



Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin d'études

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales**

Spécialité : Management Marketing

Thème

**La pratique du marketing des ressources
humaines au sein d'une institution publique
algérienne.**

Cas du Ministère des Finances

Réalisé par :

CERBAH Kamelia

EL DIQUES Rym

Encadré par :

Mr. BATACHE Abderrahmane

Devant le jury composé de:

Président: GHEDDACHE Lyes, M.C.A., UMMTO

Examineur: MADOUCHE Yacine, M.C.B., UMMTO

Rapporteur: BATACHE Abderrahmane, M.A.A., UMMTO.

Année universitaire 2020/2021

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui ;

A ma famille qui m'a toujours soutenue et encouragé dans tout ce que j'entretiens ;

A ma binôme « RYM », dont la connaissance représente un plus pour moi ;

A tous ceux qui n'ont pas hésité à répondre présents lors du besoin ;

A tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

MERCI

KAMELIA

Dédicace

*Je dédie ce travail à mes chers parents qui m'ont
soutenu ;*

A ma famille qui a été toujours présente pour moi ;

*A ma binôme « kamelia », qui a transformé ce projet en
une agréable expérience ;*

*A tous ceux qui ont enrichi ce projet d'études par leurs
remarques et contributions.*

MERCI

RYM

SOMMAIRE

Introduction Générale	1
Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines	
Introduction	4
Section 1 : Evolution de la fonction ressources humaines (RH)	4
Section 2 : Les défis et acteurs de la GRH	15
Section 3 : L'organisation de la fonction RH.....	23
Conclusion.....	29
Chapitre II Le Marketing des ressources humaines	30
Introduction	30
Section 1 : Présentation du marketing des ressources humaines	30
Section 2 : La fidélisation et la satisfaction de l'employé.....	43
Conclusion.....	66
Chapitre III Etude empirique sur le Marketing interne au sein du Ministère des Finances	
Introduction	67
Section 1 : Présentation du Ministère des Finances	68
Section 2 : Méthodologie de l'enquête	79
Conclusion	103
Conclusion générale	104
Annexes	
Bibliographie	
Table des matières.	

Introduction Générale

Sous l'influence de plusieurs facteurs internes et externes, la fonction ressources humaines a évolué d'une fonction support à une fonction stratégique orientée vers la création de la valeur. Elle est désormais appelée à répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'instar d'un client d'une marque. Pour attirer et fidéliser les bons profils, les entreprises recourent au marketing des ressources humaines, une nouvelle approche de gestion des ressources humaine qui s'approprie la démarche et les outils du marketing. Les employés devenus plus exigeants et volatiles, ne sont plus intéressés, à priori, par le salaire uniquement, mais aussi par une expérience de travail enrichissante, un climat social propice et un environnement professionnel motivant dans lequel ils ont la possibilité de s'épanouir, d'évoluer et d'exprimer leurs talents.

Face à cette donne, l'institution soucieuse de sa pérennité est désormais appelée à faire face à ces nouveaux défis et à répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'instar d'un client d'une marque.

La fonction ressources humaines est dès lors, perçue comme un véritable business partner et est sollicitée à jouer un rôle plus stratégique. Elle doit être capable de vendre et se vendre, or dès qu'il est question de vendre ou se vendre, le recours à la démarche marketing devient intéressant. Une nouvelle conception fusionnant marketing et ressources humaines a vu le jour, d'où « **Le marketing des ressources humaines** ».

Ainsi, le présent travail s'intéresse au marketing des ressources humaines en tant que nouvelle approche de gestion des ressources humaines et tente d'apporter un éclairage sur cette nouvelle vision, l'appropriation de la démarche et outils du marketing par la gestion des ressources humaine, ainsi que les conditions favorisant sa mise en place, notamment dans une approche interne qui comprend un marketing centré sur l'organisation interne d'une entité.

L'Etat n'étant pas un employeur comme les autres, est aujourd'hui confronté en partie, à des défis similaires à ceux des entreprises privées en matière de ressources humaines, car s'il ne parvient pas à renforcer sa compétitivité en tant qu'employeur, les possibilités de recrutement de personnels très qualifiés pour les organismes publics diminueront de façon considérable, chose que les entreprises publiques peuvent éviter en mettant en avant les avantages du secteur public. On sous-entend par cela que l'employeur public dispose d'un nombre conséquent d'atouts dont il doit en tirer profit afin de pouvoir remédier à la rarification de profils très qualifiés dans différents domaines.

Introduction Générale

Cependant, notre recherche tiens compte de cette nouvelle conjoncture et tente de cerner au mieux les nouveaux défis auxquels sont confrontés les organismes publics. Pour cela, nous devons répondre à une question névralgique qui tourne autour de l'analyse du marketing interne dans un organisme public. Dans ce cadre, la question qui se pose est :

Dans quelle mesure la pratique du marketing interne dans une institution publique algérienne influence-t-elle la satisfaction et la fidélisation des employés ?

Hypothèses :

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons choisi de formuler les hypothèses suivantes :

- H1 : Nonobstant le caractère public et non marchand du fonctionnement des administrations publiques, le marketing interne est un outil important au service de la gestion des ressources humaine.
- H2 : Les institutions publiques Algériennes n'accordent pas suffisamment d'importance à la pratique du marketing interne.
- H3 : La rémunération représente la principale source de satisfaction et de fidélisation pour les salariés.

Notre choix pour cette thématique, émane d'une prise de conscience des mutations récentes qui ont affecté le marché des ressources humaines, et de l'importance du potentiel humain au sein d'une organisation. De ce fait, le marketing s'impose comme composante essentielle nous permettant d'appréhender les besoins de n'importe quel public cible, ainsi que les méthodes et les techniques qu'il faut employer pour répondre efficacement aux fluctuations du marché.

Méthodologie de recherche:

Notre travail de recherche traitera deux aspects :

Un aspect théorique illustré par deux chapitres, traitant l'approche théorique de la gestion des ressources humaines dans un premier temps, et celui du marketing des ressources humaines dans un second temps, ceci est réalisé à travers une analyse des ouvrages et documents traitant le sujet.

Introduction Générale

Un aspect pratique illustré par un troisième chapitre traitant la pratique du marketing des ressources humaines au sein d'une institution publique, à travers une étude quantitative permettant de vérifier la pratique du marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances Algérien, et ce, par le biais d'un questionnaire à choix multiples, soumis à l'appréciation d'un échantillon de 72 salariés de catégories diverses.

A cet effet, un plan constitué de 3 chapitres a été élaboré, portant respectivement sur :

- I- La théorie sur la gestion des ressources humaines ;
- II- Le marketing des ressources humaines ;
- III- Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances.

Pour terminer avec une conclusion portant des constats et des recommandations.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Chapitre I : Théorie sur la Gestion des Ressources Humaine

La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des hommes qui la constituent, sur leur motivation, leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution permanente.

Dans ce présent chapitre, nous allons exposer dans un premier lieu l'évolution historique qu'a connu la fonction ressources humaines, les défis et acteurs de la gestion des ressources humaines dans un second lieu, et enfin l'organisation de la fonction ressources humaines de nos jours.

Section 1 : Evolution de la fonction ressources humaines

Avant d'entamer l'historique de la fonction ressources humaines, il serait judicieux de définir la gestion des ressources humaines, qui se situe à deux niveaux différents.

1-1- Définitions de la Gestion des Ressources Humaines

La GRH¹ se situe à deux niveaux, celui des organisations et celui de la société² :

Dans l'organisation : la GRH constitue une fonction de gestion (analogue aux autres fonctions telles que Production, Finances, Marketing, ...) ;

Dans la société : la GRH est un domaine de connaissance spécialisé donnant lieu à des études et à des recherches.

Selon **P. Roussel** « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines, en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, la G.R.H définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »³

¹ G.R.H. est l'abréviation de la Gestion des Ressources Humaines.

² ST Onge.S et al, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », édition Gaëtan, 2004, p 06.

³ Moreno. M « Gestion des ressources humaines » article de revue universitaire « ISFE », paris, janvier 2008, p5.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

La définition de la GRH a évolué avec l'évolution de cette fonction, à cet effet, plusieurs définitions sont accordées à la GRH, parmi les quelles nous citons les suivants :⁴

- **Définition 1**

La GRH est un ensemble de fonctions, d'instruments, d'outils et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les personnels (employés au sens large) pour une plus grande efficacité au profit de la stratégie et des objectifs de l'organisation.

- **Définition 2**

La GRH est un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une organisation.

- **Définition 3**

La GRH est une fonction de l'organisation qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation.

- **Définition 4**

La GRH est l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les Hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

Ainsi, ces définition nous permettent de constater que la GRH est une composante de haute importance pour la gestion et la performance d'une organisation ; la motivation et la satisfaction étant intimement liées aux pratiques de la GRH, du moment où celle-ci vise à réaliser les objectifs de l'organisation à travers une meilleure satisfaction et motivation du personnel.

⁴ ST Onge .S et al, op cite. p6

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

1-2- Evolution de la fonction ressources humaines

La GRH est le pilier de l'activité des entreprises, aujourd'hui seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante sont les hommes, leur enthousiasme et leur créativité. Le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier.

Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise, les enjeux de la GRH sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

A cet effet, depuis ses débuts jusqu'aux années 60, la GRH, en tant que fonction dans les entreprises et en tant que domaine de connaissance spécialisées, a été caractérisée par trois perspectives principales qui sont plus ou moins contradictoires les unes par rapport aux autres et qui continuent même aujourd'hui d'exercer une certaine influence. L'existence de ces diverses perspectives rend la GRH non seulement intéressante, mais aussi complexe, il s'agit de⁵ :

- La perspective scientifique ou techniciste (ou le taylorisme), dans laquelle la GRH est abordée comme un ensemble de règles ou de méthodes à mettre au point,
- La perspective psychologique ou le mouvement des relations humaines, où la GRH est vue sous l'angle d'un dynamisme humain et où une importance considérable est accordée aux habilités des gestionnaires dans les relations interpersonnelles ;
- La perspective institutionnelle, légale et politique ou des relations du travail, dans laquelle la GRH est examinée dans le cadre des relations structurées entre la direction et ses représentants d'une part, les employés et leurs représentants d'autres part (les syndicats).

S'ajoute à ces perspectives trois autres à savoir : la perspective capitaliste et libérale ; la perspective systémique et la perspective stratégique.

⁵IDEM, p 12.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

1-2-1- La perspective capitaliste et libérale

Au XIX^e siècle, la révolution industrielle a provoqué l'industrialisation massive des nations occidentales (Europe et Amérique du nord), les manufactures ont connues a cet effet, une croissance spectaculaire de l'emploi (évolution pouvant atteindre 300 %) ;

Les petites fabriques (artisanales) et dirigées par leur propriétaire se sont transformées en entreprises plus importantes en termes de capacités de production, ce qui a créé la nécessité de faire appel à des gestionnaires pour encadrer la main d'œuvre.

Durant cette période, il s'agit de confier tous les pouvoirs aux mains des contre maîtres, on parle de la Méthode du : « *drive system* », celle-ci implique selon Kaufman (1993) « une supervision constante et étroite de la part d'un contre maître et l'utilisation d'un langage blasphématoire visant par l'abus verbal et l'intimidation à inciter les employés à travailler plus fort »⁶

Même si ces pratiques associées au capitalisme sauvage et au libéralisme qui ne connaissait pas encore de contraintes légales et sociales ont permis l'obtention de résultats efficaces et efficaces pendant de nombreuses années, elles ont aussi été responsables de la montée incessante de la frustration parmi les travailleurs et de plusieurs affrontements caractérisés par la violence sur les lieux de travail. Ces réactions des travailleurs étaient surtout provoquées par les trois facteurs qui suivent :

- De fréquentes manifestations de favoritisme dans les décisions des contremaitres en matière de ressources humaines ;
- L'absence de toutes procédures permettant d'en appeler de ces décisions et d'espérer d'être entendus en toute justice ;
- Les attitudes autocratiques et insensibles adoptées par la grande majorité des gestionnaires à tous les niveaux.

Les actes de violence de plus en plus nombreux sur les lieux du travail , ont amené , dès le début du XX^e siècle, un courant de réformes incarné par les trois voies de solutions déjà évoquées : le génie industriel ou l'organisation scientifique du travail, à la manière de TAYLOR, la psychologie industrielle et le mouvement des relations humains ainsi que l'approche de l'économie institutionnelle du travail, centrée sur le rôle des syndicats et du

⁶ HADJ SADOK. M.S, "La gestion des ressources humaines", conférence Ministère des Finances, 2014, p 13.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

gouvernement dans l'instauration d'un équilibre entre le pouvoir patronal et le pouvoir des salariés représentés par un syndicat.

1-2-2- La perspective scientifique ou techniciste (The one best way)

Les problèmes associés au facteur humain étaient simplement dus à des méthodes de production inadéquates.

Il ya eu recours au principe de l'organisation scientifique du travail (OST) devant permettre de trouver la meilleure façon de sélectionner, de rémunérer et de former les employés pour l'obtention du meilleur rendement possible, on parle ici du principe TAYLORIEN « *the one best way* ».

Dans cette approche, ni le travailleur, ni le contre maître n'avaient besoin d'être mis en contribution car la « Science » fournissait les bonnes réponses. En somme, la résolution des problèmes associés au facteur humain se fait sans tenir compte de l'élément humain, ni de faire participer les employés à la recherche et à la mise en œuvre des meilleures façons de résoudre les problèmes.

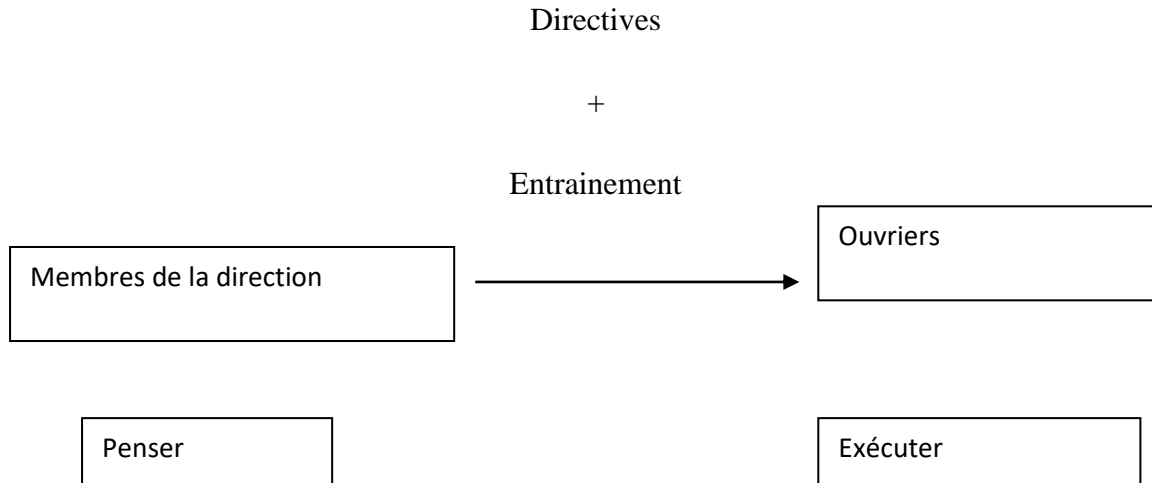
Taylor propose une organisation de l'entreprise dans laquelle l'ouvrier ou l'employé, exécute les instructions écrites et transmises par le chef. C'est le règne des petits chefs et d'une structure rigide de l'entreprise sur le modèle de la structure militaire.

Taylor proposait le recours à des experts pour qu'ils procèdent à des études des temps et des mouvements, pour qu'ils conçoivent des systèmes ingénieux de rémunération incitative et pour qu'ils mettent au point des programmes de formation et de méthodes de sélection.

Le principe étant que : Il existe dans l'entreprise des personnes qui sont payés pour réfléchir, les autres doivent exécuter.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Schéma-1- La division du travail suivant l'OST ⁷



Source : fait par nos propres soins

1-2-3- La perspective psychologique ou de relations humaines

Dans cette approche, on met l'accent sur les considérations psychologiques de l'employé.

Ainsi, l'existence des problèmes entre la direction et les salariés est intimement liée au fait que l'on se donne pas la peine de considérer les besoins psychologiques des salariés, et ensuite parce qu'on n'accorde pas suffisamment d'importance à des pratiques de gestion caractérisées par le **leadership**, la **communication**, la **reconnaissance** et le respect des personnes.

L'une des conséquences positives de cette approche (psychologique) a été l'abandon progressif, par plusieurs employeurs, des méthodes de supervision axées sur l'intimidation et la peur de perdre son emploi (drive système) et leur remplacement par des méthodes plus positives orientées vers l'instauration d'un climat de justice et de respect mutuel, on accorde d'avantage d'importance au facteur humain.

⁷ Le Taylorisme est un système d'organisation du travail mis au point par l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor. (1856-1915)

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Le mouvement des Relations Humaines est né des travaux d'Elton MAYO (1880-1949), sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.

Selon les conclusions de cette approche, la productivité dépend :

- Des conditions de travail (MAYO) ;
- De la motivation (MASLOW) ;
- De la dynamique de groupe (LEWIN) ;
- Le travail est source de satisfaction (MAC GREGOR) ;
- Importance du développement personnel (MAC GREGOR – HERTZBERG)

Le schéma suivant résume l'équation de la motivation comme suit :

Schéma -2- Equation de la motivation-



Source : Fait par nos soins en se basant sur le modèle de Maslow.

- La Théorie de la motivation: « MASLOW »

Les travaux d'Abraham Harold Maslow ont particulièrement influencé les réflexions sur la GRH, il a mis en évidence que chaque personne a des besoins, mais que ceux-ci sont satisfaits selon un certain ordre hiérarchique, c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres. En d'autres termes, les besoins de l'individu se présentent selon un ordre de nécessité, l'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie. Maslow a divisé ces besoins en 5 (cinq) catégories:⁸

⁸ Peretti J.M, « ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, 2007, p27.

Schéma n° 3 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Pyramide des besoins, selon le modèle « Maslow »

- BESOINS PHYSIOLOGIQUES : (bien être du corps)
- BESOINS DE SECURITE : varient en intensité d'un salarié à un autre ;
- BESOINS D'APPARTENANCE : On parle des relations sociales ; groupes de travail ;
- BESOINS D'ESTIME : Apparaissent dans de nombreux domaines de GRH, notamment en formation, rémunération et communication.
- BESOINS DE REALISATION : Ces besoins apparaissent selon Maslow, une fois les besoins de niveaux inférieurs ont reçu une certaine satisfaction.

1-2-4- La perspective institutionnelle, légale et politique ou des relations de travail

Dans cette approche, les problèmes de relations entre les directions d'entreprise et les salariés sont fondamentalement dus d'abord au déséquilibre des pouvoirs entre les deux groupes puis à l'autoritarisme des gestionnaires et enfin à la précarité économique que vivent les salariés. Deux solutions sont donc privilégiées, soit d'une part, par les négociations collectives conduites par des syndicats libres et, d'autre part, par l'instauration par l'Etat de règles légales auxquelles sont soumis les employeurs (droit du travail).

Cet important courant de pensées a fortement contribué à l'établissement de programmes de formation en relations industrielles et a favorisé dès le début du XX^e siècle, l'émergence d'un

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

droit du travail, qui a lui-même entraîné l'éclosion d'un syndicalisme qu'on connaît aujourd'hui.⁹

1-2-5- La perspective systémique

La GRH constituait un éventail d'activités juxtaposées; sans référence à une vision d'ensemble. Appliquée à la GRH, cette approche implique une analyse des composantes de l'environnement (interne et externe) qui exercent une influence sur : ¹⁰

- Les ressources consacrées à la GRH ;
- Les activités et les objectifs que l'organisation devrait poursuivre.

Le système « GRH » doit poursuivre des objectifs compatibles avec ceux du système global dans lequel il s'insère.

L'émergence de cette perspective et son application à la GRH a permis de soumettre les pratiques de la GRH à l'évaluation de leur contribution à la réalisation d'objectifs organisationnels ainsi que de s'interroger sur la place que le volet « RH » occupe dans les objectifs globaux d'une organisation.

1-2-6- La perspective stratégique

La caractéristique principale des modèles récents de la GRH réside dans le fait qu'ils tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent en un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation.

La stratégie désigne le processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une organisation et de réaliser sa mission, dans un contexte caractérisé par l'adversité. Les stratégies de la GRH se situent dans le cadre le plus vaste des stratégies de l'organisation.

A cet effet, les spécialistes de la GRH doivent être étroitement associés au travail d'élaboration des stratégies de l'entreprise.

Le processus de gestion stratégique comprend quatre (04) étapes:¹¹

⁹ ST Onge.S et al, op. Cite, p 14.

¹⁰ IDEM, p 15.

¹¹ ST Onge .S et al, op.cite. p16.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Le diagnostic: analyse de l'environnement interne et externe ;

La formulation des stratégies: élaboration des objectifs prioritaires et des plans d'action privilégiés, elle est difficile car elle implique un acte créatif ;

La mise en œuvre des stratégies: organisation, budgétisation des ressources requises et exécution ;

L'évaluation: qui complète le processus et la mise en œuvre et qui permet de vérifier la réalisation des résultats.

Le tableau qui suit, résume l'évolution de la fonction R.H, qui se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

Tableau -1- De la gestion de personnel vers la gestion des ressources humaines

APPROCHES DES RH (J. IGALENS 1991) ¹²	GESTION DU PERSONNEL	GRH
Assomption principale	L'homme est un cout qu'il faut minimiser ;	L'homme est une ressource qu'il faut développer ;
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail ;	C'est un investissement ;
Horizon de prévision	Court et moyen terme ;	Long terme ;
Avantage compétitif	Marché ou technologie ;	Qualité des RH ;
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation ;	Machine, organisation et qualité des RG ;
Source de la motivation	Argent et progression de carrière ;	Argent, progression de carrière et nature du travail confié ;
Face au changement	Resistance au changement C'est l'homme qu'on change.	La RH est flexible.

Source : MORENO .M, op cite, p7.

¹² Jacques Igalens est responsable du département G.R.H. de l'Institut d'Administration des Entreprises (I.A.E.) de Toulouse.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Tableau -2- La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel

Ce tableau illustre la différence entre la perception du personnel selon les deux approches GRH et administration du personnel.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction.

Source : Cadin. L. et al. « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » 4 édition Dunod, 2002, p11).

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Section 2 : Les défis et acteurs de la GRH

Dans la présente section, nous allons aborder les défis et acteurs de la GRH, des points essentiels à traiter, tant sur le plan interne qu'externe, vu l'importance qu'occupe la GRH au sein d'une organisation.

2-1- Les défis de la GRH

Selon Jean-Marie PERRETI¹³, les managers des ressources humaines ont pour ambition de développer les ressources de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.

2-1-1- le renouvellement

L'organisation et les personnes qui la composent constituent un système complexe et ouvert. En effet, l'organisation se nourrit de son environnement et elle l'influence en retour. Ainsi, les gestionnaires prennent des décisions en matière de planification, de dotation, de formation, de rémunération, de réalisation du travail de santé et de sécurité ainsi que d'organisation du travail, afin de s'adapter à un marché de travail en pleine mutation et de faire face à un monde qui change profondément et à un rythme impressionnant. Il en résulte alors un marché de travail influencé par l'ensemble des décisions des organisations qui composent un secteur, une région ou une économie.¹⁴

A cet effet, les organisations doivent adapter leur gestion des ressources humaines aux changements de l'environnement, ceci est un passage obligé pour toutes les organisations contemporaines, car les coûts de non adaptation sont souvent élevés.

Les défis du renouvellement consistent à :

- S'adapter à un nouvel environnement en perpétuelle mutation (interne et externe) ;
- Donner une orientation et de la cohérence à la GRH ;
- Gérer l'organisation et la transformation du travail.
- Les organisations doivent adapter leur GRH aux changements de l'environnement, car ceci leur permettra de survivre, de devenir rentables dans un contexte de

¹³ Peretti J.M, op cite ,30.

¹⁴ ST onge .S et autres, op.cite, p 51.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

mondialisation et de compétitivité, de bâtir la pérennité et la longévité de l'organisation, créer et maintenir des emplois de qualité et durables, respecter les droits des employés et les mobiliser, et surtout évoluer au même temps que l'environnement au lieu de le subir.

2-1-2- Les défis de la compétence

Développer les compétences des travailleurs suppose des activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur en augmentant leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont confiées, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés, et de leurs aptitudes.

Il s'agit à cet effet, de se doter d'employés compétents et motivés, de développer leurs compétences et de gérer les carrières.

2-1-3- La gestion des carrières

C'est l'une des missions essentielles de la gestion des ressources humaines¹⁵. Elle est destinée à mettre en œuvre une politique motivante en matière de recrutement, d'évolution de carrière et de mobilité. Fondée sur une appréciation rigoureuse et équitable des compétences, elle a également pour objet de veiller à ce que les rétributions soient adaptées à chaque métier et fonction.

La gestion des carrières se matérialise par les actions suivantes :

- Accueillir et suivre l'intégration des nouveaux arrivants ;
- Organiser des entretiens de carrière afin de mieux orienter l'évolution des collaborateurs en tenant compte de leurs aspirations et des besoins de l'entreprise ;
- Suivre les performances de chacun par le biais des évaluations professionnelles et suggérer les rémunérations en fonction des performances.

L'évaluation professionnelle est un moment privilégié entre le responsable hiérarchique direct et le collaborateur évalué, qui permet de mettre en évidence les capacités acquises et mises en œuvre et d'échanger sur :

- L'adaptation du collaborateur à la fonction confiée ;
- Les points clés de ses responsabilités et la manière dont elles sont assumées ;

¹⁵ HADJ SADOK. M.S, op cit, p 27.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

- Ses besoins en matière de formation ;
- Ses possibilités d'évolution professionnelle.

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines.

Elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter ses compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

Le processus de gestion de carrières peut varier du fait de la diversité des populations, des métiers et des entités, mais il repose toujours sur les éléments fondamentaux que sont :

- L'évaluation
- Un dispositif d'échanges et de réflexion concertée entre les différents acteurs pour déterminer les orientations prévisionnelles, au travers des entretiens de carrière et des comités de carrière.

