

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière : Science commerciale

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Spécialité : *Managment Marketing*

Thème

Marketing des ressources humaines.

Cas : SAPTA Alger

Présenté par :

- Mme. BOUSSALEM Ouzna

Dirigé par :

Mr.BATACHE. A

Membres de jury :

Président : Mr.SEDIKI Abderrahmane, M.M.A, UMMTO

Examineur : Mr.MOUZAOUI Zaaki, M.A.A, UMMTO

Rapporteur : Mr. BATACHE Abderrahmane, M.C.B, UMMTO

Promotion 2021/2022



Remerciements

Je tiens, en premier lieu, à rendre grâce à dieu le tout puissant de m'avoir donné la forme et la patience pour achever ce travail.

*À mon encadreur **Mr Battache** pour son suivi, son assistance malgré toutes ses obligations professionnelles et qui a su me fournir un précieux support intellectuel et moral.*

*Je tiens, également à remercier chaleureusement le responsable de la fonction ressources humaines de l'unité
SAPTA*

Enfin, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



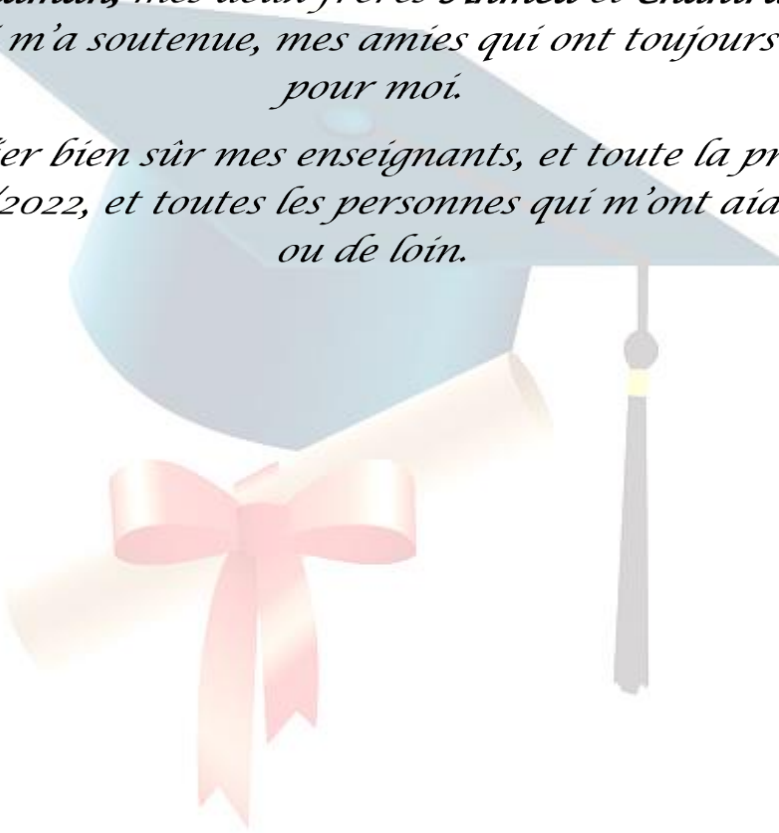



Dédicaces

À la mémoire de mon père que dieu l'accueille dans son vaste paradis.


Je tiens à désigner ce modeste travail à toute ma famille qui a été avec moi tout au long de mon parcours spécialement ma Chère maman, mes deux frères Ahmed et Chahira. Mon mari qui m'a soutenue, mes amies qui ont toujours su être pour moi.

Sans oublier bien sûr mes enseignants, et toute la promotion MM 2022/2022, et toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin.





Liste des abréviations



Liste des abréviations

RH : ressources humaines

GRH : gestion des ressources humaines

DRH : direction des ressources humaines

SAPTA : société algérienne des ponts et travaux d'art

OTS : organisation scientifique du travail



Sommaire



Sommaire

<i>Introduction générale</i>	2
-----------------------------------	---

Chapitre I : Le marketing des ressources humaines

Introduction.	6
Section 01 : Marketing et ressources humaines..	7
Section 02 : La démarche marketing des RH	20
Conclusion	24

Chapitre II : La fidélisation des ressources

Introduction	26
Section 01 : Théorie de fidélisation des RH	27
Section 02 : L'impact de la fidélisation sur la performance des salariés	32
Conclusion	42

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

Introduction	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de SAPTA	45
Section 02 : Interprétation par des pratiques de GRH	53
Conclusion.	61
<i>Conclusion générale.</i>	63



Introduction générale



Introduction générale

Malgré l'importance du capital financier et sa valeur précieuse, il ne peut remplacer ou égaler le savoir, les compétences, les attitudes et le potentiel du personnel. De ce fait l'intérêt aux ressources humaines s'est développé donnant ainsi au capital humain une dimension stratégique.

La gestion des ressources humaines devra définir sa principale vocation, le fait d'attirer une meilleure ressource humaine mais encore la maintenir, la développer et l'encadrer pour l'atteindre de ses besoins. Ce qui nous laisse dire qu'à présent la relation entre l'entreprise et son employé est modifiée pour prendre une nouvelle démarche entreprise-clients interne et employés-clients.

Ce changement met dans une obligation de changer son orientation au sein de son changement vers un investissement dans ses employés et leurs compétences, un développement à l'employabilité est une bonne relation avec ses salariés afin d'assurer la stabilité et la durabilité.

La connaissance et la compétence de l'approche de marketing ressources humaines deviennent comme une vision prometteuse lorsque les entreprises cherchent des nouvelles pratiques qui lui garantissent les meilleurs candidats, de les intégrer et les retenir et enfin de les fidéliser, c'est l'un des soucis majeurs actuels.

Actuellement, les entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations.

La fidélisation est une action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même, cette relation d'attachement durable et constant le salarié à son entreprise est basé sur des valeurs partagées.

Mettre en place un système de management de fidélisation ne commence pas lorsque le collaborateur émet les premiers signaux de désengagement, le management de fidélisation englobe « bonnes pratiques » que l'entreprise utilisera pour attirer les talents, recruter, intégrer et manager ses collaborateurs.

L'organisation étant de plus en plus exposée de nos jours au risque de départ de ses salariés, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières.

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est donc amenée à redéfinir son rôle. Sa principale activité ne consistera plus comme aujourd'hui dans le recrutement d'une relève, mais bien plus dans l'encadrement du personnel, la prise en charge individuelle, le développement, la motivation au tout simplement la fidélisation des divers porteurs de savoir.

❖ **Problématique à poser :**

Les ressources humaines sont un facteur important dans l'entreprise. Ces dernières jouent un rôle majeur dans le développement des entreprises en contrepartie de son travail, elles ont besoins d'être récompensées, écoutées et motivées, ce qui nous amène à poser la problématique suivante :

- *Quel rôle joue la bonne gestion des ressources humaines dans une entreprise ?*

Afin de bien mener ma problématique je rajoute des questions secondaires.

- *Comment appliquer les règles du marketing des ressources humaines dans une entreprise ?*
- *Quelle est la stratégie à adapter pour attirer et fidéliser les salariés ?*
- *Comment faire pour bien gérer ses ressources humaines ?*

Pour répondre à cette problématique, il est évident de mettre des hypothèses qui vont nous servir la suite comme base d'exploitation et d'analyse de notre objet d'étude. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons tiré les suivantes :

- **Hypothèse 1 :** la satisfaction au travail a un impact sur l'intention de retrait des salariés.
- **Hypothèse 2 :** le marketing des ressources humaines s'exerce en tant que pratique managériale au niveau de SAPTA d'une manière implicite.

❖ **Méthodologie de recherche :**

Notre travail de recherche traitera deux aspects :

Introduction générale

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

Un aspects pratique illustré par un troisième chapitre, la pratique du marketing des RH au sein d'une institution publique, à travers une étude qualitative permettant de vérifier la pratique du marketing des RH au sein de la société algérienne des ponts et travaux d'art (SAPTA), et ce par le biais d'un entretien individuel avec le responsable de la fonction RH de cette société.

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

- 1- La théorie sur le marketing des ressources humaines.
- 2- La fidélisation des ressources humaines.
- 3- Étude empirique sur le marketing des ressources humaines au sein de SAPTA.

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



Chapitre I :
Le marketing des
ressources humaines



Introduction :

La mondialisation a fait qu'il y'ait d'innombrables à grande vitesse, les crises économiques, celles du pétrole, celles des finances, l'emploi des seniors, le chômage, les impacts de la globalisation ou les délocalisations, la rude concurrence, ainsi que les contextes politiques, socioculturels et même moral, tout cela engendre une forte pression que les entreprises doivent combattre, elles doivent faire face à ce monde de concurrence accrues, ainsi qu'aux consommateurs et salariés, qui reflètent ce monde par leur complexité et leurs exigences.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de complexité, les politiques ressources humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talons et en attirer de nouveaux. Pour y répondre elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques comme celle du marketing. Pour PERETTI J-M¹, il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

Dans ce chapitre, qui sera consacré aux aspects théoriques de notre travail de recherche, nous allons d'abord présenter les principaux concepts du marketing et des ressources humaines qui sont de base de notre étude, ensuite nous allons présenter l'alliance entre le marketing et les ressources humaines, où nous allons présenter le lien existant entre ces deux derniers et enfin les étapes de la démarche marketing des ressources humaines.

¹ PERETTI J-M, «ressources humaines et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, Paris, 2012.p 32.

Section 01 : Marketing et ressources humaines

Le concept du marketing ressources humaines ne cesse de gagner du terrain, que ce soit dans les milieux académiques, ou dans les sphères professionnelles. La littérature renvoie l'ouverture de la réflexion sur le marketing RH aux années 1980, qui est une nouvelle discipline qui relie deux domaines différents.

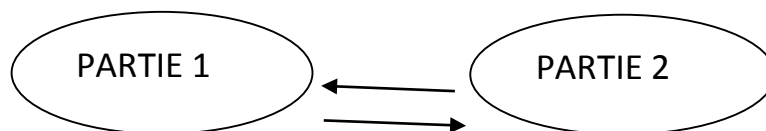
1. Définition et évolution du marketing

Le marketing est traditionnellement défini comme un ensemble de techniques visant à promouvoir dans un contexte concurrentiel des produits et des services auprès d'une clientèle cible. Il vise donc à augmenter la notoriété du produit, du service ou même de la marque, à stimuler l'intention d'achat et à fidéliser la clientèle.

Le marketing à ses débuts n'était utilisé que pour quelques produits de consommation, puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique² de BAGOZZI (1975) sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échangé que celui-ci soit marchand ou non³.

Le schéma suivant montre le principe de base d'un échange.

Schéma 01 : Nature et contenu de l'échange.



Source : Jean-Pierre Mathieu, Gilles Roehrich. Les représentants et tendances du marketing au travers de ses définitions. 3ème Congrès «Tendances du marketing», Nov 2003, France.

Ce schéma montre que différentes parties peuvent être impliquées, quelques soient leurs natures, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'organisation.

² BAGOZZI, R.P. (1975) «Marketing as exchange» J. of marketing 39 (October) : 32-39 Google Scholar, Crossref, ISI

³ KOTLER.P et LEVY.S «broadening the concept of marketing», journal of marketing, vol33, 1969

LENDREDIE et LINDON présentent le marketing en tant qu' « ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs »⁴

Si l'on considère que le marketing peut s'expliquer dès lors qu'il y a échange entre deux parties, alors il semble pertinent pour étudier et fournir des outils afin de gérer l'échange entre un salarié et une entreprise.

Selon Philip Kotler, le marketing « est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commerciale aux besoins ainsi déterminés »⁵. Nous sommes à priori bien loin des ressources humaines et pourtant le contexte économique, démographique, politique, social et même moral qui n'a plus rien avoir avec celui des « Trente glorieuses », ni avec celui des années « calamiteuses » rend indispensable la suppression des frontières entre les directions. Nous entrons dans l'ère de la complexité.

2. Cadre théorique des ressources humaines

Au cœur de l'organisation, il y a le capital humain. Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétant et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.

