développée, le modèle ne prend pas en considération les clients de l'entreprise de type institutionnels (syndicats, prestataires, universités..) ;
- Le modèle ne prend pas en considération la nécessité de se vendre, autrement dit une fonction orientée vers la communication, fidélisation et attraction.

<sup>19</sup> Traduit d'Ulrich.D. (1997) Human Resource champion, Harvard Business School Press, Boston, p.24

<sup>20</sup> Panczuk. S,Point. S, op.cit, p.24

Pour combler ces lacunes, Wayne Brockbank (2005) intègre un cinquième rôle à la fonction RH celui du Leadership RH<sup>21</sup>. Cette insuffisance revient au manque d'une dimension fondamentale : celle de la vente, terme encore étrange qui s'ajoute aux nouvelles fonctions du DRH, être un DRH « vendeur et influenceur » pour que la fonction RH puisse (se) vendre, fidéliser et se renouveler.

Dans un changement de perspective, la fonction RH devient plus stratégique<sup>22</sup>, de ce fait le DRH lui-même, ayant besoin de développer des compétences en communication, outre ses compétences « humaines » (Michael Nieto, 2006 Cité par Panczuk.S et Point.S). C'est l'apparition du marketing RH comme une nouvelle vision des priorités RH qui va au-delà de la logique business partner.

### 1.1.3 L'évolution des attentes des salariés :

Au fil des années 1950-1980, la relation du travail entre le salarié et l'employeur était encadrée par un contrat moral<sup>23</sup> dans un contexte d'un emploi à vie et une carrière planifiée contre un attachement sans faille à l'employeur. Ce système a eu une fracture dans les années 1970-1980 et qui avait ensuite explosé au début des années 1990 (Cappelli.P,1999)<sup>24</sup>. Tout cela est résumé par l'arrivée d'une nouvelle génération de salariés « nomades » et qui se caractérise par une culture du « zapping professionnel ». Une nouvelle génération avec de nouvelles attentes qui sont vraiment transformées ces dernières années (tableau 2).

Après que les salariés ont abandonné une certaine naïveté envers leurs organisations (perçus auparavant par une vision positive), le contrat de la fidélité réciproque et de la loyauté sans faille a disparu. En effet, le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature d'engagement réciproque entre le salarié et l'employeur. D'où cette apparition du « contrat d'employabilité » prôné par certaines entreprise.

<sup>21</sup> Wayne Brockbank, cité par Panczuk. S, Point. S, ibid. p.25

<sup>22</sup> Brian B. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001), The HR Scorecard, Harvard Business School Press cite par Panczuk. S, Point. S, ibid, p.25

<sup>23</sup>Denise. R, cité par Panczuk. S, Point. S, ibid, p.14

<sup>24</sup> Panczuk. S, Point. S, op.cit, ibid, p.13

**Tableau (2) : les évolutions successives des attentes des salariés**

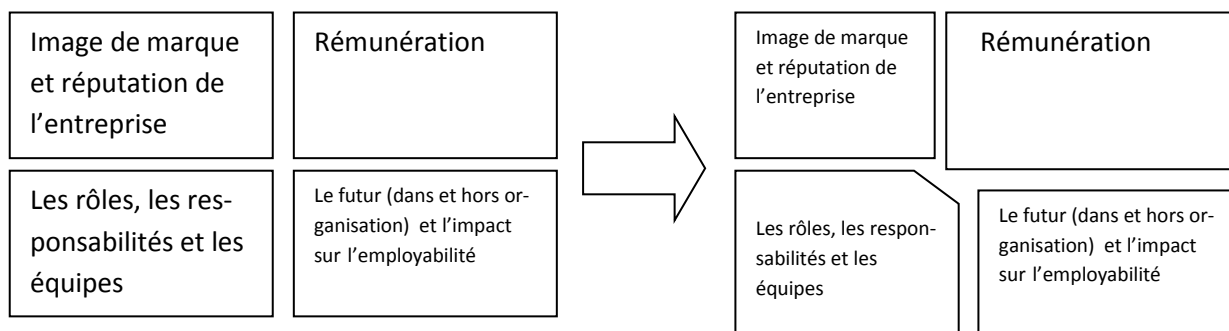
	Attentes Traditionnelle	Attentes des années quatre-vingt-dix	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expérience	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phase de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Système de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultat à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Source : Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.13

Afin de contrôler le niveau de son employabilité et pour satisfaire ses besoins à propos ses nouvelles attentes au travail, le salarié pour y entrer ou pour y rester pendant une période donnée dans une entreprise, il va cibler telle entreprise se basant sur un ensemble de critères, la figure suivante représente les quatre facteurs qui guident le choix de l'individu (Paillé. P). Il s'agit :

- De l'image de marque de l'entreprise ;
- De la rémunération offerte (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc) ;
- Du rôle, ainsi que des responsabilités confiées, mais aussi de l'environnement relationnel proche (collègues et managers) ;
- Et des potentiels de développement futurs.

**Figure (3) : les quatre grands leviers d'attractivité d'une entreprise**



Source : Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.15

Dans la figure 3, le schéma de gauche est équilibré, l'ensemble des quatre dimensions pesant relativement le même poids. Cela interprète : soit les éléments ont tous la même importance pour

le salarié, soit les éléments sont offerts de la même façon par l'entreprise. Contrairement de la partie gauche, dans le schéma de la partie droite de la figure, si un des éléments vient à manquer, les trois autres devraient compenser ce manque.

Pour l'entreprise, il s'agit de répondre au mieux à ces quatre grandes attentes. Il s'agit alors de mettre en œuvre quatre grandes promesses<sup>25</sup> :

- ✓ Une promesse de rémunération : salaire fixe, variable, à long terme (stock-options, plan d'épargne salarié), autres bénéfices (voiture de fonction, assurances, retraite), conditions de travail (temps partiel, home office...);
- ✓ Une promesse de responsabilisation : autonomie dans le poste, gestion ou construction, management de personnes, gestion d'un budget;
- ✓ Une promesse de réputation : impact de l'image de l'entreprise sur la crédibilité, la performance et l'image du salarié (entreprise « école » comme Procter et Gamble, l'Oréal, Mac Kinsey...);
- ✓ Une promesse d'employabilité : capacité de l'entreprise à développer les compétences du salarié, aussi bien dans le cadre de son développement dans l'entreprise que dans le cas de son départ potentiel. La garantie de l'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

### 1.2 Définitions du marketing RH :

Afin de mieux comprendre le concept du marketing RH, il faut d'abord faire un rappel sur le marketing interne et le marketing social (ces deux approches qui introduisent les outils du marketing dans la gestion des ressources humaines). Dans ce qui suit on va mettre l'accent sur ces trois concepts aussi leurs points convergents et leurs points divergents pour les distinguer.

#### ✓ Marketing interne :

Michel Levionnois (1987) définit le marketing interne comme : « un ensemble de méthodes et de techniques, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement »<sup>26</sup>. Ce terme qui est apparu dans les 1980, le marketing interne se veut une approche globale du management des hommes, mais qui reste principalement fondé sur la formation et la communication au service d'objectifs spécifiques<sup>27</sup>. Met en place une relation marchande entre l'organisation et des salariés en appliquant les techniques du marketing. En ce sens, les salariés constituent aussi un marché à conquérir pour l'organisation<sup>28</sup>.

#### ✓ Marketing social :

<sup>25</sup> Panczuk.S,Point.S, op.cit, p.16

<sup>26</sup>Levionnois. M, le Marketing interne et management des hommes, Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.30

<sup>27</sup> Seignour. A, l'état de l'art sur le marketing interne, Revue Recherche et Application en Marketing Cité par Panczuk. S, Point. S, p.30

<sup>28</sup> Levionnois.M (1985) Cité par Panczuk. S, Point. S, ibid, p.30

D'après Didier Pitelet (2005), le marketing social se définit comme suit : « un état d'esprit visant à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur les émotions »<sup>29</sup>. Le marketing social avance une importance immense à la communication, puisqu'elle place « l'homme au cœur de l'organisation par une communication claire, transparente et éthique »<sup>30</sup>. Ainsi, il joue sur le registre de l'affect du salarié pour que celui-ci sente bien dans l'entreprise. Cela évidemment au-delà d'une simple politique de communication et implique ainsi des politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié<sup>31</sup>.

Ces deux concepts représentent une source d'inspiration pour le marketing RH ; il emprunte une réflexion basée sur la prise en considération du salarié et des parties prenantes dans une relation marchande de la part du marketing interne, ainsi il reprend cette « pensée client » et cette attitude fondée sur un marché à conquérir. Néanmoins, le marketing RH dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand et propose une approche plus complète de la notion client.

En effet, le marketing RH considère les salariés passés, actuels et futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formation, employabilité, plan de rétention, etc.). Mais cette notion de client ne doit pas se limiter aux seuls salariés : elle concerne toutes les parties prenantes à qui la DRH souhaite vendre ses produits et services, et auprès desquelles elle se vend pour asseoir sa légitimité.

De la part du marketing social, le marketing RH emprunte l'aspect du bien-être et la volonté de concevoir un environnement du travail agréable dont le but de séduire<sup>32</sup>. Cependant, le marketing social réduit la fonction RH à un rôle uniquement social, en privilégiant la communication alors que la réalité opérationnelle de la fonction est davantage centrée sur le concept de la performance, dans laquelle la dimension sociale n'est qu'un outil parmi tant d'autres<sup>33</sup>.

#### ✓ Marketing RH :

Philippe Liger définit le marketing RH comme suit : « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués »<sup>34</sup>.

Panczuk. S et Point. S définissent le marketing RH comme : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler »<sup>35</sup>.

<sup>29</sup> Pitelet. D, la nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social, Médialivre, Paris, 2005, p.11

<sup>30</sup> Idem, p.11

<sup>31</sup> Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.28

<sup>32</sup> Panczuk. S, Point. S, p.31

<sup>33</sup> Idem, p.28

<sup>34</sup> Liger.P, Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2013, p.09

<sup>35</sup> Panczuk. S, Point. S, ibid, p.04

Toutes ces définitions montrent que le marketing RH est une approche consiste à considérer les salariés comme des clients, qui cherche à les satisfaire et à établir une relation durable avec eux ; en adoptant une démarche qui nous allons la présenter dans le point qui suit.

**Tableau (3) : distinction entre le marketing interne, marketing social et le marketing RH**

	<b>Marketing Interne</b>	<b>Marketing Social</b>	<b>Marketing RH</b>
Références clés	Berry (1984) Gronroos (1981) Levionnois (1987) Seignour (1998) Seignour, Dubois (1999) Varey (1995)	Igalens (2002) Pietelelet (2005)	Panczuk, Point, (2008)
Point de départ	Considérer les salariés comme les clients	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Vendre, se vendre fidéliser se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur) partir d'actions et de principes menés auprès des salariés.	Animer et structurer une réputation et une marque employeur	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions du Marketing
Concept clés	Clients	Corporate Branding	Les 4P
Mots clés	Espace marchand Client	Séduction, transparence, animation, réputation, image employeur, motivation.	Séduire, segmentation, positionnement, client, vendre, employabilité, distribution prix et valeur, Mix RH.
Philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié	Donner un sens au travail	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Rôle de la fonction	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus Hiérarchique	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Prestataire de services et vendeurs de produits RH
Outil au cœur de la démarche	Systèmes de récompense, formations, .... Pour améliorer la satisfaction des salariés	Internet, nombreux outils centrés sur la Communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise	Nombreux outils issus du Marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur...)

Source: Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.p.34-35

## 2. La démarche du marketing RH :

Comme toute stratégie marketing qui s'oriente client, le marketing RH adopte la même approche qui cherche à viser le bon marché et par la suite proposer un service RH plus adéquat à la demande de la population ciblée, en basant sur le travail de Panczuk et Point (2008), nous allons résumer la démarche du marketing RH comme suit :

### 2.1 Segmentation :

La segmentation permet de mieux connaître son marché, de mieux vendre ses produits aussi d'optimiser l'utilisation des services RH et par la suite procéder à des ciblage plus efficaces. Une bonne segmentation consiste à créer les besoins des salariés pour les satisfaire puis les fidéliser.

Un segment de marché est « constitué d'un groupe d'individus répondent de manière identique à une offre »<sup>36</sup>, cette segmentation donne la possibilité au DRH de regrouper les individus en appliquant des critères ; des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de position hiérarchique et de génération<sup>37</sup> (Beverly Kaye et Sharon Jordan-Evans) plus de ces critères traditionnelles ils ont pris en considération la segmentation en fonction de la performance, selon l'engagement des individus et selon la visibilité et le volume de la population.

### 2.2 Ciblage :

Après avoir terminé la phase de segmentation, le marketing RH passe au ciblage comme un deuxième processus pour mettre en place des actions adaptées aux segments considérés. Le ciblage est l'outil qui permet à choisir le client « segments profitables » que l'entreprise cherche à attirer, conquérir ou fidéliser par des prestations RH qui leur sont ajustées.

### 2.3 Positionnement :

Le positionnement est une réflexion stratégique qui permet à l'entreprise de prendre la bonne décision concernant la définition de l'offre RH, la fixation du prix, le choix du système de distribution le plus adéquat à la prestation, aussi la communication d'une marque d'une façon qui conviendra à la cible. Le positionnement est donc une façon de rendre attrayant le produit /offre de ce fait créer une marque employeur attractive, différente et crédible.

L'objectif de cette démarche ne se limite pas à un esprit commercial (vendre, se vendre) ; mais aussi la DRH cherche à construire une relation durable et de confiance avec ses clients afin de garantir un sentiment de fidélité de la part de ses salariés.

## 3. Ambiguïtés et avantages du concept marketing RH :

### 3.1 Les ambiguïtés :

Aujourd'hui encore, l'expression « marketing RH » laisse nombre d'interlocuteurs perplexes et certains auditoires dubitatifs, quand elle ne provoque pas un rejet de la part de celles et ceux qui ont une vision classique du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations. Le mot « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon « manipulés », du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. De façon

<sup>36</sup> Panczuk. S, Point. S, op.cit, p.60

<sup>37</sup> Beverly Kaye, Sharon Jordan-Evans, Cité par Panczuk. S, Point. S, Ibid, p.64

sous-jacente, c'est la notion de libre arbitre que le marketing remettrait en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix.

Le marketing, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à être bien défini, connu et donc considéré comme une discipline sérieuse et digne de considération dans la partie de Descartes<sup>38</sup>.

Selon Jean-Marc le Gall<sup>39</sup>, cette approche souffre de réelles faiblesses. En premier lieu, si le marketing RH est à même d'optimiser l'attractivité et le recrutement des entreprises, il semble peu efficace à l'égard des salariés. Le lien salariés/employeur n'est en effet pas assimilable à celui existant entre le client et l'entreprise, au cœur du marketing. Il s'agit au contraire d'une relation de subordination, par définition inégale : le salarié est un client largement captif.

### **3.2 Les avantages du marketing RH :**

Pour plusieurs auteurs et intéressés du domaine, cette nouvelle vision de la GRH a plusieurs avantages et a pour beaucoup d'objectifs, son objectif principal est d'attirer puis de conserver les « talents », comme la marque commerciale vise un double objectif, de conquête et de fidélisation. Pour certains auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger.2013) l'adoption d'une démarche marketing RH permet à l'entreprise d'avoir une marque d'employeur qui fait attirer les meilleurs talents et aussi de les intégrer et les fidéliser, et par ce fait de créer un avantage concurrentiel.