2-1-4 - Le recrutement

La force d'une entreprise repose avant tout sur ses collaborateurs. Aucune structure n'est capable d'assurer son développement sans recruter et sans fidéliser ses équipes. Les entreprises doivent désormais être morales pour attirer des talents. La réputation d'une marque employeur était jusqu'à présent justifiée par des résultats financiers, par une croissance de son chiffre d'affaires, aujourd'hui et encore plus demain, l'attractivité d'un employeur se jugera aussi à son éthique, à ses valeurs morales, à son action citoyenne.

Le recrutement répond à un besoin spécifique en personnel, mais constitue aussi le moyen par lequel l'organisation accroît ses compétences et s'enrichit de valeurs et d'expériences nouvelles.

Un mauvais choix dans le recrutement peut avoir des conséquences préjudiciables sur les relations de travail et sur les résultats de l'organisation.

Le processus de recrutement qu'il soit interne (par le biais de promotion ou mutation) ou externe, ne se limite pas aux procédures de sélection. Il implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin à l'intégration du nouveau salarié dans l'organisation.

La relation de travail diffère selon le type d'organisation.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Dans **le secteur économique**, la relation de travail est contractuelle, elle est régie par un contrat de travail et le recrutement se fait dans un poste de travail.

Dans **l'administration publique**, la relation de travail est statutaire et réglementaire, elle est régie par un statut particulier.

2-1-5- La formation continue

La formation qualifiante et continue se trouve actuellement au cœur de la problématique de promotion de l'emploi et l'insertion des populations dans la vie active, problématique érigée par les pouvoirs en priorité nationale¹⁶.

Elle occupe également une place de choix dans la politique gouvernementale visant le développement des ressources humaines des entreprises pour améliorer leurs performances et leur compétitivité. De par cette double vocation, la formation continue est appelée à anticiper les mutations de l'emploi et à innover en matière d'approches et de modes de formation, pour accompagner le processus de mise à niveau de l'économie du pays.

2-1-6- Les défis de la performance

Les changements environnementaux et organisationnels font qu'il devient de plus en plus important de gérer la performance au travail de manière à attirer, à motiver, à retenir et à développer les employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes variées de nombreuses parties prenantes, comme les actionnaires, les clients, les syndicats, le personnel, les dirigeants ou le législateur.¹⁷

Il s'agit notamment de¹⁸ :

- Gérer la performance à distance, dans un contexte de diversité et de changements ;
- Gérer le potentiel des employés ;
- Intervenir face aux cas de sous-performance ;
- Comment déployer une gestion de la performance saine et respectueuse de l'éthique et
- Intervenir auprès des employés difficiles.

¹⁶ ERRHOUNI. S et GUENDOZ. S, « La gestion des ressources humaines au Maroc », rapport de projet doctorat, 2010, p 24.

¹⁷ St- Onge .S et Al « Gestion de la performance au travail : défis et tendances », revue gestion, janvier 2011, p07.

¹⁸ HADJ SADOK. M.S, op. cite, page 28.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

2-1-7- Les défis des conditions de travail

A fin de garantir un climat propice dans le monde du travail, plusieurs questions doivent être traitées notamment en matière de :

- Offrir des salaires équitables (assurer le principe d'équité) ;
- Reconnaître le rendement au travail ;
- Optimiser les avantages sociaux et Promouvoir un milieu de travail sain.

2-1-8- Les défis de la démocratie au travail

La démocratie au travail est l'application de l'équité sous diverses formes (notamment le vote, les débats, le cours normal de la loi, etc.) Elle confère aux employés une plus grande voix au chapitre quant à la façon de faire les choses et le travail qu'ils font. L'auto-gouvernance est un objectif de base. La notion de liberté au travail peut sembler peu pratique. Après tout, sans autorité ni structure, une entreprise sombrerait dans l'anarchie.

La démocratie au travail n'exige pas de restructuration radicale, mais introduit plutôt des mécanismes de responsabilisation des employés.

Il s'agit de :

- Gérer les rapports collectifs de travail ;
- Négocier et appliquer une convention collective et faire de la GRH une source de valeur ajoutée.

Cependant, comme dans tout système organisationnel, la démocratie au travail a ses revers. D'une part, sa mise en œuvre demande un surplus de travail. Pour être équitable et obtenir l'opinion des employés, les gestionnaires doivent faire plus que de donner des ordres aux gentils exécutants.

Il y a aussi la question des attentes toujours plus élevées. Les travailleurs sont déçus lorsque leurs suggestions ne sont pas adoptées.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

2-2- Les acteurs de la GRH

Les enjeux se rapportant aux ressources humaines sont très importants pour qu'on les laisse uniquement entre les mains des spécialistes de la GRH, aussi compétents soient-ils.

A cet effet, l'un des défis majeurs de la GRH, consiste à trouver, pour chaque organisation, une manière appropriée de partager les responsabilités entre les divers intervenants (notamment entre les responsables hiérarchiques et les spécialistes de la GRH).

Ces acteurs sont :¹⁹

- Les dirigeants ;
- Les responsables hiérarchiques ;
- Les spécialistes des ressources humaines ;
- Les employés ;
- Les syndicats.

2-2-1- Les dirigeants

Ces premiers ont pour mission de voir dans les ressources humaines un avantage concurrentiel, promouvoir une GRH adaptés au contexte stratégique de l'organisation et exercer un leadership fort axé sur la communication.

2-2-2- Les responsables hiérarchiques

Leur mission consiste à établir avec les subordonnés des relations efficaces, respectueuses et équitables, ainsi que d'assumer la supervision des employés et enfin maintenir des relations appropriées avec les autres services.

2-2-3- Les spécialistes ou les professionnels des ressources humaines

La qualité de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises constitue également une responsabilité des professionnels des ressources humaines. En effet, le rôle premier consiste à optimiser la productivité des employés en accordant une aide technique, humaine, et administrative aux cadres hiérarchiques pour qu'ils supervisent adéquatement leur employés, ces professionnels œuvrent souvent au sein d'un service des ressources humaines, c'est-à-dire une unité administrative dont la mission est de fournir aux cadres et aux employés

¹⁹ St-Onge .S et Al, op. cite, p 18.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

d'une entreprise des services qui les aideront à réaliser des activités de GRH comme (le recrutement, la sélection, la formation , la rémunération et la négociation collective).

La présence de ces professionnels en ressources humaines n'est pas automatique, elle est attribuable à deux raisons : le manque de temps et le manque d'expertise des cadres hiérarchiques.

Ces professionnels jouent le rôle :

- **D'expert de processus administratifs** : Cet aspect opérationnel du travail des professionnels ressources humaines s'avère très important .en effet, il a été et sera toujours la principale raison d'être des services des ressources humaines.il s'agit de la gestion des activités quotidiennes liées aux ressources humaines , comme le règlement des problèmes quotidiens, l'information à donner aux employés, la gestion des activités ressources humaines telles que l'embauche et la rémunération , l'information à donner aux cadres et l'exécution des taches administratives .
- **De représentant du personnel** : Le service des ressources humaines a la responsabilité de répondre aux besoins et aux attentes des cadres et des employés , en cela, le professionnel des ressources humaines est un représentant du personnel ou un intermédiaire entre les cadres et les employés .A cet effet, la seule façon efficace pour les professionnels des ressources humaines de connaître les besoins de leurs clients et d'y répondre adéquatement consiste à travailler en étroite collaboration avec eux.
- **Partenaire stratégique** (d'affaire) : Les professionnels des ressources humaines doivent agir comme des partenaires stratégiques ou d'affaires et comme des consultants internes en proposant des activités qui amélioreront le rendement des organisations. l'étude de Labelle et Dyer (1992) associe ce rôle aux activités suivantes :influencer les décisions des dirigeants de l'entreprise , agir comme conseiller au moment de la prise de décisions stratégiques, approuver les décisions importantes concernant le personnel et lier la GRH à la stratégie d'affaires de l'organisation.
- **Agent de changement** : Les professionnels des ressources humaines jouent également de plus en plus un rôle d'agents de changement .Ainsi, ils sont souvent chargés de s'assurer que de nouvelles approches de gestion pourront être implantées avec succès dans les entreprises ou organisations ou ils travaillent, il s'agit à cet effet, de : vérifier si la GRH appuie les activités qui se trouvent au cœur de la mission de l'entreprise (la

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

production et les services) , analyser les forces et les faiblesses du services RH ,déterminer les besoins à l'égard d'innovation en matière de GRH, évaluer la satisfaction des employés face à la GRH et aux activités du service des ressources humaines, améliorer la qualité des outils de GRH .

2-2-4- Les employés

Si les employés s'attendent à ce que les dirigeants de leur entreprise leur accordent une rémunération juste et des conditions de travail sécuritaires et équitables, les dirigeants d'entreprise d'attendent à ce que leurs employés fassent le travail demandé, atteignent les standards normaux de rendement et respectent le règlement de travail. Ce sont les responsabilités de base des employés.

Ainsi, de plus en plus d'employés sont chargés de :

L'évaluation de leur propre rendement ou celui de leurs collègues, de la rédaction de leur propre description de poste, et de participer à l'évaluation de leur emploi en répondant questionnaire et de gérer leur carrière.

2-2-5- les syndicats

Il s'agit des responsables de la qualité de la GRH au sein de l'organisation (en leur qualité de représentants ou de défenseurs des intérêts), ils ont pour rôle d'assurer la négociation salariale et l'amélioration des conditions de travail.

➤ Les conditions de réussite du partenariat des acteurs de la GRH

Une mauvaise GRH constitue un problème complexe à régler, car la découverte des causes et la mise en œuvre des solutions nécessitent la collaboration de plusieurs intervenants. Les problèmes de GRH sont beaucoup moins souvent dus aux professionnels des ressources humaines qu'aux dirigeants et aux cadres hiérarchiques qui assument mal leurs responsabilités en matière de GRH. De plus, la GRH représente l'art de trouver un compromis optimal entre divers groupes d'acteurs dont les intérêts et les objectifs respectifs peuvent être conflictuels.

De ce fait, le succès d'un tel partenariat repose essentiellement sur les 5 conditions qui suivent²⁰ :

²⁰ HADJ SADOK. M.S, op cite. p38.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

- Promouvoir les compétences en supervision, dans la sélection, la promotion, la formation et l'évaluation du rendement des cadres ;
- S'entourer de professionnels des ressources humaines compétents ;
- Faire participer le responsable des ressources humaines au processus de planification stratégique ;
- Clarifier l'autorité respective de chacun des acteurs : dirigeants, cadres hiérarchiques, et des professionnels des ressources humaines.
- Appuyer la GRH sur des politiques claires et adéquates.

Section 3 : L'organisation de la fonction ressources humaines

Dans la présente section, nous allons mettre en évidence les fonctions ressources humaines actuelles essentielles, ainsi qu'une petite remise en vue de la GRH au sein des administrations publiques.

Aujourd'hui on distingue dans la fonction ressources humaines 3 pôles d'intervention :²¹

- Les fonctions stratégiques
- L'administratif
- La gestion des ressources humaines

Sous la responsabilité d'un Directeur des Ressources Humaines (DRH) en fonction de l'importance de l'entreprise on trouvera un ensemble de collaborateurs chargés de différentes missions.

3-1- Les fonctions stratégiques

Ces fonctions contribuent à la mise en place et au déploiement d'une politique ressources humaines pour renforcer la performance globale de l'entreprise, accompagner l'entreprise dans la structuration et la mise en œuvre efficiente des services ressources humaines.

Toute stratégie d'entreprise, aussi bien pensée qu'elle soit, n'a d'efficacité que si elle est comprise et mise en œuvre par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et partagée par les équipes de management qui vont la décliner. Les compétences distinctives constituent un facteur clé de succès primordial pour les entreprises. Les services ressources humaines et les

²¹ ERRHOUNI. S et GUENDOZ .S, op cite, p 10.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

managers partagent la responsabilité du maintien et du développement de ces ressources, élément essentiel de la compétitivité. La Fonction Personnel doit jouer un rôle majeur dans les années à venir, comme garante du capital humain de l'entreprise afin d'appuyer les choix stratégiques mais aussi comme fonction structurante d'une culture de performance durable. Ces fonctions sont de la responsabilité du Directeur des Ressources Humaines (DRH), ce dernier doit être capable de comprendre l'évolution de son entreprise (sa production, son marché, son développement) pour conduire le changement (la réorganisation des services, la politique de rémunération, la gestion des emplois, les nouveaux métiers) tout en conservant la motivation des salariés.

Compte tenu de l'évolution stratégique de sa fonction il sera intégré aux plus hauts niveaux de la direction de l'entreprise.

3-2- L'administratif

La fonction administrative des ressources humaines consiste à assurer la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales, la paie, les avantages sociaux divers, les horaires de travail, les absences, les vacances, etc. Elle est liée aux lois, ordonnances d'application et aux règlements internes. Elle fournit des informations et des conseils, relatifs notamment à la prévoyance sociale.

Le chef du personnel avec un certain nombre d'assistants ressources humaines pour les grandes entreprises, l'assistant du DRH (Directeur des ressources humaines) pour les PME PMI sera chargé :

- De l'établissement des bulletins de paie ;
- De la gestion du temps de travail ;
- De faire les déclarations aux organismes sociaux ;
- Des relations avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise) ;
- De l'organisation des élections professionnelles ;
- De la réalisation des tableaux de bords statistiques des effectifs, de la masse salariale
- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise ;
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise ;
- La préparation des commissions et des réunions ;

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

- Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

3-3- La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficacité, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.). C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise. Une fonction de gestion des ressources humaines, consiste à assurer un suivi du collaborateur depuis le premier contact (candidature) jusqu'à son départ de l'entreprise.

Cette fonction comporte des activités telles que le recrutement, l'intégration, l'évaluation des performances, la formation et le développement, la rémunération, la gestion des promotions, de la mobilité, du temps de travail, des départs de l'entreprise, qu'ils soient volontaires ou non, et de l'utilisation de main-d'œuvre temporaire.

La gestion du personnel est étroitement liée à la politique du personnel définie pour l'entreprise. Elle consiste essentiellement en des services et conseils fournis à l'encadrement et aux individus. Elle comprend des activités destinées à assurer une adéquation optimale à moyen et long terme des ressources par rapport aux besoins, autant sur le plan quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois) que qualitatif (gestion prévisionnelle et dynamique des compétences).

Elle inclut aussi la relève des cadres, le développement de l'organisation et le suivi du climat social et dépend étroitement de la stratégie générale de l'entreprise. Ces missions seront confiées au DRH au chef du personnel ou à des assistants ressources humaines, cela en fonction de la taille de l'entreprise. Dans certaines grandes entreprises les collaborateurs du service ressources humaines ne travaillent que sur une seule mission.

3-4- La Gestion des ressources humaines dans l'administration publique

L'administration publique remplit deux fonctions essentielles:²²

Une fonction de prestation: qui consiste à fournir aux administrés des biens et services ;

Une fonction normative: qui consiste à édicter des règles et/ou des normes.

²² HADJ SADOK.M.S, ops cite p 7.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

La situation du fonctionnaire vis-à-vis de son administration revêt un caractère **statutaire et réglementaire**, et ce contrairement au travailleur hors administration publique qui est régi par un contrat de travail.

La Gestion des Ressources Humaines, à l'instar d'autres fonctions, est au service de la politique de l'administration publique. Elle met en œuvre les principes et procédures régissant les fonctionnaires et visant à atteindre les objectifs fixés par le programme du gouvernement.

3-4-1- Spécificités de la GRH publique

Selon Rouban L²³, la fonction publique privilégie l'approche traditionnelle de la GRH qui repose fondamentalement sur la conception bureaucratique où la logique dominante pour la gestion des fonctionnaires est de nature administrative : d'une part, sur l'existence des procédures et des règles, et d'autre part, sur des critères impersonnels qui régissent les relations sociales en s'appliquant de manière uniforme à la majorité des fonctionnaires quel que soit leur niveau hiérarchique. Le rôle de l'administration donc se limite à l'application de la réglementation en vigueur et la mise en œuvre et le suivi des décisions de gestion, ainsi qu'à la tenue et la mise à jour des documents, registres et des fichiers des fonctionnaires.

- **Les concours** : Le recrutement par concours est un principe de base de la fonction publique. L'ambition de ce dispositif est l'objectivation du recrutement et l'égalité des chances. Mais bien que généralement considéré comme incontournable, les concours sont aujourd'hui régulièrement critiqués portant sur leur contenu que sur leur principe.

Le caractère trop formel des concours valorise les qualités académiques du candidat (diplôme, connaissances théoriques, qualités d'expression formelle) plutôt que son aptitude et son savoir-faire professionnels.

- **Le système d'évaluation** : Les fonctionnaires sont notés selon des critères et des processus bien défini par le statut. La notation qui symbolise une gestion collective, égalitaire et unilatérale occupe une place centrale dans la fonction publique Algérienne tout en faisant l'objet de critiques constantes, du fait que ce système fait une part excessive au service rendu, et ne tient pas suffisamment compte des compétences réelles des fonctionnaires : le chef hiérarchique émet une

²³ Rouban L, « De nouvelles perspectives pour la GRH dans la fonction publique », regard sur l'actualité, revue n° 323, 2006, p 75.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

appréciation (avec le contreseing éventuel d'une autorité supérieure) sur la manière de servir de l'agent. Cette appréciation est généralement annuelle, chiffré sur une échelle, assortie ou non d'un entretien avec l'intéressé.

- **L'organisation de la carrière** : Par le souci d'égalitarisme entre les agents qui s'expriment notamment par le biais syndical, nuit fréquemment à la mise en œuvre d'un système efficace de carrière (promotion, avancement). La crainte du favoritisme au profit de certains individus ou de certains groupes, la réticence à se voir évaluer en fonction de ses performances réelle suscitent, de la part des personnels concernés et de leurs représentants une résistance assez forte.

Le désir d'éviter les conflits ou les contestations provoque souvent chez les responsables hiérarchiques, des attitudes résignées qui conduisent parfois à vider de son sens. On promeut au choix le plus ancien et pas le plus compétent. Ce système, très codifié par le statut pose aujourd'hui le problème de la marge de manœuvre laissée aux responsables hiérarchiques pour le choix de leurs collaborateurs et la gestion des évolutions des carrières de leurs équipes.

- **La formation** : Dans la fonction publique, il est difficile à définir et de mettre en œuvre des dispositifs de formation permettant d'améliorer le fonctionnement des services et mettre le « formé » en situation de valoriser les savoirs et les savoir-faire acquis en formation.

Ce constat peut s'expliquer par l'absence d'outils et de références sur l'analyse des emplois et des compétences. Donc, il est difficile de concevoir des itinéraires de formation car la conception de la formation est proche du modèle universitaire. Ce qui a pour conséquence de réduire la formation au stage de formation.

Il en résulte deux conséquences : la première est que la formation reste alors limitée à un acte pédagogique isolé par rapport à l'évolution de l'emploi ; le deuxième, une difficile articulation entre la satisfaction des besoins (de services) et les demandes de l'agent.

- **La rémunération** : Dans la fonction publique, la rémunération principale des fonctionnaires se trouve définie à partir des grilles indiciaires rationnelles et ne laisse aucun degré de liberté au plan local. Pour les indemnités ou primes (part variable de la rémunération), sont aussi institués et fixés par un texte législatif ou réglementaire. Cette disposition limite d'une part, les capacités du pilotage des managers, et d'autre part, le blocage d'une nouvelle gestion qui consacre la rémunération au mérite comme un élément incitateur pour développer les compétences des fonctionnaires.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

- **Le management** : L'organisation de la fonction publique est conçue pour rendre les relations entre ceux qui y travaillent le plus impersonnel. Donc, le personnel d'encadrement n'est pas du tout considéré comme un manager des ressources humaines, mais comme un applicateur des règles, soucieux du respect des conformités. Il est censé connaître les bases du droit public étant donné que le contexte dans lequel il travaille relève des orientations réglementées.²⁴

²⁴ Rouban L, op.cite, p84.

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Conclusion

Considérée pendant longtemps comme une fonction support, la fonction ressources humaines est appelée aujourd'hui à jouer un rôle plus stratégique. Elle est sollicitée pour accompagner les changements que connaissent les organisations dans leur dimension humaine. En effet, les évolutions technologiques, économiques et socioculturelles imposent de nouveaux modes de travail, plus d'efficacité et d'efficience, plus de rapidité, de flexibilité et de réactivité, ce qui n'est pas sans affecter la stabilité, la motivation et la performance des ressources humaines. La fonction ressources humaines est désormais appelée à apprendre à vendre (ses politiques et ses prestations sociales) et se vendre (en tant que fonction créant de la valeur ajoutée). Face à ces nouveaux défis et enjeux, cette fonction ne doit plus se contenter de résoudre des problèmes RH, elle doit être proactive, à travers l'identification et la satisfaction des besoins futurs en compétences, et chercher à mieux comprendre son environnement pour l'anticiper. Elle doit renforcer sa crédibilité et repenser ses modes d'action en favorisant une démarche plus holistique et, emprunter la démarche et les outils du marketing qui lui permettront de revoir son positionnement et sa stratégie d'approche de ses clients internes et prospects.

A cet effet, le recours à une nouvelle approche de management des hommes, empruntant la démarche et les outils marketing paraît nécessaire et se justifie par plusieurs raisons que nous examinerons dans le chapitre qui suit, et qui portera sur la fusion entre le marketing et la gestion des ressources humaines.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

Chapitre II : Le Marketing des ressources humaines

Le marketing des ressources humaines appelé marketing RH, apparaît comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui permet de répondre aux problèmes d'attractivité et de fidélisation des salariés. Il se base sur une révision de la relation employés /employeurs et exige une adaptation de tous les processus de la gestion du capital humain de l'organisation, ainsi qu'une nouvelle professionnalisation de la fonction des ressources humaines.

C'est pour cela que nous allons traiter dans ce présent chapitre, deux (2) points essentiels qui se résument dans deux sections à savoir :

- 1- Présentation du marketing des ressources humaines ;
- 2- La satisfaction et la fidélisation de l'employé.

Section 1 : Présentation du marketing des ressources humaines

Dans le but de mieux appréhender le contenu du marketing des ressources humaines aussi appelé « marketing RH », il serait judicieux de donner quelques définitions à celui-ci, avant d'apporter certains éléments qui se trouvent au cœur du marketing des ressources humaines.

1-1- La notion du marketing des ressources humaines

1-1-1 Définition du marketing des ressources humaines

Contrairement à ce que l'on pense, le marketing des ressources humaines n'est pas un concept nouveau, il a été développé depuis les années 80 afin de faciliter la gestion des talents.

P.LIGER définit le marketing des ressources humaines comme étant : « une nouvelle approche de la relation salariés/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels comme des clients, au sens le plus noble »¹

Selon cette nouvelle approche, la nature de la relation employé/potentiel ou présent/employeur doit évoluer vers une relation client/fournisseur, voire l'employé comme premier client

¹ LIGER .P. « Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés » édition Dunod, 2004, p9.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

De son côté, J.M.PERRETI,² a repris l'idée du marketing mix à travers le concept du personnel mix qu'il définit comme « le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent, parmi l'ensemble des variables de la GRH »

R.COLLE et A.MERLE³, définissent le marketing des ressources humaines comme étant : « l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et /ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés »

De leur côté, PANCZUK et POINT⁴(2008) définissent le marketing des ressources humaines comme « un nouvel état d'esprit, fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa Direction des Ressources Humaines puisse se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler »

De ces définitions, on constate que :

- La démarche et les outils marketing sont adaptables au champ des ressources humaines ;
- Apprendre à se vendre n'est plus propre aux seuls chercheurs d'emplois, les organisations sont désormais elles aussi appelées à charmer avec leur politique RH et repenser leur marque/employeur.

1-1-2- Distinction entre le marketing des ressources humaines et le marketing interne

- **Définition du marketing interne :**

⁵Michon (1988, p.13), propose la définition qui suit : « Le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et au final favoriser leur implication dans l'entreprise ».

Ainsi, le marketing des ressources humaines dit « marketing RH », s'inspire du marketing interne, mais se focalise plus sur la direction des ressources humaines. Il emprunte au marketing interne, le fait de considérer le salarié et toutes les parties prenantes dans une relation marchande. Il va s'agir pour la DRH de vendre et de se vendre. Le marketing RH s'inspire également du marketing social, dont il emprunte l'esprit de bien-être et la volonté de

² PERETTI J.M. op cite, p11.

³ COLLE .R. et MERLE .A. Article sur « l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH »p.4

⁴Panczuk et Point « Enjeux et outils du marketing RH », édition Eyrolles, 2008, p4.

⁵ Seignour. A : « Le marketing interne : un état de l'art », sage édition, 1988, p43.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire les collaborateurs. Mais la direction des ressources humaines et les ressources humaines doivent mobiliser plus d'outils marketing que le marketing interne. Le concept clé du marketing interne serait plutôt la communication, alors que le concept clé du marketing des ressources humaines serait plutôt la stratégie.

Selon Point et Panczuk (2008), le marketing interne est surtout orienté sur la communication interne et sur le client interne (employé), alors que le marketing RH prend en considération aussi bien les salariés, que la direction, les actionnaires,... tout en utilisant plusieurs dimensions du marketing, avec un développement plus complexe de la stratégie. Le marketing social quant à lui, s'apparente plus à une démarche de bien-être, un état d'esprit visant à améliorer les relations entre le salarié et son employeur en jouant sur l'affect afin d'améliorer le climat social.

1-1-3- Genèse du marketing des ressources humaines

Aujourd'hui, dans un marché qualifié de raréfaction des ressources humaines, le mariage entre marketing et GRH devient une affaire inévitable⁶.

Les entreprises sont amenées non seulement à optimiser leurs ressources humaines, mais également à utiliser des techniques du marketing vers une logique de « cliemployé » considérant ainsi le salarié comme un individu à part entière.