2.1. Définition des ressources humaines

Les ressources humaines sont un domaine stratégique en elle-même, les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices.

La science qui se consacre à la gestion d'entreprise regroupe l'ensemble des employés et des collaborateurs d'une organisation sous le concept des ressources humaines. Cette même désignation est attribuée au département ou à la personne à qui il appartient de sélectionner ; engager, former et retenir les travailleurs au sein d'une entreprise.

⁴ LENDREDIE et LINDON, Mercator, « théorie et pratique marketing », 6ème édition, Dalloz, Paris, 2000, p3.

⁵ KOTLER.P et DUBOIS.B, Marceau, « marketing et management », 11ème édition, pearsoneducation, Paris, 2003, p56-57.

Les politiques des RH ont pour but d'aligner l'effort des salariés et la stratégie de l'entreprise concernée. La fonction est souvent contemplée dans des domaines tels que :

Recrutement et sélection, rémunération et avantages sociaux, formation et développement ...etc.

Une des principales tâches des ressources humaines au sein d'une entreprise est la mise en œuvre des tableaux, des effectifs et des plannings RH, qui visent à mettre à profit les compétences du personnel en fonction du budget disponible, à créer un environnement de travail agréable et à développer le potentiel humain de chaque salarié. Le but est de faire en sorte que le travailleur se sente satisfait de son travail tout en le mettant en valeur pour aboutir aux objectifs de l'entreprise.

2.2. Evolution de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines a connue plusieurs bouleversements sous l'effet de plusieurs facteurs internes et externes aux organisations. Elle est confrontée aujourd'hui à de nouveaux enjeux et défis justifiant l'adoption d'une nouvelle approche managériale et exigeant de nouveau mode d'action. Nous présentons dans ce qui suit un bref aperçu historique de l'évolution de la gestion de personnel vers la gestion des ressources humaines et les nouveaux enjeux de la fonction RH.⁶

2.3. De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

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

La fonction RH a connue ainsi plusieurs transformations au fil du temps, celles-ci sont justifiées essentiellement par la dynamique de l'environnement de l'entreprise ainsi que l'évolution de la perception de l'homme au travail et son rôle dans la création de la valeur.

⁶ ASLI. Amina « le marketing RH : une nouvelle approche de GRH » enseignante-chercheure à l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc 2018, disponible en PDF.

Trois moments peuvent être identifiés dans l'évolution des termes impliqués dans le management des hommes : la gestion du personnel, les ressources humaines et le capital humain.⁷

Depuis la révolution industrielle, la fonction production à occuper la place centrale dans les préoccupations des entreprises alors que la gestion du personnel n'était qu'une fonction d'exécution des objectifs de l'organisation du travail⁸, répondant par-là aux exigences de production. C'est dans ce cadre qu'on a vu l'apparition de certaines méthodes et procédures, notamment l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de f. W. Taylor qui a donné naissance à la première organisation de la gestion du personnel et à l'administration des relations employés- employeurs.

Par ailleurs, le terme gestion du personnel a été couramment utilisé après la seconde guerre mondiale pour caractériser une phase de gestion administrative du personnel, les principales tâches assurées par la personne en charge de cette fonction consistaient en la tenue des dossiers des employés et la veille sur la cohérence juridique des actes de gestion quotidienne. L'entreprise était assimilée à une entité non démocratique à l'image de l'armée et dans laquelle c'est le patron qui fait la loi.

Suivre un contexte économique moins favorable aux grèves et à la restriction des années 70, la seule gestion quantitative et administrative du personnel s'est avérée inappropriée, et on est passé au terme gestion des ressources humaines qui a permis de mettre l'accent sur l'importance du social et de l'humain au sein des organisations. On a commencé à percevoir dans l'entreprise comme une ressource au même titre que les ressources matérielles, financières et informationnelles. Le responsable du personnel prend alors le titre de « Directeur des ressources humaines » et son rôle est dès lors plus axé sur la gestion de carrières et des compétences et la négociation des relations sociales. La gestion des hommes devient plus qualitative tout en continuant à traiter les employés comme des phases où l'on commençait à entrevoir les prémises de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le facteur humain est désormais mis en valeur et la fonction ressources humaines est placée aujourd'hui au cœur de la performance des entreprises. Il est devenu vital et dynamique

⁷ CHAMINADE.B, « Guide pratique RH et compétences », Édition Afnor, Paris, 2008, p.8-12.

⁸ Le terme organisation du travail désigne le mode de division et d'intégration de l'activité de l'entreprise qui se traduit par un système soit formel ou informel ou les deux à la fois de procédure ou méthode permettant de combiner et de faire fonctionner les facteurs de production pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

de la réussite de toute entité compétitive ; sa gestion n'a cessé de faire objet d'une attention particulière de la part des théoriciens et praticiens contemporains.

GUEST.D affirme qu' « *qu'il est possible de synthétiser sous quatre grandes orientations les caractéristiques de “la gestion des ressources ” remplaçant une plus traditionnelle “gestion du personnel”.* Ces quatre orientations recouvrant elles-mêmes plusieurs dimensions sont les suivantes : *l'intégration stratégique, l'implication des travailleurs, la flexibilité de la main d'œuvre et la qualité* »⁹.

Un peu plus tard et par analogie avec théorie du capital financier et matériel, le terme du capital humain est de plus en plus utilisé pour qualifier les ressources vivantes de l'entreprise. Les employés sont assimilés dans leur comportement à des investisseurs qui étudient l'opportunité d'investir dans une activité avant de s'y lancer. Ils lient les sacrifices à consentir au produit de leurs employeurs aux récompenses qu'ils en tirent. En effet, les employés investissent temps, énergie, compétences, intelligence, émotion au travail et sont en droit d'en attendre un retour (ROI)¹⁰ : reconnaissance financière, reconnaissance personnelle, développement de leur employabilité..., une grande importance est accordée à ce stade de l'évolution de GRH à la gestion prévisionnelle et au développement des compétences, seules capable de différencier l'entreprise et de lui procurer un avantage concurrentiel. Une nouvelle vision de la fonction RH émerge, celle d'un centre de création de valeur pour les clients internes et externes.

2.4. Les nouveaux enjeux de la fonction RH

Considérée pendant longtemps comme une fonction support, la fonction RH est appelée aujourd'hui à jouer un rôle plus stratégique. Elle est sollicitée pour accompagner les changements que reconnaissent 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 réactivité ce qui n'est pas sans affecter la stabilité, la motivation et la performance des ressources humaines.

Les nouveaux enjeux pour la fonction RH sont entre autres aujourd'hui de piloter des projets de changement, d'élaborer des politiques RH à même de satisfaire les exigences des

⁹ GUEST.D, Cité par Evalyne Léonard, parmi les co-auteurs du marc Ingham, « management stratégique et compétitivité. », Édition De Boeck-Université, 1996, p360.

¹⁰ Return On Investment

employés, développer des compétences et de les fidéliser. Ils concernent aussi l'attractivité de nouveaux talents par des actions qui permettent à l'organisation de se démarquer par rapport aux concurrents et de construire ou de maintenir sa marque employeur. On lui demande de mettre en place une démarche de gestion par compétences ainsi que des stratégies d'attractivité et de fidélisation permettant de mieux stabiliser les compétences et l'expertise de son capital humain qui reste le meilleur gage de la qualité des produits et services de l'organisation et par voie de conséquences de la satisfaction de ses clients finaux. La fonction RH 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, la fonction RH 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 historique, orientée client et à ce titre, 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 prospects¹¹.

Alors, quel rapport pouvons-nous établir entre la fonction marketing, qui est orientée vers le client, et la fonction des Ressources Humaines qui gère les collaborateurs au sein de l'entreprise ?

En effet, la combinaison des termes marketing d'une part et ressources humaines de l'autre peut paraître à priori incongrue, toutefois cette alliance semble, par la force des choses, se légitimer et ce en raison du contexte économique, démographique, social, politique voire même moral.

Le marketing a connu un changement important au niveau de son approche qui ne se résume plus à une simple logique produit, mais désormais, logique de service et de la relation client. Le maître mot du marketing c'est désormais parvenir à une cohérence, une harmonie entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. A titre d'exemple, les décalages qui pouvaient exister entre le discours publicitaire d'une marque et certaines pratiques, sociales ou environnementales notamment, ne sont plus admis par le public, car désormais l'environnement aussi bien interne qu'externe est intimement lié. Les ressources humaines, afin de garantir la

¹¹ PANCZUK (S) et POINT (S) : « enjeux et outils du marketing RH » Édition Eyrolles, 2008, p.2.

crédibilité de l'entreprise, agissent désormais dans cette même logique marketing, il ne doit pas y avoir de dissonance entre l'univers interne et externe qui sont désormais mêlés.

Un lien peut être établi entre ces deux métiers distincts à partir du moment où le collaborateur est considéré, non pas comme un simple salarié, mais comme une ressource que l'on va chercher à attirer et ensuite à fidéliser et ce à l'instant d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur. Cette approche marketing est rendue inévitable en raison notamment de la pénurie de main-d'œuvre.

3. Mariage entre marketing et ressources humaines

Au fil des années et des évolutions, de nouveaux concepts apparaissent, comme le « Marketing RH », une harmonisation de termes inattendus auquel personne n'aurait pensé il y a quelques années. Le mot. « Marketing » n'est pas un mot véritablement attirant et son origine anglo-saxonne n'aide pas non plus. En effet ce mot rappelle l'univers de consommation et le rapport de manipulation envers le client, dans ce sens « *Le mot marketing évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon manipulés, des mains influencées pour acheter quelque chose dont ils auraient pu se passer* »¹².

Les deux termes sont désormais assemblés car tout simplement les candidats et salariés se comportent d'ores et déjà comme des clients ou clients potentiels, en outre « *Le comportement des collaborateurs change. Ils se comportent de plus en plus comme des clients, qui attendent aussi de l'entreprise plus d'une stricte rémunération* »¹³.

Parler de marketing RH est de plus en plus fréquent, et au survol des bénéficiaires assurés par cette nouvelle approche des ressources humaines, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à y recourir. Jusqu'à il y a peu, les RH restaient cantonnées à une mission de support mais aussi à des compétences administratives. La gestion du personnel résidait plus dans une organisation du capital humain, depuis le recrutement jusqu'à la formation.

Mission indissociable de la bonne marche de l'entreprise, les RH pouvaient alors être considérées comme une charge incompressible. Avec le marketing RH, il ne s'agit plus de subir

¹² LIGER.P, « marketing RH-4^{ème} édition Comment devenir un employeur attractif », édition Dunod, Paris, 2016, p.40-42.

¹³ www.cfa-igs.com/media/pdf/colloque-rh-rapport.pdf consulté le 13/08/2022 à 18h40.

la gestion de personnel, mais au contraire de s'en servir pour communiquer auprès des salariés de l'entreprise elle-même mais aussi du monde extérieur.

3.1. Définition du marketing des ressources humaines

Philippe Liger définit le marketing RH comme « *une nouvelle approche de la relation salarié / entreprise* » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- Attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer.
- Fidéliser des collaborateurs impliqués.

Pour PANCZUCK.S et POINT.S, le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler¹³.

Le marketing RH doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

3.2. Origines du marketing des ressources humaines

Apparu à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication, Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg jamais totalement exploré à ce jour (Liger, 2007). Donc pourquoi opter pour un marketing RH ?

De nombreuses entreprises sont confrontées à une pénurie croissante de ressources humaines, s'expliquant par diverses raisons dont notamment l'évolution de la valeur travail. Les jeunes en âge de s'insérer dans la vie active ne considèrent plus le travail comme une finalité en soi et désirent consacrer une part non négligeable de leur temps à des loisirs et favoriser leur épanouissement tant au niveau social que familial. Une étude de la DARES indique que parmi les personnes qui exercent une activité professionnelle, près de quatre sur dix trouvent que le travail rend difficile l'organisation de la vie familiale. Les relations entre le travail et la sphère

¹³ <https://www.cairn.info/revue-managment-et-avenir-2009-8-page-294.htm> consulté le 13/08/2022 à 22h20

privée sont souvent évoquées en termes de conflit de temps, de tension entre les rôles et de comportements. Les salariés semblent regretter que leurs entreprises ne se préoccupent pas de leurs contraintes extra-professionnelles (Legault, 2004) ; Certaines études montrent que la santé physique et mentale des individus peut en être affectée (Tremblay, 2003). Dans un monde où le « développement personnel » et le « coaching » sont devenus des thèmes hyper médiatisés, les salariés portent désormais une attention pleine d'exigence sur la qualité de leur vie professionnelle.