Aussi une politique de fidélisation des employés dans une démarche RH permet à l'entreprise de minimiser ses coûts liés au départ des salariés et de réaliser un projet d'investissement dans les hommes réussi dont la création d'une richesse en terme de compétence bien formé et fidéliser.

L'importance de cet enjeu principal d'une démarche marketing RH, qui consiste à fidéliser les meilleurs talents et compétences nous incite dans la section suivante de discuter la fidélisation organisationnelle et sa relation avec le marketing RH.

### **Section (2) : le marketing à l'encontre de la fidélisation**

Dans un contexte régi par l'incertitude et la turbulence, la notion de la fidélisation des ressources humaines acquiert une importance considérable, tant sur le plan académique que professionnel. Cette notion joue un rôle crucial de plus en plus stratégique dans l'entreprise, car dans le marché du travail actuel le fait de savoir conserver les talents est aussi important que de les recruter.

Dans le cadre de cette section nous allons mettre l'accent sur le concept de la fidélisation organisationnelle, ses enjeux, ses cibles et on va finir par ses visions.

#### **1 Définitions de la fidélisation des ressources humaines :**

Le concept de la fidélisation organisationnelle s'est apparu comme une garantie d'une relation employeur-collaborateur durable basée sur la confiance.

---

<sup>38</sup> Liger. P, op.cit, p.3

<sup>39</sup> [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing\\_4402753\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html), consulté le 15 avril 2019

Les théories de la fidélisation suscitent un grand intérêt pour les organisations, mais jusqu'au ce jour là elles posent encore le problème de définition.

Il est primordial de distinguer entre le terme de « fidélisation » et de « rétention », car ils semblent avoir la même signification mais il faut savoir que les pratiques qui rendent le salarié « captif » se sont des actions de rétentions basées sur l'intérêt calculé de maintenir la relation, réfèrent aux pratiques visant à décourager l'employeur de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante. La rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaire) intéressants, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail, avec un principal risque de présentéisme<sup>40</sup>.

Par contre la fidélisation cherche à bâtir une relation durable et stable avec ses collaborateurs basée sur un lien d'attachement et sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise, cette notion évoque des pratiques positives visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur dans un environnement de travail qui entretiendra l'attachement des employées à long terme, d'autre façon c'est donner le goût à l'employé de rester dans l'organisation<sup>41</sup>.

La plus part des experts affirment que la rémunération fait retenir le salarié, mais ne le fidélise pas. D'autres éléments doivent être mise en place pour favoriser la fidélisation d'un employé, à titre d'exemple l'employabilité qui a fait démontrer par plusieurs études que cette dernière constitue l'un des leviers d'interventions les plus importants pour parvenir la fidélisation.

Selon l'approche marketing, la fidélisation revient à créer un attachement qui amène le client à venir automatiquement chez vous. il y a ainsi un caractère positif et bénéfique dans la relation commerciale, les politiques commerciales et marketing agissent communément pour établir une relation spécifique ente le client et le fournisseur dans laquelle le bénéfice des deux parties est clairement établi.<sup>42</sup> Convertis au domaine de la ressource humaine plusieurs définition ont été proposées pour l'appréhendé.

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 » (PERETTI, 1999). La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même<sup>43</sup>.

Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs »<sup>44</sup>, en complétant la définition de Peretti (1999) de la façon suivante : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégié les efforts

<sup>40</sup> Ouyahia. Z, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013-2014, p.21

<sup>41</sup> Idem, p.22

<sup>42</sup> <http://www.cuberh.com/index.php/2016/09/21/fidelisation-salaries-c-est-quoi/>, consulté le 15 avril 2019

<sup>43</sup> Chaminade. B, identifier et fidéliser vos salariés talents. AFNOR, Paris, 2003, p.297

<sup>44</sup> Ibid, p.296

continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation » (Paillé, p.297).

La fidélité serait donc le fait d'attirer et 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<sup>45</sup>.

## 2 Les enjeux de la fidélisation organisationnelle

Avec la concurrence accrue entre les entreprises et la rareté des compétences dans le terrain professionnel, une stratégie de fidélisation des salariés devient un point essentiel pour les DRH ; car cette dernière permet aux entreprises de conserver ses salariés talentueux et donc minimiser le taux de roulement « turn-over » dont les coûts engendrés trop élevés.

Suite à l'importance liée aux enjeux portés par la fidélisation, nous allons mettre l'accent sur ces différents enjeux dans le point suivant.

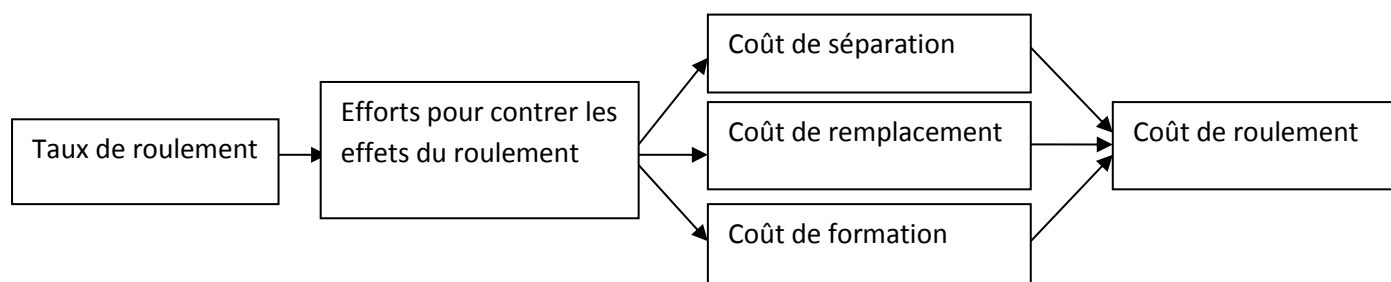
### 2.1 Les enjeux organisationnels de la fidélisation :

La fidélisation est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Assurer ce développement à des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient !!<sup>46</sup>

Le coût associé au roulement des salariés représente l'un des principaux enjeux organisationnels de la fidélisation. Cascio (1991)<sup>47</sup> a élaboré un modèle pour mesurer et distinguer les coûts liés au roulement du personnel à savoir: les coûts de séparation, le coût de remplacement (recrutement et intégration) et de formation du nouveau personnel. Selon l'auteur ces coûts découlent des efforts de l'entreprise à empêcher les conséquences négatives de l'effet de roulement. La figure suivante représente le modèle de mesure des coûts de roulement de la main-d'œuvre.

**Figure (4): Modèle de mesure des coûts de roulement de main-d'œuvre**



Source : Ouyahia. Z, la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013-2014, p.28

<sup>45</sup> Meyssonier R, (2005), l'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences.

<sup>46</sup> Ouyahia. Z, op.cit, p.29

<sup>47</sup> Cascio cité par Ouyahia.Z, ibid, p.29

En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau recrue, aux formations et aux programmes d'orientations, l'entreprise doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois. Une étude menée par Deloitte<sup>48</sup> révèle « qu'il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquière une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré » (K.Hirschfeld, 2006)<sup>49</sup>.

Le départ d'un salarié peut causer à l'entreprise la disparition d'une masse de connaissances accumulées, du savoir-faire et de l'expérience. Ainsi que le départ d'un salarié qui a établi des relations solides avec ses collègues, clients ou fournisseurs permet une perte du capital propre à lui-même cela peut être causé par le départ d'autres collègues. Il n'est pas exceptionnel qu'un cadre exécutif qui change d'employeur arrive avec trois ou quatre salariés dans son service (K.Hirschfeld, 2006)<sup>50</sup>, comme il peut entraîner un départ des partenaires qui avaient des liens de confiance avec lui et qui l'appréciaient.

Néanmoins, le roulement de la main-d'œuvre peut être bénéfique pour l'entreprise lorsque le départ concerne un salarié non performant et l'arrivée de sang neuf (Mobley, 1982 ; Dalton, Todor et Krackhardt, 1982, Hollenbeck et Williams, 1986 ; Staw, 1980 ; Cascio, 1991)<sup>51</sup> et aussi par rapport les organisations qui ont un taux élevé de conflictualité entre ses membres, dans ce sens Guest (1962)<sup>52</sup> montre que le départ d'un mauvais salarié augmente le degré d'implications de ses « ex » collègues.

## 2.2 Les enjeux sociaux de la fidélisation :

Les tendances économiques et sociales ont poussé les entreprises à modifier leurs visions et être de plus en plus conscientes de l'intégration du sens d'éthique et de la responsabilité sociale, car cette intégration des objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent relever le défi de devenir des « employeurs de référence »<sup>53</sup>.

De ce fait, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante.

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant un l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes. Cette capacité à être une entreprise socialement responsable et à avoir un sens d'éthique est aujourd'hui un facteur de réussite, d'ailleurs elle est au centre des préoccupations des dirigeants qui désirent véhiculer une meilleure image de marque employeur impactant directement l'attraction et la conservation des salariés et devenir un employeur de référence.

Etre un employeur de référence, c'est proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain et les règles d'éthiques, il s'agit

<sup>48</sup> Doloitte, cité par Ouyahia.Z, ibid, p.29

<sup>49</sup> Hirschfeld, cité par Ouyahia.Z, Ibid., p.29

<sup>50</sup> Hirschfeld, cité par Ouyahia. Z, Op.cit., p.29

<sup>51</sup> Idem, p.28

<sup>52</sup> Guest cité par Ouyahia. Z, ibid., p.30

<sup>53</sup> Chaminade. B, Identifier et fidéliser vos salariés de talents, Afnor, 2006, p.07

aussi de développer un climat favorisant l'implication, l'engagement et la satisfaction des salariés dans une relation basée sur la confiance, en s'attaquant aux sources d'insatisfaction et en créant des évolutions professionnelle harmonieuses pour tous les collaborateurs, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise. De ce fait, chaque salarié devient ambassadeur qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive.

Devenir un employeur de référence est un engagement bien plus important que l'obtention d'un label dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle offre un salaire supérieure à la moyenne du secteur ou organise un barbecue aux beaux jours<sup>54</sup>.

Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix », Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ».

### 2.3 Enjeux démographiques :

Il s'agit de gérer le départ à la retraite massif « des papy-boomers » notamment au sein de la population cadre - qui entraîne le départ des salariés les plus âgés, personnes généralement les plus expérimentées au sein des organisations et pose le problème de la transmission des compétences et des savoir-faire. Ce phénomène va s'accompagner d'une « guerre des talents », car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant, d'avoir les meilleures idées le plus vite possible et de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, tout en assurant la plus haute qualité. Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources de plus en plus rares afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité pour pouvoir faire face à ses concurrents et être performante sur le marché<sup>55</sup>.

### 3. Les employés susceptibles à la fidélisation (quelle population fidéliser ?) :

Il est indispensable pour l'entreprise de choisir au préalable une population à laquelle s'adresser afin de garantir l'efficacité des mesures de fidélisation.

Le mauvais choix par rapport la population ciblée, ça va risquer non seulement le succès de l'entreprise mais aussi peut démotiver les salariés compétents dont les talents sont jugés promoteurs et cela par la rétention de personnes peu performants ou incompetents.

Le salarié à fidéliser diffère des autres, il possède des compétences clés ou stratégiques, il est créatif, prend de l'initiative. Ce salarié impacte l'entreprise plus que les autres grâce à quatre caractéristiques :

- **Sa performance** : il réalise des résultats parmi les meilleurs de l'entreprise ;
- **Ses compétences** : il a des compétences rares ou uniques dans l'entreprise ;
- **Sa criticité** : est difficilement ou très couteux à remplacer, sa présence influence les autres (un leader d'opinion) et son départ peut déclencher le départ de ces collègues ;

<sup>54</sup> Chaminade. B, ibid, p.7

<sup>55</sup> Guilbert. L, Henda. S, la fidélisation des cadres, une étude exploratoire, Lyon 2008, (PDF), p.07

- **Son attachement** : il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'emploi. Il est impliqué, engagé et loyal.

Les coûts de roulement, les contraintes organisationnelles et matérielles ainsi que le risque d'inefficacité, toutes ces raisons rendent l'entreprise de plus en plus prudente et exigeante par rapport la catégorie des salariés qui va représenter la cible à fidéliser, le choix de cette population ciblée nécessite une identification de salarié selon son apport aux résultats de l'entreprise. À cet effet, nous pouvons évoquer l'apport théorique de France<sup>56</sup>, qui propose une classification des salariés distinguant :

- ✓ « L'espoir » : salarié représentant de fortes perspectives de promotions et d'évolution de carrière et de faibles performances ;
- ✓ « l'étoile » : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances ;
- ✓ « Le pilier » : salarié ayant de faibles perspectives et fortes performances ;
- ✓ « la branche morte » : salarié ayant de faibles perspectives et faibles performances.

Les mesures de fidélisation devraient être en adéquation avec le profil du salarié concerné. Selon le profil auquel il appartient en termes de performance et de promotion, l'entreprise mettra en place une gestion ajustée de ses compétences et de son évolution au sein des différents postes. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné.

Selon Paillé (2004)<sup>57</sup> les attentes des salariés varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle.

#### 4. Les formes de la fidélité organisationnelle :

Paillé distingue trois forme de fidélité au travail<sup>58</sup> :

##### 4.1 La fidélité réelle :

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'offre 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 membre de leur organisation.

##### 4.2 La fidélité conditionnelle :

Est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « son conformes à ses attentes, en terme de développement professionnel et d'employabilité ».

##### 4.3 La 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 d'emploi » Paillé (p.304).

<sup>56</sup> Peretti J.M, Gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2005, p.112

<sup>57</sup> Paillé.P cité par Ouyahia.Z, op.cit, p.34

<sup>58</sup> Guilbert. L, Henda. S, op.cit, p.04

**Conclusion :**

Sous l'influence de plusieurs facteurs internes et externes, la fonction RH a évolué d'une fonction support à une fonction stratégique orientée vers la création de la valeur, cela pour mieux répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'instar d'un client d'une marque. En appelant le marketing, la fonction RH a créé la nouvelle démarche du marketing RH.

Cette nouvelle démarche qui définit selon Panczuk et Point (2008) comme étant un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondée sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre fidéliser et se renouveler.

Cette nouvelle approche qui cherche à atteindre trois objectifs : d'attractivité, de la création d'une image employeur remarquable et enfin de la fidélisation des salariés en répondant d'une manière efficace et satisfaisante à leurs différentes attentes.

Ce dernier objectif qui a été défini selon Chaminade (2003) comme suit : la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.

D'après la revue de la littérature du concept de fidélisation, on a constaté que cette dernière est porteuse de nombreux enjeux à l'entreprise, ce que nous a poussé à discuter les pratiques managériales dans le but de fidélisation organisationnelle dans le chapitre suivant.

## *Chapitre II*

*Les pratiques managériales  
et la fidélisation organisationnelle*

**Introduction :**

Nous mettons l'accent dans ce chapitre sur les orientations conceptuelles de la fidélisation, ainsi que les pratiques managériales dont le but est de la fidélisation.

Dans la première section, nous analyserons d'abord les deux facettes de la fidélisation à savoir la satisfaction et l'implication organisationnelles, ensuite nous aborderons la relation entre la fidélisation et la motivation.

Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur les différentes pratiques managériales comme moyens de fidélisation et nous allons mettre l'accent sur les facteurs de fidélisation.

**Section (1) : les orientations conceptuelles de la fidélisation**

Les sciences de gestion analysent la fidélisation à travers deux orientations conceptuelles complémentaires, centrées sur la satisfaction et sur l'implication des salariés; deux notions bien distinctes. Fidéliser les salariés dans la durée, c'est améliorer la satisfaction (fidélité physique) et affermir l'implication (fidélité intellectuelle) pour obtenir un attachement à l'entreprise.