On voit d'emblée que le marketing s'applique dès lors qu'il y a un échange entre deux parties. Partant de la même logique, la GRH correspond aussi à un échange entre le salarié et l'employeur d'ici, il paraît logique de parler du marketing des ressources humaines.

De par ces constats, on peut esquisser les postulats suivants :

- L'homme n'est plus une charge à minimiser, il est plutôt une variable stratégique qu'il faut fidéliser, motiver et attirer.
- Le marketing RH n'est pas cantonné à la vente, il consiste à charmer les candidats, fidéliser les employés et développer la marque employeur.

On distingue ainsi le marketing RH interne relatif à la fidélisation des salariés et le marketing RH externe relatif au Branding, recrutement.

La démarche mercatique dispose d'une panoplie d'outils adaptables à la GRH, tel que cité supra, Panczuk et Point (2008) insistent sur le fait que le marketing des ressources humaines

⁶ Idrissi K., Chorine, H, et autres). « Marketing RH: La Marque employeur/ un Levier pour se démarquer ». *European Scientific Journal, ESJ*, 15(22), 102. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p102>

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

ne se limite pas à la publicité ou la vente mais, consiste à mettre en œuvre une stratégie en se basant sur une segmentation du marché à conquérir, un positionnement de la gamme de produits RH, et une transcription d'une véritable démarche marketing mix adaptée au champ des ressources humaines.

A cet effet, plusieurs raisons expliquent l'adoption ou le recours à une démarche marketing RH : ⁷

- l'évolution vers un nouveau rapport de force plus favorable à certains profils d'employés qui consultent, comparent et choisissent leur employeur ;
- un taux de turnover important engendré par l'aspiration à de meilleures conditions de travail, voire un zapping professionnel de la génération Y⁸;
- le risque de pénurie de certains profils qui impose à l'organisation de se démarquer pour attirer de nouveaux potentiels et fidéliser les collaborateurs. Ce risque agit en faveur d'un renversement de la loi de l'offre et de la demande sur le marché du travail.
- l'évolution de la relation au travail : les salariés deviennent plus volatiles et plus exigeants. Ils ne sont plus uniquement intéressés par une rémunération attrayante, mais aussi par des perspectives de développement professionnel et un plus un grand équilibre vie privée / vie professionnelle.

Par ailleurs, il est à constaté que « de nombreuses études menées par plusieurs instituts de conseil renommés (Watson Wyatt, Sullivan, Patterson, West, Lawthom & Nickel, etc.) démontrent depuis 10 ans que chaque euro investit dans les bonnes pratiques de management des RH telles que celles proposées par les employeurs de référence permet un retour sur investissement pouvant aller jusqu'à 9 euros, ce qui améliore la productivité de 20 à 25% et accroît les bénéfices de 10 à 15% ». ⁹

1-2- Les étapes de la stratégie RH

L'élaboration d'une stratégie marketing RH passe par plusieurs étapes : le diagnostic, la fixation d'objectifs, le choix des options fondamentales en termes, de ciblage et de positionnement suite à une opération de segmentation et finalement la formulation du marketing mix et son évaluation. Le but étant la création d'une marque employeur.

⁷ LIGER .P, « Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. » ; 2^{ème} Edition DUNOD, 2007, p 6.

⁸La génération Y désigne une catégorie de personnes occidentales, nées entre 1980 et 2000. C'est une génération liée au Web et aux nouvelles technologies.

⁹ CHAMINADE. B «Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre propre marque d'employeur » Editions Afnor, 2010, p.5.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

1-2-1- Le diagnostic de départ

Le marketing des ressources humaines est une démarche dont le fondement est l'orientation employé (client). Sa finalité est de concevoir, lancer et assurer le développement de prestations RH destinées aux différentes parties prenantes (employés, syndicats, actionnaires, établissements d'enseignement, organismes sociaux...). Ce public hétérogène présente des différences en termes de lien avec l'organisation et aussi en termes d'intérêts.

Il paraît dès lors nécessaire de procéder à un diagnostic afin de concevoir une stratégie marketing ressources humaines efficace. C'est un diagnostic de la fidélisation des collaborateurs qui peut s'avérer un moyen pour faire surgir les symptômes révélateurs des dysfonctionnements internes, de l'inadaptation de la stratégie des ressources humaines et de l'absence de la prise en compte des exigences des salariés.

Les objectifs recherchés par ce diagnostic sont nombreux, on peut citer:¹⁰

- Lister les raisons pour lesquelles les salariés décident de rester ou de partir de l'entreprise,
- Hiérarchiser les avantages existants les plus motivants (ces éléments constitueront la base d'un environnement fidélisant) ;
- Établir la typologie des salariés de l'entreprise afin de déceler les talents et les collaborateurs-clés, d'anticiper les intentions de départ et d'adapter les programmes de fidélisation ;
- Étudier le climat social et connaître les attentes individuelles et collectives des salariés envers leur entreprise ;
- Détecter la démotivation de certains salariés avant qu'elle ne se traduise par une baisse de leur productivité et de leur départ.

Après ce diagnostic préliminaire, l'entreprise établit une stratégie de différenciation de son offre RH en réalisant une étude de marché et en recourant à une segmentation judicieuse et pertinente de l'ensemble des employés.

1-2-2- La segmentation et le ciblage

A l'instar de toute démarche marketing, celle appliquée au management des Hommes exige selon P.Liger, la réalisation de deux types d'études de marché : la première est de nature interne et vise à comprendre les besoins et attentes du « cliemployé », la deuxième est de

¹⁰ Assli .A. et Baakil .D. « le marketing RH : une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines »,maroc, p 11.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

nature externe et a pour but de passer à ‘‘la chasse des talents’’ et promouvoir une bonne image employeur auprès des différents partenaires et du grand public¹¹.

Cette étude de marché fait appel à des techniques et méthodes sociologiques et psychologiques permettant d’analyser les comportements collectifs et individuels. Elle constitue une source d’information utile pour la prise de décision en marketing RH. Par ailleurs, la DRH a tout intérêt à recourir à d’autres techniques notamment la segmentation et le ciblage.

-La segmentation : consiste, en général, à découper un marché en un certain nombre de sous ensembles, aussi homogènes que possible, afin de mieux adapter sa politique marketing à chacun d’eux ou à certains d’entre eux. En marketing RH, elle permet au DRH de dégager des groupes homogènes afin d’appliquer un plan marketing adapté à leurs attentes.

-Le ciblage : Une fois les différents segments dégagés, vient l’étape du ciblage qui permet de concentrer l’énergie sur des segments profitables pour l’organisation, ceux qui l’intéressent le plus, qu’elle cherche à attirer, conserver, développer et fidéliser via des actions RH appropriées. Il est indispensable de mieux connaître les grandes spécificités de chaque segment afin de bien faire vivre et travailler l’ensemble ainsi que de tirer le meilleur parti de la diversité des comportements (conflits inter générations, hommes-femmes, différences de races, etc.).

Ainsi, la technique de segmentation facilite la tâche de ciblage qui permet de chercher la satisfaction collective de chaque segment choisi. Tel ciblage sera à l’origine d’un bon positionnement ou repositionnement de l’entreprise par rapport à la concurrence. Cette dernière cherche non seulement à séduire et à attirer les clients externes de l’entreprise mais aussi ses clients internes. Ces derniers peuvent être parfois, séduits par les conditions de rémunération, par le climat social de travail et par la marque employeur de la rivale qui peuvent leur paraître plus favorables que ceux de leur entreprise.

La segmentation et le ciblage permettent par la suite, à l’entreprise de concevoir une formule stratégique combinant les quatre variables marketing appliquée au management des hommes pour avoir un marketing mix RH.

1-2-3- Le marketing mix ressources humaines

Il s’agit à ce stade d’une réflexion de prendre des décisions sur l’offre ressources humaines , le prix de la prestation RH, la mise en place d’une politique de distribution appropriée et

¹¹LIGER. P.,op cite, p.66.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

d'une politique de communication efficace et adaptée. Cela s'effectue en tenant compte de différents paramètres, à savoir:

1 - Élaborer une offre ressources humaines adaptée et évolutive

Selon A. Assli¹², Après avoir bien compris son marché, segmenté et ciblé, la fonction RH doit définir son positionnement RH et son offre de prestations compte tenu des attentes de ses clients. L'offre RH constitue le premier pilier du marketing mix et sa qualité dépend essentiellement de sa capacité à satisfaire les clients ciblés.

La pratique du marketing RH ne signifie pas de vouloir fidéliser tous les membres de l'organisation de la même façon, pas plus que fidéliser ne signifie d'empêcher tous les employés de l'entreprise de partir à tout prix, ni garder n'importe qui par n'importe quel moyen et le plus longtemps possible. Il faut chercher à atteindre une satisfaction individualisée et une fidélisation personnalisée des salariés à travers une politique de différenciation de l'offre RH adressée à chaque collaborateur, c'est-à-dire, une sorte de marketing personnalisé (one to one).

Toutes les caractéristiques personnelles des salariés doivent être prises en compte pour concevoir des offres différenciées, sur mesure, adaptées à leurs aspirations, attentes et besoins spécifiques. Cette pratique s'impose davantage en cas d'un management interculturel d'une entreprise internationalisée.

La conception de l'offre RH ne doit pas être figée ; elle doit s'inscrire dans la logique d'avant-vente et d'après-vente, l'entreprise doit rester à l'écoute de ses salariés d'une manière permanente.

Deux catégories de prestations peuvent être distinguées. La première catégorie est composée de prestations standards et regroupe les prestations de base (gestion administrative), les prestations obligatoires ainsi que les activités liées au passage des employés dans l'organisation. La deuxième catégorie de prestations qu'on pourrait qualifier d'optionnelle permet de différencier l'offre RH par cible. Une fois l'offre élaborée, il est crucial de la rendre attractive et séduisante auprès de la cible afin de lui garantir un positionnement de choix.

¹³Panczuk et Point proposent une matrice de structuration de la gamme de produits et services RH qui distingue quatre orientations différentes :

- a) **Les produits ou services ressources humaines sur mesure :** Ce sont des produits et services destinés à une niche de salariés et extrêmement ciblés, ils s'apparentent à des

¹² A.assli, op cite,p13.

¹³ Panczuck et point, op cite, p 97-101.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

prestations de luxe de par leur exclusivité, leur prix et leur accès limité. Développés le plus souvent en interne, ils associent la direction générale à leur mise en œuvre et à leur communication. C'est le cas par exemple de l'université d'entreprise réservée aux hauts potentiels.

- b) **Les produits ou services haut de gamme:** ce sont des services relativement standards mais qui restent positionnés haut de gamme compte tenu de leur prix ou de leur accessibilité. C'est le cas du coaching des dirigeants.
- c) **Les produits ou services publics:** touchent l'ensemble d'une population ou l'ensemble de l'entreprise, mais restent spécifiques à l'entreprise. Ils sont difficilement substituables et globaux de par leur mise en œuvre. C'est le cas de programmes de formation propres à l'entreprise ou encore d'intranet.
- d) **Les produits ou services de grande consommation:** ce sont des prestations globales substituables et génériques. Elles font souvent appel à des prestataires externes et ne sont généralement pas spécifiques à l'organisation. C'est le cas de formations informatiques ou linguistiques.

2- Le prix d'une prestation ressources humaines

En marketing, trois éléments sont habituellement pris en compte pour la détermination du prix : la demande, les coûts et la concurrence. Étant en relation d'échange, c'est le client qui paye le prix en contrepartie d'un produit ou d'un service à l'entreprise. En marketing RH, le prix présente la particularité d'être payé par un tiers (la direction) et non par l'individu bénéficiaire de la prestation. D'ailleurs peu de salariés sont informés du prix des différentes prestations RH. La notion de prix en marketing RH est assez complexe et fait intervenir trois acteurs : le vendeur ou le développeur (la DRH), le payeur (généralement la direction) et l'utilisateur (l'employé actuel ou potentiel, établissement externe...).

Par rapport à la concurrence, la DRH doit veiller à préserver un meilleur rapport qualité/ prix pour ses prestations. Cette dernière doit par ailleurs intégrer dans ses prix, les coûts directs, les coûts indirects ainsi que les avantages indirects tels que l'implication, la motivation, la fidélisation..etc. L'analyse de prix dans une démarche marketing RH est essentielle et pourrait donner plus de pouvoir à la fonction ressources humaines, comme elle peut aussi orienter vers d'autres choix plus judicieux financièrement sans toutefois pénaliser la qualité du service rendu.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

3- La distribution de l'offre ressources humaines

¹⁴Selon Kotler, Dubois la distribution est une composante importante du mix marketing RH, il ne suffit pas de bâtir une offre répondant aux attentes de la cible, il faut être capable de la mettre à la disposition de cette dernière au bon endroit afin de lui permettre d'en prendre connaissance, la tester et la comprendre, l'utiliser et donner un retour d'information sur celle-ci dans un but de l'améliorer éventuellement.

Les professionnels RH qui, pour diffuser plusieurs de leurs prestations passent par un réseau de distribution composé d'intermédiaires internes ou externes à l'organisation (managers, consultants, prestataires externes...), des circuits de distribution on-line ou de tout autre moyen jugé fiable et efficace. La distribution directe peut être assurée par la Direction des Ressources Humaines elle-même ce qui présente l'avantage de l'échange direct et de la proximité.

Le choix du circuit de distribution doit prendre en considération plusieurs facteurs : la nature et le positionnement de la prestation ou du processus RH, sa complexité, la fréquence d'utilisation, le besoin de garder le contrôle et la volonté d'avoir un contact direct ou non. Quelque soit le réseau de distribution retenu, il est fondamental de l'animer et de le maintenir en veille.

La DRH doit d'une part, prévoir des programmes destinés aux distributeurs afin de les motiver, renforcer leur engagement et les reconnaître en tant que maillon crucial dans le succès d'un marketing RH et d'autre part, mettre en place des moyens d'évaluation du système de distribution.

4- La communication ressources humaines

D'après PANCZUCK et POINT¹⁵, la Direction des Ressources Humaines ne peut espérer vendre et se vendre sans communication. Elle est appelée à piloter son image plutôt que de la subir. Cette quatrième variable du mix marketing RH joue un rôle fondamental dans la promotion de l'offre RH et dans le développement de la marque employeur.

Il faut veiller à se faire connaître et reconnaître, faire connaître et reconnaître les prestations offertes et à construire et développer une image positive de la fonction ressources humaines. Les actions de promotion et de communication à privilégier doivent être compatibles avec la nature et le positionnement de la prestation ressources humaines et adaptées à la cible visée.

¹⁴ Kotler, Dubois, « Management, marketing » 8^{ème} édition, p.502

¹⁵ PANCZUCK et POINT, op. cite, p.192.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

Grâce à une politique de communication efficace, il est possible de développer une relation solide et durable entre employé et employeur. Elle facilite la reprise et le renforcement de la confiance mutuelle à travers la connaissance de soi-même et d'autrui et la reconnaissance de l'importance du dialogue.

La construction du message promotionnel doit intégrer les composantes suivantes : présenter les caractéristiques du produit, valoriser ses avantages, anticiper les éventuelles objections et mobiliser les émotions de la cible. Par ailleurs, pour que le message ait un impact réel sur l'utilisation de la prestation ressources humaines, il doit être clair, en phase avec la réalité de l'entreprise et compréhensible par la cible.

Pour médiatiser les prestations ressources humaines, plusieurs vecteurs peuvent être utilisés : les supports électroniques, les managers, la direction générale et la fonction RH elle-même. Une attention particulière doit être accordée au moment de la diffusion ; la synchronisation est très importante à ce stade, arrivé trop tôt ou trop tard, le message sera inaudible et inutile et engendra peut être frustration et colère.

1-2-4- Construire la marque employeur

Selon Benjamin Chaminade ¹⁶, la notion de marque employeur a commencé à se développer à partir des années 90 comme réponse aux problèmes d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines.

Selon BORROW la marque employeur constitue « L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ». D'autres auteurs vont compléter la définition de la marque employeur comme « la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique RH ».

Développer un label d'employeur de référence présente d'autres avantages pour l'organisation. Il lui permet de réaliser des économies de recrutement, d'accroître le niveau des compétences, d'optimiser ses performances et d'améliorer l'attraction des consommateurs de ses produits.

La marque employeur est le reflet du positionnement employeur ; elle permet de se présenter sur le marché de l'emploi d'une manière originale et différenciée. Elle peut être un nom, une

¹⁶ Chaminade.B ,op cite, p 260

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

image, une signature, un symbole ou un slogan qui générera une émotion auprès des candidats ciblés.

Elle constitue un véritable label de distinction qui permet à une organisation d'être reconnue aussi bien en interne qu'en externe par la qualité de l'environnement de travail, l'expérience professionnelle proposée aux collaborateurs, le respect des engagements, la considération pour les employés et les efforts déployés pour développer leurs compétences et leurs talents... La marque employeur crée une relation émotionnelle forte entre l'employeur et l'employé qui se sent fier d'appartenir à son organisation, adhère à ses objectifs et lui reste fidèle tant qu'il n'est pas démobilisé ou déçu. Elle constitue aussi un moyen de se démarquer avantageusement de la concurrence.

Pour Didier Dubois et Emilie PELLETIER du groupe HRM, la marque employeur ne peut être improvisée. Elle repose sur un travail de fond qui doit être préalablement réalisé à l'interne, sur une solide stratégie de marketing des ressources humaines. Elle se construit avec le temps, sa conception exige d'une part une adhésion et contribution forte de la direction, et d'autre part de rester à l'écoute de tous les gens qui ont un contact (ou l'ont eu) avec l'organisation, à l'écoute des besoins et attentes des salariés et partenaires.

L'entreprise soucieuse de son image de marque employeur veillera à animer et enrichir sa relation avec son environnement externe en véhiculant l'image de "l'entreprise-école" à travers des actions de :

- mécénat en finançant des manifestations socioculturelles,
- sponsoring en finançant les concours et prix d'excellence,
- relations publiques avec son espace scolaire et universitaire en offrant par exemple des stages, des emplois saisonniers et en assistant à des forums d'étudiants.

Ces différentes actions permettent aux futurs collaborateurs de se familiariser avec la vie professionnelle, d'avoir une bonne image de l'entreprise en tant qu'entité citoyenne et dynamique.

Une marque employeur doit par ailleurs, être constamment contrôlée surtout avec l'ère du Web qui favorise le phénomène de 'buzz' autour de la réputation des organisations, or cette dernière constitue justement un critère essentiel pour l'attractivité, la rétention et l'engagement des hauts potentiels.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

1-3- Les conditions fondamentales pour réussir la pratique du marketing des ressources humaines

Plusieurs facteurs conditionnent le succès de la mise en place d'une démarche marketing RH adaptée et efficace.

1-3-1 - Les facteurs de succès d'une démarche Marketing des ressources humaines

Pour A.Assli D.Baaki ¹⁷, le marketing des ressources humaines est une véritable vision stratégique dont le succès exige:

- 1) Le développement d'un nouvel état d'esprit à l'intérieur de l'organisation, basé sur une révision de la relation employeur/employé. Ce dernier doit être considéré comme le premier client, sa satisfaction conditionnant celle du client final de l'organisation. Cette exigence nécessite un questionnement et une remise en cause des modes de fonctionnement de l'organisation.
- 2) Une nouvelle perception de la Direction des Ressources Humaines. Elle doit être considérée comme une véritable direction de marketing à laquelle des moyens d'agir doivent être alloués.
- 3) L'adaptation des processus de gestion du capital humain pour qu'ils reflètent le positionnement de l'employeur.
- 4) L'adoption d'une démarche complète similaire à celle appliquée en marketing. La communication et la marque employeur n'en sont que des composantes.
- 5) L'équilibre entre les actions en interne et les actions en externe. Il ne sert à rien par exemple d'avoir une grande capacité d'attraction si on ne peut pas fidéliser.
- 6) Un certain niveau de maturité de l'organisation : il est essentiel de s'assurer que la culture organisationnelle est suffisamment prête à l'appropriation d'une telle approche ;
- 7) Une implication de tous les acteurs³¹. Le marketing RH n'est pas uniquement une affaire de la Direction des Ressources Humaines;

¹⁷Assli A. et Baaki.D, op cite, p18

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

8) L'association du nom de l'entreprise à une véritable marque d'employeur ayant de vraies valeurs fédératrices ;

9) Une politique de communication favorisant l'échange continu entre les salariés, la direction et le management à travers une redynamisation d'un dialogue ouvert, collectif et individuel.

1-3-2- Les acteurs du marketing des ressources humaines et leurs rôles

S'il est largement reconnu que la fonction ressources humaines est par essence transversale, il en est de même en marketing des ressources humaines. Les responsabilités sont partagées entre direction générale, direction des ressources humaines et managers, voire service communication s'il existe.

- C'est à la direction générale de prendre la décision de s'engager dans une approche marketing des ressources humaines et de déterminer si l'organisation est prête culturellement à cette évolution. Elle doit, entre autres, à ce titre ¹⁸ :
 - Définir la vision stratégique et établir le projet en concertation avec les autres acteurs,
 - Mettre à disposition les ressources nécessaires et assurer leur engagement en fonction des objectifs à atteindre,
 - Sensibiliser et insister auprès des managers sur l'importance cruciale d'un management de proximité axé sur l'écoute et la satisfaction des exigences des clients internes et externes,
 - Réagir aux attentes des salariés,
 - Déterminer les modalités de mesure des progrès et de leur consolidation.

La direction des ressources humaines joue le rôle de coordinateur, de support et d'animateur. Elle pilote la mise en place de la démarche marketing des ressources humaines et veille à ce que les managers soient préparés à assumer leur responsabilité sociale via des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Au sein de cette direction, la direction du marketing RH se voit confier une mission spécifique pour faire face aux enjeux de la nouvelle relation salarié-entreprise. Son intervention et ses relations dépassent ainsi son rôle réductionniste de communication interne pour s'impliquer davantage dans les décisions stratégiques des autres directions et des autres partenaires externes.

¹⁸ IDEM, p19.

Section 2 : la fidélisation et la satisfaction de l'employé

Aujourd'hui la satisfaction et la fidélisation s'imposent comme deux notions cardinales du marketing de ressources humaines, c'est pourquoi, il nous importe de veiller à les évoquer de manière exhaustive et détaillée dans cette section. En premier lieu nous allons entamer la partie concernant la satisfaction et les différents éléments qui aboutissent à la bonne réalisation de celle-ci, et on enchaînera par la suite, avec la fidélisation du client interne, tout en mettant l'accent sur les paramètres essentiels d'une bonne initiation d'un climat favorable et propice pour la fidélisation des collaborateurs.

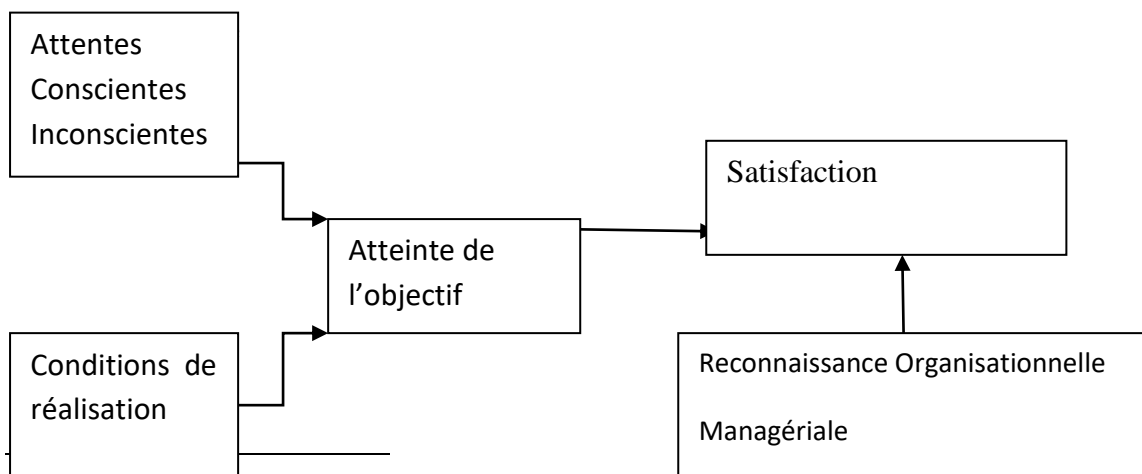
2-1 la satisfaction interne de l'employé

2-1-1 Définition de la satisfaction

¹⁹Pour Antoine PENNAFORTE , la satisfaction est un état qui résulte de la réalisation d'attentes, conscientes ou inconscientes, sources de plaisir. La satisfaction est un état psychologique de courte durée, associée généralement à l'atteinte d'un objectif et à la reconnaissance conjointe de l'organisation et du management.

La satisfaction est conditionnée par l'environnement de travail qui permet, ou non, la satisfaction envers soi-même (atteinte d'un objectif) et envers l'organisation (l'équipe, l'entreprise, le projet...). L'attitude positive engendrée renforce la performance des organisations. La reconnaissance organisationnelle, associée à la satisfaction, doit être appliquée de façon équitable, partout et pour tous, selon les mêmes principes.

- Schéma - n° 3-illustrant la formule idéale à l'aboutissement de la satisfaction



¹⁹PENNAFORTE.A. et als, « les fondements de la GRH », 2018, p 68

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

Source : PENNAFORTE.A et al, « les fondements de la GRH », Dunod, p07.

2-1-2 l'Accueil et l'intégration des nouveaux embauchés

Il est important à cette étape post-recrutement, d'analyser les attentes et les besoins des salariés, et ce, pour mieux adapter la démarche d'accueil et d'intégration aux attentes et aux désires des salariés. D'où l'intérêt d'évoquer la notion du besoin en premier lieu, et en second lieu la démarche d'accueil et d'intégration et enfin les objectifs de l'intégration.

1- La notion du besoin

Selon Claude Lévevy-leboyer²⁰, les théories dites "du besoin" ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne, une tension intérieure, qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Plus ces besoins sont aigus, moins ils sont satisfaits, plus ils nous conduisent à agir pour réduire ce décalage entre ce que nous souhaitons et ce que nous avons.