L'entreprise communique donc de plus en plus sur sa gestion des ressources humaines en mettant en avant ses initiatives sociales. Dans cette optique, elle adopte de plus en plus une démarche marketing pour convaincre, fidéliser et séduire les salariés. Le salarié est donc considéré comme un client de l'entreprise dont il faut satisfaire ses besoins et ses attentes. Dans un monde dominé par des valeurs individualistes, par la perte de repères et la fin des phénomènes de massification, le marketing s'oriente vers une offre individualisée de produits, censée répondre aux exigences spécifiques de chaque consommateur (Liger, 2007). L'offre connaît une segmentation croissante, afin de s'adapter à la singularité des individus¹⁴.

3.3. Distinction du marketing des ressources humaines des notions proches

En analysant le sillage des recherches déjà effectuées dans le champ du marketing en relation avec la ressource humaine, plusieurs définitions ont été attribuées au concept du marketing RH, ce dernier reste jusqu'aujourd'hui un concept à contour flou, souvent confondu avec le marketing interne et le marketing social.

Afin de distinguer ces trois concepts, nous allons essayer de les présenter en mettant l'accent sur leurs points convergents et leurs points divergents.

3.3.1. Le marketing social

Il est souvent d'usage à tort de confondre marketing RH et marketing social. Cependant, le marketing social tel qu'il est défini dans le champ du marketing ou dans celui des ressources humaines ne correspond pas du tout à la même définition.

D'après PITELET.D (2005), ce concept se définit comme « *un état d'esprit visant à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre*

¹⁴ <https://www.cairn.info/revue-managment-et-avenir-2009-8-page-294.htm> consulté le 14/08/2022 à 10h40

les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur leurs émotions ¹⁵»

Dans le marketing social, la place de la communication y est aussi très importante, puisqu'elle place « *l'homme au cœur de l'organisation par une communication claire, transparente et éthique¹⁷* ».

L'employeur doit alors être à l'écoute du salarié. Le marketing social joue sur le registre de l'affect du salarié pour que celui-ci se sente bien dans l'entreprise. Cela va évidemment au-delà d'une simple politique de communication et implique ainsi des politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié.

De plus, l'association des termes marketing et social, ou l'accent mis sur la communication, risque de limiter le rôle de la gestion des ressources humaines (et le rôle de la DRH) à améliorer le climat social de l'entreprise. Le marketing RH reprend cette idée de donner du sens au travail. Cependant, si le marketing social reste ancré dans une démarche de bien-être, le marketing RH met véritablement le salarié dans une démarche « marchande », celui-ci devenant le véritable client interne de l'entreprise.

3.3.2. Le marketing interne

Dans les années 1980 est apparu le terme de « marketing interne », un nouvel état d'esprit visant à appliquer les techniques du marketing, non plus à l'extérieur de l'entreprise (en externe), mais à l'intérieur de celle-ci (en interne).

Il s'agit d'une approche centrée sur les salariés, considérés comme les détenteurs du succès ou de l'échec de leur organisation. C'est pourquoi le marketing interne est premièrement apparu dans les entreprises de service, celles qui mettent leurs salariés au premier plan, c'est-à-dire au contact direct avec la clientèle. Le marketing interne suppose une analogie entre espace marchand et espace organisationnel, soit entre le client et le salarié.

Le marketing interne considère ainsi les salariés comme un marché à conquérir, et ces derniers sont alors eux-mêmes davantage considérés comme des « clients internes ».

¹⁵ PITELET.D, « la nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social », Médialivre, Paris, 2005, p.11. ¹⁷ Ibid.p.11.

Le marketing interne peut être défini comme « *un ensemble de méthodes et de techniques qui inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement*¹⁶ ».

Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation visant à appliquer les techniques du marketing à l'intérieure de l'entreprise. En ce sens, les salariés constituent aussi un marché à conquérir pour l'organisation¹⁷.

Le produit à vendre est non seulement celui de l'entreprise, mais également celui de son management, c'est-à-dire ses conditions de travail, son climat, la richesse de son environnement, son mode de fonctionnement, ses images, ses plans et projets de développement...etc.

Le marketing RH reprend cette « pensée client » et cette attitude fondée sur un marché à conquérir. Néanmoins, ce n'est pas du marketing interne, car le marketing RH dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand et propose une approche plus complète ou complexe de la notion de client. En effet, le marketing RH doit considérer les salariés actuels, passés, mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formations, employabilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise via des plans d'actions salariés, etc.). Mais la notion de clients ne doit pas se limiter aux seuls salariés : elle peut aussi concerner la direction, les actionnaires et tous ceux à qui la DRH souhaite vendre ses produits et services et accessoirement se vendre pour asseoir sa légitimité.

Donc nous pouvons dire que le marketing RH s'inspire du marketing interne¹⁸ et du marketing social¹⁹.

¹⁶ LEVIONNOIS.M, Marketing interne et management des hommes, Édition d'Organisation, Paris, 1987, p.30.

¹⁷ Idem

¹⁸ **Marketing interne**, il emprunte cette réflexion de considérer le salarié ainsi que toutes les parties prenantes dans une relation marchande. Il s'agit pour la DRH de vendre et de se vendre.

¹⁹ **Marketing social**, il emprunte cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire. Mais les ressources humaines et la DRH doivent davantage mobiliser les outils marketing pour ne pas restreindre cette approche aux 10% de la surface visible de l'iceberg, c'est-à-dire la communication.

Le tableau 01 : la différence des concepts

	Marketing interne		Marketing Social	Marketing RH centré sur la communication	Le marketing RH
Références Clés	Berry (1984) Gronroos (1981) Levionnois (1987) Seignour (1998) Seignour, Dubois (1999) Varey(1995)		Igalens (2002) Pietelet (2005)	Liger (2004) Segrétain (1998)	Panczuk, Point (2008)
Point de départ	Considérer les salariés comme les clients		Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Attirer, intégrer et fidéliser les salariés	Vendre, se vendre fidéliser se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur partir d'actions de principes menés auprès des salariés		Animer et structurer une réputation et une marque employeur.	Considérer le salarié comme un véritable client en privilégiant l'individualisation tout en cherchant à se différencier des concurrents.	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions de marketing.
Concept Clés	Clients		Corporate Branding	Séduction	Les 4P
Mots clés	Espace marchand client		Séduction transparence, animation, réputation, image employeur, motivation	Séduction, segmentation, image	Séduire, segmentation, positionnement, client, vendre, employabilité, distribution prix et valeur, mix RH

Philosophe	Instaurer une relation marchande avec le salarié		Donner un sens au travail	Travailler sur l'image de l'entreprise	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Rôle de la fonction	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique		Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Construire un plan de communication	Prestations de services et vendeuse de produits RH
Outils au cœur de la démarche	Système de récompense, formation,... pour améliorer la satisfaction des salariés		Intérêts, nombreux outils centrés sur la communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux sentir dans l'entreprise	Outils associés à la communication marketing (image de marque, employés branding)	Nombreux outils issue du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyses du système de distribution, pricing et valeur...)

Source : PANCZUK, S, Point, S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles, Paris, p.34.

Section 2 : la démarche marketing des ressources humaines

Au moment où la guerre des talents fait rage, les entreprises doivent impérativement se démarquer par une politique RH attractive afin d'attirer les candidats et fidéliser les collaborateurs.

1. La démarche marketing RH

Toute stratégie marketing s'emploie à tout faire pour qu'un produit se vende mieux et plus. Le marketing RH ne diffère en rien de cette approche. Il vise à analyser un marché, à proposer des prestations RH, à les lancer (créer le besoin) et à les faire acheter par les clients potentiels bien ciblés. Dans le cadre de notre recherche nous considérerons l'acte d'achat comme étant un acte d'usage.

Un service RH utile sera employé par les personnes pour lesquelles il a été développé. Afin d'adopter une démarche du marketing RH, d'une manière plus opérationnelle, l'entreprise doit s'inspirer de la démarche du marketing, c'est-à-dire segmenter, cibler, se positionner.

En nous basant essentiellement sur les travaux de PANCZUK.S, POINT.S (2008) et LIGER.P (2013), l'adaptation de la démarche du marketing RH par une entreprise, nécessite le suivi de trois étapes essentielles : la segmentation des clients de la fonction RH, le ciblage des talents et le positionnement des prestations RH.

1.1. La segmentation des clients de la fonction RH

Afin de mieux comprendre son marché et optimiser l'utilisation des services RH, adaptés au ciblage, et vendre ses produits, créer les besoins pour satisfaire et fidéliser les salariés, plusieurs critères sont pris en considération lors de cette étape. Traditionnellement, des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de position hiérarchique, et de génération, (Beverly Kaye et Sharon Jordan-Evans, 2005)²⁰, des critères plus adaptés tels la performance et le potentiel²¹ l'engagement, la visibilité et le volume de la population, peuvent être pris en considération²².

²⁰ KAYE et JORDAN-EVANS.S, cité par PANCZUK. S, POINT.S, op.cit. p.87.

²¹ WARREN.E, FERENGE.T et STENER.J, « The case of the plateaued per forme » traduit, Harvard Business Review, 1975, vol.53, n°1, p.30-38.

²² ANSOFF.I « Strategies for Diversification » traduit, Harvard Business Review, 1957, vol.35, n°2.

1.2. Le ciblage des talents

Choisir le client « segments profitables » que l'entreprise cherche à attirer, conquérir ou fidéliser par des prestations RH qui leur sont ajustées.

1.3. Le positionnement des prestations RH

Selon Philip Kotler, le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (produit ou marque) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés. De même pour la fonction RH, il s'agit de vendre un produit ou un service RH, en définissant sa gamme de prestation.

En fonction du positionnement préétabli au terme d'une réflexion stratégique, l'ensemble cohérent de décisions relatives à la définition de l'offre RH, à la fixation du prix, au choix du bon système de distribution de cette prestation, et de la communication d'une marque, sera le résultat d'un parfait équilibre, qui conviendra à la cible, et qui participera à la réussite de la politique commerciale de l'entreprise. Ce qui contribuera de ce fait à la création d'une marque employeur attractive.

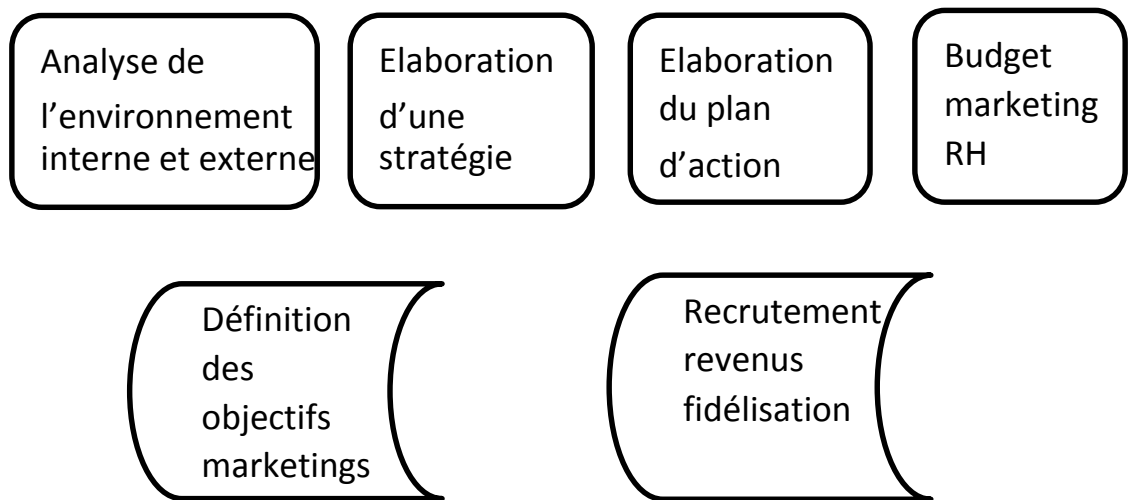
L'esprit de cette démarche n'est pas purement commercial (vendre, se vendre). La DRH doit avant tout veiller à construire des relations durables avec ses clients. Celles-ci passent notamment par une relation de confiance, une promesse à long terme et une volonté d'adaptation afin de garantir le sentiment de fidélité de la part des salariés.