**1 Les concepts de la fidélisation organisationnelle :**

D'après Poulain-Rehm (2003), « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique, les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise »<sup>59</sup>.

**1.1 Le concept de la satisfaction :****1.1.1 Définition de la satisfaction :**

Selon Locke.E.A (1976), la satisfaction au travail est « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir »<sup>60</sup>. Cependant, elle est essentiellement étudiée au tant que résultat à atteindre, car elle constitue le résultat de ce que les gens ressentent face à leur travail ou différents aspects de celui-ci.

**1.1.2 Les origines de la satisfaction :**

Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail (ROUSSEL, 1994)<sup>61</sup>. La satisfaction a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo-sociologicus.

**A. L'homo faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction**

Le travail lui-même est une source d'épanouissement et de satisfaction, dans ce paradigme, on considère que « si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la

<sup>59</sup> Ouyahia. Z, op.cit, p.35

<sup>60</sup> Locke. E. A. (1976), The nature and causes of satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, cite par Ouyahia. Z, Ibid. p.35

<sup>61</sup> [https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html](https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html), consulté le 21 avril 2019

satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue».

B. L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction

Dans ce paradigme, la satisfaction au travail est liée avec la rémunération. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service) et les perspectives de développement professionnel.

C. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation.

Si la satisfaction considérée comme un sentiment de bien-être qui peut générer des comportements influençant positivement l'entreprise, l'insatisfaction est le cas contraire qui est considéré comme une source des comportements qui affectant l'organisation négativement. Lorsque le salarié est insatisfait, il prend ses distances par rapport à son entreprise en adoptant des comportements de retrait, qui affectent sur la performance de l'organisation. À cet égard, nous allons citer deux phénomènes à savoir : l'absentéisme et le turn-over (départ volontaire).

a. L'absentéisme :

L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non. Burke et Wilcox (1972)<sup>62</sup>, signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise.

Weiss.D (1978), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie aux choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

On peut pas révéler une relation entre l'absentéisme et l'insatisfaction, car il existe plusieurs raisons pour qu'un salarié s'absente. Mais on peut dire le contraire, que la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme ; Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, ce dernier est davantage influencé par d'autres facteurs (Mathieu & Kohler 1990)<sup>63</sup>.

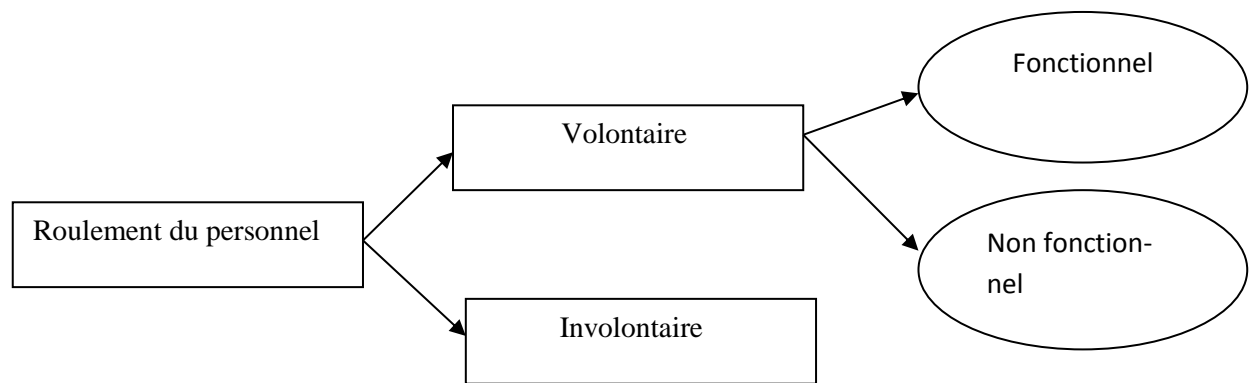
b. Le roulement des effectifs «turn-over » :

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés. Le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. La Figure (5) représente le type de roulement du personnel.

<sup>62</sup> Burke et Wilcox (1972), Absenteeism and turnover among telephone operators, *Personnel Psychology*, vol 25, p.638-648, cite par Ouyahia. Z, *ibid.* p.39

<sup>63</sup> Idem, p.40

Figure (5) : les types de roulement du personnel



Source : Ouyahia. Z, op.cit, p.16.

Certains auteurs (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982 ; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998) distinguent le roulement volontaire du roulement involontaire et supposent que le roulement volontaire n'est pas nécessairement nuisible pour l'organisation, car une diminution du taux de roulement volontaire n'est pas nécessairement bénéfique si les employés non performants maintiennent leur lien d'emploi avec l'organisation. À l'inverse, un roulement volontaire élevé n'est pas nuisible à l'entreprise si les employés-clés restent dans l'organisation.

## 1.2 L'implication au travail :

### 1.2.1 Définition :

Depuis les années 1960 plusieurs définitions de l'implication organisationnelle ont été proposées (Becker, 1960 ; Kanter, 1968 ; Hall, Schneider et Nygren, 1970 ; Hrebiniak et Alutto, 1972 ; Marsh et Mannari, 1977 ; Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Sheldon, 1971 ; Wiener, 1982).

Lodahl et Kejner en 1965 définissent l'implication comme « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même »<sup>64</sup>.

Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est « un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiment et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec son organisation »<sup>65</sup>.

Meyssonier (2006) définit l'attachement comme « une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise et correspond à une intensité relationnelle stable et durable avec l'organisation », selon ce même auteur, l'attachement est lié à l'implication mais n'est pas

<sup>64</sup> Ouyahia. Z, Ibid, p.42

T. ET Kenjner M. (1965), the definition and measurement of job involvement (traduit), Journal of applied psychology, vol.49, n °1, p.24, cité par Ouyahia. Z, Ibid, p.42

<sup>65</sup> 16Alle.N.J, Meyer.J.P Affective, continuatenance, and normative commitment to the organization: an examination of constarct validity, cite par Ouyahia. Z, Ibid, p.42.

synonyme de celle-ci : l'attachement est une attitude tandis que l'implication est un comportement<sup>66</sup>.

### 1.2.2 Les types d'implication :

Selon Meyer et Allen (1991)<sup>67</sup> ; il existe trois types d'engagement : affectif (relation émotionnelle de l'employé à son organisation), de continuité ou approche calculée (perception des coûts individuels associés à un départ de l'organisation), normatif (intériorisation par l'individu de l'obligation morale de rester membre de l'organisation).

#### A. L'approche affective :

Cette perspective correspond à un attachement psychologique et se caractérise par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et par un fort désir de rester membre de l'organisation.

#### B. L'approche calculée (instrumentale) :

Cette approche inespérée de la théorie des avantages comparatifs<sup>68</sup>, indique que le salarié reste dans une organisation par besoin, et non pas par choix.

A partir des travaux de Becker (1960) et d'Allen et Meyer (1984), Charles-Pauvers (1998) synthétise cette approche et rappelle que « l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés »<sup>69</sup>.

#### C. L'approche normative :

Selon cette approche l'implication est vue comme une obligation perçue de rester dans l'organisation<sup>70</sup>, autrement dit, le salarié est engagé par une obligation et une adhésion aux normes organisationnelles.

Wiener (1982) définit l'implication comme « la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation »<sup>71</sup>.

Le salarié s'attache à son organisation et reste fidèle, parce qu'il pense que c'est de son devoir de le faire.

D'après le développement théorique des concepts de la satisfaction et de l'implication au travail, on peut confirmer que ces deux concepts qui constituent la fidélisation organisationnelle.

<sup>66</sup> Ouyahia. Z, Ibid, p.42.

<sup>67</sup> Idem p.43.

<sup>68</sup> Becker. H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66, pp.32-40 cité par Ouyahia. Z, Ibid, p.43

<sup>69</sup> Ouyahia.Z, ibid, p.43

<sup>70</sup> Colle. R, l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèses de doctorat en science de gestion, université de Paul Cézanne, 2006, p.108.

<sup>71</sup> Wiener Y, Commitment in organizations. A normative view (traduit). Academy of Management review N°7, 1982, p.418.

**2. Motivation et fidélisation :**

2.1 Définition de la motivation :

La motivation au travail correspond selon Vallerand et Thill (1993, in Louche, 2007, p.109) aux « forces internes et externes favorisant le déclenchement, l'intensité et la persistance des comportements »<sup>72</sup>.

2.2 La différence entre la fidélisation et la motivation :

Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, de ce fait, nous mettrons l'accent sur la différence entre ces notions et la notion de la motivation.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (Michel. 1989).

Ripon, (1987) note quant à lui que l'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de recherche de satisfaction des besoins<sup>73</sup>.

Fondamentalement, motivation et fidélisation renvoient à des idées différentes comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau (4) : Différence entre motivation et fidélisation**

	<b>Motivation</b>	<b>Satisfaction</b>	<b>Implication</b>
<b>Epoque</b>	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960-1970 Les 30 glorieuses	Années 1980
<b>Objectifs</b>	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
<b>Idée historique de l'entreprise</b>	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
<b>Idée de l'individu dans l'entreprise</b>	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individuelle	Négociation-relation entre l'individu et l'entreprise
<b>Objectifs de l'entreprise</b>	Economique	Social	Economique, social et culturel
<b>Niveau des politiques</b>	Du personnel	Du personnel	Général
<b>L'entreprise veut développer</b>	Sa performance à travers le bien être des salariés	Différentes motivations	Opportunités+adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projet

Source : Ouyahia. Z,op.cit, p.59

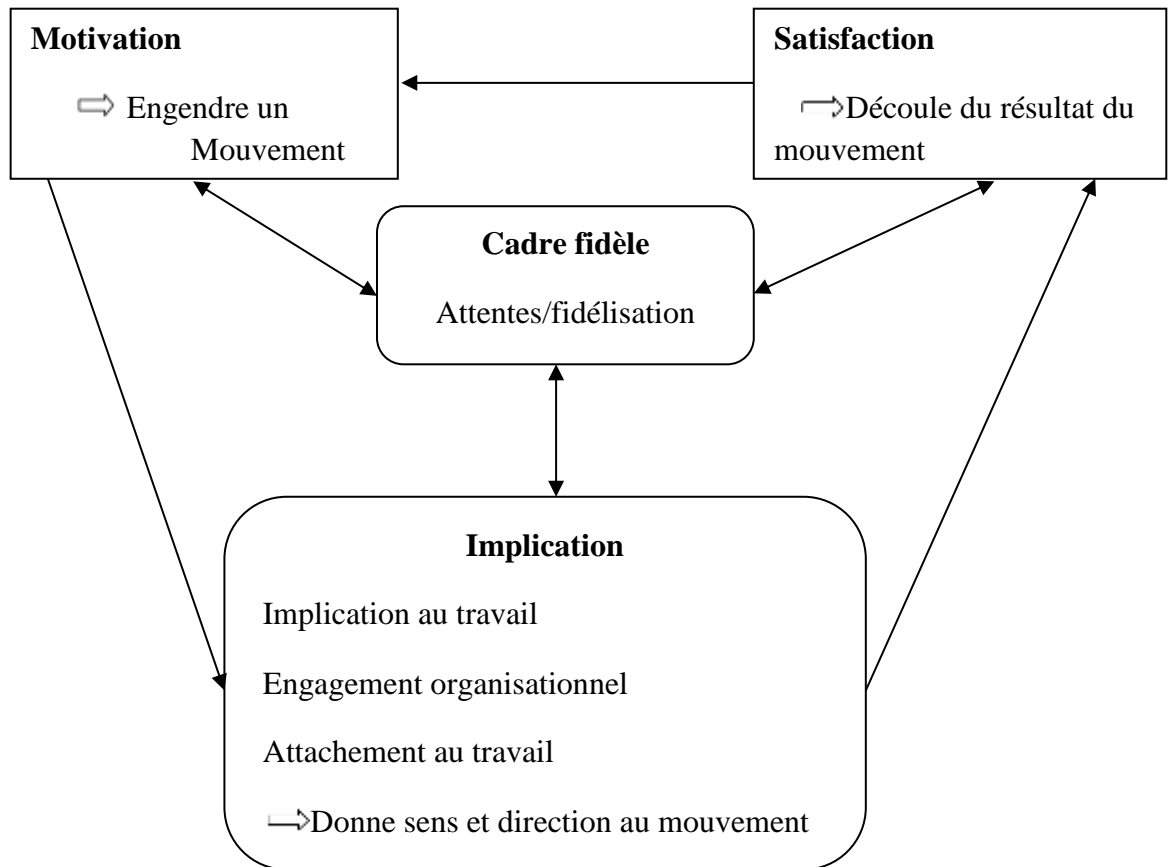
<sup>72</sup> Guilbert. L, Henda. S, op.cit, p.05

<sup>73</sup> Ouyahiya. Z, Ibid, p.p.58-59

La difficulté de la fidélisation, est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation t qu'elle a également pour conséquences de les renforcer.

Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semble être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation.

**Figure (6) : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail**



Source : Ouyahia. Z,op.cit, p.60

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé, 2005), et enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement (logique évaluative d'après Paillé, 2005), qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement<sup>74</sup>.

Dans cette section on a mis l'accent sur les deux orientations conceptuelles de la fidélisation organisationnelle qui sont la satisfaction et l'implication organisationnelle et aussi on a essayé de distinguer entre la motivation et la fidélisation organisationnelle pour que nous arrivions à bien comprendre le concept de fidélisation.

<sup>74</sup> Guilbert. L, Henda.S, op.cit, p.08

Ensuite dans la deuxième section on expliquera comment les organisations peuvent utiliser ses actions de la GRH et ses pratiques managériales comme des moyens de fidélisation.

## **Section (2): les pratiques managériales comme facteur de la fidélisation organisationnelle**

Une fidélisation des salariés n'exige pas d'appliquer des techniques innovantes, une bonne gestion des ressources humaines peut réussir sa stratégie de fidélisation en utilisant ses pratiques managériales classiques.

### **1. Les différentes pratiques managériales dans le but de la fidélisation**

#### **1.1 La rémunération :**

Depuis toujours la rémunération considérée comme une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaines, un support indispensable à la stratégie de l'entreprise. Elle représente une forme de liaison entre le salarié et l'entreprise par la relation contribution/rétribution.

Sans une politique de rémunération optimale et efficace, tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et fidéliser les meilleurs collaborateurs.

Selon Adams J.S (1963)<sup>75</sup>, la rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

- Par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ;
- Par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe.

Un sentiment d'équité concernant les éléments matériels renforce la satisfaction des salariés mais cela est insuffisant pour eux, car l'aspect immatériel provient d'une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés, accorder de la considération à un employé (félicitations et encouragement, primes, avancement de grade et promotion) revient à le fidéliser.

#### **1.2 La gestion de carrière et la formation :**

Le développement des ressources humaines vise à améliorer les compétences du personnel selon la vision à long terme de l'entreprise et s'effectue par les pratiques de gestion de formation, de carrière et celles de coaching.

Pour une entreprise qui cherche à satisfaire, impliquer et fidéliser ses salariés, il est nécessaire d'avoir une bonne gestion de carrière en cohérence avec leurs attentes, aussi elle doit connaître les objectifs des ses employés afin de leur fournir la meilleure perspective d'évolution possible. Cela permet à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel et d'avoir une performance durable.