Dans cette perspective, la motivation ne serait alors que l'ensemble d'activités déployées pour obtenir que nos besoins soient comblés; et cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites complexes de l'homme au travail. Si cette définition de la motivation au travail s'avère pertinente, ses applications coulent de source: connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver. D'où le développement logique des théories du besoin qui a consisté à proposer des inventaires de besoins ainsi que des méthodes permettant d'évaluer leur force motivante.

2- La démarche d'accueil et d'intégration

D'après Jean-Marie Peretti²¹, les entreprises ayant un programme de recrutement mettent en place des procédures facilitant l'intégration des nouveaux.

Dans certaines entreprises, l'intégration du nouveau cadre est confiée à un tuteur.

Le tuteur est l'un des responsables de la bonne intégration. La désignation d'un tuteur ou d'un parrain se retrouve fréquemment à tous les niveaux hiérarchiques. Dans certains cas, il appartient au même service et son rôle est essentiellement celui d'un moniteur. Ainsi, dans les services, où la rotation du personnel est rapide et les départs en cours de période d'essai nombreux, des moniteurs sont formés pour assurer un double rôle :

²⁰Lévevy-leboyer. C, « La motivation au travail », modèle et stratégie, 3^{ème} édition, 2006, p55

²¹ Peretti.J.M « ressources humaine », 14^{ème} édition, 2013, p 244

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

- faciliter l'intégration du nouveau ;
- lui apprendre le « métier » ou les spécificités de la maison (lieu, matériel, l'équipement sont autant d'éléments valorisants)

Il faut noter que le tuteur ne prend en charge qu'une partie de la procédure d'accueil. Celle-ci intègre différents moyens d'information mis en place pour faciliter et évaluer l'adaptation des nouveaux à leur mission et à leur milieu de travail.

Afin de vérifier le déroulement effectif du programme d'intégration, le service du personnel dispose en général d'une fiche de suivi. Des émargements successifs permettent de suivre le déroulement du programme. Des « commentaires et des appréciations » peuvent être également recueillis lors du déroulement du processus.

Une intégration réussie constitue la première étape de l'implication et de la fidélisation du nouveau collaborateur, elle doit être structurée, personnalisée, et étalée sur plusieurs rendez-vous.

Pour Benjamin Chaminade ²², une mauvaise intégration peut aller jusqu'à contredire les bonnes impressions données par le recrutement et créer un véritable choc qui précipitera le départ de votre nouveau collaborateur. Beaucoup de nouvelles recrues peuvent reconsidérer leur choix dans les premières semaines. Si le nouvel arrivant n'a rien à faire parce que son manager n'a pas le temps de lui confier ses premières tâches ou s'il se retrouve isolé dans une équipe méfiante à son égard, il ne pourra se demander qu'une seule chose : que fait-il dans cette galère ?

Beaucoup d'entreprises qui se sont donné les moyens d'une méthode de recrutement complète et équitable échouent à donner une bonne impression dès que le candidat recruté met le pied chez elles. Elles oublient que le processus de recrutement ne s'achève que lorsque le collaborateur recruté atteint la performance attendue (en passant par les phases d'intégration, d'assimilation et d'apprentissage).

D'autres exemples connus démontrent qu'il ne suffit pas non plus de sortir le tapis rouge pour ses nouvelles recrues lors de leur première journée, si c'est pour les laisser se débrouiller par elles mêmes dès le deuxième jour (parce que le tapis rouge est utilisé par d'autres nouveaux arrivants). Les salariés sentent alors – à raison – comme un vague air de manipulation.

3- Objectifs de l'intégration

²² Chaminade.B. attirer et fidéliser les bonnes compétences « créer votre marque d'employeur », 2^{ème} édition, p 132.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

²³La phase d'intégration doit permettre d'explicitier les règles de fonctionnement de l'entreprise, qu'elles soient relatives à la promotion, à l'accès à la formation, au développement des compétences, à l'enrichissement des tâches ou à la gestion des carrières. Le tout en rendant transparents dès l'arrivée les critères de notation (basés sur la compétence et non sur l'ancienneté), car la personne à fidéliser est celle qui prend en main sa carrière pour développer ses compétences au fur et à mesure de ses besoins et non celle qui attend d'avoir atteint le délai requis sans faire de vagues.

Une intégration réussie dans l'entreprise et dans l'équipe offre de nombreux avantages :

-Construire de bonnes relations de travail: La base de ce type de relation est la vérité et la confiance. Chaque personne de l'organisation doit être capable de croire que la relation de travail avec ses collègues, subordonnés ou son encadrement est franche et honnête et que seul le bien de l'entreprise est recherché.

-Réduire le délai d'apprentissage: Si le processus de familiarisation du salarié avec sa nouvelle entreprise n'a pas été préparé à l'avance, le délai d'apprentissage risque de s'en trouver affecté, que ce soit par l'absence de suivi, déformation ou par une mauvaise circulation de l'information. Et chaque jour de retard peut frustrer le salarié, sans compter la perte d'argent et de temps entraînée par les non-conformités, le niveau de productivité faible et l'impact sur le moral de ses collègues qui doivent continuer à assurer une grande partie de son travail ou refaire ce qui a déjà été fait.

-Expliquer l'importance de l'emploi : Le manque de signification de l'emploi occupé est l'une des principales raisons de départ pendant la période d'essai. C'est pour cette première raison que la direction doit aider ses nouvelles recrues à prendre rapidement conscience de l'importance de leur travail et de l'impact de celui-ci sur les résultats de l'entreprise.

-Renforcer l'attractivité : Le nouvel embauché peut connaître d'autres candidats potentiels, comme par exemple d'anciens collègues qui cherchent à changer de poste.

-Communiquer l'image d'employeur de choix : La façon dont le nouveau salarié est traité lors de la période d'intégration a un impact direct sur ce qu'il dira à ses collègues lorsqu'on lui demandera ce qu'il pense de son nouveau poste dans sa nouvelle entreprise. S'il en dit des choses positives, il devient prescripteur de son entreprise et participe à communiquer les méthodes d'employeur de choix de la société qui l'emploie.

-Expliquer l'importance stratégique de l'emploi : certains emplois, aux missions claires et aux responsabilités lourdes, sont visiblement stratégiques, d'autres, parfois mystérieux. C'est

²³ Idem, p 149

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

donc à l'entreprise de communiquer et de faire prendre conscience au salarié de sa place dans l'entreprise : il est davantage un rouage important pour l'ensemble de son organisation qu'un simple pion.

On termine par la présentation d'un outil qui est très pratique et facile à concevoir, et qui pourrait être éventuellement très utile dans la démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés qui est le livret d'accueil.

4- Le livret d'accueil

Pour Philippe Liger²⁴, il s'agit d'un outil de marketing RH qu'il ne faut pas négliger comme c'est trop souvent le cas. Il permet au nouvel arrivant de prendre plus vite ses repères, de se familiariser avec son environnement, connaître les règles écrites, découvrir les procédures de base, c'est donc à la fois un outil d'efficacité, d'intégration, d'information et de reconnaissance qui ne nécessite pas une logique complexe.

Ce livret ne dispense pas d'une explication orale, bien au contraire, mais il contient des renseignements auxquelles dans un premier temps au moins le nouvel arrivant se référera pour s'orienter et trouvera des éléments sur les avantages proposés qui le conforteront dans sa conviction d'avoir fait le bon choix d'entreprise. Indispensable ce livret d'accueil n'est pas suffisant : il ne constitue qu'un élément, un repère, de la phase d'intégration.

2-1-3 L'impact de l'insatisfaction sur le comportement des salariés

Selon Shimon L. Dolan²⁵, le contrat de travail qui lie l'employeur et l'employé précise certaines conditions de travail explicites, notamment le salaire, l'horaire de travail et la nature de travail. Cependant, un emploi implicite lie l'employeur à l'employé et inclut les attentes non formulées de l'employé à l'égard des conditions de travail jugées acceptables, des exigences liées aux tâches, de l'effort que le travail requiert ainsi que de la nature et de l'étendue de l'autorité de l'employeur sur le travail de l'employé. Ainsi plus un employé réussira à combler les préférences de l'employé, plus celui-ci sera satisfait au travail.

L'insatisfaction de l'employé à l'égard des conditions de travail, l'incitera à chercher des moyens d'améliorer sa situation de travail, et souvent à se syndiquer. Une étude importante a établi une relation significative entre le niveau de satisfaction au travail et la proportion de

²⁴ Liger .P, « le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2007, p90.

²⁵ - Dolan.L.S et autres, « la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition 2020,, p508.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

travailleurs ayant opté pour la syndicalisation. En effet, dans un milieu de travail donné, la plupart des employés très insatisfaits ont voté en faveur de l'adhésion au syndicat, alors que la plupart des employés satisfaits ont rejeté la syndicalisation.²⁶ Néanmoins, la syndicalisation constitue rarement une mesure de premier recours pour les employés insatisfaits. La première initiative prise par ces derniers disposant de pouvoir ou d'influencer au sein de l'organisation saura effectuer des changements sans solliciter l'appui des autres employés.

Dans le cas où l'employé n'occupe pas un poste prioritaire et dont la substitution ne pose aucun problème, la situation est différente ; cet employé aura tendance à envisager d'autres moyens de pression, par exemple l'action collective, pour accroître son influence au sein de l'organisation. Pour les économistes du travail, le débat consiste à décider s'il vaut mieux lutter au sein d'une organisation pour améliorer les conditions de travail ou à quitter.

2-1-4 L'amélioration de la satisfaction en interne

Patrick M. GEORGES²⁷ estime qu'un employé RH peu satisfait, c'est plus de retards, plus d'erreurs, plus d'accidents, plus d'absentéisme, moins de rendement. Satisfaire les employés est important. Avant d'améliorer cette satisfaction il faut l'évaluer, l'analyser.

Dans les petits départements RH les responsables évaluent spontanément la satisfaction des employés. Cependant beaucoup de responsables RH restent surpris des résultats quand une enquête anonyme et précise est réalisée.

Les enquêtes de satisfaction évoluent. Les départements RH ne font plus de grandes enquêtes annuelles pour tous les employés, sur tous les aspects de travail. Ils réalisent à la place des enquêtes fréquentes sur un seul aspect critique à la fois : ce trimestre, la satisfaction des secrétaires sur leurs ordinateurs, le trimestre prochain, la satisfaction des formateurs sur leurs horaires. Ce nouveau mode d'évaluation ciblé est moins cher, plus réactif et plus utile.

Ces mesures de satisfaction sont à utiliser quand les employés traînent les pieds, quand ils rouspètent souvent, quand ils sont de plus en plus absents. Dès ce moment, il faut les questionner pour comprendre les motifs profonds de leur insatisfaction.

²⁸Selon le même auteur, les moteurs de satisfaction au travail sont différents généralement d'une personne à l'autre; connaître ses collaborateurs implique de savoir décoder ces moteurs

²⁶ Idem, p. 509.

²⁷ GEORGES.P.M et als, « Manager un service de ressource humaine, stratégie, marketing contrôle de gestion RH », édition Gerso, 2012, p. 164

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

propres à chacun et de les activer. Il est donc impératif de dénombrer les trois grandes familles de source de motivation, en dehors de la motivation financière, et ce pour parvenir réellement à améliorer la satisfaction des salariés :

- Certaines personnes sont motivées par la fierté, par la responsabilité. Leur donner une responsabilité de bonne fin, de résultats, un travail complet, un produit fini, de nouveaux défis est souvent rentable ;
- Certaines personnes sont motivées par la récompense, par la reconnaissance. Des signes de reconnaissances, des félicitations, la mise en place d'une rémunération variable au mérite, l'octroi de plus de pouvoir ou de liberté, est une chose à envisager ;
- Certaines personnes enfin sont motivées par les relations, par l'amitié, par les contacts. Augmenter les contacts de ces personnes avec les clients internes, avec l'extérieur est souvent une bonne idée.

²⁹Pour faire progresser la satisfaction interne des clients, il faut commencer par la première étape : la mesurer précisément et souvent. Ceci dira où porter l'effort d'amélioration parmi les critères de satisfaction et les critères de non-satisfaction des services RH, pour chacun des segments des clients interne.

Les mesures à effectuer pour chacun des segments de clients principaux, par service ressources humaines sont :

- Satisfaction de la qualité générale du service ressources humaines ;
- Satisfaction de la disponibilité du service ;
- Satisfaction du prix interne facturé virtuellement ou non ;
- Satisfaction de la livraison et du délai du service ressources humaines ;
- Satisfaction du service « après-vente » ;
- Satisfaction du service « avant-vente » : présentation ; technique de diffusion ;
- Satisfaction de la facilité d'usage du service ressources humaines proposé ;
- Satisfaction de la pérennité du service ;
- Satisfaction de l'éthique du service ressources humaines.

²⁸ Idem, p. 165

²⁹ GEORGES. P.M ,op cite, p. 88

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

³⁰Cependant ; il faut prendre en considération le fait que les clients internes ne disent pas souvent la vérité, même vis-à-vis les enquêteurs les plus chevronnés, les clients internes ne donnent pas un bon reflet de ce qu'ils pensent :

- Pour ne pas blesser
- Pour se conformer
- Parce qu'ils ne sont pas satisfaits sur des aspects qui ne sont pas dans le questionnaire.

2-1-5 Évaluation du niveau de satisfaction

Selon Benjamin Chaminade ³¹, le manager doit mener un questionnement régulier, d'une part, à propos des attentes de ses collaborateurs et d'autre part, sur la perception qu'ils peuvent avoir des réponses qu'il leur apporte. Il s'agit d'une manière plus détaillée des éléments suivants:

-Identifier les attentes des salariés afin d'adapter préventivement ses méthodes de management et ne pas se contenter d'attendre les résultats d'une enquête de satisfaction pour lancer des actions correctives.

- De développer avec chaque collaborateur la liste de ce qu'il apprécie le plus dans son emploi et de ce qu'il apprécie le moins, d'identifier également les barrières à la productivité et les frustrations.

- De développer une stratégie afin d'accroître la satisfaction des collaborateurs et de diminuer leur frustration.

- D'utiliser ces prérequis pour améliorer la satisfaction et la productivité des autres employés.

Dans ce contexte, nous allons nous pencher sur le volet interne de l'organisme. En effet, une bonne analyse en interne permet d'appréhender les attentes et des employés en premier lieu et de répondre au mieux à leurs aspirations qui peuvent être à la fois complexes et divergentes.

- Analyser la satisfaction interne

La satisfaction des salariés est le rapport entre la réponse qu'ils pensent recevoir à leurs attentes de la part de leur entreprise et la réponse subjectivement perçue. La satisfaction est en

³⁰Idem, p. 164

³¹ Chaminade. B. op cite, p 178

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

effet, une réponse d'ordre affectif et émotionnel centrée sur le contenu de l'emploi et la supervision. Elle est donc composante importante de la fidélisation.

Le sentiment de satisfaction est de courte durée et doit être mesuré régulièrement par une enquête de la satisfaction professionnelle globale.

Les résultats de l'enquête de satisfaction doivent être présentés de manière claire et lisible afin que le manager puisse apporter rapidement les corrections nécessaires.

Patrick M. GEORGES³² explique que les enquêtes menées peuvent s'appuyer sur :

-Des techniques d'observation: plus précisément, des clients internes qui occupent les petites entreprises où il est facile de les connaître, et qui ont tendance à éviter les écueils de questionnaires et les interviews.

-La collecte des plaintes : ces dernières doivent être accessibles aux personnes qui souhaitent éventuellement faire des remarques, par conséquent, il faut faire attention aux plaintes non représentatives. Certains départements ressources humaines ont fait des erreurs en modifiant leurs services sur foi de plaintes d'une minorité agissante de clients interne, ce qui ne plaira pas aux majorités silencieuses qui approuvait l'ancienne version.

2-1-6 La motivation comme un levier de satisfaction en interne

La motivation constitue une force qui pousse les employés à obtenir certaines récompenses de travail.

D'après Shimon L. Dolan³³, fonder la rétribution sur le rendement renforce généralement la motivation au travail de l'individu. Cependant d'autres types de rémunération peuvent également être envisagés. Ils se présentent sous forme d'avantages sociaux et constituent une rémunération dites indirecte. Celle-ci vise à rendre l'entreprise plus attrayante pour les nouveaux éléments et à y maintenir les employés actuels. Toutefois, Philippe Liger³⁴ évoque que les motivations principales des salariés pour rejoindre une entreprise ne sont plus seulement le niveau de rémunération et les perspectives de carrière; voire le prestige de la marque, mais bien plutôt les conditions dans lesquelles cette adéquation va pouvoir s'opérer entre des aspirations personnelles et professionnelles. Autrement dit, c'est aussi la capacité de l'entreprise à répondre à cette adéquation qui va créer de la motivation et de la remotivation chez chacun de ces employés.

³² GEORGES.P.M et als, op. cite, p 89

³³ Dolan.S et als, op cit, p 36.

³⁴ Liger P., « le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 2^{ème} édition 2007, p136

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

A titre d'exemple : En France, lors d'un recrutement, un candidat s'inquiète d'abord de la façon dont les 35 heures sont mises en œuvre dans l'entreprise que des perspectives de carrière, cette attitude qui tend à se généraliser n'est que le reflet d'une époque où l'on cherche à avoir plus de prise sur l'organisation de sa vie personnelle. Le travail comme l'explique Benjamin Chaminade³⁵, n'est donc plus une source de développement positive en tant que telle, mais un moyen parmi d'autres d'arriver à un but que l'on s'est fixé. Il ne s'agit plus de faire preuve d'abnégation à la tâche ou de mettre sa vie en parenthèse pour son travail. Il faut donc apprendre à fidéliser par de nouveaux moyens. De nouvelles méthodes de management doivent être mises en place.

Claude Lévey-Leboyer³⁶ ajoute que les organisations professionnelles sont bien différentes. Elles rassemblent une majorité de « knowledge workers », c'est-à-dire de personnel hautement qualifié dont les règles, les valeurs, le statut sont principalement transmis par le biais de formations, où collègues et associations professionnelles jouent un rôle important. C'est le cas, par exemple, des organismes de recherche, des cabinets de consultants, ou encore des entreprises qui travaillent dans des secteurs de très haute technologie, où la plupart des emplois sont professionnels, en ce sens, la formation et la qualification y jouent un rôle essentiel.

La satisfaction liée au travail est fortement tributaire de l'exercice même de la profession. De ce fait, l'implication est forte, les horaires souvent dépassés, et la motivation est clairement intense lorsqu'elle est liée à un intérêt porté à son travail. Pour mieux comprendre cette force qui se traduit en motivation, il est impératif de mettre en lumière les différents types de désirs qui animent les employés, dans ce contexte, quatre désirs sont décrits par Miner comme essentiels :

- 1- Le désir de continuer à acquérir des connaissances, à développer et à transmettre une expertise professionnelle qui a une importance d'autant plus forte qu'il s'agit de secteurs où le progrès scientifique et technologique est rapide.
- 2- Le désir d'autonomie qui correspond au sentiment d'être compétent et d'être capable de prendre des décisions seul.
- 3 -Le désir d'atteindre un statut élevé et de se bâtir une réputation aux yeux de ses collègues et de ses clients.

³⁵ Benjamin Chaminade, op cite, p274

³⁶ Lévey-leboyer.C , op cite, P 54

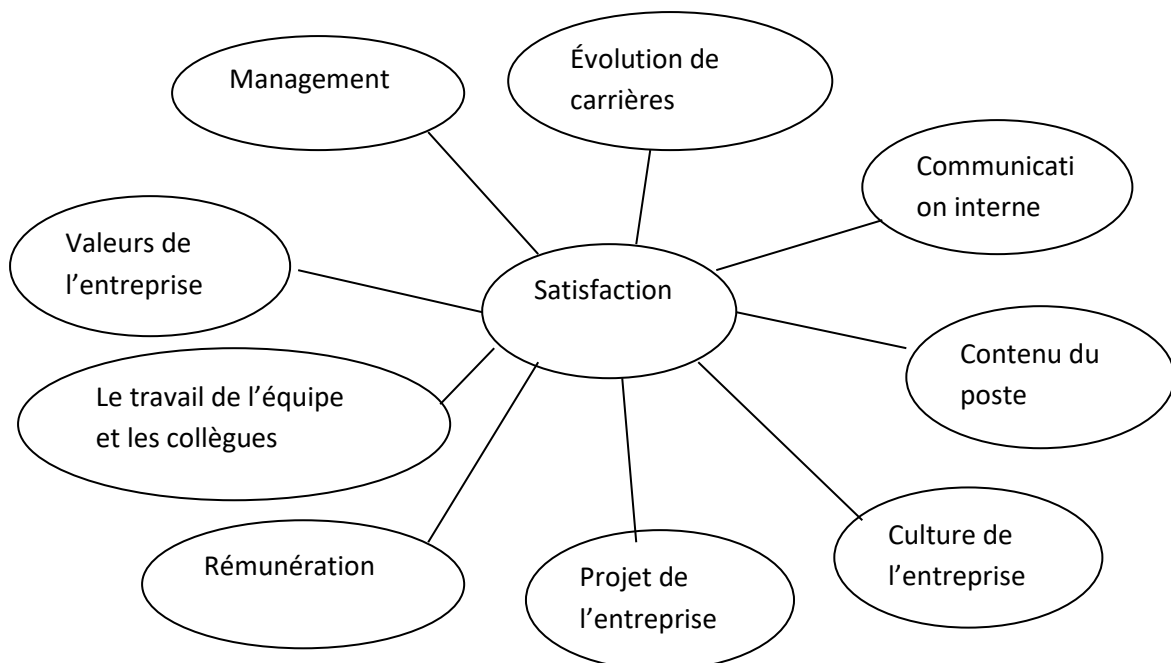
Chapitre II Le marketing des ressources humaines

4 -outre, la relation centrale établie entre clients et professionnels rend important le désir de se rendre utile aux autres.

Pour Natalie Olivier ³⁷ cela signifie qu'il est nécessaire, pour parvenir à motiver efficacement, de prendre en considération les éléments suivants:

- Pour motiver les autres, il faut commencer par se motiver soi-même : s'affirmer, s'épanouir, se dynamiser. Le rire, la bonne humeur, l'enthousiasme sont contagieux.
- Il est important de relever ce qui ne va pas, mais il l'est tout autant de savoir féliciter, de montrer que l'on a apprécié une initiative, un travail particulièrement bien fait ou dans un temps record.
- Les compliments, les encouragements sont essentiels, tout comme les remerciements, même si la personne est payée pour faire son travail.
- La valorisation de l'autre et de son poste est très importante : c'est un merveilleux moyen pour créer un effet de levier sur les équipes entières.
- On peut toujours trouver des qualités à chaque individu, il suffit souvent d'avoir envie de les remarquer, de les apprécier de les reconnaître.
- Ne pas hésiter à rappeler aux salariés occupants les postes situés en bas de l'échelle hiérarchique qu'il soit non seulement utile et important au sein de l'organisation, mais qu'ils sont indispensable à la bonne marche du service ou de l'entreprise.

- Schéma-n°03-représentatif des différents leviers de la motivation



³⁷ Olivier .N , « la bible des ressources humaines pour les PME », 2^{ème} édition EYROLLES,2017, p 376

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

Source : Natalie Olivier, « la bible des ressources humaines pour les PME », 2^{ème} édition, Eyrolles, p68.

2-2-La fidélisation du client interne

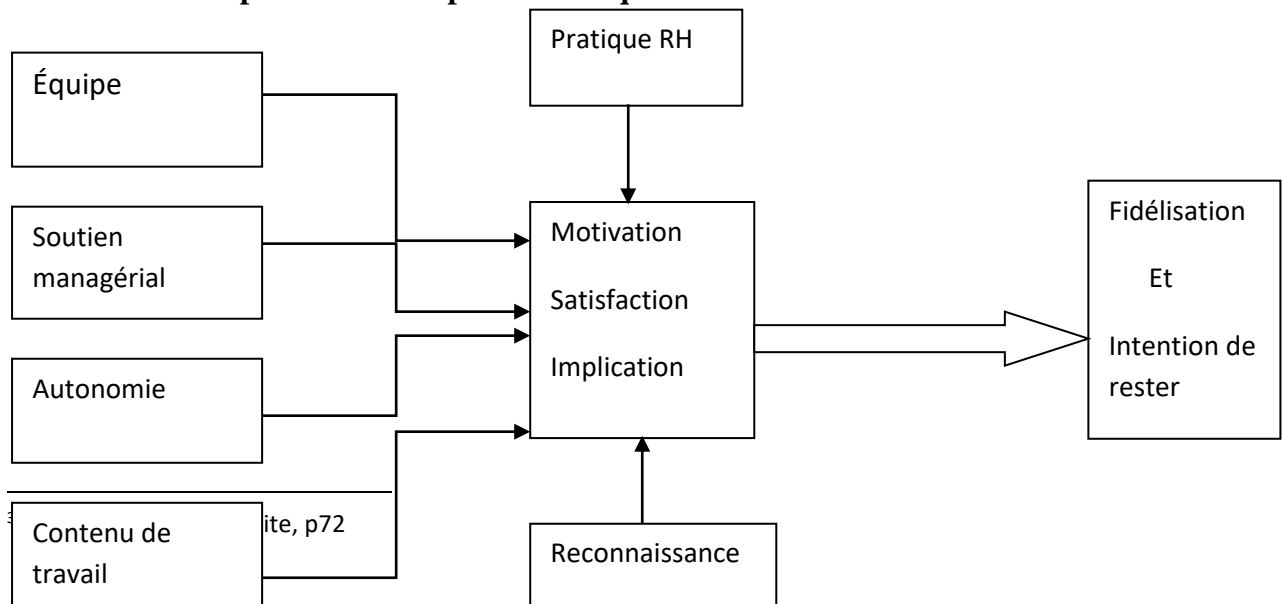
2-2-1 Définition de la fidélisation

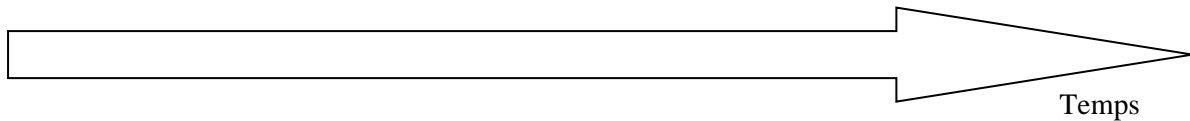
Antoine PENNAFORTE³⁸ définit la fidélisation comme suit: c'est un processus visant à conserver les ressources clés d'une organisation, sans mesure de rétention, mais par le développement de conditions favorables à l'intention de rester dans l'organisation.