2. La mise en place d'un Plan marketing RH

Un véritable plan marketing RH vise à soutenir le développement, le lancement et la gestion des services proposés par la fonction RH. C'est d'abord la définition d'une véritable stratégie employeur à partir de l'analyse approfondie de l'ensemble des éléments caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Cette analyse permettra de jauger son attractivité auprès des candidats, des partenaires et même des collaborateurs, et ce pour mieux connaître les métiers, la politique de management, les forces, les faiblesses, afin de bien les expliquer et en faire autant d'atouts d'attractivité²³.

²³ <http://www.foederis.fr/le-guide-pour-creer-un-plan-de-marketing-rh-efficace.2022> consulté le 15/08/2022 à 08h30

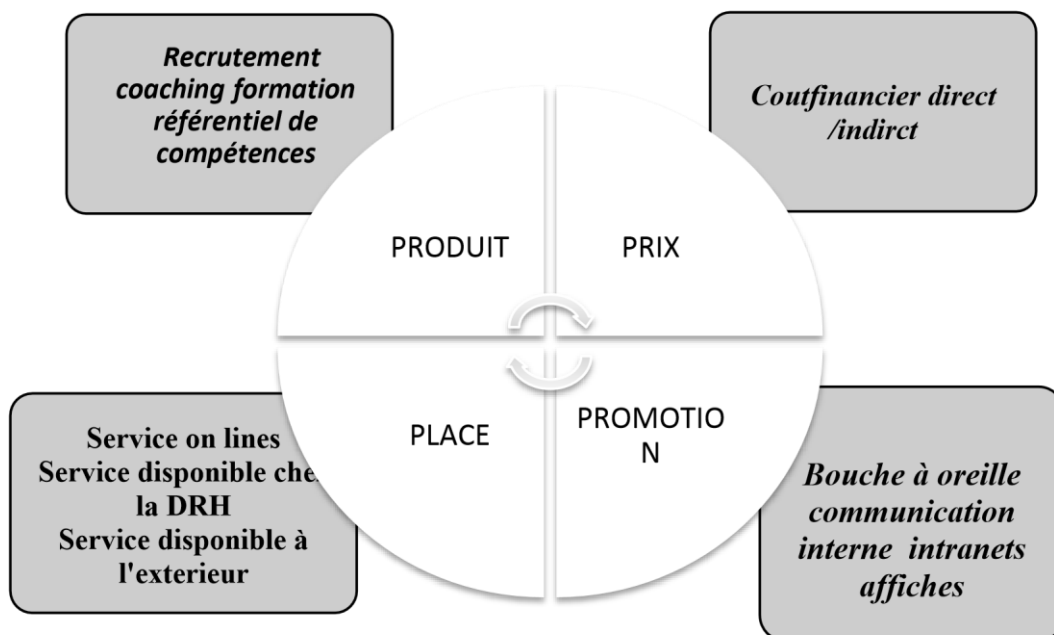
Figure 1. Les étapes de la Réalisation d'un plan marketing RH



Source : adapté par nos soins à partir de Liger (2013).

Cela leur permet ensuite de bâtir sur le plan opérationnel, un « mix » RH qui adapte et articule de manière cohérente les composants marketing traditionnels que sont le produit (emploi), le prix (rémunération), la distribution (sourcing /lieu d'exercice) et enfin la communication.

Figure 2. Les 4 piliers du marketing mix au cœur du marketing RH



Source : S.Fanczuk et S.Pont. (2008), adapté par nos soins

3. L'application du marketing des RH dans les entreprises Algériennes

Le concept est de moins en moins tabou, certaines grandes multinationales entreprises ont même dédiées des structures « marketing et management des ressources humaine », la mission de celle-ci est d'attirer de nouveaux talents tout en fidélisant les collaborateurs déjà en poste. C'est ici qu'être en scène le marketing ressources humaines.

Les entreprises Algériennes surtout les grandes découvrent peu à peu le marketing RH, est une nouvelle façon de communiquer sur leurs valeurs et les initiatives liées au capital humain. Il se développe peu à peu, principalement grâce aux multinationales qui introduisent ces pratiques localement.

En effet, la course au talent que connaît le marché d'emploi algérien a eu son impact sur les pratiques RH des entreprises à l'échelle locale. Certaines entreprises Algériennes commencent à adopter pour recruter ou pour communiquer sur leurs actions.

Conclusion :

A dite de conclusion nous savons que l'application de marketing des RH permet aux employés de l'entreprise de s'impliquer et de réengager dans les stratégies de l'entreprise, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, séduire les futurs talents.

Le marketing RH s'est imposé comme une nouvelle approche qui semble par la force des choses, se légitimer et ce en raison des évolutions liées à l'environnement, les évolutions liées à la fonction RH, et les évolutions liées aux attentes des salariés.



Chapitre II :
La fidélisation des
ressources humaines



Introduction

Toute situation du travail justifie un apport de fidélisation dans tous les domaines d'activité (industriels, agricole, territoire...) et pour toutes tailles d'entreprises. Le terme de fidélisation apparaît comme un facteur important qui contribue à améliorer les compétences, l'efficacité du travail, des ressources et de l'organisation, aussi bien de conduire le salarié d'être performant.

La fidélisation des salariés est un thème qui serait l'ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés. La volonté affichée et surtout les besoins des organisations de garder durablement le personnel à fortes compétences, passent par une bonne compréhension de la relation d'implication. Certains salariés sont attachés pour différentes raisons à l'entreprise qui les emploie, ils ont tendance à rejeter les opportunités externes et peuvent accepter des risques et des sacrifices à court terme au bénéfice d'une relation à long terme.

Section 1 : Théorie de fidélisation des ressources humaines

La fidélisation organisationnelle demeure un enjeu d'une grande ampleur pour les organisations, dans le contexte actuel elle joue un rôle de plus en plus stratégique, à l'égard d'une ressource humaine compétente qui se fait de plus en plus rare.

Dans cette première section nous allons mettre l'accent sur les concepts de fidélisation des salariés ainsi que les différentes pratiques mises en œuvre par l'organisation afin de fidéliser ses collaborateurs.

1. Définition : fidélisation/rétention

C'est sur la base d'assurer la durabilité de la relation entre organisation/salarié que le concept de fidélisation organisationnelle à émerger.

Ainsi, la fidélisation éveille un grand intérêt pour les organisations, néanmoins sa définition demeure ambiguë, souvent associée au concept de rétention.

En effet si, les deux termes « fidélisation » et « rétention » semblent avoir la même signification, une distinction doit être faite entre eux. Les actions de rétentions se basent sur l'intérêt calculé de maintenir la relation rendant le salarié « captif ». Elle renvoie ainsi aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie, soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante.

La rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires), sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail, en encourageant le risque de sentiment de présentisme¹. La fidélisation quant à elle évoque les efforts d'engagement qu'un employeur vise à tenir vis-à-vis de ses employés afin d'assurer la stabilité et la durabilité de leur relation, la plupart des experts sur le sujet affirment que la rémunération ne fait que retenir l'employé, mais ne le fidélise pas. Ainsi, d'autres éléments doivent être pris en considération pour favoriser la fidélisation d'un employé, d'ailleurs, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation.

¹ OUYAHIA.Z. la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013-2014, p.21.

Le terme fidélisation est issu du domaine du marketing, il se définit comme un art de créer une relation durable avec sa clientèle, il contribue à entretenir un lien fort et un effet de loyauté. Convertis au domaine de la ressource humaine plusieurs définitions ont été proposées pour l'appréhender (LOUART, 1991 ; PAILLE, 2005 ; PERETTI, 1999). Selon LOUART.P (1991), la fidélisation est une « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »². Cette définition n'éclaircit pas vraiment le concept de fidélisation autant que tel, cependant l'amalgame peut se faire entre la fidélisation et la rétention.

De ce fait, PERETTI.J-M (1999) revoit cette définition et conditionne cette politique de maintien aux « *efforts continus des salariés en évitant tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation* ».³

PAILLE.P (2005), appuis la définition de Peretti en ajoutant qu'il faut également observer « *L'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contreproductifs* ».⁴

Ainsi, la fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel, et l'inciter à travailler, selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation et de rendre un salarié attaché à son entreprise³, soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation.

Enfin, nous pouvons dire que la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise à mettre en place un ensemble de pratiques qui maintiennent durablement l'attachement de ses salariés à elle-même, et cela dans le but d'éviter l'effet de roulement des salariés talentueux dont le départ engendre des frais élevés liés à la recherche, puis aux recrutements de nouvelles compétences.

2. Les instruments de la fidélisation des salariés

Après avoir revu les différents concepts de fidélisation des salariés, nous allons essayer dans le point suivant de présenter la façon d'approcher le fait, par les activités de la fonction RH, en agissant sur la culture et le climat social.

² CHAMINADE,B, « identifier et fidéliser vos salariés de talent », afnore, Paris, 2003, p.296. ³ Ibis. Page.297. ⁴ Ibis. Page.296.

³ MEYSSONNIER.R, l'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs, thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille 3 Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence,(2005).

⁶ CHAMINADE.B, op.cit, page.297.

2.1. La fidélisation liée aux activités de la fonction RH

En effet, la FRH est de par ses différentes activités peut assurer la gestion d'une relation durable envers les salariés et cela à travers la rémunération, la gestion de carrière et la formation.

2.1.1. La rémunération

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie des Ressources Humaines. Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des Ressources Humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.

ADAMS, J.S, auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « contribution / rétributions ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans :

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

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des absences, des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe⁴.

Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe, ainsi assurer une équité concernant les éléments matériels ne suffit plus aux salariés, car l'aspect immatériel révèle une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés, accorder de la considération à un employé (félicitations et encouragement, primes, avancement de grade et promotion) revient à le fidéliser.

⁴ https://www.memoireonline.com/01125058/m_fidelisation-du-personne-et-performance-de-l-entreprise-une-application-au-personnel-d-endadrem0.html consulté le 20/08/2022 à 23h20.

2.1.2. La gestion de carrière et la formation

Dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés, la politique de gestion de carrière et des compétences est mise en œuvre une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme: « *développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* »⁵.

Ainsi, la gestion de carrière est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et performance durable de l'entreprise, en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés, puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication par l'intérêt qu'elle porte à leur évolution professionnelle. De ce fait, toute entreprise doit connaître les objectifs de ses employés, afin de leur fournir la meilleure perspective d'évolution possible.

Une autre possibilité de faire évoluer professionnellement ses salariés, consiste à les former. De ce fait, l'entreprise joue un rôle crucial auprès de ses employés, elle doit corréliser ses besoins à ceux de ses salariés afin de les fidéliser.

En effet, comme véritable investissement, la formation du personnel permet aux entreprises d'accroître la compétence et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

2.2. La fidélisation par la culture organisationnelle

Selon COZIER et FREIBERG (1981), « *la culture d'entreprise est un instrument, une capacité que les individus acquièrent utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relation et leurs échanges avec les autres*⁶ », elle est associée à un partage de normes et se reflète par des représentations des symboles reconnus par tous ses membres.

La culture est un construit social autour d'un ensemble de valeurs communes. Le sentiment d'adhésion et d'identification aux valeurs et aux normes fait écho à une identité

⁵ ROZZAN.J.M, « ni maître ni luttes, ni classes », édition les porte du monde, Paris, 2003, p.33.