---

<sup>75</sup>[https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html](https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html), consulté le 17 avril 2019

### 1.3 La fidélisation par la culture organisationnelle :

La culture d'entreprise permet effectivement de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients et de l'image de marque ; est un construit social autour d'un ensemble de valeurs communes. Le sentiment d'adhésion et d'identification aux valeurs et aux normes fait écho à une identité organisationnelle, l'importance que les salariés accordent à cette identité impacte leur sentiment de fidélité. Ainsi, l'entreprise doit ainsi renforcer le sentiment adhésion et de l'identification afin de faire de la culture un levier important de fidélisation.

### 1.4 La fidélisation par le climat social :

Le climat social ou l'ambiance de travail influe directement sur les conditions de travail et la satisfaction. Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'environnement de travail joue certes un rôle important. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié. Dans ce domaine, la communication est le maître-mot, la transparence et le contact sont rois.

L'entreprise doit créer un climat social favorable pour ses salariés afin de les motiver ensuite de les fidéliser.

## 2. Quelques moyens innovants de la fidélisation :

✓ Les services à la personne : il s'agit d'un ensemble de service répondant aux aspirations personnelles des collaborateurs tel que :

- Ticket restaurant ou cinéma ;
- Salle de sport, crèche inter entreprise, bons d'achat...

✓ Instaurer un équilibre entre domaine de vie : la plupart des employés demande l'existence d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privé, Kofodimos (1990, p.65), conclut que « les cadres n'ont pas nécessairement la volonté de travailler moins, quoi que certains puissent le souhaiter. Mais ils ont tous la revendication d'une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie privé »<sup>76</sup>.

## 3. Les différents facteurs de la fidélisation des salariés :

Réussir à fidéliser les salariés, c'est agir sur la satisfaction et l'implication au travail, car ces concepts constituent deux volets des théories de la fidélisation<sup>77</sup>.

### 3.1 Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser :

La satisfaction représente le caractère physique de la fidélisation, un salarié fidèle ça veut dire qu'il est satisfait des conditions de travail.

<sup>76</sup> Guilbert. L, Henda. S, op.cit.11

<sup>77</sup> Ouyahiya. Z, Ibid, p.68-77

Les conditions de travail est l'ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur, elles peuvent regrouper en trois rubriques : les conditions physiques, les conditions organisationnelles et les conditions sociales et financières.

a. Les conditions physiques :

Représentent l'ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail, cet environnement peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail.

Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit en maximum aimer son job, le connaître parfaitement et éviter la routine<sup>78</sup>.

Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilité, d'autonomie, d'initiative et de flexibilité<sup>79</sup>.

b. Les conditions organisationnelles :

Ce sont les différents mécanismes mis en place par l'organisation afin d'améliorer la productivité et la performance des salariés, à savoir : le temps de travail et les procédures.

Le temps du travail :

Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée.

Les procédures :

Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique.

Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise<sup>80</sup>.

c. Les conditions sociales et financières :

C'est l'ensemble des actions qui visent un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs, l'entreprise et les autres partenaires, et entre l'employé et l'employeur. On distingue par exemples les relations sociales, les conditions financières<sup>81</sup>.

Le climat social :

Le climat social est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle...si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié.

---

<sup>78</sup> Ouyahia. Z, op.cit, p.69

<sup>79</sup> Idem,

<sup>80</sup> Ibid, p.71

<sup>81</sup> Idem.

Les conditions financières :

Ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et la collectivité.

Colle (2006)<sup>82</sup>, évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés :

1. Choix relatifs à la rémunération ;
2. Choix relatifs à l'organisation du travail (degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail... ) ;
3. Choix relatifs aux temps de travail (horaires à la carte, choix des dates de congés... ) ;
4. Choix relatifs à la formation ;
5. Choix relatifs à la carrière (évolution horizontale/verticale, mobilité géographique, retraite... ) ;
6. Choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail.

### 3.2 Agir sur l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle représente la relation psychologique qui existe entre le salarié et son milieu de travail, c'est la signification intellectuelle de la fidélité. Dans ce sens, le salarié est fidèle parce qu'il adhère aux valeurs et buts de l'entreprise.

Selon ce concept on fidélise les collaborateurs par : leur intégration et leur valorisation.

#### a. L'intégration :

C'est la première étape d'une démarche de fidélisation des salariés dès leur recrutement, car une bonne intégration du salarié conditionne sa motivation.

#### b. La valorisation :

Une valorisation du poste occupé, avec un bon management des compétences « Knowledge management » et un accompagnement de carrière contribuent à l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise, cela favorise aussi leur sentiment d'héritage et d'appartenance. Ainsi qu'une culture d'entreprise, un style de management et une ambiance au travail considèrent comme des vecteurs qui fidélisent les collaborateurs.

---

<sup>82</sup> Ibid, p.p73-74

**Conclusion :**

La mise en place d'une politique de fidélisation organisationnelle ne nécessite pas toujours d'appliquer des techniques innovantes, l'entreprise peut arriver à mettre et à réussir sa politique de fidélisation par la bonne pratique de ses actions managériales, il lui suffit d'adapter ses pratiques d'une manière qui doit se préoccuper de différents besoins et attentes de ses salariés de cette manière elle peut bénéficier d'un contrat « gagnant /gagnant » .

Actuellement, la fidélisation organisationnelle utilise les services à la personne comme un nouveau moyen pour fidéliser les salariés, il s'agit d'un ensemble de services ayant pour objectif de répondre aux aspirations personnelles des salariés<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Guilbert. L, Henda. S, op.cit, p.p.09-10

# *Chapitre III*

*Essai d'analyse des pratiques de fidélisation  
des RH*

*Complexe GL1/K « Sonatrach Skikda »*

### **Introduction :**

Pour bien comprendre notre sujet de recherche on a procédé à effectuer une étude sur le terrain pour pouvoir rapprocher les concepts théoriques abordés précédemment dans la partie théorique. Dans ce chapitre on présentera notre organisme d'accueil, la méthodologie de recherche suivie lors de notre enquête dans une première section, ensuite dans la deuxième section on présentera les analyses effectuées pour le traitement des données collectées et les résultats obtenus.

### **Section (1) : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche**

#### **1 Présentation de l'établissement d'accueil :**

##### **1.1 Introduction à l'entreprise :**

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.

Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL. SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 130.000 personnes à l'échelle du Groupe<sup>84</sup>.

Dans le cadre de l'objectif stratégique de valorisation des ressources en gaz naturel principalement du gisement de HASSI R'MEL, des usines de GNL ont été construites dans le nord du pays, dont le but principal est l'exportation du GNL vers l'Europe et les USA par méthaniers.

Parmi ces usines nous citons le complexe GL1/K de Skikda, où nous avons réalisé notre stage.

##### **1.2 Les valeurs de SONATRACH :**

---

<sup>84</sup> <https://sonatrach.com/presentation>, consulté le 28 avril 2019.

## **CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K**

Pour son développement et l'accomplissement de ses missions Sonatrach s'appuie sur les deux axes complémentaires de ses valeurs : les valeurs fondamentales et les valeurs d'entreprise (Annexe 01).

Les valeurs fondamentales sont :

- ✓ L'engagement dans l'intérêt du pays ;
- ✓ L'esprit d'entreprise ;
- ✓ L'éthique ;
- ✓ Le professionnalisme ;
- ✓ La confiance et l'esprit d'équipe ;
- ✓ La gouvernance exemplaire ;
- ✓ La quête de l'excellence ;
- ✓ L'équité.

Les valeurs d'entreprise sont :

- ✓ La formation et l'amélioration des compétences des employés ;
- ✓ La veille et la maîtrise de la technologie ;
- ✓ L'amélioration et la qualité de l'environnement social ;
- ✓ La satisfaction des clients et l'esprit de marketing ;
- ✓ Le respect des partenaires ;
- ✓ Le transfert de savoir-faire vers les autres entreprises algériennes ;
- ✓ Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable.

Toutes les actions de Sonatrach portent la marque de ses valeurs. Le comportement et la conduite de ses dirigeants, de ses cadres et de l'ensemble de ses travailleurs, doivent s'en inspirer en toutes circonstances, et sur la base des orientations qui suivent pour le respect.

### **1.3 Les pratiques et les engagements de Sonatrach envers ses employés :**

Le développement et la réputation de Sonatrach reposent sur des principes déontologiques à appliquer, sans concession, envers tous ceux qui sont directement ou indirectement concernés par ses activités. Dans ce qui suit nous allons mettre l'accent que sur ses pratiques et engagements envers les employés (Annexe 01).

#### ➤ Traitement équitable et égalité devant l'employé :

Tous les employés sont traités de la même manière, avec respect et considération. Chaque employé est reconnu comme un maillon important de la société, dans l'environnement de laquelle il développera ses compétences.

Sonatrach respecte les droits et la dignité de tous. Sonatrach garantit l'égalité devant l'employé à tous les citoyens algériens. Le recrutement s'effectue par le biais de sélections organisées dans la transparence et pour le quel le mérite, les qualifications et les autres éléments liés à l'activité professionnelle sont les seuls et uniques critères de décision. Ces mêmes critères sont évalués pour les promotions au sein de Sonatrach.

#### ➤ Environnement de travail sûr :

### **CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K**

---

Sonatrach veille à la création d'un environnement de travail sûr et sain où règne la confiance mutuelle et le respect, aussi bien dans les unités opérationnelles et les bases de vie, que dans les bureaux.

Les employés ne doivent jamais adopter des comportements non acceptables, offensants ou agressifs, envers les autres personnes.

Toutes les formes d'harcèlement, moral ou physique, y compris l'harcèlement sexuel, à l'encontre du personnel de Sonatrach et des tiers, sont condamnés par l'entreprise. Ces agissements n'ont pas de place au sein de Sonatrach, ils sont illégaux et sont sévèrement punis.

L'environnement de travail de Sonatrach est sécurisé.

L'introduction et la distribution de toute documentation ou support informatique portant atteinte aux intérêts de la société ou aux bonnes mœurs, y sont formellement interdites. De même l'introduction, la distribution ou la consommation des drogues et alcools y sont formellement interdites.

A l'exception des activités syndicales, organisées dans un cadre formel, toute autre activité (affichage, distribution de documents, réunion...) est strictement interdite sur les lieux de travail.

➤ Vie privée :

Sonatrach s'engage à respecter l'intimité, la vie privée de ses employés et la confidentialité de leurs données personnelles et à ne pas les divulguer, sauf si il s'agit d'une obligation légale.

La politique de la société est de ne demander et de ne garder que les informations sur ses employés, nécessaires au bon déroulement de ses activités, ainsi que les informations requises par la loi.

Les données, les informations ou les courriers électroniques créés ou enregistrés sur les ordinateurs de Sonatrach, sont sa propriété exclusive. Les courriers électroniques peuvent être enregistrés, utilisés pour diverses raisons et faire l'objet d'une surveillance ou d'un contrôle, à tout moment et sans préavis, par la société.

L'usage du matériel informatique de l'entreprise est strictement professionnel. Toutefois, l'utilisation de la messagerie personnelle est tolérée, dans la stricte mesure où elle demeure exceptionnelle, dans les limites raisonnables et intervient dans le respect de la Charte Informatique de Sonatrach.

#### **1.4 Historique du complexe GL1/K :**

La SONATRACH a été créée le 31-12-1963 par décret 63-491 pour assurer la responsabilité du transport et la commercialisation des hydrocarbures.

La Sonatrach s'est vite élargie par décret n°66-296 du 22-09-1966 pour devenir une société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

En 1966, les pouvoirs de SONATRACH se sont élargis à la prospection, à la production, au raffinage, et à la fabrication des produits chimiques. Elle ne détenait que 20% de la production des sociétés étrangères installées en Algérie comme SN.REPAL CAMEL.

### **CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K**

---

En 1972 la SONATRACH détenait le contrat total des réserves de gaz, s'occupait à 100% du transport et participait à 77% à la production du pétrole et ses condensats.

Les sociétés étrangères n'existaient plus en 1972, sauf au niveau de la production et la recherche mais à très faible participation, ensuite elle a décidé pour la transformation du gaz naturel à travers le territoire national tel qu'ARZEW et SKIKDA. Actuellement, elle se présente sur tout le territoire national et même à l'étranger.

GL1/K, l'usine de liquéfaction et de traitement de gaz naturel de SKIKDA à été construite par la société SONATRACH 50% ERAP 50%.

Après l'accord de Décembre 1971 avec DRAP l'usine est sous le contrôle exclusif de SONATRACH<sup>85</sup>.

#### **1.5 Présentation du complexe GL1/K :**

Le complexe de GL1/K de Skikda dont le chantier a débuté en mars 1969 et la production en novembre 1972, il été conçu pour liquéfier le gaz naturel afin d'assurer son transport par voie maritime. Ce complexe s'étend sur une superficie de 90 hectares et reçoit par gazoduc d'une longueur de 580 km et de 40 pouces de diamètre du GN du gisement de HASSI R'MEL. Sa capacité annuelle de production est de 6.7 millions m<sup>3</sup> de GNL et une capacité de stockage de 196000m<sup>3</sup> de GNL ; qui emploie 1200 permanents<sup>86</sup>. Il comprend deux (2) unités, chaque unité comprend cinq (5) services :

- ✓ Service fabrication (traitement de gaz, liquéfaction) ;
- ✓ Service GPL ;
- ✓ Service de stockage et expédition ;
- ✓ Service d'utilités ;
- ✓ Service Planification.

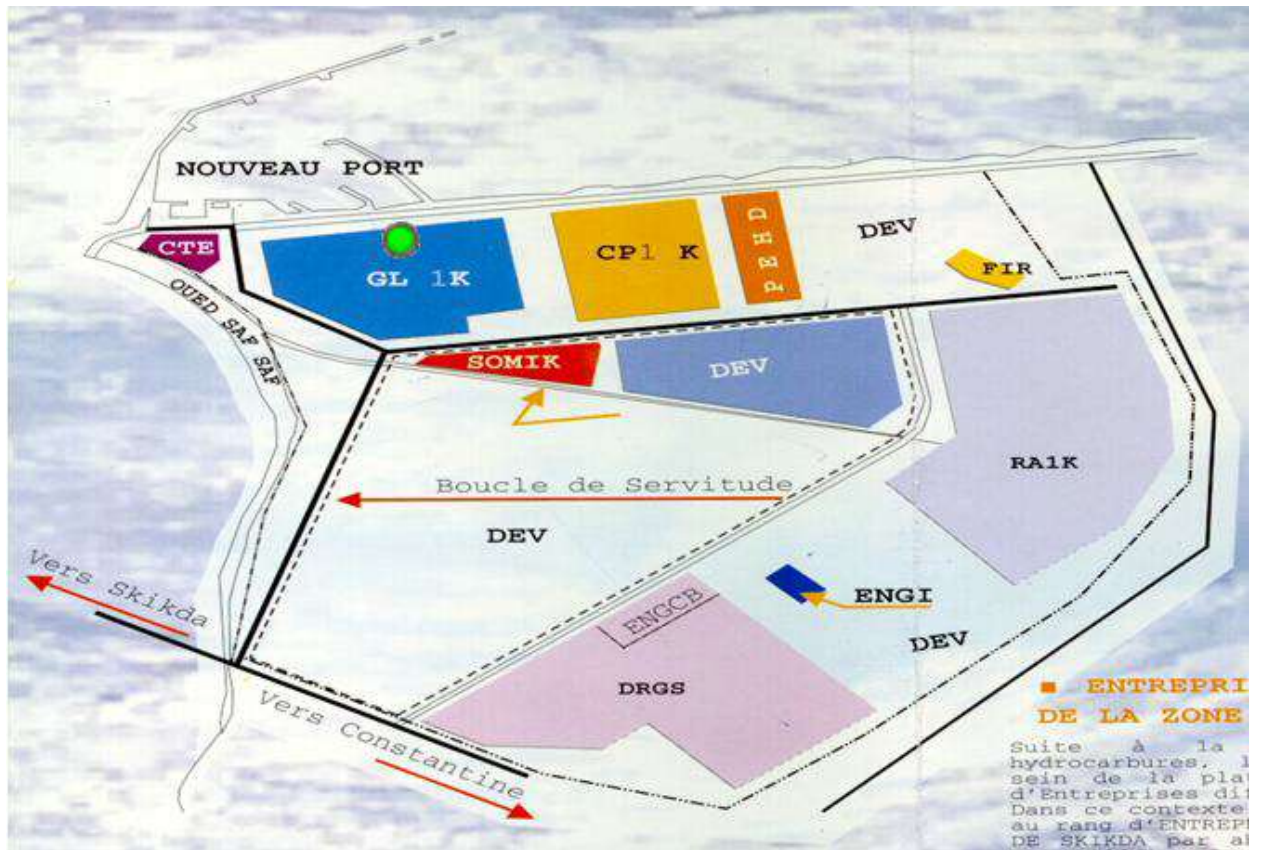
#### **Figure (7) : La localisation géographique du complexe**

---

<sup>85</sup> Document interne à l'entreprise.