La fidélisation repose à la fois sur le développement de la motivation, de la satisfaction et de l'implication. Elle est facilitée par les conditions de travail au sein de l'équipe, par le feedback, le soutien, l'appui et le challenge que propose le management, par le contenu du travail et le degré d'autonomie accordé aux individus. Les modes de reconnaissance, définis par la DRH, doivent mettre en avant la contribution individuelle de chacun au succès de l'organisation.

L'ensemble de ces conditions contribue à développer le sentiment d'appartenance des individus.

Schéma -n°04- représentatif des paramètres qui mènent à une fidélisation efficace.





Source : Antoine PENNAFORTE, op cite, p 70.

2-2-2 L'intérêt de la fidélisation

Il est impératif avant d'évoquer l'impact de la fidélisation sur la société, de préciser la différence entre la rotation des salariés et celle des emplois.

1- La distinction entre la rotation des salariés et rotation des emplois

A- La rotation des salariés

³⁹Selon François Stankiewicz, François Geuzedans, l'entreprise tout bouge en même temps : des salariés qui évoluent circulent dans des organisations dont les emplois changent. Il est souhaitable, pour un bon diagnostic de la situation, d'identifier la nature des mouvements. Distinguer la rotation des salariés et celle des emplois constitue une première démarche en ce sens.

Par définition, l'effectif de fin de période (E31/12) est égal à l'effectif de début de période (E1/1) auquel on ajoute les « entrées » et dont on soustrait les « sorties ». À partir de cette identité, on peut déterminer le taux de rotation externe des salariés.

B- La rotation des emplois

⁴⁰Selon la même auteur, on associe habituellement le taux de turnover à la rotation des salariés (et bien souvent à leur seule rotation externe). Cette association est abusive. Il convient de distinguer la rotation des salariés et celle des emplois. Entre les deux phénomènes, il n'y a pas d'implication réciproque nécessaire. En effet :

- La rotation (externe) des salariés peut être nulle mais la rotation des emplois très forte (les mêmes salariés de l'entreprise occupent des emplois différents) ;
- Ou l'inverse : la rotation (externe) des salariés peut être très importante alors même que la rotation des emplois est nulle (l'entreprise a recruté de nouveaux salariés pour occuper des emplois qui sont restés strictement inchangés).

³⁹ Stankiewicz.F et Geuze .F ; « manager RH » 2eme édition, 2010, p 84

⁴⁰ Idem, p85

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

2- L'impact de la fidélisation sur la société

2-1- Contrôler la durée d'emploi pour amortir les coûts de turnover

Selon le même auteur⁴¹, le coût annuel du travail dépend de l'amortissement annuel des coûts du turnover et non seulement de la rémunération annuelle (fût-elle entendue dans un sens très large). L'entrée d'un salarié occasionne, en effet, un coût de recrutement et un coût d'intégration. Ces deux coûts constituent le coût d'entrée. Par ailleurs, la sortie par démission du salarié peut être également source de désorganisation et de baisse de productivité qui se traduisent par un coût de sortie appelé « coût de turnover ».

D'après Philippe Liger⁴², un départ représente souvent un risque. Et dans certains cas, à haut niveau, il arrive que des projets soient retardés dans des entreprises parce qu'un des membres de l'équipe est parti et que l'on n'a pas su le retenir, mais ce phénomène ne concerne plus seulement les forts potentiels. À chaque fois qu'une ressource devient rare sur le marché de l'emploi, cette pratique se développe.

Et puis, plus généralement, le turnover quand il est important, est un facteur de non qualité ou de rupture dans le niveau de qualité produite par l'entreprise quelle que soit son activité. Prenons le cas du secteur des services, comment imaginer que dans tel magasin de confection, par exemple, où le turnover est de l'ordre de 50 %, le client soit satisfait de découvrir que la moitié des vendeurs a changé dans son établissement préféré. La qualité de service se fonde pour une large part sur une relation suivie et une personnalisation avec la clientèle.

2-2- Contrôler la durée d'emploi pour augmenter l'efficacité du travail

Selon François Stankiewicz⁴³, une raison supplémentaire de contrôler la durée d'emploi peut être liée à l'augmentation de l'efficacité du salarié au fil du temps. Ainsi, un salarié qui reste dans l'entreprise six ans créera plus de valeur que deux salariés occupant successivement le même emploi pendant trois ans. Il en est ainsi lorsque l'occupation d'un emploi permet d'accumuler de l'expérience en acquérant des savoir-faire au contact du terrain et par la pratique du métier.

Pour inciter le salarié à rester plus longtemps, l'entreprise pourra avoir l'intérêt à lui restituer une partie de ces gains de productivité d'autant plus que d'un point de vue collectif, il est

⁴¹ Idem, p 112

⁴² Liger P, op cite, p133

⁴³ François Stankiewicz, op cite, p 115

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

souhaitable, pour une bonne transmission des savoir-faire, d'avoir des équipes composées d'anciens et de novices. Il appartient au manager RH de formaliser cette évolution de salaire au sein d'un même emploi, en fonction du niveau d'expérience. Les modalités peuvent être diverses : prime de technicité ou d'ancienneté ; augmentation individuelle du salaire en fonction des compétences validées par l'entreprise.

2-3- Contrôler la durée d'emploi pour disposer d'un « vivier »

L'entreprise peut également vouloir contrôler la durée de présence des occupants d'un emploi A lorsque ceux-ci constituent la population éligible au recrutement interne dans l'emploi B. Une telle configuration s'explique principalement par la nature spécifique des qualifications requises pour occuper B. Ces compétences propres à l'entreprise ne peuvent pas être acquises sur le marché de travail via le recrutement externe mais sont produites par l'occupation de l'emploi A selon un processus de formation « sur le tas ». Dans ce cas de figure, l'incitation à rester adressée aux occupants de A passe davantage, semble-t-il, par l'offre future (la visibilité des perspectives de promotion) que par des aménagements de l'offre immédiate.

2-2-3- L'initiation d'une culture de fidélisation.

1- Créer une direction du capital humain (DCH)

Benjamin Chaminade⁴⁴ révèle que le terme de « capital humain » remplace peu à peu celui de « ressources humaines ». Le grand mouvement de création de valeur affecte les directions des ressources humaines au même titre que les autres services de l'entreprise. Pour ne plus être uniquement considérées comme centre de coût, les directions des ressources humaines s'efforcent de devenir centres de services et donc de profits.

Dans cette mouvance, le service des ressources humaines évolue vers un service de ressources humaines en libre-service (RHL) : les ressources humaines développent et adaptent des outils et des méthodes selon les besoins des managers. Elles peuvent aussi intégrer une cellule marketing afin de développer leur attractivité à destination des candidats potentiels en externe, de maintenir la fidélisation en interne et d'attirer, satisfaire et fidéliser les salariés au même titre que les clients. Il est également possible d'organiser les ressources humaines par ligne de produits (rémunération, formation, mobilité, etc.). Les ressources humaines peuvent aussi assurer la reconnaissance, l'implication, les enquêtes de satisfaction et de climat social.

⁴⁴ Benjamin Chaminade, op cit. , p259

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

2- La gestion de carrière

D'après MOULETTES et ROQUES⁴⁵, les décisions des gestions de carrières et des mobilités sont dans la plus part des cas reliés aux dispositifs d'appréciation du personnel. À partir de cette évaluation, les salariés sont amenés à prendre en charge leurs parcours professionnels. Mobilité verticale ou horizontale, prise de responsabilité, changement de poste ou de métier, évolution en externe... autant de trajectoire possible que les entreprise s'efforcent de contrôler pour fidéliser les meilleurs et motiver l'ensemble. Le programme de gestion des talents (ou hauts potentiels) entre dans cet objectif. Il a été bâti selon Sylvie Guerrero pour⁴⁶:

- identifier les talents, notamment grâce à des outils d'évaluation du talent;
- s'assurer que le groupe dispose d'un réservoir de personnes suffisant à tout moment et en tout temps pour occuper des postes clés pouvant devenir vacants;
- donner aux salariés des opportunités de croissance professionnelle au sein du groupe grâce aux programmes de développement des talents.

Pour cela, il faudra instaurer une logique de différenciation.

3- Instaurer une logique de différenciation

Loïc Cadin, Francis Guérin⁴⁷ décrivent les ressources humaines comme étant difficilement imitables, elles peuvent être à l'origine d'un avantage durable. Les stratégies ne sont pas seulement affaire de conception mais surtout d'exécution. Une politique ressources humaines contribue au succès stratégique seulement si elle renforce la capacité d'exécution de la stratégie. Ce qui fait la différence, c'est la mise en œuvre de compétences organisationnelles originales (strategic capabilities).

Les strategic capabilities correspondent à ce que l'organisation fait mieux que ses concurrents. Elles reposent sur des activités clefs et sur ceux qui les assurent. La politique de ressources humaines doit reconnaître ceux-ci en priorité. Les ressources étant limitées, il s'agit bien de mettre les meilleurs dans les rôles les plus importants.

La différenciation s'effectue comme suit:

- Une mise en place d'un système ressources humaines qui génère de la performance aux points clés de la chaîne de valeur (par exemple la capacité de commercialiser sa R&D ou la

⁴⁵ MouletteP et Roques. O., » Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, 2014, p55

⁴⁶ Guerrero.S. « Les outils des ressources humaines », 3^{ème} édition, p182

⁴⁷ Cadin. L, Guérin.F, « la gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, 2015, p56

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

capacité à conduire des fusions -acquisitions profitables). On est bien au-delà de généralités du type «devenir l'employeur de référence» sur le marché du travail.

-Différencier sa stratégie de ressources humaines consiste à privilégier l'investissement sur les employés ou groupes d'employés qui ont le plus d'impact sur l'exécution de la stratégie.

-Identifier des capacités critiques dans la mise en œuvre de la stratégie (les ingénieurs qui transforment des concepts de R&D en produits nouveaux, par exemple).

-identifier les postes déterminant le succès de la capacité considérée: les auteurs les appellent les «A» jobs. Ils se flattent de mettre l'accent sur la stratégie plus que sur les talents. Le talent n'a de valeur stratégique que s'il a un impact sur l'exécution de la stratégie.

4- Une rémunération incitative en développement

Parmi les retombées importantes des outils de rémunération celle concernant la fidélisation des collaborateurs⁴⁸. Notamment ceux qui sont difficiles à retenir, bien que la rémunération ne soit pas le seul facteur de fidélisation, offrir des possibilités d'avancement salarial couplées au développement de compétences, ainsi que présenter une gamme d'avantages sociaux large et utile, envoient le signal que l'entreprise se soucie du bien-être de ses salariés, les valorise et leur accorde du respect et de l'importance. Ainsi, il en devient possible de bâtir un système attractif, fidélisant et motivant.

Tableau- n°03- démonstratif sur l'impact des principaux outils de rémunération

Salaire	Attirer, motiver
Prime et bonus liés aux performances	Motiver
Rémunération collective variable	Attacher, fidéliser
Epargne salarial	Attacher, fidéliser
Avantage sociaux	Fidéliser
Divers (voiture, téléphone, ordinateurs)	Attirer, attacher, fidéliser

Source: Sylvie Guerrero, op cite, p143.

En somme, une politique de rémunération bien pensée peut miser sur différents dispositifs pour attirer, retenir et motiver ses salariés. En optant sur d'autres dispositifs que le seul salaire,

⁴⁸ Guerrero. , op cite, p 161

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

il devient alors plus facile de maîtriser la masse salariale, de maintenir une équité interne, et d'offrir un « package » de rémunération attractif à l'embauche.

À cela s'ajoute un paramètre non négligeable qui est l'innovation et la créativité, qui permet d'avoir constamment de nouvelles idées et techniques managériales de plus en plus séduisantes et singulières. Dans ce contexte nous allons comprendre dans la partie suivante quel est le lien entre l'innovation et la fidélisation.

5- Innovation et fidélisation

Benjamin Chaminade⁴⁹ explique le lien qui lie fidélisation et innovation comme suit:

Fidéliser ses meilleurs éléments demande d'énormes efforts d'innovation car il s'agit de traiter les attentes de chaque personne individuellement tout en renforçant de façon équitable leur sentiment d'appartenir à une communauté, à une tribu qui s'est rassemblée pour atteindre le même objectif. Parler d'innovation ou de créativité dans les ressources humaines peut paraître une nouveauté, la création demandant par nature d'abandonner des structures et des cadres représentés par le droit du travail et les pratiques traditionnelles des entreprises en matière de gestion des hommes. Savoir fidéliser, c'est savoir écouter et savoir adapter son offre (de rémunération, de récompense, de formation etc.) à chaque salarié.

Innover implique qu'il faut expérimenter. Si, habituellement, l'échec est considéré comme source de progrès, échouer à identifier les exigences de ses salariés signifiera leur départ ou, pire, leur démobilisation au sein même de votre entreprise.

L'innovation peut se traduire par le renforcement du lien de l'entreprise avec son environnement sociétal :

- par son implication dans l'écologie ou l'humanitaire en reversant un pourcentage de ses ventes ou en laissant ses salariés travailler un certain nombre d'heures dans des associations ;
- par le libre choix vestimentaire laissé aux salariés qui ne sont pas en contact direct avec les clients ;
- par l'implication des salariés volontaires dans des activités de soutien scolaire ou d'aide aux personnes en difficulté ;
- par la mise en place d'un programme de création d'entreprise. Si un salarié veut partir créer son entreprise, proposez-lui un congé sans solde pour qu'il reste assuré. Après un ou deux ans, le salarié pourra revenir s'il le souhaite.

6- La formation

⁴⁹ Chaminade.B , op cite, p 274

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

La nouvelle loi sur la formation introduit deux principes forts utiles pour l'identification des salariés à fidéliser : la coresponsabilité et le co-investissement. La coresponsabilité demande au salarié de prendre l'initiative de demander une formation et de s'impliquer dans le maintien de son employabilité. Le co-investissement lui demande ensuite d'être prêt à utiliser son temps personnel s'il n'y a pas d'accord spécifique sur le sujet. Ces deux principes permettent d'identifier les personnes les plus motivées et de vérifier leur engagement à évoluer dans leur entreprise ou dans leur emploi. Ce qui, dans le deuxième cas, pourra permettre de prévoir leur départ qui risque d'intervenir une fois la formation achevée. En ce qui concerne la deuxième étape de la démarche, (l'identification des attentes) la demande de formation doit faire l'objet d'un accord formalisé de l'employeur. C'est donc l'occasion pour le salarié, son manager ou la personne chargée de la formation de faire le point sur les attentes d'évolution de la personne en dépassant le cadre des compétences requises pour tenir le poste qu'il occupe. Savoir si le salarié souhaite une formation pour progresser dans son emploi ou pour progresser dans son entreprise permettra d'identifier son « orientation professionnelle ». Précisons en passant que le salarié orienté vers son emploi est appelé « expert » car il cherche à devenir le meilleur dans son emploi, et ce, quelle que soit l'entreprise, tandis que le « professionnel » cherche à rester dans la même entreprise, l'emploi qu'il occupe étant secondaire.

Et nous arrivons directement à la dernière étape, la réponse personnalisée de l'entreprise aux attentes individuelles de ses salariés. Le professionnel cherchera de nouvelles opportunités d'évolution dans l'entreprise, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales, tandis que l'expert cherchera une évolution en responsabilité. Toutefois, il est utile de rappeler ici que l'absence de reconnaissance est l'une des premières raisons évoquées par les salariés démissionnaires, le salarié qui sort d'une formation va s'attendre à être promu et donc augmenté. Les entreprises doivent alors trouver de nouvelles passerelles horizontales et transversales si elles ne veulent pas voir leurs compétences disparaître au fur et à mesure qu'elles les construisent.

7- Créer une organisation anti-stress :

Benjamin Chaminade⁵⁰ relève que le stress est la réaction de l'organisme face à des agressions, pressions ou contraintes de l'environnement s'exprimant à travers une tension psychologique qui affecte l'ensemble du fonctionnement de l'organisme. S'il peut être considéré comme positif car mobilisant l'énergie qui permet de se dépasser, il n'empêche qu'il est le plus

⁵⁰ Chaminade. B, op cite, p 260

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

souvent destructeur. En retour de leur investissement, les salariés attendent qu'on leur garantisse un sens à leur travail et que l'on prenne soin de leur bien-être personnel.

Pour cela, il faut déterminer ce qui rend « stressante » une culture d'entreprise :

- la tendance à stimuler les comportements par l'émulation et l'esprit de compétition ;
- des sollicitations trop puissantes pour atteindre des objectifs intenables en suivant des procédures fastidieuses ;
- des appels trop fréquents au sacrifice de soi pour l'obtention d'une potentielle promotion ;
- un turnover ou une mobilité interne trop intense qui brisent les réseaux de relations ou d'affinités ;
- une contradiction trop visible entre les principes d'équité déclarés et la réalité ;
- une organisation déstructurée donnant l'impression de se battre contre des moulins à vent ;
- une activité au quotidien qui consiste à perpétuellement éteindre des feux et qui rend impossible la projection à moyen terme ;
- l'entretien de l'insécurité dans le déroulement de carrière ;
- l'alourdissement de la charge de travail au détriment de son enrichissement, etc.

2-2-4- L'image employeur

Étant intimement liée à la fidélisation du salarié, et comme cela a été introduit au niveau de la section précédente, la construction d'une marque employeur est de mise au sein d'une entreprise ou institution ;

Selon le même auteur⁵¹, construire cette marque d'employeur unique commence par identifier l'image cible que l'on souhaite donner à ses candidats potentiels et salariés actuels. Pour cela, chaque entreprise a son propre chemin à suivre. Quand la plupart des entreprises sont orientées sur le court terme et restent passives sur leur secteur d'emploi, les employeurs de choix communiquent leur image sur le long terme et disposent en permanence d'un vivier de candidatures de qualité.

Avoir une marque d'employeur clairement identifiable est le meilleur moyen pour une entreprise de se faire connaître comme employeur de référence chez lequel il fait bon travailler. C'est une méthode directement empruntée au marketing : la marque d'un produit est créée pour développer dans l'esprit du consommateur un besoin de consommer et une image de qualité qui le poussera à passer à l'acte. Une marque d'employeur produit le même effet en créant une image sociale attractive qui met en valeur l'enrichissement que procure le

⁵¹Idem, p 25

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

fait de travailler dans une entreprise aux valeurs humaines solides qui incite les candidats évoluant sur son marché du travail cible à rejoindre ses rangs. Les RH commencent le marquage, le marketing avec autorisation et la gestion des relations avec les clients en les appliquant non pas aux clients potentiels mais bien aux employés potentiels.

À travers sa marque d'employeur, l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Moyen bien plus attractif que la petite annonce promettant tel salaire pour telles activités réalisées. Il ne s'agit alors plus de vendre un emploi ou un métier, mais de communiquer une vision de marque proposant de vivre une expérience. Cette marque peut être construite sur l'esprit d'entreprise, l'amélioration du cadre de vie ou encore l'épanouissement individuel apporté par la vie professionnelle des salariés ou encore sur le suivi personnalisé de leur carrière.

Une fois que cette image de marque est solidement implantée, un flux stable de candidatures se mettra en place naturellement

À cet effet, il est important d'aborder deux aspects à savoir: La construction de la marque employeur en interne ainsi que la gestion de la marque employeur.

1- La construction de la marque employeur en interne

B.CHAMINADE (2010) identifie sept (7) étapes, dans l'élaboration de la marque employeur :

A - Préparer l'action et analyser ses pratiques internes : il s'agit d'identifier les forces et surtout les faiblesses de tous les processus de gestion du capital humain.

B - Améliorer ses pratiques : une fois les problèmes identifiés, il faut prévoir un plan d'action afin de les corriger. C'est une phase assez critique pour la direction qui doit prouver sa volonté de changement à ses salariés dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise.

C - Identifier et inventorier ses points d'attraction grâce à des enquêtes de satisfaction interne, de climat social, des tables rondes, etc.

D - Réinventer l'entreprise en vérifiant que les valeurs de l'entreprise sont partagées par ses salariés et que la vision et les missions sont en harmonie avec les orientations stratégiques.

E - Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale : une analyse minutieuse des pratiques des concurrents, par exemple en termes de rémunération et de pratiques de

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

management, permet de mieux positionner sa marque. De plus, il est important d'analyser l'image sociale de l'organisation et de s'intéresser à ce qui fait sa notoriété.

F - Identifier sa cible en termes de profil, de compétences, de formation, etc.

G - Communiquer sa marque employeur en se servant des meilleurs moyens possibles.

L'entreprise soucieuse de son image de marque employeur veillera à animer et enrichir sa relation avec son environnement externe en véhiculant l'image de "l'entreprise-école" à travers des actions de :

- mécénat en finançant des manifestations socioculturelles,
- sponsoring en finançant les concours et prix d'excellence,
- relations publiques avec son espace scolaire et universitaire en offrant par exemple des stages, des emplois saisonniers et en assistant à des forums d'étudiants.

Ces différentes actions permettent aux futurs collaborateurs de se familiariser avec la vie professionnelle, d'avoir une bonne image de l'entreprise en tant qu'entité citoyenne et dynamique.

En tout état de cause l'image employeur expliquée par Philippe Liger⁵², une fois « installée », ne sera pas définitivement acquise par l'entreprise. Elle devra être entretenue en permanence à travers notamment tous les canaux de recrutement. Elle sera d'autant plus durable qu'elle deviendra portée par les collaborateurs qui se reconnaîtront dans ce qu'elle représente pour eux, c'est-à-dire, par exemple des avantages, une ambiance, un esprit d'entreprise. En plus de l'attractivité externe, l'image employeur entraînera de l'attractivité interne ou autrement dit de la fidélisation des collaborateurs.

L'image employeur s'inscrit donc dans un processus permanent en amont et en aval, et, bien au-delà simplement des recrutements.

Certaines entreprises démontrent que le développement d'une marque employeur forte est étroitement lié à une mobilisation interne forte des équipes des ressources humaines et des salariés, plutôt qu'à des grandes campagnes de communication qui restent creuses et non relayées sur le terrain⁵³.

« Toute communication ou publicité externe sans racine commune ne sert à rien. La majorité des sociétés ont une tendance naturelle à se « survendre » et certaines actions de marque

⁵² Liger .P, op cite, p 29.

⁵³ Communiqué d'un Colloque RH du CFA IGS sous le haut patronage du Ministère du Travail, « le salarié est roi », La 20^{ème} édition, p50.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

employeur peuvent être destructrices si la promesse n'est pas tenue en interne » selon Arnaud André, DRH de Bureau Veritas.

Les éléments essentiels de la marque employeur sont la diminution des coûts en misant sur les salariés en interne afin d'éviter d'engager des coûts de recrutements, la fidélisation des collaborateurs et le développement d'un sentiment d'appartenance ; mais aussi l'amélioration de la réputation, l'intégration des valeurs de l'entreprise, ainsi que l'adaptation facilitée à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, la communication a pour principal objectif d'aligner les faits et les discours dans une logique de cohérence. C'est sans doute le principal défi de la communication RH. La communication va construire et diffuser des messages au plus proche de la réalité de l'entreprise, de sa culture et de ses métiers.

La marque employeur s'articule autour de 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés et la différenciation.

Les enjeux de la marque employeur sont :

- L'attractivité et la fidélisation ;
- Renforcer la culture d'entreprise ;
- Réconcilier l'image et l'identité ;
- Améliorer l'e-réputation.

2- La gestion de la marque employeur

Dans ce cadre, le service des Ressources Humaines a naturellement en charge le développement de la marque employeur. Les démarches sont similaires à celles du service marketing⁵⁴. Face à une concurrence importante, notamment dans la recherche des meilleurs profils, les RH doivent contribuer à développer une marque reconnue et attractive.

Mélanie Hache-Barrois reprend ainsi six étapes inspirées du marketing pour une bonne gestion de la marque employeur, à savoir :

- Connaître son audience puisque la création d'une marque employeur induit de connaître sa cible comme dans la discipline du marketing et ce dans le but de répondre aux besoins et aux exigences des clients,
- Comprendre les attentes par le biais d'études et d'enquêtes auprès de panels représentatifs des clients cibles,
- Valoriser ses actions pour attirer de nouveaux collaborateurs en développant sa notoriété,

⁵⁴ IDEM, p 56.

Chapitre II Le marketing des ressources humaines

- Identifier les ambassadeurs potentiels qui transmettront au mieux notre marque employeur, Renforcer sa visibilité par le biais des recommandations et du bouche-à-oreille,
- Communiquer de façon transparente notamment sur les réseaux sociaux pour avoir un fort impact.

Par le biais de cette gestion, le service des Ressources Humaines oriente la culture d'entreprise et la communique en interne ou à l'externe.

Conclusion

Sous l'influence de plusieurs facteurs internes et externes, la fonction ressources humaines a évolué d'une fonction support à une fonction stratégique orientée vers la création de la valeur. Elle est désormais appelée à répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'instar d'un client d'une marque. On lui demande aujourd'hui d'être capable de vendre et se vendre pour asseoir sa légitimité.