⁶ <http://w3.aislf.univ-tlse.fregtsc/DOCS SOCIO/FINITO PDF/Renai rev.pdf>, consulté 21/08/2022 à 12h00

organisationnelle, l'importance que les salariés accordent à cette identité impacte leur sentiment de fidélité. Ainsi, l'entreprise doit renforcer le sentiment d'adhésion et de l'identification afin de faire de la culture un levier important de fidélisation.

2.3. La fidélisation par le climat social

Le climat social signifie l'ambiance ressentie par les salariés, elle regroupe l'environnement et le contenu du travail, les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle, il peut être ressenti différemment, il est lié à la perception de chaque salarié.

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

De plus en plus, les entreprises s'intéressent à leur climat social : réunions d'information, séminaires, week-end sportifs ou culturels par exemple. Nombreux sont les moyens d'impliquer les salariés de les informer et de renforcer la convivialité.

L'entreprise doit ainsi assurer un climat social paisible afin de favoriser la fidélisation de ses salariés.

Section 2 : l'impact de la fidélisation sur la performance des salariés

Une entreprise qui fait l'économie d'une démarche de fidélisation s'expose à de nombreux problèmes, et ces problèmes représentent un coût financier aussi d'étable pour les entreprises.

1. Définition performance

Il existe un désaccord entre les auteurs quant à la définition de la performance organisationnelle et son évaluation. Ceci est dû essentiellement à la pluralité des approches qui se sont développées autour de ce sujet, ainsi qu'à la diversité des individus et des groupes qui appartiennent à l'organisation.

D'après Morin et Al. (1994), la performance organisationnelle consiste à « *prononcer un jugement sur une organisation fondée sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* ». Cependant, Campbell (1977) évoque la difficulté de donner une définition définitive à ce concept vu la variété des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle et la diversité des conceptions qu'ils développent au sujet de la performance. Selon ces acteurs, la difficulté d'une telle définition découle essentiellement de la multiplicité des critères de mesure qui lui sont associés.

À cet égard, Jalette (1997) montre qu'il existe autant de définitions de la performance organisationnelle que de critères de mesure.

Le choix de tels critères dépend fortement, du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leurs valeurs, de leurs normes de conduites ainsi que de leurs besoins.

A travers une revue de la littérature sur la performance organisationnelle remontant aux années 1974, 30 critères de mesure ont été identifiés. Néanmoins, ces critères varient selon la nature de l'impact réalisé.⁷

L'on peut citer ceux qui portent sur l'efficacité économique de l'organisation comme la productivité, la croissance et le profit et ceux qui se rattachent aux besoins des salariés comme la satisfaction, le moral et la motivation.

⁷ Jalette.P. (1997), l'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec. Thèse présentée à la faculté des études supérieures, Université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de philosophie Doctor (PH.D) en Relations Industrielles.

D'autres critères sont relatifs à des pratiques ressources humaines tel que la formation, la participation, la communication et le contrôle. Toutefois, des auteurs comme Steers (1977), refusent que l'on considère l'absentéisme, le roulement et les accidents comme de véritables critères de mesure de cette variable, compte tenu de leur caractère subjectif.

Afin de remédier à ces lacunes, des auteurs tel que Van de Ven (1980) proposent des règles à suivre pour bien choisir les critères de mesure. Ainsi, les règles identifiées par Van de Ven (1980) et présentées par Jalette (1997) sont au nombre de cinq :

- **La parcimonie** : les critères ne doivent pas être trop nombreux.
- **L'opérationnalisation des critères** : les critères doivent être observables et opérationnels.
- **La discrimination** : les critères doivent pouvoir apporter une réponse à tous les niveaux de performance recherchés par l'organisation.
- **La validité et la fidélité** : les critères doivent être fidèles, valides, peu coûteux et faciles à obtenir et à mesurer.
- **La représentativité** : les critères doivent être représentatifs de l'activité de l'organisation.

2. Les formes de performance

« La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis ⁸».

Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité. Il y a aussi les acteurs des milieux de travail qui opteront pour différents critères, selon leur rôle, leur statut, leurs valeurs et leurs normes, leur intérêt envers l'organisation⁹. Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation.

⁸ Patrick Gilbert et Marina Charpentier, comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponse contingentes. Revue de gestion des RH n°53, 29-42.

⁹ Emmanuel Maire, Mathieu Dobost (2004), les clés de la performance, édition Démos.

Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail. Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité. Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance. Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services. Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle. Finalement, pour un directeur des ressources humaines, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des employés. Comme nous le soulignons plus haut, la notion de performance est polysémique, nous la visiterons sous trois angles : organisationnel, social et économique.

2.1. La performance systémique

Le concept de performance systémique dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'identité, voire de légitimité.

La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service.

2.2. La performance sociale

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines.

La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la

motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH.

Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont : le taux du turn-over et l'absentéisme et la satisfaction du personnel.

2.3. La performance économique

Fondée sur les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible.

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Ses indicateurs sont généralement :

- La rentabilité qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat.
- Le chiffre d'affaires qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues ou conquises.

2.4. La performance politique

La dernière conception, met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basées sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi, la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

3. Lien entre les pratiques de GRH et la performance

L'investissement dans les pratiques de GRH, s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur

capacité concurrentielle ; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise.

Des théories, telles la théorie du capital humain, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et plus récemment, la théorie des ressources¹⁰. Contribuent chacune à sa façon, à expliquer comment les différentes pratiques de GRH peuvent exercer un effet positif sur la performance des individus, et partant celle des organisations.

Plusieurs autres études ont été faites sur l'impact des pratiques de GRH sur la performance. Nous en constaterons trois, afin de mieux cerner cette relation.

L'étude de LIOUVILLE ET BAYAD (1995), a permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des Ressources Humaines et différents niveaux de performance. L'hypothèse des chercheurs était que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elle-même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

Les résultats obtenus ont confirmés que les entreprises ayant une forte orientation GRH sont également celles qui affichent la meilleure performance économique.

ARCAND et AL. (2002) Dans leur étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les Caisses populaires des jardins), établissent pour leur part une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement (RSI).

Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernant la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération.

Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation.

¹⁰ Lacoursiere.R.B. Fabi.J St Pierre.M.Arcand, (2004), impact de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultats d'une étude empirique en contexte de PME manufacturière. Congrès de l'association de gestion ressources humaines (AGRH). Montréal, septembre. Actes du congrès, tome I.p.425-446.

Une troisième étude, réalisée par WAY (2002) aux États-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité (mesure subjective).

Cette amélioration de la productivité ne se vérifie cependant plus lorsqu'on la mesure à partir de données objectives (productivité par employé).

Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de performance (taux de départs volontaires et productivité).

4. La fidélisation et la performance et leurs impacts sur l'intention de retrait

Associer les deux orientations de la fidélisation (la satisfaction et l'implication) et la performance nous permet de mieux cerner cette relation.

4.1. La satisfaction et l'impact sur la performance et l'intention de retrait

La ressource humaine, est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel.

Généralement, les individus satisfaits ont un meilleur rendement que ceux qui sont e et insatisfaits. On note souvent une relation positive entre satisfaction élevée et une amélioration du rendement.

Mais, bon nombre de travailleurs satisfaits n'ont pas un rendement élevé, ils sont contents de ne produire que le minimum nécessaire. La satisfaction devient une résultante du rendement et non la cause.

En effet, un meilleur rendement amène de meilleures rétributions. Elles provoquent une augmentation de la satisfaction parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent les rétributions en fonction de leur personnel.

4.1.1. Satisfaction /intention de départ

La satisfaction s'est toujours révélé un bon prédicateur du turnover volontaire¹¹. Même si la relation entre satisfaction et turnover est importante, elle n'est pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunité de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes.¹²

4.1.2. Satisfaction/absentéisme

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de liens forts ou pas de liens du tout entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre insatisfaction et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire : si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.

A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.

Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes.

4.2. L'implication et l'impact sur la performance et l'intention de retrait

Les liens entre l'implication organisationnelle et la performance financière ont fait l'objet d'un nombre réduit de recherches empiriques, la plupart de ces recherches révèlent néanmoins que l'implication des employés envers leur organisation est reliée positivement à la performance de l'organisation. Il y a des recherches qui démontrent que les organisations qui

¹¹ Tett R.P et Meyer J.P (1993). Job satisfaction organisational commitment, turnover intention and turnover : path analyses based on meta-analysis findings, personnel psychology 46, 2,259-293.

¹² Carsten.J.M. and Spector,P.E (1987), Unem

ont des niveaux de profit et de clients satisfaits importants sont celles qui disposent d'un personnel satisfait au travail et fortement impliqués envers l'organisation.

Alors que les travaux avancés plus haut permettent de soutenir l'impact positif de l'implication organisationnelle sur la performance financière des organisations, nous concevons que cette attitude pourrait ne pas avoir les mêmes conséquences si nous nous intéressons à ses différentes dimensions, notamment, affective, calculée et normative (Meyer & Allen, 1991).

Des travaux en 1998 soutiennent que les employés impliqués affectivement disposent généralement d'une meilleure qualité du travail et acceptent plus facilement les changements. Ils affirment également que cette implication permet d'améliorer la communication au sein de l'organisation.

Dans le même ordre d'idées, les employés impliqués affectivement envers l'organisation sont satisfaits au travail et possèdent un niveau de productivité important. Selon ces travaux, l'implication des employés est reliée positivement à leur performance au travail. En outre, les personnes fortement impliquées affectivement envers leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celles ayant une faible implication affective. De ce fait, nous constatons que l'implication affective des cadres dirigeants est liée à des comportements productifs au travail, ce qui peut engendrer une meilleure exploitation des ressources de l'organisation, voire une meilleure performance financière.

Ensuite, l'implication calculée qui oblige les cadres dirigeants à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent, semble constituer une attitude négative pour l'organisation. En effet, un lien négatif entre cette dimension de l'implication et la performance au travail. Plus tard, une étude démontre que les employés qui aimeraient quitter l'organisation mais qui n'ont pas de choix que d'y rester, connaissent souvent une situation de travail stressante marquée par les conflits travail/famille.

Pour ces raisons, nous déduisons que les cadres dirigeants ayant une forte implication calculée ne dégagent pas les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs visés, et ne sont pas productifs au travail. Par conséquent, l'implication calculée des cadres dirigeants pourrait induire une mauvaise exploitation des ressources et des investissements de l'organisation, ce qui pourrait influencer négativement sa performance financière.

Enfin, concernant l'implication normative, certaines recherches soutiennent l'impact positif de cette attitude sur la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Selon ces recherches, les employés ayant une forte implication normative s'engagent dans des comportements ne faisant pas partie du rôle et non récompensés formellement par l'organisation mais pouvant être constructifs ou coopératifs. Cependant, nous concevons que les pressions qui s'exercent en faveur d'un comportement donné peuvent générer à court terme de meilleurs résultats surtout dans des situations d'urgence ou de crise, mais si les pressions se posent continuellement les cadres dirigeants finiront par adopter des comportements discordants avec ceux souhaités par l'organisation. Dans de tels cas, les cadres peuvent ne pas quitter l'organisation tout en étant mécontents, ce qui peut influencer négativement leur performance au travail et par conséquent performance financière de l'organisation¹³.

Les retombées du manque d'implication de la part des salariés ne se limitent pas à l'aspect quantitatif. Elles comportent également un aspect qualitatif tels que les conflits interrelationnels, les conflits sociaux, le retrait des salariés de la vie sociale de l'organisation, etc.

L'implication affective incite, en effet, le salarié à d'avantage de motivation et de spontanéité dans son travail associé au désir de contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, d'où sa corrélation positive avec le taux de présence au travail.

Selon certaines études, l'implication affective est également corrélée positivement avec la performance, alors que d'autres études montrent des corrélations non significatives entre cette dimension de l'implication et l'efficacité au travail. Le lien négatif entre les deux autres types d'implication et le départ des salariés a par ailleurs, été vérifié, mais leur degré de contribution à la prédiction des comportements et attitudes des salariés reste marginal¹⁴. D'autres travaux soulignent une faible corrélation positive entre l'implication normative et l'efficacité au travail. Cette corrélation s'avère être parfois significativement négative.¹⁵

¹³ S.Benarab, S.Mardessi, L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte tunisien, revue libanaise de gestion et l'économie, vol4, issue6, 2011, p.21-46.