<sup>86</sup> Idem.

## CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K



Le complexe est organisé de la manière suivante :

- ✓ Le directeur, son secrétariat et ses deux assistants, deux services qui dépendent directement à la direction :
  - Service organisation ;
  - Service informatique.
- ✓ Sous direction exploitation, comporte les départements suivants :
  - Département approvisionnement ;
  - Département production ;
  - Département maintenance.
- ✓ Sous direction Personnel, comporte les départements suivants :
  - Département RH ;
  - Département ADM/SOC ;
  - Département moyens généraux.

Quatre départements indépendants :

- Département technique ;
- Département finance et juridique ;
- Département gestion des camps ;
- Département sécurité.

Nous allons présenter le département des ressources humaines en particulier, car au niveau de ce dernier que nous avons été affecté pour effectuer notre stage.

### **1.6 Département des ressources humaines du complexe GL1/K:**

Ce département se charge du développement et de la gestion des ressources humaines depuis leurs recrutements, leurs promotions et leurs formations. Il comporte deux (2) services :

✓ Service de formation, qui détient deux sections :

- Section d'apprentissage, elle est responsable du recrutement, de l'apprentissage, de la formation et du pointage des employés.

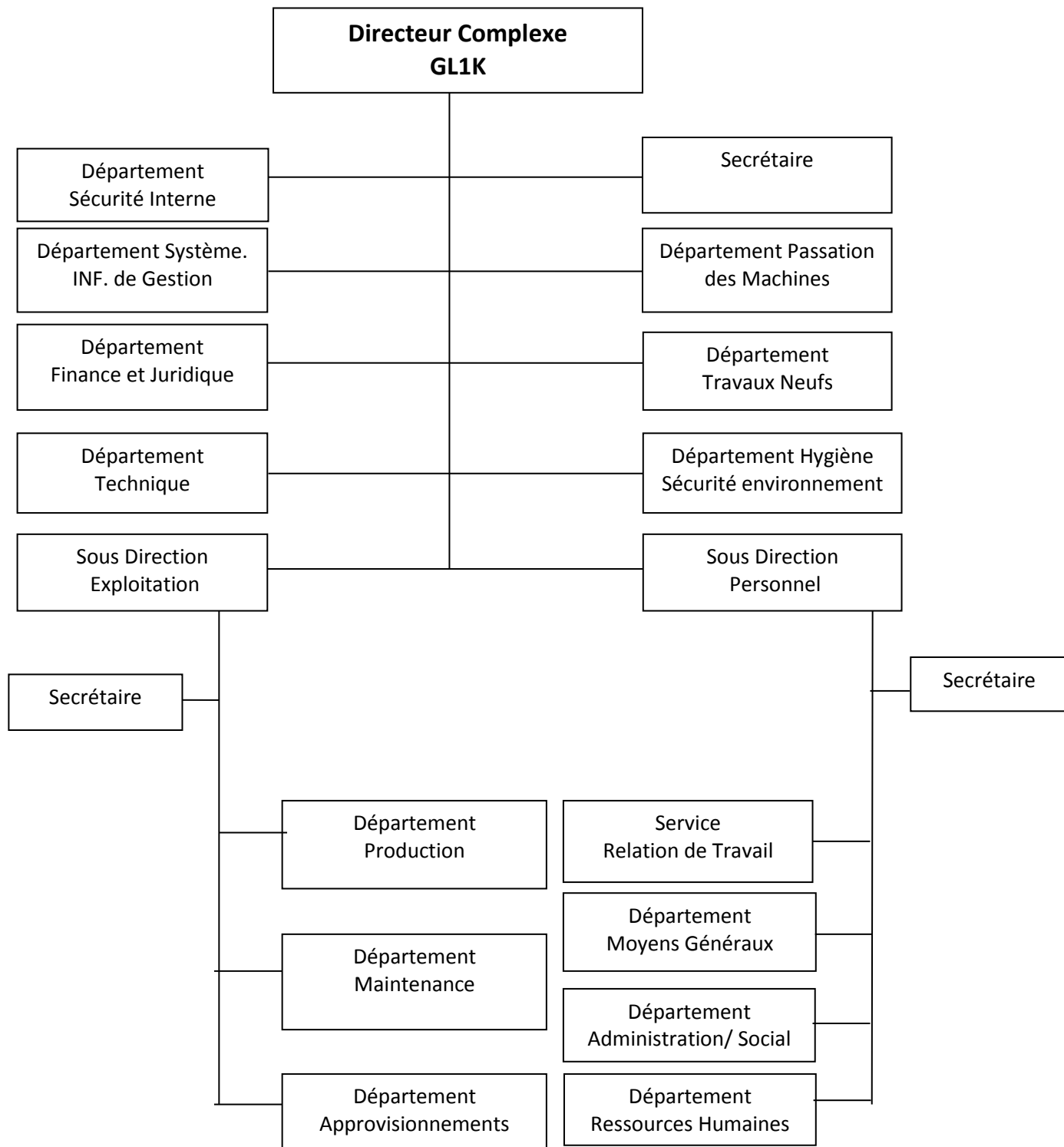
- Section de sélection ; elle se charge de la préparation des colloques internes et externe du complexe, de l'apprentissage, les formations externes, les formations externes à long terme et l'accueil des étudiants universitaires pour les stages.

✓ Service de planification et gestion des carrières : il est responsable du recrutement, du transfert, de la promotion des employés au sein du complexe. Il se divise en 2 sections :

- Section de sélection et de recrutement ;

- Section de gestion des carrières.

**Organigramme du complexe GL1/K « Skikda »**



### 2 Méthodologie de recherche :

Dans ce point, nous allons présenter la méthodologie suivie lors de notre enquête, cette dernière a été réalisée en suivant les étapes ci-dessous :

- ✓ Présentation de l'étude ;
- ✓ L'échantillonnage ;
- ✓ Le recueil de données ;
- ✓ Enquête et stage ;
- ✓ Le traitement de données

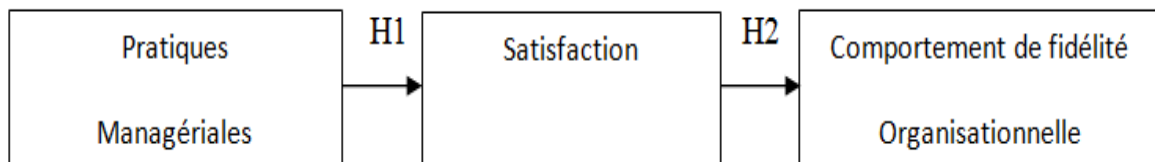
#### 2.1 Présentation de l'étude :

Cette étude a été menée au cours de la période du 14 jusqu'au 30 avril 2019. Dans un objectif de comprendre et de vérifier l'impact des pratiques managériales, dans une démarche marketing RH, sur le comportement de fidélité organisationnelle des salariés cadres. Cela pour le cas du complexe GL1/K « Sonatrach de Skikda ».

Afin d'atteindre notre objectif et pour faciliter notre travail, rappelons que nous avons proposé les hypothèses suivantes :

H1 : les bonnes pratiques managériales influencent positivement la satisfaction des salariés cadres.

H2 : la perception positive de la satisfaction influe d'une manière positive le comportement de fidélité des salariés cadres.



Afin de répondre à notre question de recherche et de tester nos hypothèses qui vont vérifier l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle des salariés cadres, nous avons fait recours à une démarche méthodologique quantitative. Le choix de telle méthodologie est justifié par la nature de l'étude, car l'étude quantitative est une analyse qui mesure les comportements<sup>87</sup>..., et cela le cas dans notre étude (on essaie de vérifier l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité chez les salariés). Ainsi que les avantages et la simplicité de cette méthode ont nous poussé pour l'utiliser dans notre recherche en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données.

<sup>87</sup> Saidi. T, support du cours, les différentes méthodes de recherche et de collecte des données.

### **2.2 La population d'enquête :**

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objectif possédant les informations désirées pour répondre aux objectif d'une étude »<sup>88</sup>. Dans le cas de notre étude notre population mère est composée de 379 cadres du complexe GL1/K.

Il est difficile d'interroger l'ensemble de la population concernée, pour cela on a procédé à l'identification d'un « échantillon » sur le quel on a réalisé notre travail de recherche d'une manière simple, en obtenant des résultats généralisable sur la population mère.

### **2.3 Le champ d'investigation :**

Pour les besoins spécifiques de notre recherche, les cadres construiront notre champ d'investigation. Ce choix est justifié par :

- ✓ Le fait que le cadre constitue un certain potentiel pour l'entreprise dont la nécessité de le conserver ;
- ✓ Le coût élevé supporté par l'entreprise en cas de son départ.

Notre échantillonnage sera composé de 120 cadres, travaillant dans le complexe GL1/K de Skikda.

### **2.4 Le mode d'échantillonnage :**

L'échantillonnage est une méthode consiste à construire un sous-ensemble de la population mère afin d'en estimer les caractéristiques et opinions. On distingue deux catégories de méthodes d'échantillonnage : les méthodes probabilistes, cette méthode vise à tirer au hasard l'échantillon dans la population à analyser, donnant à chaque composante de celle-ci une probabilité connue non nulle d'être choisie. La méthode non probabiliste consiste à sélectionner l'échantillon, non pas à partir d'un tirage aléatoire mais basé sur un choix réfléchi d'individus selon des règles définies.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons le mode non probabiliste suite aux avantages qu'il présente<sup>89</sup>:

- La simplicité (les répondants se portent habituellement volontaires) ;
- La rapidité dans l'atteinte de la taille de l'échantillon souhaitée ;
- La commodité en raison de son faible coût de réalisation ;
- L'assurance que les sujets soient collaboratifs.

### **2.5 La taille de l'échantillon :**

Pour déterminer la taille d'un échantillon, Roscoe, Lang et Sheth (1975 cité par Karoui-Zouaoui et Khayati, 2010) proposent quelques règles à suivre :

- Lorsque le chercheur utilise les méthodes d'analyse multi variées, l'échantillon doit contenir au moins dix fois plus de sujets qu'il y a des variables expliquées.
- Lors de recherches expérimentales, l'échantillon peut se limiter à dix ou vingt sujets.

<sup>88</sup> Giannelon, Verntte, Etude de marché, vubert, 1998, p.152.

<sup>89</sup> Thietart R.A., et AL, Méthodes de recherche en management. Paris : Edition Dunod, 2003

- Pour la majorité des recherches, l'échantillon composé d'entre trente et cinq cents sujets est approprié.

Dans le cadre de notre étude, l'échantillon était composé de 120 salariés cadres, travaillant dans le complexe, cette limitation est due par faute du temps et de la disponibilité du personnel.

### **2.6 Le questionnaire comme outil d'investigation :**

Dans le cadre de notre recherche, et afin d'atteindre l'objectif de vérification de l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité des salariés, nous avons procédé par questionnaire (Annexe 03) adressée pour les cadres du complexe GL1/K.

C'est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer des informations collectées auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir les informations correspondantes et nécessaires pour répondre à la question principale de la recherche.

Pour simplifier notre travail et afin de faciliter la compréhension des questions par les inter-rater notre questionnaire sera composé de deux parties essentielles. Une introduction, qui présentera l'objectif et le cadre de notre étude. Un corps, qui sera composé de deux sous parties. Une fiche signalétique, qui sera constituée de quatre questions relatives à l'âge, le genre, l'ancienneté dans l'entreprise, le poste occupé, plus trois questions ouvertes qui ont pour but d'avoir une idée sur la stabilité des salariés dans leurs postes, la perception des concepts de la fidélisation organisationnelle et du marketing RH par les salariés.

Une deuxième sous-partie, sous forme d'une échelle de mesure afin de mesurer les trois variables qui nous intéressent dans notre étude. La première échelle composée de quatre (04) items pour mesurer la variable « réaction des salariés aux certaines actions managériales », une deuxième échelle de sept (07) items sera consacrée à mesurer la variable de la satisfaction de ses derniers et une troisième échelle de cinq (04) items pour mesurer la variable du comportement de fidélité organisationnelle.

Il existe quatre modes d'administration de questionnaire à savoir : les enquêtes personnelles, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par courrier et enfin les enquêtes par internet. Dans le cadre de notre recherche, l'administration des questionnaires sera effectuée personnellement.

### **2.7 La méthode d'analyse des résultats :**

Après avoir recueilli nos questionnaires distribués, on a procédé à les traiter et les analyser par le logiciel SPSS versions 20 et 24.

#### **2.7.1 Présentation du logiciel SPSS :**

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) est essentiellement un logiciel de traitement de données en vue d'analyses statistiques. Il lit les données, les traduit en format SPSS, les transforme - si demandé - et exécute des opérations mathématiques et statistiques<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> Fabienne. C, Mélanie. C et Marie-Marthe Cousineau, « Guide d'introduction au logiciel SPSS » université de Montréal, 2010, P.05.

C'est un logiciel spécialisé de traitement statistique des données. Il comprend plusieurs modules<sup>91</sup> :

1. Système de base
2. Modèles de régression (regression models)
3. Modèles avancés (advanced models)
4. Tableaux (tables)
5. Tests exacts (exact tests)
6. Catégories (categories)
7. Tendances (trends)
8. Autres modules spécialisés.

### 2.7.2 Stratégies d'analyse :

L'analyse des données a pour objectif d'aider à prendre une décision sur la base d'une information fiable et valide. Une stratégie d'analyse doit donc être définie afin de procéder à la modélisation d'un ou de plusieurs phénomènes.

- ✓ Analyse uni variée: consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable dans le cas d'une variable nominale, par exemple, il s'agit d'un tri à plat, c'est-à-dire le dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable.
- Un tri à plat : cette opération consiste à réorganiser l'ensemble des valeurs prises par une seule variable.
- ✓ Analyse bi variée: étude du degré de liaison et/ou de corrélation entre deux variables (relation entre tabagisme et cancer du poumon).
- ✓ Analyse multi variée: ex : analyse causale (recherche des facteurs de risques d'une maladie)
- ✓ Traitement graphique des résultats : histogrammes, courbes, camemberts...,etc<sup>92</sup>.