Pour attirer et fidéliser les bons profils, les entreprises recourent au marketing des ressources humaines, une nouvelle approche de GRH qui s'approprie la démarche et les outils du marketing. Le marketing des ressources humaines n'est pas seulement le fruit d'un croisement entre le marketing et la gestion des ressources humaines, mais il possède une dimension stratégique. Il renvoie aux manières de motiver et d'impliquer les salariés, il se présente comme une philosophie de gestion, qui tient compte des attentes des employés et les place au rang de client de choix méritant des prestations personnalisées à travers une stratégie de segmentation et de ciblage. Cette nouvelle approche accorde aussi une grande importance au développement d'une image sociale positive et à la création d'une marque employeur remarquable. Sa mise en place nécessite l'existence d'un certain nombre de préalables et son succès est conditionné par certaines exigences.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Chapitre III Etude empirique sur le Marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Le présent chapitre est consacré à la partie pratique, permettant de mettre en exergue et de vérifier la pratique du marketing des ressources humaines au sein d'une institution publique, en l'occurrence « **Le Ministère des Finances Algérien** », ceci sera réalisé à travers l'étude des points suivants :

- 1- La présentation du Ministère des Finances Algérien (structures et missions de la Direction des Ressources Humaines) ;
- 2- La mise en revue de quelques points évoqués en théorie, notamment : Le recrutement, la formation, la communication au sein de l'organisme d'accueil ;
- 3- L'élaboration d'un questionnaire à choix multiples soumis à l'appréciation du personnel de catégories confondues, qui nous permettra de vérifier le degré accordé au marketing des ressources humaines en interne au sein du Ministère des Finances, et par le même, répondre à notre problématique : Dans quelle mesure la pratique du marketing des ressources humaines dans une institution publique algérienne, influence-t-elle la satisfaction et la fidélisation des employés ?

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Section 1 Présentation du Ministère des Finances

Le décret exécutif N° 07-364 du 18 Dhou El Kaada 1428 correspondant au 28 novembre 2007 portant organisation de l'administration centrale du ministère des Finances.¹

1-1- Organisation du Ministère des Finances :

Sous l'autorité du Ministre des Finances, l'administration centrale du Ministère des Finances² comprend :

- 1- **Le secrétaire général** : auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne, assisté de quatre (4) directeurs d'études et de trois (3) chefs d'études ;
- 2- **Le chef de cabinet** : assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse ;
- 3- **Les structures suivantes** :
 - La direction générale de la prévision et des politiques ;
 - La direction générale du budget ;
 - La direction générale du Trésor ;
 - La direction générale des impôts ;
 - La direction générale de la comptabilité ;
 - La direction générale des relations Economiques et financières extérieures ;
 - La direction générale du domaine national ;
 - La direction générale des douanes, régie par un texte particulier ;
 - La division des marchés publics ;
 - La direction des opérations budgétaires et des infrastructures ;
 - La direction de la maintenance et des moyens ;
 - La direction des ressources humaines ;
 - La direction du système d'information ;
 - La direction de l'agence judiciaire du Trésor ;
 - La direction de la communication ;
 - L'inspection générale des finances, régie par un texte particulier.

¹ L'organigramme détaillé du Ministère des Finances est annexé à ce présent travail.

² Siège : Immeuble Ahmed Francis, cité Malki, Ben Aknoun, Alger.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

1-1-1- La Direction des ressources humaines

On ne peut parler du marketing interne sans évoquer la direction des ressources humaines, vu l'importance que joue cette dernière au sein d'une institution publique.

En effet, la direction des ressources humaines au niveau du Ministère des Finances est chargée de :

- Promouvoir, conduire et coordonner la politique de modernisation de la gestion et de la valorisation des ressources humaines du ministère ;
- D'évaluer, en relation avec les structures du ministère, les besoins en moyens humains nécessaires au fonctionnement des services et la réalisation des objectifs qui leur sont assignés ;
- D'élaborer et de conduire, en coordination avec ces structures, la politique de formation du ministère et d'en assurer la mise en œuvre et l'évaluation ;
- De représenter le ministère des finances auprès des instances nationales chargées de la politique de gestion des ressources humaines.

Elle est composée de quatre (4) sous- directions :

- La sous-direction de la gestion des personnels de l'administration centrale, chargée :

D'assurer la gestion des carrières des personnels des structures de l'administration centrale qui lui sont rattachées et de participer à celles des autres personnels en tenant compte des compétences propres à chaque structure ;

-De déterminer, en relation avec les structures concernées, les effectifs nécessaires au fonctionnement de l'administration centrale ;

-D'élaborer, d'analyser et de diffuser les informations et données relatives au personnel du ministère ;

- De prendre en charge les contentieux liés à la gestion des personnels relevant de sa compétence.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

- La sous-direction de la gestion des cadres et des compétences, chargée :

- D'assurer la gestion de carrière de l'ensemble des cadres supérieurs du ministère et assimilés ;
- De proposer et mettre en œuvre les procédures de sélection et de recrutement des cadres ;
- De tenir et mettre à jour le fichier ministériel des compétences.

- La sous-direction de la formation, chargée :

- De mettre en place le schéma directeur de formation du ministère, de coordonner et d'évaluer sa mise en œuvre ;
- De conduire, d'animer, de coordonner et d'évaluer l'action des structures de formation sous tutelle du ministère des finances conformément au schéma directeur de formation arrêté ;
- De veiller à la mise en place des outils nécessaires à la satisfaction qualitative des besoins de formation du ministère ;
- De concevoir et de mettre en œuvre, en relation avec les structures concernées, des actions de formation pour les personnels de l'administration centrale.

- La sous-direction de la valorisation des ressources humaines, chargée de :

- Définir et d'élaborer un modèle de planification des ressources humaines et de maîtrise des effectifs ;
- De mener toute étude prospective sur l'évolution des métiers et des compétences ; ó de proposer et d'élaborer, en relation avec les autres structures, les référentiels de métiers, les filières professionnelles et les cheminements de carrières ;
- D'assister les structures du ministère dans l'analyse des besoins de formation, de conduite des plans et leur mise en œuvre ;
- D'entretenir et de développer des relations de coopération et d'échange de programmes pédagogiques, de documentation et d'information avec les institutions et les organismes de formation ; de mener périodiquement des audits internes des pratiques de gestion des ressources humaines.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

1-1-2- Le recrutement au niveau du Ministère des Finances

La situation du fonctionnaire vis-à-vis de son administration revêt un caractère **statutaire et réglementaire**, et ce contrairement au travailleur hors administration publique qui est régi par un contrat de travail.

La Gestion des Ressources Humaines, à l'instar d'autres fonctions, est au service de la politique de l'administration publique. Elle met en œuvre les principes et procédures régissant les fonctionnaires et visant à atteindre les objectifs fixés par le programme du gouvernement.

Le recrutement répond à un besoin spécifique en personnel, mais constitue aussi le moyen par lequel l'organisation accroît ses compétences et s'enrichit de valeurs et d'expériences nouvelles.

Le processus de recrutement ne se limite pas aux procédures de sélection. Il implique plusieurs étapes qui vont de la définition précise du besoin à l'intégration du nouveau salarié dans l'organisation.

Dans **le secteur économique**, la relation de travail est **contractuelle**, elle est régie par un contrat de travail et le recrutement se fait dans un poste de travail.

Dans **l'administration publique en l'occurrence le Ministère des Finances**, la relation de travail est **statutaire et réglementaire**, elle est régie par un statut particulier et le recrutement se fait dans un corps.

1- Modalités de recrutement

Comme toutes administrations publiques, le Ministère des Finances adopte les modalités de recrutement énoncées dans les textes réglementaires :

Décret exécutif n° **12-194 du 25 avril 2012** fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels, a pour finalités:

- La fluidification des procédures de recrutements et de promotion;
- La détermination des missions et responsabilités des gestionnaires, et ;
- Leur réhabilitation pleine et totale dans ce domaine.

Le recrutement dans le Ministère des Finances peut être, **externe ou interne**.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

1-1- Le recrutement externe

Le recrutement sur titre : (produit de formation des écoles, où le Ministère des Finances assure le parrainage, exemple : l'IEDF (institut d'économie douanière et fiscale, ENA (l'école nationale d'administration), ENI (école nationale des impôts), ...

- Concours sur titre, concours sur épreuves ou par voie de test professionnel.

1-2- Le recrutement interne

Se fait par voie **d'examen professionnel** ou **au choix** après inscription sur liste d'aptitudes.

➤ **Nouveautés apportées par le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012**

Consécration du concours sur titre comme voie de recrutement complémentaire, notamment lorsque l'administration concernée dispose déjà de personnels contractuels ou exerçant dans le cadre de dispositifs relatifs à l'aide à l'insertion professionnelle ou sociale;

Répartition des postes budgétaires vacants entre les différents modes de recrutement et de promotion, dès la notification du fascicule budgétaire, et ce en tenant compte de la structure des effectifs souhaitée et des besoins en personnels.

2- Cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels

- Par **arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique**, pour l'accès aux corps communs, aux corps des ouvriers professionnels, conducteurs d'automobiles et appariteurs ;
- Par **arrêté du Ministre concerné (Ministre des Finances)**, pour l'accès aux corps spécifiques relevant de son secteur, après avis conforme de l'autorité chargée de la fonction publique.

Les arrêtés précités doivent préciser notamment :

Pour les concours sur épreuves, examens et tests professionnels: les corps ou grades ouverts , le nombre, la nature, la durée, les coefficients et, le cas échéant, les notes éliminatoires des épreuves d'admissibilité et d'admission définitive;

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Pour les concours sur titres: les corps ou grades ouverts, les critères de sélection au concours ainsi que la notation affectée à chacun d'eux (adéquation du profil, expérience professionnelle, entretien avec le jury,.....).

3- Modalités d'ouverture des concours, examens et tests professionnels

L'ouverture est prononcée par arrêté ou décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination, qui précisent notamment :

Les corps ou grades ouverts, le mode de recrutement ou de promotion ;

Le nombre de postes budgétaires ouverts, les conditions statutaires de participation ;

Le nombre, la nature, la durée, les coefficients et, le cas échéant, les notes éliminatoires des épreuves d'admissibilité et d'admission définitive;

Les dates d'ouverture et de clôture des inscriptions ; la composition des jurys de sélection ou d'admissibilité.

- Notification des arrêtés ou décisions d'ouverture

L'administration publique est tenue de notifier une ampliation de l'arrêté ou de la décision en question aux services compétents de la fonction publique dans un délai de cinq (05) jours

Le service doit émettre **un avis sur la conformité de ces actes à la réglementation en vigueur** (dispositions statutaires, réglementaires et répartition des postes budgétaires) dans un délai de sept (07) jours, passé ce délai, l'avis conforme est réputé acquis ;

- Publicité

Les concours, examens et tests professionnels doivent faire l'objet de publicité dans un délai maximum de sept (07) jours ouvrables, à compter de la date d'obtention de l'avis de conformité des services de la fonction publique ;

- La publicité des recrutements externes s'effectue :

Par voie de presse écrite et par tout autre moyen approprié, pour les grades classés à la catégorie 10 au moins;

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Par voie d'affichage, auprès des agences de l'emploi et par tout autre moyen approprié, pour les autres grades.

Il y a lieu de souligner qu'outre ces voies de publicité, l'ensemble des recrutements doivent être publiés sur le site internet de la DGFP (Direction Générale de la fonction publique).

- Constitution du dossier de candidatures

Allègement du dossier: suite à l'instruction du premier ministre (PM) n° 273 du 17 août 2013, le dossier se limite à :

- Une Demande manuscrite + formulaire + copie de la pièce d'identité + copie de la qualification exigée.
- **Examen du dossier de candidatures**

Établissement, par une commission ad-hoc, d'un PV devant consigner la liste des candidats retenus pour participer aux concours, et la liste de ceux dont les dossiers ont été rejetés, en précisant les motifs du rejet.

Une ampliation de ce PV accompagnée de la copie du premier avis de presse doit être notifiée aux services de la fonction publique dans un délai de quinze (15) jours.

L'administration est tenue d'informer les candidats admis à concourir, par lettre individuelle et par voie d'affichage sur les lieux de travail (au siège du Ministère des Finances), ainsi que par toute autre voie appropriée dans un délai de dix (10) jours au moins avant la date prévue pour le déroulement du concours.

Elle doit également informer les candidats non admis à concourir, des motifs de rejet.

- **Déroulement du concours:** On distingue :

Concours sur titre:

Concours sur épreuves:

- **Proclamation des résultats**

1. Proclamation des résultats des épreuves d'admissibilités, le cas échéant épreuves orales;

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

2. Proclamation des résultats définitifs;
3. Établissement et validité des listes d'attentes;
4. Publicité et notification des listes d'admissibilité et d'admission définitive ainsi que la liste d'attente
5. Convocation des candidats admis;

1-1-3- La formation

1- Obligation statutaire

Au sens de :

L'Art. 38 du SGFP³ : « Le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière ». **Garanties et droits des fonctionnaires**

L'Art. 104 du SGFP : (chapitre 5: Formation): « En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement ».

Art. 105 du SGFP : « Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire ».

Au niveau du Ministère des Finances on distingue :

- Formations initiales pour l'accès à un premier emploi (ex: formation IEDF, ENI, ENA,.....);
- Formations en cours de période d'essai (concernant quelques grades) ;
- Formations préalables à la promotion (promotions d'un grade à un grade appartenant à un autre groupe) ;

2- Processus de la formation : Le processus de formation comprend

- L'identification des besoins en formation ;
- Conception et montage des plans de formation ;

³ SGFP : Statut général de la fonction publique

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

- Achat de la formation ;
- Organisation des actions de formation ;
- Évaluation des actions de formation.
- L'analyse des besoins de formation : c'est un processus de collecte, de diagnostic et d'analyse de données, il permet de décider avec précision de la nécessité ou non d'établir un plan de formation.

Il est utile d'évaluer le recueil des besoins de formation déjà réalisé afin de s'assurer des résultats obtenus.

En outre, il y a lieu de signaler que plusieurs démarches peuvent être utilisées pour procéder à l'identification des besoins de formation; il est recommandé toutefois, de veiller à associer les niveaux hiérarchiques opérationnels et les futurs bénéficiaires pour cerner avec précision les besoins réels.

Il est utile d'évaluer le recueil des besoins de formation déjà réalisé afin de s'assurer des résultats obtenus.

➤ Les formations conventionnelles :

Suite au choix du prestataire, une convention est signée entre les parties, l'action de formation peut, alors, être dispensée selon les termes de la convention:

- En interne (sur site) ou en externe (au près des établissements de formation : exp : ISGP (Institut supérieur de gestion et de planification) ou à l'étranger) ;
- En continu (formation bloquée) ou en alternance (une à deux journée par semaine, une semaine par mois,...) ;
- Certaines formations au niveau du Ministère des Finances se font au niveau de la DRH, notamment les formations appelées (haut potentiel), ces dernières ont pour finalité de préparer le cadre pour un éventuel post supérieur ;
- D'autres se font en convention avec des établissements locaux, on peut citer à titre d'exemple les institutions financières à savoir : la BNA.
- Des formations réalisées en convention avec des établissements étrangers à savoir : Le **FMI (Fond monétaire international)**, le **FMA (Fond monétaire arabe)**, la **BM**

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

(banque mondiale), la BAD (banque africaine de développement) et autres..., assurant le déroulement de la formation à l'étranger qui peut être de courte durée (entre une semaine et 15 jours) ou formation langue durée (de 6 mois à 2 ans), selon le besoin recherché.

1-1-4- La rémunération :

Parmi les principaux droits du fonctionnaire, et en contrepartie du travail fourni, le fonctionnaire a droit à une rémunération, elle consiste à payer la contrepartie d'un travail effectué ou d'un service fait.

La rémunération individuelle du fonctionnaire (son traitement) est déterminée par son appartenance à un corps ; Suivant le grade de l'agent dans ce corps, un échelon, auquel est associé un indice brut, définit de manière précise sa position sur l'échelle indiciaire commune à tous les fonctionnaires.

1- Présentation du système de rémunération des fonctionnaires :

Au lendemain de l'indépendance, le fonctionnaire Algérien était régi par l'Ordonnance n° 66-133 du 2 Juin 1966, portant statut général de la fonction publique, modifiée et complétée, d'aspiration socialiste.

Dans le cadre de l'idéologie socialiste de l'Etat, consacrée dans les constitutions consécutives, le fonctionnaire est considéré comme un travailleur, régi à l'instar du travailleur exerçant dans le secteur économique, par les mêmes dispositions législatives de la loi n° 78-12 du 5 Août 1978, relative au statut général du travailleur.

Ainsi, cette loi se verra, rapidement, traduite réglementairement par le décret n° 85-59 du 23 Mars 1985, portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques, ainsi que l'ensemble des textes pris en application, afin d'établir le statut juridique des fonctionnaires, dont les grades seront classés sur 78 positions statutaires, incluant également les titulaires de postes supérieurs, exerçant des postes de responsabilité et d'encadrement, budgétisés à l'instar des gardes de fonctionnaires, alors que l'avancement dans la carrière s'effectuait sur 10 échelons.

Dans le sillage de la réforme de l'Etat, les pouvoirs publics ont décidé de mettre en place un nouveau texte législatif régissant l'ensemble des fonctionnaires : Après une longue réflexion du groupe bilatéral associant les différents départements ministériels, à la lumière des recommandations du comité de réforme des structures et missions de l'Etat, le statut général

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

de la fonction publique, publié par l'Ordonnance n° 06-03 du 15 Juillet 2006, est venu consacrer un nouveau système de classification des fonctionnaires, sur 4 groupes regroupant 17 catégories et 7 subdivisions hors-catégorie, et qui correspondent à des grades, l'accès à chaque grade étant, fondé sur le niveau de qualification attesté par des titres ou des diplômes, induisant l'élaboration d'une nouvelle grille des traitements des fonctionnaires. A cet égard, la refonte du statut général de la fonction publique s'inscrit dans le processus global de modernisation de l'Etat et de la bonne gouvernance, véritable socle et cadre fédérateur de l'ensemble des corps des fonctionnaires.

Ainsi, le nouveau statut général de la fonction publique a défini les garanties, obligations et droits du fonctionnaire, dans sa relation statutaire, consacrée par les 63 statuts particuliers des fonctionnaires par corps, l'organisation et le déroulement de sa carrière, les positions statutaires dans lesquelles il peut être placé, ainsi que le régime disciplinaire qui lui est applicable.

Il a, également, mis en place une nouvelle relation de travail qu'est le régime de contractualisation, tel que prévu à son article 19 pour des activités d'entretien, de maintenance ou de service, elle a permis le recrutement d'agents contractuels recrutés dans le cadre des dispositions de son article 20, recrutés sur des emplois destinés à des fonctionnaires, ou encore pour la prise en charge d'opérations revêtant un caractère conjoncturel, et ce, à titre exceptionnel.

La rémunération du fonctionnaire est, donc, constituée d'un élément principal qu'est le traitement de base, rémunérant ses obligations, majoré de l'indemnité d'expérience professionnelle, qui correspond à l'un des 12 échelons de son ancienneté, et d'un élément accessoire qu'est le régime indemnitaire (primes et indemnités), en contrepartie des contraintes et des sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités. Une nouvelle grille des traitements, instituée par le Décret présidentiel n° 07-304 du 29 Septembre 2007, prenant effet à compter du 1er Janvier 2008, les fonctionnaires perçoivent leurs nouveaux salaires révisés, avec effet rétroactif, c'est-à-dire avec le service de rappels de salaires à partir de la date du 1er Janvier 2008.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

1-1-5- La Communication au Ministère des Finances :

La communication au niveau du Ministère des Finances se fait par le biais d'affichage, de publication de textes sur les lieux, ainsi que par voie électronique via intranet,

A cet effet, et tel que cité supra, il existe une direction de communication chargée :

- d'Elaborer, en relation avec les structures concernées, la stratégie de communication du ministère, de la mettre en œuvre et de suivre son exécution ;
- d'organiser la communication avec l'extérieur et à l'intérieur du Ministère ;
- de promouvoir les actions du ministère liées à la communication ;
- de veiller à la cohérence des publications du ministère.

Section 2 Méthodologie de l'enquête

Notre étude est basée sur le degré accordé au marketing des ressources humaines dans une institution publique, cas du ministère des finances. L'objectif de notre étude est de pouvoir apporter des réponses à la question principale:

- Dans quelle mesure la pratique du marketing interne dans une institution publique algérienne influence-t-elle la satisfaction et la fidélisation des employés

Dans un premier temps, l'exploitation des résultats de cette enquête, nous permettra de savoir si les institutions publiques Algériennes sont suffisamment ouvertes sur les nouvelles techniques issues du marketing pour attirer, intégrer, et surtout fidéliser les compétences. Puis, on se basant sur cette étude on va essayer d'élaborer des propositions et des recommandations aux institutions étatiques en vue d'introduire ces techniques au cœur de leur politique de gestion de l'homme.

2-1- Mode d'administration

Dans cette étude, nous avons opté pour un questionnaire qui est le principal moyen pour recueillir les informations nécessaires, il existe différentes méthodes d'obtenir des réponses lors d'une enquête, dans notre cas nous avons opté pour une méthode auto administré via Gmail.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

2-1-1 - Le mode d'échantillonnage

Nous avons choisi une méthode d'échantillonnage de convenance pour des raisons pratiques d'accessibilité, de coût et de gain de temps, cette méthode consiste à se limiter aux personnes les plus accessibles et les plus disponibles. Etant donné la cible choisie et le mode d'administration du questionnaire, l'échantillon d'étude est plutôt représentatif. Notre échantillon est composé de 72 employés toutes catégories confondues et de différentes directions.

2-1-2- Durée de l'enquête

Notre enquête s'est étendue sur un mois : une semaine pour la réalisation et le pré-test du questionnaire, une semaine pour la collecte d'informations et deux semaines pour l'analyse et le traitement des résultats obtenus.

2-1-3 - Conception du questionnaire

Après avoir défini les objectifs de notre enquête, nous avons pu élaborer le questionnaire en utilisant des questions simples, compréhensibles et claires avec l'échelle de Likert. Pour la conception de ce dernier en ligne, nous avons utilisé « Google Forms » qui est un outil gratuit et facile à utiliser depuis « Google ». Il permet de recueillir rapidement des données en touchant un grand nombre de personnes grâce au partage du questionnaire sur les réseaux sociaux. Cet outil permet également le traitement facile des données collectées. Notre questionnaire comporte 32 questions.

Il est découpé en deux parties :

- L'introduction : est consacrée à la présentation de l'enquête et de son objectif, elle permet d'ancrer la personne interrogée dans le contexte, mais aussi, de la mettre en situation de confiance et lui montrer l'importance de sa participation à l'enquête.
- Le corps du questionnaire : comporte l'ensemble des questions destinées à la collecte des informations pour notre enquête.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

2-2- Présentation de la structure du questionnaire

Notre questionnaire comprend deux parties essentielles :

La première partie, évoque l'aspect socio démographique, elle regroupe six questions qui relèvent de l'ordre social (niveau d'instruction, état matrimonial, ancienneté etc.), et de l'ordre démographique (âge, sexe, lieu de résidence etc. La deuxième partie, regroupe plusieurs volets à savoir :

- 1- Le volet « recrutement et intégration » : Il s'intéresse à la transparence du processus de recrutement ainsi qu'à la qualité d'accueil des nouveaux recrutés.
- 2- Le volet « l'image employeur » : permet d'apprécier l'attractivité que l'organisme renvoie auprès de ses employés.
- 3- Le volet « conditions et climat de travail » : nous renvoie sur l'aménagement des moyens physiques, l'ergonomie du travail, ainsi que l'ambiance qui règne au travail.
- 4- Le volet « la rémunération » : il évoque principalement les avantages pécuniaires que les employés contractent en contre partie de leur travail.
- 5- Le volet « la communication » : il tient compte de la fluidité de l'information, sa disponibilité ainsi que de sa bonne exploitation en ayant recours aux nouvelles technologies de l'information et de technologies dont le ministère en dispose.
- 6- Le volet « gestion et l'organisation de travail » : il lustre la nature des relations d'autorité, de pouvoir, avec le rôle de la hiérarchie, le système de décision et comment cela est perçu par les employés.
- 7- Le volet « évolution de carrière » il permet de mesurer l'accès à la formation, ainsi que les perspectives d'évolution et de progression de carrière.
- 8- Le volet « fidélisation et satisfaction des employés » : ce volet permet de savoir si finalement les employés sont fidélisés et si l'organisme parvient à satisfaire et retenir ces employés.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

2-2-1- Typologie des questions utilisées

Pour mener notre enquête, nous avons utilisé des questions de type Likert qui permettent d'évaluer l'opinion et le ressenti des participants.

Parfois appelée « échelle de satisfaction » cette échelle permet l'obtention des avis plus nuancés, elle propose un éventail d'options, de réponse allant par de « Pas d'accord du tout » à « Totalelement d'accord », de comprendre au mieux le feedback reçu et d'identifier plus facilement les aspects à améliorer de notre enquête.

2-3- Analyse et interprétation des résultats

L'interprétation des résultats qui suivent, est basée sur un échantillon de 72 salariés du ministère des finances.

Dans le but de bien mener notre travail , nous allons d'abord traiter les questions d'aspect sociodémographique qui représentent la première partie de notre questionnaire ; ensuite, nous allons passer à la deuxième partie qui comprend respectivement les volets suivants: Le volet de recrutement et d'intégration, le volet de l'image employeur , le volet des condition et climat de travail, le volet la rémunération, le volet de la communication, le volet de la gestion et l'organisation de travail, le volet de l'évolution de carrière et enfin, le volet de la fidélisation et satisfaction des employés.

2-3-1 Analyse sociodémographique de l'échantillon d'étude

Dans ce point seront analysés les critères sociodémographiques suivants : l'âge, sexe, lieu de résidence, situation matrimoniale, ancienneté et le poste occupé.

1- L'âge

Les résultats de la répartition des individus composants notre échantillon selon la catégorie d'âge sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n° 01 de la répartition de l'âge

Catégorie d'âge	Nombre des répondants	pourcentage
20-30	19	26,4%
31-45	32	44,4%
46 et plus	21	29,2%
Total	72	100%

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 salariés, 44,4% (soit 32 salariés) appartiennent à une catégorie d'âge située entre 31 et 45ans ; soit 29.2% (21 salariés), ont plus de 46 ans et enfin 26.4% des répondants ont un âge qui se situe entre 20 et 30 ans (soit 19 salariés),

On constate à cet effet, que la plupart des répondants ont un âge moyen entre 31 et 45 ans.