¹⁴ Allen,N.J, et Meyer.J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization ; an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49.p. 252-276.

¹⁵ Ilyess et Ouacer, Doctorat, (2008). La mobilité professionnelle des salariés : détermination et impact sur la performance opérationnelle, CREPA-DRM, Université Paris Dauphine.

La même interprétation s'applique également à la corrélation entre l'implication de continuité et l'efficacité au travail.

Plusieurs approches ont tentés d'étudier l'impact des pratiques GRH sur la performance. Une typologie de trois approches a expliqués ce lien à savoir l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration. Une approche différente mettant en évidence un autre type d'interaction entre la stratégie de l'organisation et les pratiques GRH en tenant compte des différents cycles de vie de l'organisation (création, développement, maturité et transformation profonde).

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons donc dire que la fidélisation des salariés a aujourd'hui pris une dimension beaucoup plus large que celle de la simple volonté de réduire le turn-over. En effet, si le fait de limiter les départs volontaires dans les entreprises constitue toujours un des objectifs de l'utilisation des outils de fidélisation, ils ont également une toute autre portée.

D'autre portée, les entreprises comme les salariés l'ont bien comprise, et chacun sait en jouer. Dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel.

Chapitre III :
La pratique du marketing
RH au sein de la
SAPTA

Introduction

Tout au long de ce troisième et dernière chapitre, nous allons présenter la société duquel nous avons réalisé notre travail de recherche SAPTA, 63A, Boulevard Bougara, BP. 309. El Biar. Alger.

Cette entreprise est réputée par l'intérêt qu'elle porte à sa ressource humaine dans le domaine de la rémunération, les avantages sociaux, à la formation et la gestion de carrière.

Par la suite nous allons parler de ses activités et ses projets et bien sûr sur l'organisation et le fonctionnement, tout ça sera dans la première section.

Puis, nous présentons dans la deuxième section la méthodologie suivie dans l'élaboration de l'enquête, ensuite nous présentons les résultats de l'enquête, menée sur le terrain.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de SAPTA

Dans cette section, nous allons présenter la société Algérienne des ponts et travaux d'art (SAPTA) qui nous a accueilli au sein de sa filiale ici en Algérie (El Biar- Alger), afin de pouvoir mener notre enquête au niveau de son déplacement GRH.

1-Historique de la société

Créée le 24 octobre 1973 par le ministère des travaux publics et de la construction à hauteur de 51% d'une part et la compagnie française d'entreprises métalliques à hauteur de 49% d'autres part sous le dénominateur de «SAPTA», dotée d'un capital de 3,5 millions de DA.

Le 6 août 1983, et par décret N°83/474, cette entreprise est transformée en entreprise socialiste sous la dénomination «ENPTA» Entreprise Nationale des Ponts et Travaux d'art.

Le 5 août 1989, et par décision du conseil national à la planification, l'entreprise est transformée en Entreprise Autonome et devient «EPE SAPTA».

Le 27 janvier 1991, l'entreprise est dotée du statut de société par actions et prend sa forme actuelle de «EPE SAPTA SPA» au capital social de 20 millions de DA. Ce capital social est ensuite passé à 40 millions de DA.

Le 31 décembre 1996, après assainissement par le trésor d'une partie de ses dettes, le capital social de l'entreprise passe à 40 millions de DA.

Le 17 décembre 1997, après l'absorption de l'ENROA (Entreprise Nationale de Réalisation des Ouvrages d'Art) au capital de 60 millions de DA, le capital social de la SAPTA est érigé à 125 millions de DA.

Après avoir été détenu successivement par le fonds de participation « construction » puis par le Hording « réalisation et Grands Travaux », le capital social de SAPTA SPA est détenu actuellement à 100% par la société de gestion des participations «SGP TP SINTRA» et son capital social a été porté à 1,2 milliards de DA.

Le 27 juin 2016, suite à la restructuration de la SGP SINTRA, la SAPTA est passée sous tutelle d'un nouveau groupe appelé GITRAMA.

2- Présentation de la société

La société Algérienne des ponts et travaux d'art «SAPTA», est une entreprise spécialisée dans la réalisation des ouvrages d'art, parking et techniciens. Elle est considérée comme étant la première dans son secteur d'activité.

Son siège social se situe à 63A, Boulevard Bougera El Biar-Alger, Algérie. Sa forme juridique actuelle la présente en tant que société par actions «SPA» au capital de 12,000.00 DA, et le nombre d'effectifs de 4000 salariés. L'entreprise SAPTA, est présente sur l'ensemble du territoire Algérien. Depuis sa création le 24 octobre 1973 et par décret N° 83/474, la société SAPTA s'est toujours maintenue dans le domaine de la construction des ouvrages d'art, après avoir connue plusieurs opérations de restructuration.

3- Organisation et fonctionnement de la société

L'entreprise SAPTA est organisée en structures centrales et opérationnelles :

3-1- les structures centrales

- Une direction finances et comptabilité «DFG»
- Une direction administration et ressources humaines «DARH».
- Une direction technique et commerciale «DTC».
- Une direction études et développement «DED».
- Une direction de l'audit «DA».
- Une cellule contrôle de gestion «CCG».
- Une cellule informatique «CI».

3-2- Les structures organisationnelles

- **La réalisation** : chargée de la réalisation des ouvrages neufs et de la rénovation des ouvrages de toutes natures. Elle a sa charge la supervision et la coordination de tous les projets répartis à travers tout le territoire national.
- **La logistique** : qui assure la logistique des chantiers de l'entreprise et pourvoit aux besoins de ces derniers en matières et matériaux de construction. Au plan externe, elle offre en location toute sa gamme de matériels de lavage et de transport.
- **La fabrication** : en activité depuis 1985, a pour objectif de satisfaire les besoins des chantiers et des clients de l'entreprise.
- **Les directions régionales** : elles sont au nombre de trois (centre/ouest, Sud et Est). Les activités des travaux sont organisées en direction régionales qui constitue le prolongement des missions de la réalisation. Les directions régionales sont définies en

fonction des aspects géographiques disposent de structures légères assurant une meilleure flexibilité des moyens tant humains que matériels.

4- les activités et les projets de la société

4-1- Ses activités

L'entreprise publique économique SAPTA, est spécialisée dans les activités suivantes :

- Études et réalisation de ponts, viaducs, ouvrages d'art en béton armé précontraint et à tablier mixte (poutres métalliques et dalles en béton armé participantes). D'une manière générale, tous travaux génie-civil et routiers : terrassement en grande masse, puits, rigoles...etc.
- Exécution de murs de soutènement en terre armée.
- Rénovation l'ouvrage d'art, reconstruction et confortement de maçonnerie, réparation l'ouvrages en mode traditionnel et/ou avec l'utilisation de nouvelles technologies (confortement par tissu en fibre de carbone TFC).
- Réalisation de travaux souterrains (tunnels, galeries).
- Préfabrication en usine de poutres en béton précontraint pour ponts et viaducs, éléments de dalots, ossatures de parking à étages, passerelles pour piétons...etc.
- Réalisation de bâtiment industriels et de structures socio-économique.
- Travaux hydrauliques de toutes natures.

4-2- Ses grands projets

4-2-1 Viaduc sur Oued Menar

Il se situe au niveau de la route Mila – Sétif RN77 enjambe la vallée de Oued Menar à une altitude allant de 10 à 80 m au-dessus du terrain existant. Cet ouvrage est destiné à raccourcir le tracé sinueux de la RN77 d'environ 5 km. La longueur du viaduc est de 600 ml et franchit la vallée grâce aux travées 40+50+7+60+50+40 m, de façon à permettre avec la méthode d'exécution retenue pour l'exécution du tablier, soit poussage successif la disposition optimale des piles dans un terrain d'ailleurs très accidenté et glissant.

Le tablier du viaduc, est constitué d'un caisson en béton armé précontraint d'une hauteur de 4.20 m ayant une travée caractéristiques de 60 m, à réaliser avec la méthode de poussage successif d'une longueur minimale de 38 m.

Les piles présentent des coupes en caisson avec des dimensions de gabarit de 3.5×6.6 m.

La hauteur envisagée des piles, est de l'ordre de 11.0 allant à 74.0 m. Les culées sont fondées en profondeur, reposant chacun sur 06 pieux forés d'un diamètre de 1.20 m, Les piles sont fondées en profondeur, reposant sur des puits d'une profondeur allant de 15 à 28 m et d'un diamètre de 8.50 m pour les appuis (N°2-3-4-5-6-7-8-11) et 10.00 m pour les appuis 9-10.

4-2-2 Viaduc au niveau de Ghar El bez Rn43 (TAZA)

Le viaduc est situé sur la route RN43 au niveau de Ghar El bez, la longueur du viaduc est de 260 m ($40+3 \times 60+40$) m avec une travée d'accès de 44 m à tablier métalliques mixte poutre. Le tablier du viaduc est constitué d'un caisson en béton armé précontraint coulé sur place d'une hauteur de 4.00 m.

4-2-3 Tichrihine Ghardaïa

C'est ouvrages (Bow String) qui enjambe Oued M'zab en plein centre-ville de Ghardaïa, il est composé de deux poutres de 40.00 m, avec un arc supérieur de 43.00 m relié avec les poutres inférieur par des suspentes.

4-2-4 Dédoublément de la RN01

Dans le cadre du projet de réalisation du dédoublément de la RN01, entre Chiffa et Berrouaghia sur 53 km, la SAPTA est retenue de réaliser cinq viaducs et un échangeur définie comme suit :

A- Viaduc V 17.0 :

C'est viaduc à tablier mixte hyperstatique de 508 de longueur totale, posé par la procédure de poussage, avec une largeur totale de 32.50 m. Le viaduc est proposé de 07 travées ($64+5 \times 76+64$ m), avec des piles évidé à des hauteurs viables entre 15 et 70 m.

B- Viaduc V17.5 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 305 m. Le viaduc est composé de 09 travée ($7 \times 35+2 \times 30$ m), avec des hauteurs piles viable entre 06 et 60 m.

C- Viaduc V19.0 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 235 m. Le viaduc est composé de 07 travées ($5 \times 35 + 2 \times 30$ m), avec des hauteurs piles viable entre 09 et 23 m.

D- Viaduc V20.0 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 340 m. Le viaduc est composé de 10 travées ($8 \times 35 + 2 \times 30$ m), avec des hauteurs piles viable entre 20 et 45 m.

E- Viaduc V21.5 :

C'est un échangeur à poutre précontrainte par post tension d'une longueur totale de 150 m. L'ouvrage est composé de 03 travées (3×35 m), avec des hauteurs piles viable entre 09 et 14 m.

F- Viaduc V29.4 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 700 m. Le viaduc est composé de 10 travées (20×35 m), avec des hauteurs piles viable entre 13 et 30 m.

4-2-5 Liaison autoroutière reliant le pont de Béjaïa à l'autoroute Est-ouest au niveau d'Ahnif sur 100 km

Dans le cadre du projet de la réalisation de la liaison autoroutière reliant le pont de Béjaïa à l'autoroute Est-Ouest au niveau d'Ahnif sur 100 km, la SAPTA est retenu de réaliser neuf viaducs, trois passages supérieurs définis comme suit :

A- Viaduc 3.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 252 m. Le viaduc est composé de 07 travées de 36.00 m, avec des hauteurs piles viable entre 05 et 13 m.

B- Viaduc 4.2 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 108 m. Le viaduc est composé de 03 travées de 36.00 m, avec hauteur piles de 11 m.

C- Viaduc 9.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 105 m. Le viaduc est composé de 03 travées de 35.00 m, avec hauteur pile 11 m.

D- Viaduc 10.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 140 m. Le viaduc est composé de 04 travées de 35.00 m, avec hauteur des piles variable de 06 m à 12 m.

E- Viaduc 5.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 175 m. Le viaduc est composé de 05 travées de 35.00 m, avec hauteur des piles variable de 11 m à 12 m.