### 2.7.3 La validité et la fiabilité de l'échelle mesure :

Afin de vérifier la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure de nos variables, nous allons procéder à une analyse exploratoire afin de purifier l'échelle de mesure de notre variable de recherche.

#### a. La fiabilité :

La fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié. Ainsi, une échelle est fiable si elle permet de reproduire les mêmes résultats, à des reprises différentes. Parmi les indices permettant d'estimer la fiabilité de la cohérence interne d'une échelle de mesure, on trouve l'alpha de Cronbach. Sa valeur varie entre 0 et 1, plus elle est proche de 1, plus la cohérence interne d'une échelle (sa fiabilité) est forte<sup>93</sup>.

<sup>91</sup> <http://chideux.e-monsite.com/pages/content/qu-est-ce-que-spss/>, consulté le 23 juin 2019

<sup>92</sup> [file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM\\_SPSS\\_Statistics\\_Base%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM_SPSS_Statistics_Base%20(1).pdf), consulté le 23 juin 2019

<sup>93</sup> Carricano M, Poujol, Analyse de donnée avec SPSS. Edition Pearson Education, Paris, 2008, p.298

### b. La validité :

Selon Haire et al. (2006 cité par Carricano et Poujol, 2008), la validité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène. Ainsi, tout test de validité cherche à vérifier si les items proposés sont une bonne représentation du phénomène étudié : mesure-t-on ce qu'en l'on cherche à mesurer ? (Evard et al. 2003 cité par Carricano et Poujol, 2008). Pour y faire, nous allons appliquer une Analyse factorielle en Composante Principale (ACP), en essayant de vérifier l'indice KMO et Bartlett<sup>94</sup>.

#### ✓ Le test de sphéricité de Bartlett :

Cette mesure indique si la matrice de corrélation est une matrice identité à l'intérieur de laquelle toutes les corrélations sont égales à zéro. Nous espérons que le test soit significatif ( $p < 0,05$ ) pour que nous puissions rejeter l'hypothèse nulle voulant qu'il s'agisse d'une matrice identité qui signifie que toutes les variables sont parfaitement indépendantes les unes des autres<sup>95</sup>.

#### ✓ Le test Kaiser-Meyer-Olkin :

Cette mesure donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items. L'indice KMO varie entre 0 et 1 et donne une information complémentaire à l'examen de la matrice de corrélation. Son interprétation va comme suit<sup>96</sup>:

- 0,80 et plus      Excellent
- 0,70 et plus      Bien
- 0,60 et plus      Médiocre
- 0,50 et plus      Misérable
- Moins de 0,50    Inacceptable.

### 2.7.4 Corrélations bi variées :

La procédure Corrélations bi variées calcule le coefficient de corrélation de Pearson, le rho de Spearman et le tau-b de Kendall avec leurs niveaux de signification. Les corrélations mesurent comment les variables ou les ordres de rang sont liés. Avant de calculer un coefficient de corrélation, parcourez vos données pour rechercher les valeurs extrêmes (qui peuvent provoquer des résultats erronés) et les traces d'une relation linéaire. Le coefficient de corrélation de Pearson est une mesure d'association linéaire. Deux variables peuvent être parfaitement liées, mais si la relation n'est pas linéaire, le coefficient de corrélation de Pearson n'est pas une statistique appropriée pour mesurer leur association<sup>97</sup>.

#### ✓ Coefficients de corrélation :

Pour des variables quantitatives, normalement distribuées, choisissez le coefficient de corrélation de Pearson. Si vos données ne sont pas distribuées normalement ou si elles comportent

<sup>94</sup> Roussel P, e Wacheu Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales, Bruxelles, 2005, p.193

<sup>95</sup> <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>, consulté le 21 juin 2019.

<sup>96</sup> <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>, consulté le 21 juin 2019.

<sup>97</sup> [file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM\\_SPSS\\_Statistics\\_Base%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM_SPSS_Statistics_Base%20(1).pdf), consulté le 23 juin 2019

## **CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K**

des catégories ordonnées, choisissez le Tau-b de Kendall ou la corrélation de Spearman, qui mesure l'association entre les ordres de rangs. Les coefficients de corrélation vont de la valeur  $-1$  (relation négative parfaite) à  $+1$  (relation positive parfaite). La valeur  $0$  indique l'absence de relation linéaire. Lors de l'interprétation de vos résultats, vous ne pouvez pas, à partir de l'existence d'une corrélation significative, conclure en l'existence d'une relation de cause à effet.

✓ Le test de khi-deux :

Il est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces variables. Si deux variables dépendent l'une de l'autre elles partagent quelque chose, la variation de l'une influence la variation de l'autre.

L'hypothèse nulle : l'absence de relation, mais cette fois-ci entre deux variables catégorielles.

Nous pouvons aussi dire que les deux variables sont indépendantes. L'indépendance signifie que la valeur d'une des deux variables ne nous donne aucune information sur la valeur possible de l'autre variable. Lorsqu'il n'existe aucune relation entre deux variables catégorielles (ou continues), on dit que les variables sont indépendantes l'une de l'autre. Il ne faut pas confondre cette expression avec l'appellation « variable indépendante ».

L'hypothèse alternative est donc qu'il existe une relation entre les variables ou que les deux variables sont dépendantes<sup>98</sup>.

### **Section (2) : L'analyse des résultats de l'enquête**

Au cours de cette section on va présenter nos résultats obtenus après le traitement des données collectées du terrain. On a procédé à l'utilisation du logiciel SPSS version 19,20 et 24 pour pouvoir traiter nos questionnaires recueillis et tester nos hypothèses afin de répondre à notre question principale.

Après avoir distribués notre questionnaire sur 120 salariés cadres du complexe GL1/K, on a utilisé seulement 74 de questionnaires distribués qui ont été remplis d'une façon complète, précise et fiable.

#### **1 Les caractéristiques de l'échantillon d'étude**

Afin d'identifier les profils des répondants à notre questionnaire, des analyses statistiques uni-variées sont effectuées, en procédant par des tris à plat pour chaque variable. Ainsi, les répondants sont répartis selon leur âge, leur sexe, leur expérience dans l'entreprises, et leur fonctions en son sein.

##### ***1.1 La répartition des répondants selon le genre***

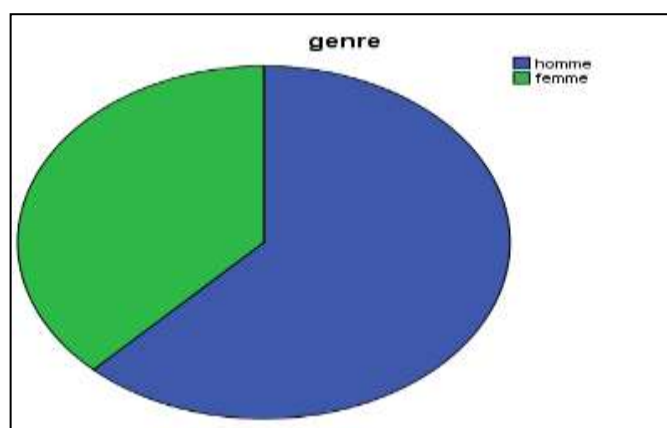
<sup>98</sup> <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>, consulté le 23 juin 2019

**Tableau (5) : la répartition des répondants selon le genre**

Genre		Fre- quency	Percent	Valid cent	Per-Cumulative Percent
Valid	Homme	46	62,2	62,2	62,2
	Femme	28	37,8	37,8	100,0
Total		74	100,0	100,0	

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

**Figure (8) : répartition des répondants selon le genre**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

Comme le montre le tableau ci-dessus, les participants du genre masculin représente la majorité des répondants (62.2%). Le genre féminin représente (37.8%) cela peut être expliqué parla nature de travail dans le complexe.

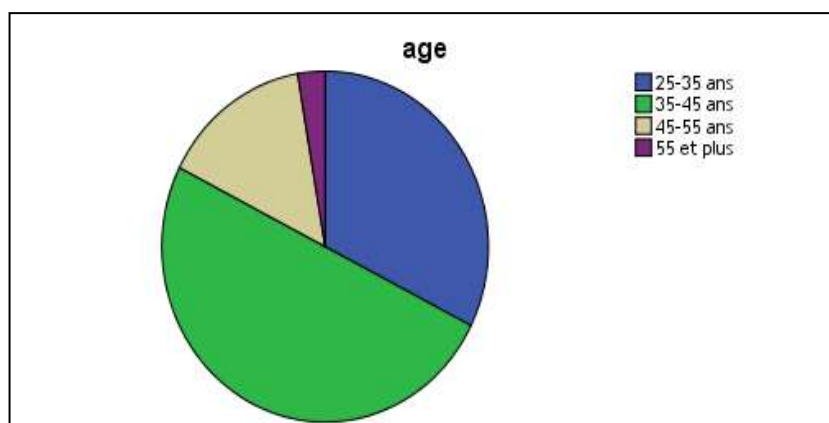
**1.2 La répartition des répondants selon l'âge :**

**Tableau (6) : la répartition des répondants selon l'âge**

Age		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	25-35 ans	24	32,4	32,4	32,4
	35-45 ans	37	50,0	50,0	82,4
	45-55 ans	11	14,9	14,9	97,3
	55 et plus	2	2,7	2,7	100,0
Total		74	100,0	100,0	

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

**Figure (9) : Répartition des répondants selon l'âge**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

Selon le montre le tableau et la figure précédents, on constate que la moitié des salariés (50%) sont âgés de 35 jusqu'à 45ans, (32.4%) ont entre 25 et 35ans, (14.9%) ont entre 45 et 55 ans et (2.7%) ont 55ans et plus.

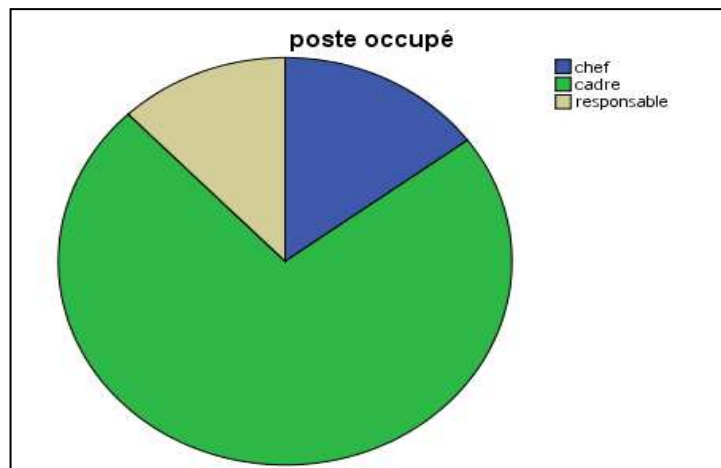
**1.3 La répartition des répondants selon le poste :**

**Tableau (7) : La répartition des répondants selon le poste occupé**

poste occupé		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Chef	11	14,9	14,9	14,9
	Cadre	54	73,0	73,0	87,8
	Responsable	9	12,2	12,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

**Figure (10) : Répartition des répondants selon le poste occupé**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

Comme le montre le tableau précédent (73%) des salariés interrogés occupe des postes de cadre, dont la plupart ce sont des ingénieurs, (14.9%) ce sont des chefs et (12.2%) occupent un poste de responsable.

#### **1.4 La répartition des répondants selon l'ancienneté**

Le tableau suivant montre la répartition de l'ancienneté des répondants selon quatre classes : ceux qui ont une ancienneté de moins de 2ans, entre 2 et 10ans, entre 10 et 20ans et ceux qui ont plus de 20ans d'une ancienneté.

**Tableau (8) : la répartition des répondants selon l'ancienneté**

depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	moins de 2 ans	14	18,9	18,9	18,9
	entre 2 et 10 ans	22	29,7	29,7	48,6
	entre 10 et 20 ans	30	40,5	40,5	89,2
	plus de 20 ans	8	10,8	10,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

**Figure (11) : répartition des répondants selon l'ancienneté**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS.20

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des salariés ont une ancienneté entre 10 et 20 ans (40.5%), un pourcentage de (29.7%) des salariés qui ont une ancienneté qui varie entre 2 et 10 ans et (18.9%) ont une ancienneté moins de 2ans. Tandis que les salariés qui ont une ancienneté plus de 20ans ne représentent que (10.8%) de la masse salariale totale, cela peut être expliqué par le fait de la reconstruction du complexe après l'explosion du 19 janvier 2004.

## 2 L'analyse des propriétés psychométriques de l'échelle :

Afin d'évaluer la validité de construit de notre instrument de mesure, nous avons procédé à calculer les mesures de KMO et test de sphéricité de Bartlett, quant à la fiabilité de l'échelle, nous avons calculé l'alpha de Cronbach.

- **validité de construit et fiabilité de la variable « réaction aux actions managériales ».**

Cette variable est composée de 4 items, les résultats sont récapitulés dans les deux tableaux suivants :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,693
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	101,324
	ddl	6
	Signification	0,000

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Dans ce cas, on remarque que l'indice KMO est médiocre (0,693) donc les corrélations entre les items sont de qualité acceptable, ensuite, nous remarquons que le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif (la valeur de p – value est presque nulle). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Il en résulte que notre échelle est valide.

**Statistiques de fiabilité**

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,771	4

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Comme la valeur de alpha de Cronbach est supérieure à 0.7, alors notre échelle est de bonne fiabilité.

- **validité de construit et fiabilité de la variable « satisfaction ».**

Cette variable est composée de 7 items, les résultats sont récapitulés dans les deux tableaux suivants :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,847
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	236,794
	Ddl	21
	Signification	0,000

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Nous constatons que l'indice KMO est excellent (0.847), donc les corrélations entre les items sont de bonne qualité, ensuite, nous remarquons que le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif (la valeur de p – value est presque nulle). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Il en résulte que notre échelle est valide.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,867	7

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Comme la valeur de alpha de Cronbach est supérieure à 0.7, alors notre échelle est bien fiable.

- **validité de construit et fiabilité de la variable « comportement de fidélité organisationnelle ».**

Cette variable est composée de 4 items, les résultats sont récapitulés dans les deux tableaux suivants :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,638
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	73,286

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

Ddl	6
Signification	0,000

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Il est clair que l'indice KMO est moyen (0,638), donc les corrélations entre les items sont de qualité acceptable, ensuite, nous remarquons que le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif (la valeur de p – value est presque nulle). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Il en résulte que notre échelle est valide.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,608	4

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Puisque la valeur de alpha de Cronbach est supérieure à 0.6, alors notre échelle est de fiabilité acceptable.

#### • Validité de construit et fiabilité de l'échelle totale

Cette échelle est composée de 15 items, les résultats sont récapitulés dans les deux tableaux suivants :

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,783	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	554.577
	Ddl	105
	Signification	0,000

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Il est clair que l'indice KMO est bien (0,783), donc les corrélations entre les items sont de bonne qualité, ensuite, nous remarquons que le résultat du test de sphéricité de Bartlett est significatif (la valeur de p – value est presque nulle). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Il en résulte que notre échelle est valide.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,876	15

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

Comme la valeur de alpha de Cronbach est supérieure à 0.7, alors notre échelle est de fiabilité élevée.

En déduire que notre questionnaire est bien valide et fiable, donc il est prêt d'être l'outil de notre étude.