2- Le genre

Les résultats de la répartition des individus composants notre échantillon selon le genre sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n°02 de la répartition du genre

Genre	Nombre des répondants	Pourcentage
Homme	26	36%
Femme	46	64%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 salariés, 63.4% (46 salariés) des répondants sont des femmes, et 38% sont des hommes (soit 26 personnes sur 72), concluant ainsi que la parité féminine est plus importante.

3- Le lieu de résidence

Les résultats de la répartition des individus composants notre échantillon selon le critère lieu de résidence sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n°03 de la répartition de lieu de résidence

Lieu de résidence	Nombre des répondants	Pourcentage
Alger	61	84,7%
Hors Alger	11	15,3%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

84,7% des répondants (61 personnes) résident à Alger, tandis que moins de 20% (15,3%) sont des résidents hors Alger, concluant ainsi, que la plupart des fonctionnaires (en se basant sur l'échantillon) résident dans la wilaya d'Alger.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

4- La Situation matrimoniale

Les résultats de la répartition des individus composant notre échantillon selon la situation matrimoniale sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n°04 la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Nombre des répondants	Pourcentage
Marié (e)	41	56,9%
Célibataire	31	43,1%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 répondants, 56,9% des salariés (soit 41 personnes) sont mariés, tandis que 43,1% (soit 31 personnes) sont célibataires, les parités à cet effet se rapprochent.

5- L'ancienneté

Le tableau ci-dessous répartie les employés selon leur ancienneté au sein de ministère des finances.

Tableau n°05 ancienneté dans le poste occupé

Les années d'ancienneté	Nombre des répondants	Pourcentage
]01-10 ans]	31	43,01%
]10-20 ans]	10	13,89%
Plus de 20 ans	27	37,5%
Sans réponse	04	5,6%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 employés, ceux ayant une expérience comprise entre une (01) à dix (10) années, représentent 43,01%, c'est à dire, la majorité de notre échantillon. Ensuite les 5,6% qui sont minoritaires et qui représentent 04 employés se sont obstinés de répondre, s'ensuivent les 13,89% appartenant à l'intervalle allant de 10 à 20 ans, et enfin 37,5% des employeurs avec une expérience de travail supérieure à 20 ans.

Selon les résultats obtenus,(basé sur l'échantillon étudié) le Ministère des Finances comprend majoritairement des profils jeunes en terme expérience de travail.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

6- Le poste occupé

Les résultats de la répartition des individus composants notre échantillon selon le poste occupé sont donnés par le tableau suivant :

Tableau n° 06 de la répartition des postes occupés

Catégorie d'âge	Nombre des répondants	Pourcentage
Cadre supérieur	23	31,9%
Cadre moyen	34	47,2%
Agent de maîtrise	4	5,6%
Agent d'exécution	11	15,3%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 salariés, on constate que 47,2% des répondants sont des cadres moyens ; 31,9% sont des cadres supérieurs, le reste des répondants se réparti entre agent de maîtrise et agent d'exécution avec respectivement 5,6% et 15,3%, la plupart des répondants sont à cet effet, des cadres supérieurs et des cadres moyens.

2-3-2- Analyse statistique des réponses

Il est question dans ce point d'analyser les réponses aux questions de notre questionnaire que nous avons organisé en huit principaux volets ou axes.

1- Le volet « recrutement et intégration »

- **Question n° 01- Vous êtes satisfaits de la qualité de l'accueil et des conditions de l'intégration au début de votre carrière ici.**

Tableau n° 01 : la qualité de l'accueil et des conditions d'intégration

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	4	5,7%
D'accord	23	31,4%
neutre	10	14,3%
Pas d'accord	25	34,3%
Pas d'accord du tout	10	14,3%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Les réponses du personnel du Ministère des Finances ayant répondu à notre questionnaire à propos de leur satisfaction de la qualité et les conditions d'intégration au début de leur carrière

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

révèlent que : seulement 04 personnes sont totalement satisfaites soit 5,7% du total. 23 sur 72 sont satisfaites, contre 25 personnes non satisfaites, et 10 personnes qui ne sont pas du tout satisfaites, les 10 autres personnes qui restent sont neutres.

- **Question n°02 - Vous pensez qu'il y a une transparence totale dans le recrutement au sein de cette institution?**

Tableau n° 02 : la transparence dans le recrutement

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	4	5,6%
D'accord	21	29,2%
neutre	26	36,1%
Pas d'accord	18	25%
Pas d'accord du tout	3	4,2%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Concernant la question de la transparence dans le processus de recrutement, nous relevons une certaine divergence dans les réponses de notre population questionnée. En effet : 35% déclarent être d'accord sur la question, voir totalement d'accord (5,6%) ; et 29% des répondants ne seraient pas d'accord, et enfin 36% restent neutres.

2- Le volet « l'image employeur »

- **Question n° 03- Vous avez choisi de travailler au ministère des finances de votre propre gré et non pas par nécessité**

Tableau n° 03 - le choix de travailler au ministère des finances

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	29	40,3%
D'accord	26	36,1%
Neutre	6	8,3%
Pas d'accord	7	9,7%
Pas d'accord du tout	4	5,6%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

40,3% des répondants ont déclaré être totalement d'accord avec le fait d'avoir choisi de travailler au ministère des Finances (soit 29/72 salariés), et 36,1% sont d'accord ;(soit 26 personnes sur 72). 8,3% ont maintenu une position neutre ; (6 personnes) tandis que, 9,7% des

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

répondants ne sont pas d'accord avec le fait d'avoir choisi de travailler au Ministère des Finances (7 personnes /72 n'ont pas choisi de travailler au ministère des finances). Et enfin 5,6% ne sont pas d'accord du tout, autrement dit, sur 72 répondants 4 parmi eux n'ont pas du tout choisi de travailler au ministère des finances (ils y travaillent au Ministère des finances par nécessité).

➤ Question n° 04 -Vous pensez que le travail au ministère des finances est attrayant?

Tableau n° 04 - Attractivité du travail au ministère des finances

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	11	15,3%
D'accord	23	31,9%
Neutre	9	12,5%
Pas d'accord	21	29,2%
Pas d'accord du tout	8	11,1%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un total de 72 répondants, les avis sur l'attractivité du travail au sein du Ministère des Finances sont assez dispersés, 47 % entre être d'accord (31,9%) voire totalement d'accord (15,3%). Et près de 30% ne sont pas d'accord et 11% sont totalement contre ce fait. Par ailleurs, 12,5% demeurent neutres

➤ Question n° 05- Vous recommandez à vos proches de chercher à travailler dans cette institution?

Tableau n°05 : répartition des employés qui recommandent à leur proche de chercher à travailler dans cette institution

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	10	13,9%
D'accord	23	31,9%
Neutre	9	12,5%
Pas d'accord	19	26,4%
Pas d'accord du tout	11	15,3%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Les réponses avancées sur le fait de recommander ou alors encourager les demandeurs d'emploi à travailler dans cette institution sont plus ou moins équitablement partagés : 10 répondants totalement d'accord contre 11 autres pas du tout d'accord, et 23 répondants

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

d'accord contre 19 pas d'accord et enfin seulement 09 personnes sur 72, soit 12,5% ont maintenu une position neutre.

3- Le volet « conditions et climat de travail »

➤ Question n° 06-Le climat de travail est bon?

Tableau n°06: Le climat de travail.

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	2	2,8%
D'accord	41	56,9%
neutre	16	22,2%
Pas d'accord	6	8,4%
Pas d'accord du tout	7	9,7%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur 72 cadres questionnés, plus de la moitié jugent le climat de travail au sein du Ministère des Finances est bon (57%), alors que 6 personnes trouvent le climat n'est pas bon, et 7 répondants le trouvent pas du tout bon. Le nombre de personnes demeurant neutre sur cette question est de l'ordre de 16, soit 22% du total. Dans ce contexte, on peut dire que le climat de travail est assez bon au ministère des finances.

➤ Question n° 07-L'environnement physique de travail (bâtiment, architecture, parking, ...) est satisfaisant?

Tableau n°07: la satisfaction liée à l'environnement physique de travail

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	0	0%
D'accord	19	26,4%
neutre	7	9,7%
Pas d'accord	26	36,1%
Pas d'accord du tout	20	27,8%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

L'analyse des réponses de l'échantillon questionnée (72 personnes), notamment sur l'environnement physique de travail au sein du Ministère des Finances révèle que plus d'un tiers (36,1%) ne serait pas satisfaits, et 27,8% expriment un degré d'insatisfaction encore plus élevé ; en revanche 19 personnes (26,4%) sont globalement satisfaits et finalement, 7 personnes n'émettent aucun avis.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

À partir des résultants obtenus, on conclut que les employés ne sont pas tout à fait satisfaits de l'environnement physique de travail.

- **Question n°08- La direction s'intéresse à l'amélioration des conditions de vie de ses employés (logement, transport, ...)**

Tableau n°08 : l'intérêt que porte l'administration à l'amélioration des conditions de vie de ses employés

Degrés d'accord	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	01	1,4%
D'accord	01	1,4%
Neutre	05	6,9%
Pas d'accord	18	25 %
Pas d'accord du tout	47	65,3%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

On remarque que seul 1 employé a répondu par d'accord au fait que la direction s'intéresse à l'amélioration des conditions de vie de ses employés. Il en est aussi le cas pour l'unique personne qui a répondu par «totalement d'accord» à la même question ; ainsi, le pourcentage de 1,4% est attribué pour les deux réponses. Or, 6,9% de l'échantillon sont indifférents à la question et 25 % ne sont pas d'accord, suivi de 65,3% des employés qui ne sont pas du tout d'accord.

La direction ne s'intéresse pas à l'amélioration des conditions de vie de ses employés selon la réponse de la majorité des répondants.

- **Question n°09- Les conditions d'hygiènes et de sécurité sont satisfaisantes**

Tableau n°09: satisfaction liées à l'hygiène et à la sécurité

Degrés d'accord	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	28	38,9 %
Neutre	10	13,9 %
Pas d'accord	22	13,6 %
Pas d'accord du tout	12	16,6%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Form, sur la base des réponses

Selon 38,8 % des répondants, les conditions d'hygiènes et de sécurité sont respectées, alors que le nombre des employés ayant répondu par « totalement d'accord » est nul. Tandis que,

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

13,6% et 16,6% parmi eux ont répondu respectivement par « pas d'accord » et « pas d'accord du tout ».le pourcentage d'employés neutres est égale à 13,9 %.

Suite à cela, on remarque que les avis sont mitigés, et que de manière générale la majorité des employés sont satisfaits des conditions d'hygiène et de sécurité.

- **Question n° 10-Il règne un climat de confiance entre les supérieurs et les subordonnés au sein de l'institution?**

Tableau n°10- Illustrant l'existence d'un climat de confiance entre les supérieurs et les subordonnés

Degrés d'accord	Nombre de répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	6	8.3%
D'accord	27	37,5 %
Neutre	16	22,2%
Pas d'accord	09	12,5%
Pas d'accord du tout	14	19,5%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

On remarque d'après le tableau, que 37.5 % des employés sont d'accord avec le fait qu'il existe un climat de confiance entre supérieur et subordonnés. Une minorité estimée de 8.3% est totalement d'accord, et 22.2% sont neutres, en contre partie 12.5% et 19,5% des employés sont respectivement pas d'accord et pas d'accord du tout.

On peut dire donc, que les employés exercent leurs fonctions dans un climat où le critère de confiance est assez présent entre supérieurs et subordonnés.

4- Le volet « la rémunération »

- **Question n° 11- Vous considérez que le niveau de votre rémunération correspond globalement à ce que vous méritez.**

Tableau n°11 de la compatibilité entre niveau de rémunération et compétences.

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	0	0%
D'accord	13	18%
neutre	4	5,6%
Pas d'accord	31	43,1%
Pas d'accord du tout	24	33,3%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

S'agissant de la question de la concordance de la rémunération avec le mérite des travailleurs, 76% des répondants avouent un déséquilibre: 43% des répondants ne seraient pas d'accords et un tiers des répondants, à savoir 33,3% ne seraient pas du tout d'accord sur le niveau de la rémunération, eu égard de leur mérite. 18% des employés sont satisfaits, et seulement 04 personnes sont neutres.

Suite à cela, nous constatons qu'une partie écrasante des employés se dit insatisfaite du niveau de la rémunération.

- **Question n°12- La politique de rémunération au sein de l'institution est juste et équitable**

Tableau n°12: Équité de la politique de rémunération au sein de l'institution

Degrés d'accord	Nombre de répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	0	00%
D'accord	04	5,69%
Neutre	18	25%
Pas d'accord	36	50%
Pas d'accord du tout	15	19,4%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur le tableau ci-dessus, il figure que la moitié des employés ne sont pas d'accord avec le fait que la politique de rémunération soit équitable, alors que 25% sont indifférents, s'ensuivent ensuite les 19,4% qui ne sont pas du tout d'accord, et aucun employé n'a été totalement d'accord.

La politique de rémunération n'est donc pas équitable selon la majorité des employés.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

5- Le volet « la communication »

- **Question n°13- Pas de problème de circulation de l'information au sein de l'institution**

Tableau n°13: de circulation de l'information au sein de l'institution

Degrés d'accord	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	34	47 ,2%
Neutre	12	16,7 %
Pas d'accord	16	22 ,2 %
Pas d'accord du tout	10	13,9 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

On constate clairement qu'il n'y a pas de problème concernant la circulation de l'information pour 47 ,2% des employés qui affirment être d'accord avec ce constat, tandis que 16,7 % sont neutres, 22 ,2 % ne le sont pas et 13,9 % ne le sont pas du tout.

Il existe donc, selon les résultats obtenus, une certaine fluidité quant à la mobilité et la circulation de l'information dans l'enceinte de l'institution.

- **Question n°14- Les nouvelles technologies de l'information et de communication sont suffisamment exploitées au sein de l'institution**

Tableau n°14: l'exploitation des nouvelles technologies de l'information et de communication.

Degrés d'accords	Nombre de répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	09	12,5%
Neutre	04	05,6 %
Pas d'accord	46	63,9 %
Pas d'accord du tout	13	18 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Le tableau révèle que la plus grande majorité des employés pensent que les nouvelles technologies de l'information et de communication ne sont pas suffisamment exploitées. Ils représentent à cet effet, 63,9% des employés interrogés. 18 % expriment ne pas être d'accord du tout avec le fait qu'il y ait une bonne exploitation des nouvelles technologies de

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

l'information et de communication, seulement 12,5% qui sont d'accord et 05,6 % sont complètement neutres.

On se basant sur les résultats qui figurent sur le tableau, on peut dire que les nouvelles technologies de l'information et de communication ne sont pas suffisamment exploitées.

6- Le volet « gestion et organisation de travail »

➤ Question n°15-La charge de travail n'est pas excessive?

Tableau n°15: charge de travail

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage %
Totalement d'accord	08	11,1 %
D'accord	30	41,7 %
Neutre	25	34,7 %
Pas d'accord	09	12,5 %
Pas d'accord du tout	00	00 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

On remarque sur le tableau que 41 % des employés pensent que la charge de travail n'est pas excessive, s'ajoute à ce pourcentage, 11,1% des employés qui sont entièrement d'accord avec cette approche. 34,7 % sont neutre et 12,5 % trouvent que la charge au travail est excessive, or, le pourcentage de personnes qui ne sont pas du tout d'accord est nul.

De ce fait, on peut dire que le pourcentage des personnes qui considèrent que la charge de travail n'est pas exagérée est supérieur à celui exprimé par les employés manifestant un avis Contraire.

➤ Question n°16- Vous occupez un poste qui correspond à vos compétences?

Tableau n°16: la correspondance des postes occupés avec les compétences des employés

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00%
D'accord	10	13,9%
Neutre	13	18,1%
Pas d'accord	29	40,3%
Pas d'accord du tout	20	27,8%
Total	72	100 %

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Sur un échantillon de 72 personnes, aucun employés n'est totalement d'accord au fait qu'il occupe un poste qui correspond à ces compétences, 13,9 % sont toutefois d'accord, et 18,1% sont neutres, tandis que 40,3%, et 27,8% sont respectivement pas d'accord et pas d'accord du tout.

On constate que la majorité des employés estiment que les postes qu'ils occupent ne sont pas en adéquation avec leurs compétences.

➤ Question n°17-Vous êtes très intéressés par le recours au télétravail

Tableau n°17: l'intérêt que les employés portent pour le télétravail

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	23	31,9%
D'accord	29	40 ,3%
Neutre	12	16,7%
Pas d'accord	03	4,2 %
Pas d'accord du tout	05	6 ,9%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

D'après le tableau, 40 ,3% des employés sont intéressés par le recours au télétravail, 31,9% sont totalement d'accord, 16,7% sont neutres, et seulement 4,2 % des employés ne sont pas d'accord avec cette proposition, quant à ceux qui ne sont pas du tout d'accord ils représentent que 6 ,9% de l'échantillon.

Le recours au télétravail, intéresse en effet la majorité des employés du Ministère des Finances.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

- **Question n°18- Vous considérez que vos responsables hiérarchiques sont compétents**

Tableau n° 18: La compétence des responsables hiérarchique

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	15	20,8 %
D'accord	37	51,4%
Neutre	15	20,8 %
Pas d'accord	04	5,6 %
Pas d'accord du tout	01	1,4 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Plus de la moitié des employés estiment que leurs responsables hiérarchiques sont compétents, à raison de 51,4%, suivi de 20,8 % qui sont totalement d'accord avec cette idée. Le même taux s'attribue aux personnes neutres, alors que ceux qui ne sont pas d'accord et qui ne sont pas du tout d'accord, représentent respectivement 5,6 %, 1,4 % de l'échantillon étudié.

En effet, la plupart des employés ne remettent pas en cause les compétences de leurs responsables hiérarchiques.

- **Question n°19- Les responsables vous consultent suffisamment dans la prise de décision**

Tableau n° 19: La contribution des employés à la prise de décision au sein de l'organisme

Degrés d'accords	Nombre des répondants	pourcentage
Totalement d'accord	08	11,1 %
D'accord	19	26,4%
Neutre	20	27,8 %
Pas d'accord	12	16,7 %
Pas d'accord du tout	13	18 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

D'après le tableau n°25, le plus grand pourcentage est attribué aux employés neutre, tandis que, 11,1% des employés interrogés sont totalement d'accord que leurs responsables les consultent dans la prise de décision, et 26,4% sont d'accord, alors que, 16,7% ne son pas d'accord et 18 % ne sont pas d'accord du tout.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

À cet effet, nous constatons que les pourcentages sont rapprochés entre les employés qui déclarent être d'accord et ceux qui déclarent ne pas l'être, avec seulement 2,8% de différence.

7- Le volet « évolution de carrière »

- **Question n°20- Vous bénéficiez de suffisamment de formation pour améliorer vos compétences**

Tableau n°20- L'accès à la formation au sein de l'organisme

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	12	16,7 %
Neutre	07	9 %
Pas d'accord	29	40,3 %
Pas d'accord du tout	26	36 %
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

La majorité des employés ont manifesté leur désaccord vis-à-vis la question étudiée, à raison de 40,3 %, s'ensuivent ensuite, 36 % des employés qui ne sont pas du tout d'accord avec cette question. Seulement 16,7 % estiment qu'ils bénéficient suffisamment de formation pour améliorer leurs compétences, en revanche aucun employé n'a été totalement d'accord avec cette approche, les 9 % qui restent, ont adopté quant à eux un avis neutre.

La réponse à cette question a révélé un manque de formations accru susceptibles à aider les employés à avancer dans leur carrière.

- **Question n°21- Vous êtes satisfaits du plan de progression de carrière vous concernant**

Tableau n°21 de la satisfaction du plan de progression de carrière

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	0	00%
D'accord	10	13,9%
Neutre	13	18%
Pas d'accord	29	40,3%
Pas d'accord du tout	20	27,8%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

On remarque que la quasi-majorité des employés ne sont pas satisfaits du plan de progression de leur carrière à raison de : 40,3 % des employés qui ne sont pas d'accord, 27,8% des

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

employés qui ne sont pas du tout d'accord, viennent après les 18% des employés neutres et 13% qui sont d'accord, et aucun employés n'est totalement d'accord.

Force est de constater que la plupart des employés ne sont pas satisfaits du plan d'évolution de leur carrière.

8- Le volet « fidélisation et satisfaction des employés »

- **Question n° 22- Travailler dans une autre institution ou entreprise, ça ne vous intéresse pas même si on vous le propose**

Tableau n°22: l'intérêt que portent les employés pour les autres institutions

Degrés d'accord	Nombre des répondants	Pourcentage
Totalement d'accord	3	4.3%
D'accord	7	8.5%
Neutre	16	21.4%
Pas d'accord	30	42.9%
Pas d'accord du tout	16	22.9%
Total	72	100%

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Les réponses obtenues auprès des répondants quant à l'intéressement des actuels employés du Ministère des Finances à travailler ailleurs révèlent que : plus de la moitié (66%) n'est pas d'accords et souhaiterait donc travailler ailleurs qu'au Ministère des Finances, mais à des degrés de différence (42,9% contre, et 23% pas d'accord du tout), par contre, très peu de répondants (12,8%) seraient d'accord en déclarant ne pas être intéressés de travailler ailleurs même s'il leur est proposé, en outre, 16 personnes sur 72 restent neutres sur la question.

Il est donc clair que la majorité des employés, sont intéressés par le travail dans une autre institution, si cela leur est proposé.

- **Question n°23-Vous êtes satisfaits du nombre d'heures de travail par semaine**

Tableau n°23 de la satisfaction liée aux nombre d'heures de travail par semaine

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	03	04,1%
D'accord	30	42,3%
Neutre	09	12,7 %
Pas d'accord	23	32,4 %

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

Pas d'accord du tout	06	08,5%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

D'après le tableau, on remarque que 42,3% sont effectivement satisfaits de nombre d'heures de travail par semaine, et que 04,1% sont totalement d'accord avec cela, tandis que, 12,7 % sont neutres et 32,4 % ne sont pas d'accord avec ce constat, et seulement 08,5% d'employés qui ne sont pas du tout d'accord.

On peut dire par là, que le pourcentage des personnes qui ne sont pas d'accord, et qui représente 40,9% se rapproche de ceux qui sont d'accord qui représente à leur tour 46,4%.

Nous constatons donc que les avis sont mitigés.

➤ Question n°24- Vous êtes satisfaits des horaires de début et de fin de travail par jour

Tableau n°24 de la satisfaction lié aux horaires de début et de fin de travail par jour

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage %
Totalement d'accord	02	02 ,8%
D'accord	24	33 ,3%
Neutre	18	25 %
Pas d'accord	20	27,1 %
Pas d'accord du tout	08	11,1%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Les chiffres ci-dessus montrent que 33 ,3% sont d'accord avec le fait qu'ils sont satisfaits des horaires de début et de fin de travail par jour. 2,8% sont totalement d'accord, alors que 25% sont neutres et 27,1% et 11,1% ne sont respectivement pas d'accord et pas d'accord du tout.

D'un coté on a une bonne partie des employés qui se disent être insatisfaits des horaires de début et de fin de travail par jour, de l'autre coté, on a une autre partie représentant 36,1% de l'échantillon, se dit satisfaite.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

➤ **Question n° 25- Le niveau des primes et avantages divers sont satisfaisants**

Tableau n°25- relevant la satisfaction liée aux primes et avantages divers

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	17	23,6%
Neutre	06	8,3 %
Pas d'accord	30	41,7 %
Pas d'accord du tout	19	26,4 %
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

41,7 % d'employés déclarent ne pas être satisfaits du niveau des primes et avantages qui leur sont attribués et 26,4 % ne le sont pas du tout ; en contrepartie, nous avons 8,3 % qui adoptent une attitude neutre, et 23,6% qui déclarent être satisfaits. Et aucun employé n'a affirmé qu'il soit totalement d'accord avec cet énoncé.

On est donc devant une majorité d'employés insatisfaits en termes de primes et d'avantages qu'ils perçoivent.

➤ **Question n°26-Les employés sont bien motivés au travail**

Tableau n°26: la motivation des employés au travail

Degrés d'accords	Nombre de répondants	pourcentage
Totalement d'accord	00	00 %
D'accord	14	19,4%
Neutre	11	15,3 %
Pas d'accord	31	43,1 %
Pas d'accord du tout	16	22,2%
Total	72	100 %

Source : fait par nos soins en utilisant Google Forms, sur la base des réponses

Suite aux résultats figurants sur le tableau, on déduit que 43,1% des employés ne sont pas motivés au travail, 22,2% ne le sont pas du tout ; en revanche on a 15,3 % qui sont neutres, 19,4% sont motivés et aucun employés n'a répondu par totalement d'accord. On constate donc un manque de motivation chez 65,3% d'employés.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

2-4- Discussion des résultats

À la lumière des résultats obtenus relatifs à l'aspect socio démographique de notre enquête effectuée sur la base de 72 personnes (salariés), on a fait ressortir les points suivants :

- La catégorie d'âge la plus représentative est celle qui est comprise entre 31 et 45 ans, et la gent féminine représente la majorité des employés, ces derniers sont majoritairement mariés et habitent à Alger. Il nous importe de dire aussi, que les employés occupant le poste de cadre moyen représentent en effet, la catégorie la plus présente.

2-4-1- Le volet « recrutement et intégration »

Nous avons préalablement vu qu'il existe plusieurs types de recrutement, néanmoins, il est important de savoir si les employés sont satisfaits des méthodes de recrutements, ainsi que des conditions employées pour leur intégration. Dans ce contexte, les résultats démontrent que :

- La plupart des employés ne sont pas satisfaits de la qualité d'accueil et des conditions d'intégration, (ceci est principalement dû selon certains, à la lenteur dans la préparation des conditions physiques (bureau et autres) lors de l'installation de la personne recrutée), chose qui varie d'une direction à une autre ;
- Aussi, une partie importante des employés sont neutres à la question de transparence dans le recrutement au sein de l'institution. Cette position neutre manifestée par les employés, ne peut être qu'un signe révélateur de leur indifférence quant au sujet des pratiques de recrutement.

2-4-2- Le volet « l'image employeur »

Il est à noter que la majorité des employés ont choisi de travailler au Ministère des Finances, sans pour autant que leur choix soit soumis à une nécessité quelconque.