F- Viaduc 5.2 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 280 m. Le viaduc est composé de 08 travées de 35.00 m, avec hauteur des piles variable de 05 m à 10 m.

G- Viaduc 12.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 144 m. Le viaduc est composé de 04 travées de 36 m, avec hauteur des piles variable de 14 m à 16 m.

H- Viaduc 15.1 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 324 m. Le viaduc est composé de 04 travées de 36 m avec hauteur des piles de 10 m à 21 m.

I- Viaduc 22 :

C'est un viaduc jumelé à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 595 m. Le viaduc est composé de 17 travées de 35 m, avec hauteur des piles variable de 10 m à 35 m.

J- PS 10.1, PS 9.2, PS 4.1 :

Sont des passages supérieurs à poutre précontrainte par pré tension d'une longueur totale de 56 m.

5- Groupement et partenariats de la société

5-1 Groupement

L'entreprise SAPTA dispose de plusieurs partenariats dans le cadre de la réalisation de travaux au sein des groupements :

- **GMTP** : Groupement Mixte de Travaux Publics Algéro-Italien qui à réaliser le lot OA

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

Bouira dans le cadre des travaux de l'autoroute Est-Ouest.

- **GTAO** : Groupement SAPTA et SEROR pour la réalisation des ouvrages de la rocade d'Oran.
- **ARC** : (SAPTA-INFRAFER-COSIDER-SEROR-BATIGEC-GCB-TSO-SIEMENS-CONTRACT).
- **GRVM** : (SAPTA-VIADUKT) : Réalisation d'un viaduc sur Oued Menar dans la wilaya de Mila.
- **GRTB** : (SAPTA-ENGOA-INFRAFER-GCB-SETIRAIL-ESTEL) réalisation de la ligne ferroviaire, Boughezoul-Tissemsilt.
- **GRBD** : (COSIDER TP-COSIDER OA-SAPTA) réalisation de la ligne ferroviaire.

Boughezoul/Djelfa.

- **GREB** : (EPTRC-SAPTA) réalisation 04 échangeurs à Bouira.
- **GPPS** : (EPTP Alger-SAPTA) parachèvement pénétrante Sud.
- **GRKB** : (COSIDER TP, COSIDER OA, SAPTA, SEROR, INFRARAIL), réalisation de la ligne ferroviaire Ksar El Boukhari-Boughezoul.
- **GSSE** : (SAPTA-SERO EST), dédoublement RN1, Chiffa et Berrouaghia.
- **CRCC-SAPTA** : Pénétrante autoroutière Béjaïa.
- **RIZANI D'ECCHER-ETRHB-SAPTA** : pénétrante autoroutière RN77 de Djen

Djen-Jijel.

- **SAPTA et EPTP Alger** : dédoublement du CW122, Ain Taya-Bouira sur 11km.
- **SAPTA+ROTAHEM** : réalisation de deux trémies à Bordj Bou Arreridj.
- **SAPTA+SONATRO** : greffage et bretelles et reconfiguration échangeur CW 115 rocade sud.
- **CSCEC (CHINE), SAPTA** : travaux de mise à niveau de la chaussée El AFFROUNEL HOCEINIA sur 25 km.
- **SAPTA+EPHTW** : réalisation de l'évitement de la ville de Boumerdes CW 106 RN 24.

5-2 Partenariats

Des accords de partenariat ont été conclus avec des entreprises étrangères pour intégrer et maîtriser des nouvelles technologies de construction notamment :

- La société française **MATIER**, dont le contrat portant transfert de technologie pour l'assimilation et la maîtrise, par les ingénieurs et les techniciens de la SAPTA, des innovations introduites dans la conception et la réalisation des ouvrages d'art, vise à :
 - ✓ Substituer les anciens procédés basés sur le boulonnage soudés.
 - ✓ Introduction de la notion d'hyperstatique.
 - ✓ Maîtriser le lançage des tabliers de ponts et l'utilisation des équipements mobiles pour le coffrage.
 - ✓ L'utilisation de dalles préfabriquées.
- La société **FREYSSINET** International pour l'utilisation du TFC (tissu en fibre de carbone) pour la réparation et la réhabilitation des structures métalliques ou en béton.
- La société italienne **EQUITAL** pour l'utilisation du procédé Terre Armée «Equiter», qui consiste à utiliser les armatures de renforcement de type «géogrille».
- Partenariats SAPTA-TENSA

Conformément aux orientations des pouvoirs publics, la SAPTA envisage de lancer un partenariat gagnant-gagnant avec la société italienne **TENSA**.

Ce partenariat a pour objet la réalisation d'une société mixte, dans la SAPTA détiendrait 51 % des actions et a pour objet :

- ✓ La fabrication et la commercialisation des appareils d'appui et joints de chaussées.
- ✓ La fabrication des éléments et accessoires de précontrainte.
- ✓ Et l'entretien est la réhabilitation des ouvrages d'arts de natures variées.

Section 02 : Interprétation par des pratiques de GRH

L'intérêt de cette section, est de répondre à notre problématique. Notre étude basée sur le degré accordé au marketing des ressources humaines dans l'entreprise SAPTA, et savoir, dans quelle mesure la pratique du marketing interne dans cette dernière influence-t-elle la satisfaction et la fidélisation des employés.

Donc, pour répondre à cette question nous nous sommes appuyés sur un entretien avec le responsable de la fonction RH de notre entreprise.

1- le déroulement de l'entretien

Afin de favoriser la fiabilité de l'étude que nous menons concernant le marketing des RH chez SAPTA, nous avons effectué un entretien sous forme d'un guide d'entretien.

Le guide d'entretien, est une démarche qualitative qui nous a permis une approche ouverte, il est source de pertinence et s'avère une mine d'or en termes de clarté d'information recueillies et de données collectées. Entre la panoplie d'outils de l'approche qualitative, l'entretien individuel a été adapté en raison de ses nombreux avantages.

En effet, lors de l'utilisation de ce dernier, nous nous trouvons dans une situation de face à face entre un investigateur et un sujet, ceci démunie le phénomène de non réponse et le phénomène de méfiance.

Un entretien individuel semi directif a été mené avec le responsable de la fonction RH de SAPTA. Ce guide combine des questions ouvertes où le participant a eu l'occasion de s'exprimer librement sur différents aspects de son choix. La démarche est beaucoup plus quantitative car c'était important d'échanger et de recenser directement le ressenti de la personne interrogée, aller à son contact et prendre la température d'un point de vue plus pratique.

Par ailleurs, l'articulation du guide d'entretien construite autour de deux éléments fondamentaux du marketing des RH, le recrutement et la fidélisation des salariés.

Les questions qui ont constitué l'entretien se sont focalisées autour des axes suivants :

Question 1 : Que fait la DRH pour s'adapter au changement de l'entreprise ?

Question 2 : Sur quelle base se fait le recrutement ?

Est-ce qu'ils préfèrent le recrutement interne ou externe ?

Question 3 : Quels sont les problèmes rencontrés dans le recrutement ?

Question 4 : Quels sont les éléments d'attractivité de l'entreprise ?

Question 5 : Jugez-vous le personnel satisfait ?

Question 6 : Quelle est la politique appliquée pour fidéliser les employés ?

Question 7 : Quelle est la politique de communication appliquée dans l'entreprise ?

Quels sont les canaux utilisés ?

Quels sont les points forts et les points faibles de cette politique ?

Question 8 : Quelle est la politique de rémunération de cette entreprise ?

Quelle est l'importance des primes de motivation au travail ?

Question 9 : Y a-t-il des représentants des salariés qui participent dans les réunions de la direction ?

2- Présentation des résultats de l'entretien

2-1- La politique RH de l'entreprise SAPTA

Une bonne communication est un facteur clé dans les processus de changement. C'est valable à la fois pour la communication en interne et en externe de l'entreprise, puisque les changements ne passent pas forcément bien auprès des salariés, cela signifie qu'il est primordial de prendre au sérieux toutes les peurs et réticences afin de les dissiper.

La fonction RH joue un rôle essentiel pour penser et réussir le changement de cette dernière, et accompagner ses différentes transformations. Les ressources humaines seront libérées de leurs missions traditionnelles purement administratives et se tournent vers des sujets comme l'amélioration des conditions de travail, ou encore l'optimisation du processus de recrutement. Appréhender la mutation de la fonction RH passe par une bonne connaissance des talents, mais également les éléments moteurs sur lesquels cette entreprise pourra s'appuyer dans le cadre du changement.

2-2- Les bases de recrutement dans cette entreprise

Une fois les candidats déposent leurs CV, le responsable de la fonction RH de l'entreprise SAPTA sélectionne les candidats dont les profils répondent aux exigences du poste

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

vacant. Tous les postulants dont l'expérience, les compétences et les aspirations salariales ne correspondent pas à l'entreprise seront écartés.

Les critères que l'entreprise SAPTA cherche dans ses candidats c'est le diplôme, et une expérience de travail pour les postes plus sensibles. Les candidats retenus sont soumis à des tests pour vérifier leurs connaissances et leurs aptitudes.

➤ Préférez-vous le recrutement interne ou externe ?

Cette entreprise applique les deux, recrutement interne et externe, et ça dépend du poste, si c'est un poste que n'importe qui peut occuper comme secrétaire, elle fait le recrutement externe, et si c'est un poste essentiel qui nécessite une personne bien motivée et formée comme un directeur ou un chef de service elle préfère le recrutement interne.

2-3- Les problèmes rencontrés dans le recrutement au sein de l'entreprise

- Une mauvaise sélection des candidats :

Les professionnels les plus talentueux ne sont pas toujours ceux qui ont le plus d'expérience.

- Le manque d'attractivité des postes :

Quelques secteurs dans cette entreprise souffrent d'une image peu attrayante, horaires décalés, travail physique, salaire peu avantageux, les candidats manquent à l'appel.

- Le manque de candidats motivés :

Il s'agit probablement de l'une des plus grandes difficultés de recrutement de l'entreprise SAPTA. Pourtant l'absence de motivation n'est pas seulement une cause de tension de recrutement, elle est plutôt une conséquence d'un dysfonctionnement au niveau de l'organisation, ou de sa communication.

- Le budget est limité :

Embaucher de nouvelles personnes coûte de l'argent, et le budget des fois limité donc l'entreprise ne peut pas recruter assez de salariés.

2-4- Les éléments d'attractivité de SAPTA

- La valeur de l'entreprise :

Le travail en collaboration, la protection de l'environnement...etc. Ce sont des valeurs souvent mises en avant au sein de la société.

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

- L'ambiance :

Être à l'aise avec son équipe, les salariés de cette société peuvent exprimer leurs idées ouvertement, ils peuvent faire de belles rencontres professionnelles.

- La qualité de vie au travail :

Ça passe par nombreux aspects comme :

- La gestion des accidents en société.
- Les activités sportives.
- L'environnement de travail.
- La reconnaissance et la valorisation auprès de l'équipe.
- Le salaire :

C'est le principal critère qui attire les employés vers cette société.

2-5- Est-ce que cette société juge son personnel satisfait ?

La satisfaction de ses employés est un sujet clé, à chaque fois via un outil qui s'appelle « Connexion » elle envoie une question à l'ensemble de ses salariés afin de recueillir leurs satisfactions sur des sujets très variés. Elle leur demande par exemple comment ils se sentent dans l'entreprise, comment ils jugent leurs relations avec leur manager...etc. Elle essaye de traduire les résultats de ces questions en action. Comme aussi elle utilise des questionnaires en ligne portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Et elle trouve que les facteurs permettant de concilier le bien-être au travail et la performance de l'entreprise parmi les conditions de travail, le développement de la participation des salariés aux décisions de la société et la formation.

2-6- La politique appliquée pour la fidélisation des salariés

Fidéliser les salariés au sein de SAPTA est un objectif et un processus qui s'inscrit tout au long de leurs carrières. Donc elle essaye toujours d'identifier et mettre en avant les facteurs qui motivent les salariés, une fois les aspirations identifiés elle peut répondre le mieux possible afin qu'ils prolongent au maximum leur expérience professionnelle avec eux et aussi pour diminuer le taux d'absentéisme.