#### 3 Le tri à plat des variables étudiées :

##### 1. La variable « réaction aux actions managériales »

Tableau (9) : Résultat de l'analyse tri à plat de la variable « réaction aux actions managériales »

Items		Totalement désaccord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Totalement d'accord
la durabilité de ma relation avec l'entreprise est conditionnée par le niveau de rémunération	N	8	11	20	22	13
	%	10,8	14,9	27,0	29,7	17,6
je n'ai aucune intention de quitter mon entreprise car elle gère au mieux ma carrière	N	11	12	23	13	15
	%	14,9	16,2	31,1	17,6	20,3
j'envisage de finir ma carrière dans cette entreprise, par adhésion à sa culture et ses valeurs	N	8	14	27	14	11
	%	10,8	18,9	36,5	18,9	14,9
c'est valorisant que les autres sachent que je travaille dans cette entreprise	N	5	11	22	25	11
	%	6,8	14,9	29,7	33,8	14,9

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Il est clair que tous les individus ont répondu par neutre avec des fortes proportions pour tous les items, les autres sont divisés entre les avis positifs pour les deux premiers items, et entre les deux avis *plutôt pas d'accord* et *plutôt d'accord* pour les deux derniers items.

Le tableau suivant donne les caractéristiques statistiques de la variable *réaction aux actions managériales* :

	N	Moyenne	Ecart type
réaction aux actions managériales	74	3,21	0,826

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Donc, la réponse globale de cette variable tend aussi vers la réponse **neutre**.

##### 2. La variable « satisfaction »

Tableau (10) : Résultat de l'analyse tri à plat de la variable « satisfaction »

Items		Totalement désaccord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Totalement d'accord
êtes-vous satisfait du temps de travail?	N	8	14	19	23	10
	%	10,8	18,9	25,7	31,1	13,5
êtes-vous satisfait de l'environnement de travail?	N	7	21	16	24	6
	%	9,5	28,4	21,6	32,4	8,1

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

êtes-vous satisfait du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre entreprise?	N	4	13	22	28	7
	%	5,4	17,6	29,7	37,8	9,5
êtes-vous satisfait de vos possibilités d'avancement?	N	12	19	14	21	8
	%	16,2	25,7	18,9	28,4	10,8
êtes-vous satisfait de votre salaire?	N	7	12	21	25	9
	%	9,5	16,2	28,4	33,8	12,2
êtes-vous satisfait du climat social dans votre entreprise?	N	7	18	15	25	9
	%	9,5	24,3	20,3	33,8	12,2
êtes-vous satisfait de la manière dont votre supérieur gère les salariés?	N	10	13	21	22	8
	%	13,5	17,6	28,4	29,7	10,8

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Nous constatons que pour la totalité des items, la majorité des individus ont répondu par les trois réponses :

plutôt pas d'accord	neutre	plutôt d'accord
---------------------	--------	-----------------

Le tableau suivant donne les caractéristiques statistiques de la variable satisfaction :

	N	Moyenne	Ecart type
satisfaction	74	3,12	0,879

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Donc, la réponse globale de cette variable tend vers la réponse **neutre**.

### 3. La variable « comportement de fidélité organisationnelle »

Tableau (11) : Résultat de l'analyse tri à plat de la variable « comportement de fidélité organisationnelle »

Items		Totalement désaccord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Totalement d'accord
je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	N	14	17	21	14	8
	%	18,9	23,0	28,4	18,9	10,8
	N	8	13	20	22	11

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	%	10,8	17,6	27,0	29,7	14,9
cette entreprise a une grande signification pour moi	N	9	9	19	19	18
	%	12,2	12,2	25,7	25,7	24,3
cette entreprise mérite ma loyauté	N	7	14	17	16	20
	%	9,5	18,9	23,0	21,6	27,0

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

La distribution de l'échantillon selon les niveaux de satisfaction pour cette variable est toujours caractérisé par la présence de la réponse **neutre** avec des pourcentages considérables, les autres individus sont ou bien choisis les deux avis contraires pour les deux premiers items, ou bien choisis les deux avis positifs pour les deux derniers items.

Le tableau suivant donne les caractéristiques statistiques de la variable *comportement de fidélité organisationnelle* :

	N	Moyenne	Ecart type
comportement de fidélité organisationnelle	74	3,19	0,983

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Donc, la réponse globale de cette variable tend aussi vers la réponse **neutre**.

#### 4 Tests d'hypothèses

Afin de répondre à la question principale de notre recherche et pour comprendre l'impact des bonnes pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle ; nous allons présenter dans ce qui suit les tests statistiques et leurs résultats.

***Hypothèse 1*** : les bonnes pratiques managériales influencent positivement la satisfaction des salariés cadres.

Pour tester cette hypothèse nous basons sur la recherche d'une relation (association dans notre cas) linéaire, alors nous formulons les hypothèses statistiques suivantes :

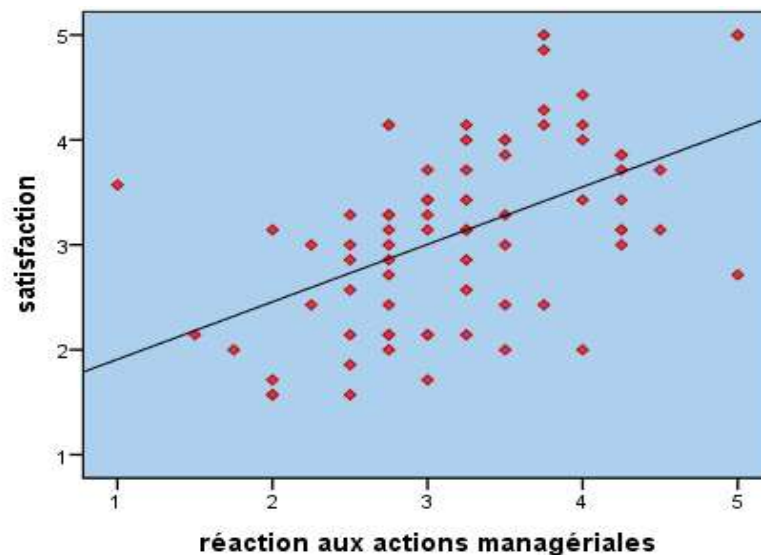
**$H_0$**  : Absence d'une association positive significative entre les deux variables «la réaction aux actions managériales» et «la satisfaction des salariés cadres » au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

**$H_1$**  : Existence d'une association positive significative entre les deux variables «la réaction aux actions managériales» et «la satisfaction des salariés cadres » au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

Il est clair que nos variables sont qualitatives ordinales, donc nous basons pour valider ou rejeter notre hypothèse sur la corrélation non paramétrique basée sur le calcul des rangs à l'aide des coefficients de corrélation  $\rho$  de Spearman et  $\tau$  de Kendall qui est plus pertinent dans notre cas.

Cette relation entre les deux variables peut être préalablement examinée à l'aide de la figure suivante qui représente le nuage des points correspondant :

**Figure (12) : La relation entre la variable « réaction aux actions managériales » et la variable « satisfaction »**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Nous observons que les points semblent plus au moins s'agglomérer autour d'une droite et qu'en ce sens, il s'agit d'une relation linéaire positive entre les deux variables. En effet, plus **le degré de réaction aux actions managériales** augmente, plus **le degré de satisfaction des salariés cadres** augmente aussi.

Pour confirmer cette conjecture, voyons les résultats fournis par le logiciel SPSS qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tau-B de Kendall	Coefficient de corrélation	0,382**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	74
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	0,519**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	74
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

D'après le tableau précédent, nous avons enregistré un Rho de Spearman positif qui est égale à 0.519 avec un Sig proche de zéro (strictement inférieur à **0.05**).

Quant au coefficient Tau-B de Kendall, sur lequel se base notre décision, nous avons enregistré une valeur positive plus petite ( $\tau = 0.382$ ) mais toujours **significative** (**Sig < 0.05**) au niveau du seuil 0.05.

Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative qui dit qu'il existe une association positive significative entre les deux variables «**la réaction aux actions managériales**» et «**la satisfaction des salariés cadres** » au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

---

En plus, cette valeur ( $\tau = 0.382$ ) est autour de **0.3**, selon les balises de Cohen (1988) ceci est interprété par un effet de taille moyen qui veut dire que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille moyenne et que l'association est moyenne.

Plus précisément, ces résultats sont tous significatifs au niveau du seuil 0.01 comme l'indique le logiciel qui est une faveur pour cette étude.

Il en résulte alors la validation de notre première hypothèse : « *les bonnes pratiques managériales influencent positivement la satisfaction des salariés cadres* ».

***Hypothèse 2 : la perception positive de la satisfaction influe d'une manière positive le comportement de fidélité des salariés cadres.***

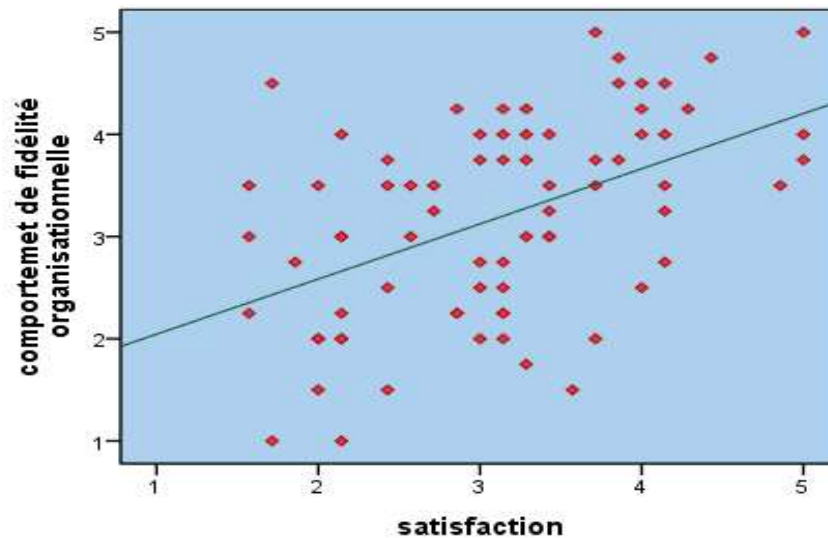
D'une façon analogue, nous formulons les deux hypothèses statistiques suivantes :

***H<sub>0</sub>*** : Absence d'une association positive significative entre les deux variables «*la perception positive de la satisfaction*» et «*le comportement de fidélité des salariés cadres*» au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

***H<sub>1</sub>*** : Existence d'une association positive significative entre les deux variables «*la perception positive de la satisfaction*» et «*le comportement de fidélité des salariés cadres*» au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

La figure suivante représente le nuage des points correspondant :

**Figure (13) : La relation entre la variable « satisfaction » et la variable « comportement de fidélité organisationnelle »**



Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Nous observons que les points semblent plus au moins se réunir autour d'une droite et qu'en ce sens, il s'agit d'une relation linéaire positive entre les deux variables. En effet, plus *le degré de la perception positive de la satisfaction* augmente, plus *le degré du comportement de fidélité des salariés cadres* augmente aussi.

Pour confirmer cette conjecture, voyons les résultats fournis par le logiciel SPSS qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tau-B de Kendall	Coefficient de corrélation	,352**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	74
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,481**
	Sig. (bilatéral)	0,000
	N	74
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

D'après le tableau précédent, nous avons enregistré un Rho de Spearman positif qui est égale à 0.481 avec un Sig proche de zéro (strictement inférieur à **0.05**).

Quant au coefficient Tau-B de Kendall, sur lequel se base notre décision, nous avons enregistré une valeur positive plus petite ( $\tau = 0.352$ ) mais toujours **significative (Sig < 0.05)** au niveau du seuil 0.05.

### CHAPITRE III : Essai d'analyse des pratiques de fidélisation des RH au complexe GL1/K

Donc, nous rejetons l'hypothèse nulle et acceptons l'hypothèse alternative qui dit qu'il existe une association positive significative entre les deux variables «*la perception positive de la satisfaction*» et «*le comportement de fidélité des salariés cadres*» au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

En plus, cette valeur ( $\tau = 0.352$ ) est toujours autour de **0.3**, selon les balises de Cohen (1988) ceci est interprété par un effet de taille moyen qui veut dire que l'association entre les deux variables est moyenne.

Plus précisément, ces résultats sont tous significatifs au niveau du seuil 0.01 comme l'indique le logiciel qui est une faveur pour cette étude.

Il en résulte alors la validation de notre deuxième hypothèse : « *la perception positive de la satisfaction influe d'une manière positive le comportement de fidélité des salariés cadres* ».

#### *Hypothèse principale*

Comme les bonnes pratiques managériales influencent positivement la satisfaction des salariés cadres et cette dernière influe d'une manière positive le comportement de fidélité des salariés cadres, on peut conclure que les bonnes pratiques managériales impactent positivement le comportement de fidélité des salariés cadres qui est l'objet de notre hypothèse principale. Nous pouvons la démontrer à l'aide de l'inférence statistique en posant les deux hypothèses suivantes :

$H_0$  : Absence d'une association positive significative entre les deux variables «*les bonnes pratiques managériales*» et «*le comportement de fidélité des salariés cadres*» au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

$H_1$  : Existence d'une association positive significative entre les deux variables «*les bonnes pratiques managériales*» et «*le comportement de fidélité des salariés cadres*» au niveau du seuil  $\alpha=0.05$ .

Et en appliquons le test d'indépendance de *khi-deux* et ses statistiques associées :

Les résultats fournis par le logiciel SPSS sont récapitulés dans le tableau suivant :

La statistique	khi-deux de Pearson	Tau-b de Kendall	ddl	N. d'observations valides
La valeur	246,206	0,352	210	74
Significativité	0,044	0,000		

Source : Fait par nous-mêmes à l'aide de SPSS 24

Nous constatons que la valeur de khi-deux est égale à 246,206, et la signification est égale à 0,044, valeur inférieure à 0,05, ce qui signifie qu'il existe une signification statistique, alors nous rejetons l'hypothèse  $H_0$  et nous acceptons l'hypothèse alternative, donc il existe une relation entre *les bonnes pratiques managériales* et *le comportement de fidélité des salariés cadres*. En plus, la valeur de Tau-b de Kendall pour cette relation est de 0,352 avec un sig. presque nul, une valeur positive significative encore autour de 0,3, ce qui prouve que l'association entre les deux variables est d'une part positive et d'autre part moyenne.

*Il en résulte que les bonnes pratiques managériales impactent positivement le comportement de fidélité des salariés cadres.*

### Synthèses des résultats :

D'après l'analyse et le traitement des questionnaires recueillis, nous synthétisons les résultats comme suit :

- ✓ Notre échantillon est constitué principalement de 62.2% des hommes et 37.8% des femmes, la plupart ont l'âge de 35 jusqu'à 45 ans.
- ✓ L'ancienneté de la plupart des salariés du complexe varie entre 10 et 20 ans, après une longue discussion avec quelques employés du complexe on a constaté que ce résultat peut s'expliquer par la reconstruction du complexe après l'explosion du 19 janvier 2004.
- ✓ La plus part des salariés sont réservés par rapport à leurs déclarations et réactions aux pratiques managériales.
- ✓ La quasi totalité des salariés sont satisfait dans leur travail.
- ✓ Les résultats de corrélation entre les différentes variables indiquent l'existence d'une relation significative et positive entre les bonnes pratiques managériales, la satisfaction des employés et le comportement de fidélité de ces derniers envers leur entreprise.
- ✓ Enfin cette étude a révélé l'influence positive ( $Tau-b$  de Kendall=0.352) des bonnes pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle des salariés cadres envers leur entreprise.

### Conclusion

Les résultats précédents confirment que les bonnes pratiques managériales exercées par le complexe GL1/K sont à l'origine de la satisfaction de ses employés et la fidélisation de ces derniers, ce qui explique le taux de départ volontaire nul au sein du complexe. La signification moyenne de la relation entre les bonnes pratiques managériales et le comportement de fidélité organisationnelle peut être expliquée par l'existence d'autres facteurs internes (facteurs intrinsèques) ou externes qu'ont pas pris en considération dans notre étude.