Cela peut être expliqué par le fait qu'ils trouvent le travail au ministère attrayant et tendent par conséquent à le recommander à leurs proches.

2-4-3- Le volet « condition et climat de travail »

Le climat de travail est jugé bon par plus de la moitié des employeurs interrogés, ainsi un climat de confiance règne entre les différents niveaux hiérarchiques.

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

L'environnement physique de travail n'est pas tout à fait satisfaisant, ce qui peut être lié d'une part, à une insuffisance des conditions d'hygiène et de sécurité, et d'une autre part au manque d'implication de la direction dans l'amélioration des conditions de vie de ses employés, notant toutefois que la majorité du personnel trouve les conditions physiques en l'occurrence « capacité que supporte le parking » comme insuffisantes, vu le nombre croissant des véhicules au niveau du Ministère des Finances.

2-4-4- Le volet « la rémunération »

Les résultats de notre enquête sont très évocateurs quant à l'existence d'inefficacité de la politique de rémunération, car près de 70% des employés ne considèrent pas que la politique de rémunération au sein de l'institution soit juste et équitable (la plupart considère que la différence d'un grade à un autre ou d'un poste à un autre comme incorrecte).

Par conséquent, 55 employés sur 72, considère que le niveau de leur rémunération ne correspond pas à ce qu'ils méritent (ceci est justifié par le fait que la rémunération au niveau du Ministère des Finances, soit régie par les normes et loi de la fonction publique).

Ce paramètre représente un levier dans le bien être et la motivation des employés, comme on l'a vu précédemment, il est donc important de prendre en considération les résultats obtenus qui pourront être très évocateurs dans notre enquête.

2-4-5- Le volet « la communication »

Nous notons qu'une majorité des employés ne conteste pas de problème de circulation de l'information au sein de l'institution ; paradoxalement, une majorité écrasante révèle que les nouvelles technologies de l'information et de communication ne sont pas suffisamment exploitées, de ce fait, on peut constater que l'information circule d'une manière assez fluide, par contre, il faudrait optimiser l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de communication.

2-4-6- Le volet « gestion et l'organisation de travail »

Les questions qu'évoque ce volet illustre quelques points positifs à savoir:

- la charge de travail n'est pas excessive ;
- compétence des responsables hiérarchiques (Plus de la moitié des employés estiment que leurs responsables hiérarchiques sont compétents) ;

Néanmoins, il est judicieux de souligner quelques aspects négatifs, tel que :

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

- la neutralité des avis émise par les employés concernant le fait qu'ils soient acteurs dans le processus de la prise de décision. Cela montre que les employés sont peu impliqués ; où dans d'autres termes sont peu intéressés par leur contribution à la prise de décision.
- Près de deux tiers d'employés estiment qu'ils n'occupent pas le poste qui leur convient.

Il y'a clairement un aspect qu'on doit prendre en considération qui est la place qu'il faut accorder dorénavant aux employés, il faudra veiller à cet effet, à ce que les tâches qui leur aient confiées soient, désormais, en parfaite adéquation avec leurs compétences, ainsi, il faut qu'il y ait d'avantage d'efforts pour que les subalternes contribuent suffisamment à la prise de décision.

2-4-7- Le volet « évolution de carrière »

On remarque que seule une minorité accède à la formation, en conséquence, plus de 70% des employés ne bénéficient pas de formations ce qui peut être un frein pour l'évolution de leur carrière, à partir de là on peut comprendre, en partie, l'insatisfaction manifestée par la quasi-majorité des employés quant au plan de progression de leur carrière. En effet, une bonne initiation à la formation peut changer la donne, de manière à ce que les employés se sentent plus valorisés et impliqués dans leur travail.

2-4-8- Le volet « fidélisation et satisfaction des employés »

Les réponses obtenues à partir des questions posées dans ce volet, permettent de mesurer réellement la rétention de l'institution de ces employés. À cet effet nous constatons d'après les réponses collectées qu'il existe un réel problème de motivation, la plupart d'employés expriment de manière assez claire qu'ils ne se sentent pas motivés, ce qui peut être compréhensible ; du fait que le niveau de primes et les avantages perçus ne sont pas alléchants ou satisfaisants selon la majorité des employés. En revanche, nous remarquons que les employés expriment un certain niveau de satisfaction vis-à-vis les horaires de début et de fin de travail par jour,

Décidément, plus de 60% des employés souhaitent quitter l'institution si l'occasion se présente.

Ce phénomène peut être expliqué par la présence d'autres secteurs plus prometteur en matière de rémunération (la satisfaction et la fidélisation étant dans notre cas , intimement liée au niveau des salaires), en l'occurrence « le secteur économique », ou les salaires sont plus importants, ce qui nous amène à constater que le secteur économique peut représenter une

Chapitre III Etude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein du Ministère des Finances

menace pour les institutions publiques, d'autant plus que le pouvoir d'achat des Algériens est en baisse permanente, chose qui justifie la recherche incessante d'un salaire meilleur.

De tout ce qui précède, on conclut que :

Bien que les employés ont choisi de travailler au ministère des finances par leur propre volonté, et qu'une bonne partie d'eux ont déclaré qu'ils recommandent le travail au ministère des finances à leur proches, ils se résignent un peu à l'idée qu'ils soit attrayant ceci peut être aussi le résultat de plusieurs facteurs, tel que le faible niveau de rémunération, d'autant plus qu'une partie assez conséquente des personnes interrogés appartient à la catégories des jeunes, qui, par nature doivent être animés d'un grand besoin d'apprendre et de tâtonner de nouveaux terrains, mais surtout d'avoir une vision plus claire sur les perspectives de carrières qui les attendent. Ces attentes ne peuvent être réalisées sauf si l'on insuffle une nouvelle culture administrative favorisant la prise d'initiative et la liberté d'action des agents publics. En attendant que les choses s'arrangent dans cette lancée, c'est à dire, placer la question managériale au cœur d'une fonction publique moderne, attractive, créative, porteuse de sens et d'épanouissement humain, les efforts managériaux ne semblent pas être très investis dans le développement d'une stratégie qui s'appuie sur le marketing des ressources humaines et tendent en effet, à négliger la portée que cet outil peut avoir sur l'ensemble de l'organisme sur le long et court terme.

Conclusion Générale

Ayant pris conscience des mutations récentes qui ont affecté le marché des ressources humaines, et de l'importance du potentiel humain au sein d'une organisation, le marketing s'impose comme composante essentielle permettant d'appréhender les besoins de n'importe quel public cible, ainsi que les méthodes et les techniques qu'il faut employer pour répondre efficacement aux fluctuations du marché.

Sous l'influence de plusieurs facteurs internes et externes, la fonction ressources humaines a évolué d'une fonction support à une fonction stratégique orientée vers la création de la valeur. Elle est désormais appelée à répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'instar d'un client d'une marque.

Elle n'est donc, pas seulement, le fruit d'un croisement entre le marketing et la gestion des ressources humaines, mais, se présente comme une philosophie de gestion, qui tient compte des attentes des employés et les place au rang de clients de choix.

Sur le terrain, la pratique du marketing des ressources humaines reste limitée à quelques grands groupes et multinationales. Quelques institutions étatiques n'ont pas encore pris conscience de la nécessité de faire évoluer le management de leurs ressources humaines selon une approche marketing. Certaines préservent jalousement les pratiques traditionnelles de la gestion du personnel faute d'une volonté (voire ignorance) claire de leurs équipes dirigeantes, de l'insuffisance de moyens humains, financiers, techniques et informationnels appropriés, d'autres par contre s'en servent sans le savoir.

Nous nous sommes donc intéressé dans ce travail de recherche que nous avons mené, à mieux situer la place du marketing des ressources humaines dans l'une des institutions les plus importantes dans le secteur de la fonction publique en Algérie, dans l'espoir de mettre en exergue les différents enjeux susceptibles d'influencer le comportement des employés.

En s'appuyant sur les résultats de notre enquête, nous sommes enfin en mesure de vérifier la véracité des hypothèses que nous avons élaborées en tout début de notre travail de recherche.

- D'abord, il a été démontré à plusieurs reprises que le marketing des ressources humaines est un outil incontournable au service de la GRH, et qu'à l'instar des entreprises privées, les institutions publiques sont appelées à mettre cet outil au cœur de leur stratégie managériale. Ce qui nous amène à dire que la première hypothèse est vérifiée, et que le marketing des ressources humaines est en effet, un outil important au service de la gestion des ressources humaines.
- Ensuite, devant les insuffisances décelées précédemment, on a pu constater un certain degré d'insatisfaction des employés lié aux écarts constatés entre leurs

Conclusion Générale

attentes (matérielles ou immatérielles) et le style de management proposé par l'administration, qui semble être fixé sur une vision traditionnelle de la GRH. Suite à ce constat, on déduit que la deuxième hypothèse est vérifiée, et que les institutions publiques algériennes n'accordent pas suffisamment d'importance à la pratique du marketing interne.

- En dernier lieu, les employés interrogés se sont exprimés sur tous les éléments évoqués dans notre enquête, y compris la rémunération. Cette dernière constitue bien évidemment une cause d'insatisfaction mais certainement pas la seule ou l'unique, car d'autres déterminants ont été repérés comme étant des sources indéniables du sentiment d'insatisfaction qu'on ne peut pas écarter. Par conséquent, il nous est difficile de déterminer une seule principale cause de satisfaction ou d'insatisfaction, car cette dernière est liée à plusieurs facteurs qu'il ne faut pas sous-estimer. La rémunération ne représente donc pas forcément la principale source de satisfaction et de fidélisation d'un employé, mais figure parmi tant d'autres.

À cet effet, la dernière hypothèse ne peut être que partiellement vérifiée.

Comme il a été précédemment démontré dans notre enquête, les employés se sont montrés prédisposés à quitter leur institution si l'occasion se présenterait. On constate suite à cela, qu'il existe un réel souci de fidélité. Ainsi, il faut consentir des efforts soutenus pour créer une image positive et crédible du secteur public et des conditions de travail. Dans ce contexte, le marketing des ressources humaines doit intervenir pour fidéliser les compétences de l'entreprise à travers une communication efficace de la politique ressources humaines de l'organisme et de montrer quels sont les avantages mis en place pour ses employés.

En outre, le Ministère des Finances risque de perdre en attractivité en raison du peu d'évolution de carrière qu'il pourrait offrir, il faut également souligner que la concurrence du secteur privé et du secteur économique, qui offrent de meilleures rémunérations et sur lesquelles le secteur public ne peut pas s'aligner, est un obstacle de taille.

Devant la nécessité d'être compétitif, il faut tenir compte d'un portefeuille de solutions et de recommandations ayant pour but, de remédier essentiellement aux insatisfactions décelées lors de notre enquête, à savoir:

Conclusion Générale

- Améliorer et moderniser les systèmes de gestion et de rémunération des ressources humaines ainsi que les conditions matérielles d'emploi (rémunération au sens large, sécurité de l'emploi). Le schéma de rémunération pourrait s'inscrire davantage dans une logique métier en prenant en compte notamment, la rareté de certaines compétences.
- Poursuivre l'effort de modernisation au niveau des recrutements en premier lieu, la mise en place d'une démarche qualité permettant d'améliorer l'information disponible sur les concours de la fonction publique et de rénover leurs conditions de passage, et d'une réglementation améliorant son déroulement et sa transparence. Et en second lieu, la mise en place d'une communication originale et innovante, en ayant une présence active sur le web et les réseaux sociaux, ou encore en digitalisant ses processus de recrutement.
- Instaurer une culture liée à l'intérêt général, missions stimulantes, méthodes modernes de travail (développement du télétravail), possibilités de promotion, de formation (pour mieux motiver les jeunes générations), tous ces éléments sont autant d'atouts sur lesquels doit s'appuyer une marque employeur public.
- Créer des lieux de travail qui répondent aux nouvelles aspirations : une organisation de travail plus souple qui allie liberté et flexibilité, digitalisation et contribution active à la transformation de l'organisation, via un management horizontal et libéré, car de nos jours, il est primordial d'insuffler une nouvelle culture administrative favorisant la prise d'initiative et la liberté d'action des agents publics.

Pour conclure, on peut dire que le marketing des ressources humaines est loin d'être un phénomène de mode. C'est un outil essentiel pour soutenir les stratégies ressources humaines et par voie de conséquence, toute la stratégie de management, et que dans le cas d'une institution de taille, tel le Ministère des Finances, cet outil devient indispensable à la concrétisation d'une politique ressources humaines efficace.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- 1- CADIN Loïc, GUERIN Francis, « La gestion des ressources humaines » 4^{ème} édition, Paris, 2015 ;
- 2- CHAMINADE Benjamin, «attirer et fidéliser les bonnes compétences créer votre marque d'employeur », 2^{ème} édition, édition Afnor, 2006;
- 3- ERRHOUNI Salma et GUENDOOUZ Selwa, « La gestion des ressources humaines au Maroc », rapport de projet doctorat, Maroc 2010 ;
- 4- IMBERT Joëlle, « Les tableaux de bord RH, construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage », édition Eyrolles, Paris, 2007 ;
- 5- Khadija, I, Chorine, H, et autres, «Marketing RH: La Marque Employeur/ un Levier pour se démarquer ». *European Scientific Journal*, 2019.
- 6- Kotler, Dubois : « Management, marketing » 8^{ème} édition, Publi union édition, France, 1994.
- 7- LEVEY-LEBOYER Claude, « La motivation au travail, modèle et stratégie», 3^{ème} édition, édition d'organisation 2006 ;
- 8- LIGER Philippe, « Le marketing des ressource humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2007 ;
- 9- LIGER Philippe, « Le marketing des ressource humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 4^{ème} édition, paris, 2016 ;
- 10- L.DOLAN Shimon, SABA Tania, E. JACKSON Susan, S. SCHULER Randall, « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Québec 2002 ;
- 11- M. GEORGES Patrick, ANDRE Leclercq, RETIF Emmanuel, MOUCHET François, « manager un service ressource humaine, stratégie marketing contrôle de gestion RH », GERSO Édition, France 2012 ;
- 12- OLIVIER Natalie, « La bible des ressources humaines pour les PME », Eyrolles 2^{ème} édition, Paris 2017;

- 13- PANCZUK et Point « Enjeux et outils du marketing RH », édition Eyrolles, 2008.
- 14- PENNAFORT Antoine, GUIGNARD Jean-louis, HERBINIER Jean-pierre, les fondamentaux de la GRH, « 10 défis RH illustrés », Dunod 2018 ;
- 15- PERETTI J.M, « Ressources humaines et gestion des personnes », édition Vuibert, 2007 ;
- 16- PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines », Magnard-Vuibert, 14^{ème} édition, Paris 2013;
- 17- SEIGNOUR Amélie « Le marketing interne : un état de l'art », Sage édition, 1998.
- 18- STANKIEWICZ François, «Manager RH, des concepts pour agir », 2^{ème} édition, bibliothèque nationale Paris, 2010 ;
- 19- ST ONGE Sylvie, M Audet et autres, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaëtan Morin, 2^{ème} édition, Québec, 2004.

Colloques, conférences et articles

- 1- HADJ SADOK Mohamed Sofiane, « La gestion des ressources humaines », conférence Ministère des Finances, Algérie 2014.
- 2- R.COLLE et A.MERLE, Article sur « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH »
- 3- Colloque RH du CFA IGS sous le haut patronage du Ministère du Travail, « Le salarié est roi », 20^{ème} édition, Paris, Jeudi 16 novembre 2017 ;

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Commerciales

Chère Madame, cher Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche en mémoire de Master en Sciences de Commerciales, spécialité Management Marketing, qui porte sur « ***La pratique du marketing des ressources humaines au niveau d'une institution publique*** », nous vous présentons ce questionnaire qui comprend des expressions visant à nous aider à mesurer les variables de notre problématique.

Nous comptons énormément sur votre aide efficace en répondant aux différentes questions et en indiquant (x) quant la déclaration est appropriée et reflète le degré de votre accord, selon votre point de vue. Nous vous prions de lire soigneusement les expressions avant de choisir la bonne réponse, sachant que les informations obtenues seront traitées en toute confidentialité et ne serviront que notre recherche scientifique.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, nos sincères remerciements et l'expression de mon profond respect.

Etudiantes: Cerbah Kamelia et El Diques Rym.

Informations générales

Cette partie a pour objectif de connaître certaines informations sur les plans personnel et professionnel vous concernant.

Merci, chère Madame, cher Monsieur, de donner les informations générales ci-après :

1- Catégorie d'âge : 20 – 30 ans 31 – 45 ans 46 ans et plus

2- Genre : masculin féminin

3- Lieu de résidence : Alger Hors Alger

4- Situation matrimoniale : Marié (e) Célibataire

5- Ancienneté :années

6- Le poste occupé :

Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maîtrise Agent d'exécution Stagiaire

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
1	Vous avez choisi de travailler au ministère des finances de votre propre gré et non pas par nécessité.					
2	Vous pensez que le travail au ministère des finances est attrayant.					
3	Travailler dans une autre institution ou entreprise, ça ne vous intéresse pas même si on vous le propose					
4	Vous recommandez à vos proches de chercher à travailler dans cette institution.					
5	Vous êtes satisfaits de la qualité de l'accueil et des conditions de l'intégration au début de votre carrière ici.					
6	Vous pensez qu'il y a une transparence totale dans le recrutement au sein de cette institution					
7	Le climat de travail est bon					
8	L'environnement physique de travail (bâtiment, architecture, parking, ...) est satisfaisant.					
9	Vous considérez que le niveau de votre rémunération correspond globalement à ce que vous méritez.					
10	Le niveau des primes et avantages divers sont satisfaisants					
11	Les responsables vous consultent suffisamment dans la prise de décision.					
12	Vous considérez que vos responsables hiérarchiques sont compétents.					
13	Pas de problèmes de communication au sein de l'institution.					
14	Les nouvelles technologies de l'information et de communication sont suffisamment exploitées au sein de l'institution.					
15	Les employés sont bien motivés au travail					

16	Vous êtes satisfaits du nombre d'heures de travail par semaine					
17	Vous êtes satisfaits des horaires de début et de fin de travail par jour.					
18	Vous êtes très intéressés par le recours au télétravail.					
19	La direction s'intéresse à l'amélioration des conditions de vie de ses employés (logement, transport, ...)					
20	Vous occupez un poste qui correspond à vos compétences					
21	La charge de travail n'est pas excessive					
22	Les conditions d'hygiène et de sécurité sont satisfaisantes					
23	Vous bénéficiez de suffisamment de formation pour améliorer vos compétences.					
24	Vous êtes satisfaits du plan de progression de carrière vous concernant.					
25	La politique de rémunération au sein de l'institution est juste et équitable.					
26	Il règne un climat de confiance entre les supérieurs et les subordonnés au sein de l'institution.					

Dédicaces

Sommaire

Introduction Générale	1
------------------------------------	---

Chapitre I Théorie sur la Gestion des Ressources Humaines

Introduction	4
--------------------	---

Section 1 : Evolution de la fonction ressources humaines (RH) 4 |

1-1-Définitions de la gestion des ressources humaines	4
---	---

1-2-Evolution historique de la fonction ressources humaines	6
---	---

1-2-1- La perspective capitaliste et libérale	7
---	---

1-2-2- La perspective scientifique ou techniciste (The one best way).....	8
---	---

1-2-3- La perspective psychologique ou de relations humaines	9
--	---

1-2-4- La perspective institutionnelle, légale et politique ou des relations de travail ..	11
--	----

1-2-5- La perspective systémique	12
--	----

1-2-6- La perspective stratégique	12
---	----

Section 2 : Les défis et acteurs de la GRH 15 |

2-1- Les défis de la GRH	15
--------------------------------	----

2-1-1- Le défi de renouvellement	15
--	----

2-1-2- Le défi de la compétence	16
---------------------------------------	----

2-1-3- Le défi de la gestion de carrière.....	16
---	----

2-1-4- Le recrutement	17
-----------------------------	----

2-1-5- La formation continue	18
------------------------------------	----

2-1-6- Le défi de la performance.....	19
---------------------------------------	----

2-1-7- Le défi des conditions de travail	19
--	----

2-1-8- Le défi de la démocratie au travail	19
--	----

2-2- Les acteurs de la GRH	20
----------------------------------	----

2-2-1- Les dirigeants	20
-----------------------------	----

2-2-2- Les responsables hiérarchiques	20
---	----

2-2-3- Les spécialistes ou les professionnels des ressources humaines	20
---	----

2-2-4- Les employés	22
---------------------------	----

2-2-5- Les syndicats :.....	22
-----------------------------	----

Section 3 : L'organisation de la fonction RH	23
3-1- Les fonctions stratégiques	23
3-2- L'administratif	24
3-3- La gestion des ressources humaines.....	25
3-4- La gestion des ressources humaines dans l'administration publique	25
3-4-1- Spécificités de la GRH publique	26
Conclusion.....	29
Chapitre II Le Marketing des ressources humaines	30
Introduction	30
Section 1 : Présentation du marketing des ressources humaines	30
1-1- Définition du marketing des ressources humaines	30
1-1-1- La notion du marketing des ressources humaines	30
1-1-2- Genèse du marketing des ressources humaines	31
1-1-3- Distinction entre le marketing des ressources humaines et le marketing interne	32
1-2- Les étapes de la stratégie ressources humaines.....	33
1-2-1- Le diagnostic de départ	34
1-2-2- La segmentation et le ciblage	34
1-2-3- Le marketing mix ressources humaines.....	35
1 - Élaborer une offre ressources humaines adaptée et évolutive	36
2- Le prix d'une prestation ressources humaines évolutive.....	37
3- La distribution de l'offre ressources humaines	38
4- La communication ressources humaines.....	38
1-2-4- Construire la marque employeur	39
1-3- Les conditions fondamentales pour réussir la pratique du marketing ressources humaines....	41
1-3-1 - Les facteurs de succès d'une démarche Marketing ressources humaines	41
1-3-2- Les acteurs du marketing des ressources humaines et leurs rôles	42
Section 2 : La fidélisation et la satisfaction de l'employé	43
2-1- La satisfaction interne de l'employé.....	43
2-1-1 - Définition de la satisfaction	43
2-1-2 - L'Accueil et l'intégration des nouveaux embauchés	44

1-	La notion du besoin	44
2-	La démarche d'accueil et d'intégration.....	44
3-	Les objectifs de l'intégration	45
4-	Le livret d'accueil	47
2-1-3-	L'impact de l'insatisfaction sur le comportement des salariés	47
2-1-4 -	L'amélioration de la satisfaction en interne	48
2-1-5-	Évaluation du niveau de satisfaction	50
2-1-6-	La motivation comme un levier de satisfaction en interne	51
2-2-	La fidélisation du client interne.....	54
2-2-1-	Définition de la fidélisation	54
2-2-2-	L'intérêt de la fidélisation	55
1-	La distinction entre la rotation des salariés et rotation des emplois.....	55
2-	L'impact de la fidélisation sur l'organisme	55
2-1-	Contrôler la durée d'emploi pour amortir les coûts de turnover	55
2-2-	Contrôler la durée d'emploi pour augmenter l'efficacité du travail.....	56
2-3-	Contrôler la durée d'emploi pour disposer d'un « vivier ».....	57
2-2-3-	L'initiation d'une culture de fidélisation.....	57
1-	Créer une direction du capital humain (DCH)	57
2-	La gestion de carrière	57
3-	Instaurer une logique de différenciation	58
4-	Une rémunération incitative en développement	59
5-	Innovation et fidélisation.....	60
6-	Créer une organisation anti stress.....	60
7-	La formation	61
2-2-4-	L'image employeur	62
1-	La construction de la marque employeur en interne	63
2-	La gestion de la marque employeur	65
Conclusion	66

Chapitre III Etude empirique sur le Marketing interne au sein du Ministère des Finances

Introduction	67
Section 1 : Présentation du Ministère des Finances	68
1-1- Organisation du Ministère des Finances	68
1-1-1- La Direction des ressources humaines	69
1-1-2- Le recrutement au niveau du Ministère des Finances	71
1- Modalités de recrutement.....	71
1-1- Le recrutement externe.....	72
1-2- Le recrutement interne.....	72
2- Cadre d'organisation des concours, examens et tests professionnels	72
3- Modalités d'ouverture des concours, examens et tests professionnels	73
1-1-3- La formation.....	75
1- Obligation statutaire	75
2- Processus de la formation	76
1-1-4- La rémunération	77
1-1-5- La Communication au Ministère des Finances	79
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	79
2-1- Mode d'administration.....	79
2-1-1 - Le mode d'échantillonnage	80
2-1-2- Durée de l'enquête.....	80
2-1-3 - Conception du questionnaire	80
2-2 Présentation de la structure du questionnaire	81
2-2-1- Typologie des questions utilisées	82
2-3- Analyse et interprétation des résultats	82
2-3-1- Analyse sociodémographique de l'échantillon d'étude	82
1- L'âge.....	82

2- Le genre.....	83
3- Le lieu de résidence	83
4- La situation matrimoniale	84
5- L'ancienneté	84
6- Le poste occupé	85
2-3-2- Analyse statistique des réponses.....	86
1- Le volet « recrutement et intégration »	86
2- Le volet « l'image employeur »	87
3- Le volet « conditions et climat de travail »	88
4- Le volet « la rémunération »	91
5- Le volet « la communication »	92
6- Le volet « gestion et l'organisation de travail »	93
7- Le volet « évolution de carrière »	96
8- Le volet « fidélisation et satisfaction des employés »	97
2-4- Discussion des résultats	100
2-4-1- Le volet « recrutement et intégration »	100
2-4-2- Le volet « l'image employeur »	100
2-4-3- Le volet « conditions et climat de travail »	100
2-4-4- Le volet « la rémunération »	101
2-4-5- Le volet « la communication »	101
2-4-6- Le volet « gestion et l'organisation de travail »	101
2-4-7- Le volet « évolution de carrière »	100
2-4-8- Le volet « fidélisation et satisfaction des employés »	102
Conclusion	103
Conclusion générale	104
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières.	