# **Conclusion générale**

## **Conclusion Générale**

Dans un contexte économique perturbé et évolué l'existence et la survie des entreprises deviennent de plus en plus difficile, face à ces contraintes les organisations ont été obligé d'adopter des techniques et des stratégies qui leurs permettent d'améliorer leurs performance en reposant sur des ressources internes et propre à elles à savoir sa ressource humaine, cette ressource qui présente un vrai potentiel pour l'entreprise et surtout dans le cadre de l'obtention des compétences qui peuvent créer un avantage concurrentiel qui lui permet de se différencier par rapport à ses concurrents et par la suite de garantir sa pérennité .

Parmi ces stratégies on peut citer la stratégie de la fidélisation organisationnelle qui a pour but de retenir et assurer la durabilité des compétences dans leurs organisations ; ainsi que l'adoption de telle stratégie dans une démarche marketing RH fait maximiser ses avantages et améliorer ses résultats en garantissant la loyauté des salariés et l'attractivité de l'entreprise.

Le marketing RH permet à l'entreprise de faire face aux différentes exigences de la nouvelle génération des salariés et en même temps de répondre aux exigences d'attractivité et de performance.

Notre présent travail de recherche a pour but de comprendre et de vérifier la relation et l'impact des pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle dans une démarche marketing RH, en posant la question principale : quel est l'impact des bonnes pratiques managériales sur le comportement de fidélité organisationnelle des salariés ?

Au cours de notre étude pratique, on a essayé de faire un rapprochement des concepts du marketing RH et de fidélisation organisationnelle qui ont été abordé dans la partie théorique sur le terrain. On a constaté que le complexe GL1/K n'adopte pas de telles stratégies formellement mais ils ont instauré des techniques visant à améliorer les conditions de travail pour les employés, aussi les différents engagements de l'entreprise mère « Sonatrach » envers les employés assure que cette dernière donne un grand intérêt à ses salariés et cherche à leurs privilégier que ce soit par ces pratiques classiques de la GRH (un bon niveau de rémunération, une bonne gestion de carrière du salarié depuis son engagement au sein de l'entreprise jusqu'à sa retraite, aussi en lui fournir une formation de qualité durable) ou bien par d'autres actions managériales telles que la motivation (l'entreprise applique une politique de récompense pécuniaire sous forme des augmentations individuelles de 6% chaque année avec une possibilité d'accroître plus des primes d'intéressement données chaque année pour tous les employés). L'entreprise utilise aussi le climat social comme une technique de motivation, elle cherche à rendre le salarié capable de trouver un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle (crèche pour enfant, la gastronomie, vacances familiale). Ainsi que l'engagement de l'entreprise dans l'amélioration continue de l'environnement du travail considéré comme étant une technique de satisfaction des salariés.

Dans le cadre de la mise en œuvre des hypothèses proposées antérieurement, on a eu la chance d'effectuer une étude quantitative en fournissant des questionnaires aux salariés cadres du complexe GL1/K. Notre objectif par cette phase était de mesurer la réaction des salariés à certaines pratiques managériales plus leur satisfaction et leur comportement de fidélité organisationnelle, et d'établir une relation entre ces variables.

## *Conclusion générale*

---

Le traitement et l'analyse des données collectées par le logiciel SPSS indiquent qu'il existe une relation significative et positive entre les deux premières variables, qui sont la bonne pratique managériale et la satisfaction des salariés, cela confirme notre première hypothèse. Ce qui explique qu'une entreprise peut arriver à satisfaire ses salariés par la bonne orientation ou l'application de ses pratiques managériales de base, en titre d'exemple l'adoption d'une bonne politique de rémunération, comme le représente le complexe GL1/K (33% des salariés interrogés déclarent qu'ils sont satisfaits par leur salaire).

Ainsi que nos résultats confirment l'existence d'une relation significative entre la satisfaction et le comportement de fidélité organisationnelle, cela nous permet de dire que la fidélité des salariés peut être une réaction sur la satisfaction. C'est-à-dire que pour une entreprise qui cherche à fidéliser ses salariés, elle lui suffit de satisfaire ses employés par rapport à ses différentes conditions de travail physiques, financière et sociales. En confirmant notre deuxième hypothèse de la recherche.

La confirmation de ces deux hypothèses nous permet de conclure que les bonnes pratiques managériales peuvent influencer positivement le comportement de fidélité des salariés. Et par la suite on a pu répondre à notre question principale de la recherche.

A partir de notre petite recherche théorique sur le concept de fidélisation et notre petite expérience sur le terrain, on peut dire que la mise en place d'une politique de fidélisation n'est pas une chose difficile ou d'innovation pour l'entreprise, elle peut l'appliquer par simple amélioration au niveau de ses pratiques managériales classiques en contre partie elle bénéficiera de nombreux avantages de cette stratégies.

Selon Laure Guilbert et Sana Henda (2008), il existe d'autres techniques innovantes de la fidélisation des salariés comme les services à la personne, cet outil d'actualité peut être efficace pour fidéliser et motiver le salarié. Ce sujet reste une piste de recherche future intéressant.

## La bibliographie

### 1. Ouvrages

- Carricano M, Poujol, *Analyse de donnée avec SPSS*. Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- Caumont, *Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude*, Dunod, Paris.
- Chaminade.B, *Attirer et fidéliser la bonne compétence*, Edition Afno, Saint-Denis, 2003.
- Chaminade.B, *Attirer et fidéliser la bonne compétence*, Edition Afno, Saint-Denis, 2006.
- Claude. F, *Les conséquences humaines de restruction*, d'Harmattan, 1997.
- Giannelon, Verntte, *Etude de marché*, vubert, 1998.
- Levionnois.M, *Marketing interne et management des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
- Liger. Ph, *Le marketing RH*, dunod, Paris, 2013.
- Panczuk.S, Point.S, *Enjeux et outil du marketing RH*, Edition eyrollesse, Paris, 2008.
- Peretti J.M, *La gestion des ressources humaines*, édition vuibert, Paris, 2005.
- Pitelet.D, *La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social*, Médialivre, Paris, 2005.
- Roussel P, Wacheu F, *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles, 2005.
- Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Edition Dunod, 2003

### 2. Revues et Articles

- Fabienne. C, Mélanie. C et Marie-Marthe Cousineau, « Guide d'introduction au logiciel SPSS » université de Montréal, 2010.
- Gulbert. L, Henda. S, *La fidélisation des cadres, une étude exploratoire*, lyon, 2008.
- Wiener Y, *Commintment in organizations. A normative view* (traduit). Academy of Management review N°7, 1982.
- Traduit d'Ulrich.D. (1997) *Human Resource champion*, Harvard Business School Press, Boston

### 3. Thèses et mémoires

- Adjoutah. T, *Mareketing RH: fidélisation et fidélité organisationnelle*, mémoire de master en science de gestion, univesité de Bejaia, 2017.
- Colle. R, *L'influence de la GRH à la carte impact sur la performance sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Canne, Aix- Marseille, 2006.
- Idir. K, *La fidélisation des cadres et la performance des entreprises, mémoire fin d'étude en sociologie*, université de Bejaia, 2012-2013.
- Meyssonnier R, *L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, 2005.
- Ouyahia Z.*La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013-2014.

#### **4. Site internet**

- [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing\\_4402753\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html)
- <http://www.cuberh.com/index.php/2016/09/21/fidelisation-salaries-c-est-quoi/>
- [https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html](https://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme0.html)
- <https://sonatrach.com/presentation>
- <http://chideux.e-monsite.com/pages/content/qu-est-ce-que-spss/>
- [file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM\\_SPSS\\_Statistics\\_Base%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM_SPSS_Statistics_Base%20(1).pdf)
- <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/analyse-en-composantes-principales.php>
- [file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM\\_SPSS\\_Statistics\\_Base%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/IBM_SPSS_Statistics_Base%20(1).pdf)
- <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>

# Annexe

## **Table des matières**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre I : Le marketing et la gestion des ressources humaine une conjugaison en raison de fidélisation</b> .....	6
Introduction du chapitre.....	6
Section 1 : La fusion de la fonction RH et le marketing .....	6
1 L'émergence et la définition du marketing RH .....	6
1.1 L'apparition du concept du marketing RH .....	6
1.1.1 L'évolution de l'environnement avec nouvelles attentes .....	7
1.1.2 L'évolution liée à la fonction : de la gestion du personnel au MRH.....	8
1.1.2.1 Les différents champs d'intervention de la DRH .....	9
1.1.2.2 L'évolution de la fonction RH vers une dimension stratégique .....	11
1.1.3 L'évolution des attentes des salariés .....	12
1.2 Définition du marketing RH.....	14
1.2.1 Le marketing interne.....	14
1.2.2 Le marketing social .....	14
1.2.3 Le marketing RH .....	15
2 La démarche du marketing RH.....	17
2.1 Segmentation .....	17
2.2 Ciblage.....	17
2.3 Positionnement .....	17
3 Ambiguïtés et avantages du marketing RH .....	17
3.1 Les ambiguïtés du marketing RH .....	17
3.2 Les avantages du marketing RH.....	18
Section 2 : le marketing à l'encontre de la fidélisation .....	18
1 Définitions de la fidélisation des ressources humaines .....	18

## *Table des matières*

2 Les enjeux de la fidélisation organisationnelle .....	20
2.1 Enjeux organisationnel de la fidélisation .....	20
2.2 Enjeux sociaux de la fidélisation .....	21
2.3 Enjeux démographiques de la fidélisation .....	22
3 Les employés susceptibles à la fidélisation .....	22
4 Les formes de la fidélité organisationnelle .....	23
Conclusion du chapitre .....	24
<b>Chapitre II : Les pratiques managériales dans le but de fidélisation des salariés.....</b>	<b>25</b>
Introduction du chapitre.....	25
Section 1 : Les orientations conceptuelles de la fidélisation organisationnelle .....	25
1 Les concepts de la fidélisation.....	25
1.1 Le concept de la satisfaction.....	25
1.1.1 Définition de la satisfaction.....	25
1.1.2 Les origines de la satisfaction.....	25
1.2 L'implication au travail .....	27
1.2.1 Définition de l'implication .....	27
1.2.2 Les types d'implication .....	28
2 Motivation et fidélisation .....	29
2.1 Définition de la motivation.....	29
2.2 La différence entre la fidélisation et la motivation.....	29
Section 2 : Les pratiques managériales comme facteur de fidélisation.....	31
1 Les différentes pratiques managériales dans le but de la fidélisation.....	31
1.1 La rémunération.....	31
1.2 La gestion de carrière et la formation .....	31
1.3 La fidélisation par la culture organisationnelle .....	32
1.4 La fidélisation par le climat social.....	32
2 Quelques moyens innovants de la fidélisation .....	32
3 les différents facteurs de la fidélisation des salariés.....	32
3.1 Agir sur la satisfaction au travail pour fidéliser .....	32
3.2 Agir sur l'implication organisationnelle.....	34
Conclusion du chapitre .....	35
<b>Chapitre III : Essai sur les pratiques de la fidélisation organisationnelle au Complexe GL1/K « Sonatrac Skikda » .....</b>	<b>36</b>
Introduction du chapitre.....	36

## *Table des matières*

---

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	36
1 Présentation de l'établissement d'accueil.....	36
1.1 Introduction à l'entreprise .....	36
1.2 Les valeurs de Sonatrach .....	37
1.3 Les pratiques et les engagements de Sonatrach envers ses employés .....	37
1.4 Historique du complexe.....	38
1.5 Présentation du complexe GL1/K .....	39
1.6 Département RH du complexe .....	41
2 Méthodologie de recherche .....	43
2.1 Présentation de l'étude.....	43
2.2 La population d'enquête .....	44
2.3 Le champ d'investigation .....	44
2.4 Le mode d'échantillonnage .....	44
2.5 La taille de l'échantillon .....	44
2.6 Le questionnaire comme outil d'investigation .....	45
2.7 La méthode d'analyse des résultats .....	45
2.7.1 Présentation du logiciel SPSS. ....	45
2.7.2 Stratégies d'analyse .....	46
2.7.3 La validité et la fiabilité de l'échelle de mesure.....	46
2.7.4 Corrélation bi variée. ....	47
Section 2 : L'analyse des résultats de l'enquête .....	48
1 Les caractéristiques de l'échantillon d'étude.....	48
1.1 La répartition des répondants selon le genre .....	49
1.2 La répartition des répondants selon âge .....	49
1.3 La répartition des répondants selon le poste du travail .....	50
1.4 La répartition des répondants selon l'ancienneté .....	51
3 Le tri à plat des variables étudiées.....	55
4 Test des hypothèses .....	57
<b>Synthèse des résultats</b> .....	<b>62</b>
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>62</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>63</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>55</b>
<b>Annexe</b>	

## Résumé :

Le contexte économique actuel pousse les entreprises à rechercher des solutions efficaces qui leurs permettent de faire face aux contraintes d'attractivité et de la durabilité de ses relations avec ses différents collaborateurs.

Le marketing RH considéré comme l'outil le plus adéquat pour répondre à ces contraintes convenablement. Ce dernier qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les meilleures compétences, les impliquer et ensuite les fidéliser.

Ce travail nous a permis de constater que le complexe GL1/K « Sonatrach Skikda » n'applique pas une démarche du marketing RH d'une manière directe et formelle mais il a tendance à l'appliquer vu que il a réussi à fidéliser ses salariés et d'avoir une grande attractivité sur le marché économique ainsi sur le marché du travail.

**Les mots clés : Marketing RH, fidélisation, fidélité, attractivité, ressources humaines, pratiques managériales, satisfaction.**

## The Abstract:

The current economic context pushes companies to look for effective solutions that allow them to face the constraints of attractiveness and the durability of their relations with their various collaborators.

HR marketing is considered the most appropriate tool to meet these constraints appropriately. The latter is to consider the employees as customers in the noblest sense. It involves applying the logic and techniques of marketing and communication to attract the best skills, involve them in the company and then build loyalty.

This work revealed that the GL1 / K "Sonatrach Skikda" complex does not apply an HR marketing approach in a straightforward and formal way, but it tends to apply it as it has succeeded in securing loyalty of its employees and to have a great attractiveness in the economic market as well as in the labor market.

**Keywords: HR marketing, loyalty, fidelity, attractiveness, human resources, managerial practices, satisfaction.**

## ملخص:

يدفع السياق الاقتصادي الحالي الشركات إلى البحث عن حلول فعالة تتيح لها مواجهة قيود الجاذبية من جهة و قيود استدامة و متانة علاقاتها مع مختلف المتعاونين معها من جهة أخرى.

يعتبر تسويق الموارد البشرية الأداة الأنسب لمواجهة هذه القيود بشكل أفضل. هذا الأخير الذي يعتبر الموظفون كعملاء بالمعنى النبيل. ينطوي مبدأ تسويق الموارد على تطبيق منطق وتقنيات التسويق والاتصالات من أجل جذب أفضل للمهارات وإشراكها ثم بناء ولائها.

كشف هذا العمل أن مجمع "Sonatrach Skikda" GL1 / K لا يطبق منهج تسويق الموارد البشرية بطريقة مباشرة ورسمية، ولكنه يميل إلى تطبيقه لأنه نجح في تأمين ولاء موظفيه وحصوله على جاذبية كبيرة في السوق الاقتصادية وكذلك في سوق العمل.

**الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية, الولاء, الجاذبية, الموارد البشرية, الممارسات الإدارية, رضا العملاء.**