Voilà quelques éléments que cette entreprise assure pour son salarié afin de le garder fidèle :

- Elle veille à la qualité de vie au travail.
- Elle écoute souvent ses salariés.
- Elle le motive avec des primes et des augmentations de salaire.
- Elle lui accorde des offres de vacances chaque été.

2-7- La politique de communication en interne de SAPTA

La communication à l'intérieur de cette entreprise a pour principale mission de véhiculer les messages, mais aussi les valeurs que cette dernière souhaite transmettre aux employés. Et l'un de ses principaux objectifs est la création d'une identité collective, un sentiment d'appartenance à un même groupe, une cohérence entre les différentes équipes, afin que toutes et tous travaillent ensemble à la réussite du projet commun de l'entreprise.

La communication interne est le porte voie de la stratégie de cette société. La diffusion, l'explication des orientations stratégiques, ses objectifs, mais aussi ses résultats. Par ailleurs, il est important de rappeler que la communication interne au sein de SAPTA se fait dans les deux sens : les employés doivent pouvoir être entendus sur la manière dont ils perçoivent les messages transmis et dont ils ressentent les informations.

Les outils utilisés pour la communication interne sont :

- La réunion :

C'est un outil de communication efficace, elle permet de rassembler les membres des services afin de leur transmettre des informations importantes et aussi de recueillir leurs avis en direct.

- Les réseaux sociaux :

C'est un outil assez récent, après avoir créé leurs comptes Gmail, les salariés peuvent échanger de manière instantanée, proposer leurs idées, partager des informations, contacter facilement un collègue ou un responsable...etc.

- L'affichage :

Il est aussi un outil efficace comme les autres, placée dans un lieu fréquenté dans l'entreprise comme : à proximité de la machine à café, la salle de réunion...etc. Une affiche

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

permet de diffuser facilement et simplement des informations diverses à l'ensemble des salariés.

➤ Le type de la communication interne dans la SAPTA :

Elle est descendante « du haut vers le bas », elle est plus naturelle, plus hiérarchique, elle diffuse les informations réglementaires, elle résout les conflits internes et explique les projets à l'ensemble du personnel. Et ça ne peut pas changer c'est-à-dire les informations peuvent pas venir du bas vers le haut car ça peut provoquer la perturbation de la société.

➤ Les points forts et points faibles de la communication interne :

• Les points forts :

- Une culture d'entreprise renforcée.
- Les collaborateurs plus engagés.
- Partager la satisfaction.
- Une expérience employée de qualité.
- Une information mieux partagée.
- Une meilleure attraction et rétention des talents.
- Motivation des collaborateurs.

• Les points faibles :

- Perte de temps et de l'argent.
- Manque de transparence de l'information.
- Trop ou pas assez d'informations.

2-8- La politique de rémunération au sein de SAPTA

Cette entreprise donne une grande importance à la rémunération, car c'est la source de motivation, et qui dit motivation dit forcément meilleur rendement. Comme toutes entreprises, SAPTA se charge de verser un salaire mensuel à ses salariés, elle tâche à ne pas mettre des discriminations vis-à-vis de ses salariés, elle introduit un salaire à un employé selon le poste qu'il occupe. Chaque poste compose de :

- Une appellation.
- Un grade (qui ne change pas).

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

- Une grille de salaire contrairement au salaire de base qui ne change pas, et elle est composée de prime et indemnité.
- Une fiche technique d'emplois qui contient des tâches à exécuter, exigences du compte, le grade et la prime.

Y a aussi la fiche de paie qui est faite par un gestionnaire sur la base d'une décision de recrutement et un contrat de recrutement.

Donc en général la rémunération dans cette société se compose de deux catégories à savoir : la rémunération salariale et non salariale.

La rémunération salariale, consiste en des salaires fixes (salaire de base) et des primes. Les deux catégories se définissent selon les échelons qui sont déterminés à partir du nombre d'années de travail.

En ce qui concerne les primes, il existe une autre panoplie de paie, elle inclut les primes fixes (aux présences) et les primes variables (aux jours ouvrables).

On peut donc résumer les différentes primes et indemnités comme suit :

- Prime de rendement individuel, concerne tous les travailleurs, qui sont basé sur deux critères, l'assiduité et la qualité de travail. Elle est calculée à partir du salaire de base 20%.
- Prime de responsabilité (fixe) pour le chef d'équipe.
- Prime de panier (journée).
- Prime de salaire unique (partenaire qui ne travaille pas).
- Prime de scolarité (à partir de 6 ans).
- Indemnité de frais de formation destinée aux formations internes.
- Indemnité aux frais de formation pour les cadres calculés sur 40%.
- Indemnité de naissance, selon la pénibilité du poste occupé.
- Les heures supplémentaires, travail de nuits et jours fériés.
- Et pour permettre une absorption du chômage, l'entreprise encourage les départs en retraite prématuré avec une prime accordée à ces derniers, ce qui permet le recrutement des jeunes.

L'importance des primes de motivation :

- Pour les salariés :

L'octroi des primes est un avantage pour cette société. En effet, l'arrivée inattendue d'un avantage financier est vécue pour les salariés comme une motivation supplémentaire. Ces avantages financiers ont tendance à développer chez le salarié un attachement à l'entreprise. Cette compensation financière illustre un travail plus que bien effectué par les salariés, l'entreprise attend que son personnel salarié réalise le travail de manière correcte, mais peut mettre en valeur un travail effectué au-delà des objectifs fixés en amont. Également, ces primes contribuent à développer chez les salariés un sentiment d'attachement à l'entreprise. De ce fait, si un coup touche cette société, le chef pourra compter sur le personnel salariés qui aura alors à cœur de sauver l'entreprise.

- Pour l'entreprise :

L'avantage des primes pour l'entreprise et pour les managers est de pouvoir catégoriser leurs exigences. Ces exigences permettront de pouvoir communiquer aux salariés tous les critères d'évaluation pour juger du travail effectué. Cela permet de fixer les règles et de créer des repères qualitatifs et quantitatifs aux salariés mais aussi des objectifs collectifs et individuels que soit mensuels, trimestriels, semestres ou annuels.

2-9- Les représentants des salariés qui participent à la réunion

Oui bien sûr, ces représentants sont des salariés élus ou désignés chargés de représenter les employés dans les réunions, les missions...etc.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons interprété les résultats obtenus lors de l'enquête menée sur le terrain. Ainsi on a pu répondre à notre problématique sur la fidélisation des ressources humaines, on a vu comment cette société attire et fidélise ses collaborateurs, d'ailleurs ces derniers sont utilisés d'une manière implicite. Elle s'intéresse à la politique de protection de personnel en lui assurant les bonnes conditions de travail.



Conclusion générale



Conclusion générale

La ressource humaine n'est plus considérée comme n'importe quelles ressources épuisantes.

En effet, elle peut être développée et formée pour améliorer ses compétences, mais aussi à travers la motivation et l'animation de celle-ci. Ainsi, cette ressource doit être satisfaite, fidélisée, préservée et mise en avant pour permettre un meilleur rendement et efficacité demandée au cœur de l'entreprise, c'est l'une des principales tâches du marketing RH.

Le marketing RH 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 places au rang de clients de choix méritant des prestations personnalisées.

Dans le cadre de notre recherche notre objectif a été de comprendre l'importance du marketing ressources humaines au sein de la Société Algérienne des Ponts et Travaux d'art «SAPTA» afin d'améliorer son image d'une part et de savoir quelles sont les différentes techniques de fidélisation utilisées afin de préserver ses employés d'une autre part.

Pour répondre à notre problématique posée dans l'introduction, nous avons eu recours à un cadre théorique qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche et nous avons suivi une méthode qualitative qui se base sur un entretien avec le responsable de la société.

En effet, on peut dire que le marketing RH est loin d'être un phénomène de mode, c'est un outil essentiel pour soutenir les stratégies RH et par voie de conséquence toute la stratégie de l'entreprise.

Notre enquête nous a permis de constater que la principale fiabilité du marketing RH pour SAPTA est la construction de sa marque employeur dont le but est l'attractivité et la fidélisation. Secteur très convoité, l'entreprise se retrouve ainsi face à la difficulté de recruter les profils adéquats et la volonté des talents. Nous avons vu l'entreprise est consciente de la nécessité de développer une image d'employeur fortement attractive auprès de ses employés.

La SAPTA possède tous les moyens qui peuvent faire objet de recruter plus d'employés et même participer à l'absorption du chômage. Enfin intégrer plus de personnes socialement exclus et créer des postes aménagés pour accueillir toutes catégories d'employés.

Conclusion générale

Nous estimons donc à l'issue de ce travail de recherche que le fruit de conquérir, et fidéliser les compétences attribut un avantage concurrentiel, déroulant d'une diffusion réussite de l'esprit marketing dans la fonction RH.

Évidemment, ce mémoire n'est qu'un premier effort de conceptualisation du marketing des ressources humaines afin d'améliorer l'image de l'entreprise.



*Liste des tableaux et
schéma*



Liste des tableaux et schéma

Liste des tableaux

<i>Tableau N° 01</i> : la différence des concepts	18
---	----

Liste des tableaux et schéma

Liste des schémas

<i>Schéma 01</i> : nature et contenu de l'échange	7
<i>Schéma 02</i> : les étapes de la réalisation d'un plan marketing RH	22
<i>Schéma 03</i> : les 04 piliers du marketing mix au cœur du marketing RH.....	22



Bibliographie



Bibliographie

❖ Ouvrages

- BALLAND. Stéphane, BOUVIER. Anne Marie, « management des entreprises », Paris, édition DUNOD, 2008.
- CHAMINADE. Benjamin, « Guide pratique ressources humaines et compétences », édition Afnor, Paris, 2008.
- CHAMINADE. B, « identifier et fidéliser vos salariés de talent », Afnor, Paris, 2003. □ IGUALENS-Alain ROGER. Jacques « master ressources humaines » édition ESKA, Paris, 2007.
- KOTLER Philippe, DUBOIS Bernard, manseau « marketing et management » 11^{ème} édition, pearsoneducation, Paris, 2003.
- LENDREDIE et LINDON, Mercator, « théorie et pratique marketing », 6^{ème} édition, Dolloz, Paris, 2000.
- LEVIONNOIS.M, marketing interne et management des hommes, édition d'organisation, Paris, 1987.
- LIGER, Philippe « marketing ressources humaines, comment devenir un employeur attractif », 4^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2006.
- PANCZUK (S) et POINT (S) : « enjeux et outils du marketing » édition Eyrolles, 2008. □ PERETTI. Jean Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2012.
- Maire. E, Dubost. M « Les clés de la performance » édition DÉMOS, 2004.
- PANCZUK. S et POINT. S « enjeux et outils du marketing ressources humaines, promouvoir et vendre les ressources humaines » édition d'organisation, Paris, 2008.
- PERETTI. J. M « dictionnaire de ressources humaines » édition Vuibert, Paris, 1999.
-

❖ Articles et revues

- ASLI. Amina « le marketing ressources humaines : une nouvelle approche de GRH » enseignante- chercheur à l'école Nationale de Commerce et de gestion (ENCG) de Settat, Université Hassan1, Maroc, 2018.
- ANSOFF. I « strategy for Diversification » traduit, Harvard business review, 1957, vol 35, n°2.

Bibliographie

- BAGOZZI. R. P. (1975) « marketing as exchange » J. Of marketing 39 (October) : 32-39 google scholar, Crossref. ISI.
- Evalyne Léonard, parmi les co-auteur du marc Ingham, « management stratégique et compétitivité » édition de Boeck-Université, 1996.
- GERBIE Bernard « industrie and trade » d'ALFRED Marshall, recrus d'économie individuelle, vol 9, 3éme trimestre 1979, p 159-173.
- LIGER, Philippe, « le marketing des ressources humaines, attirés, intégrés et fidéliser les salariés » 3éme édition DUNOD, Paris, 2013.
- MEYER. J. P et Allen. N. J « testing the side bet theory of organizational commitment : some methodological consideration, journal of applied psychology », 69, 372-378, Paris, 1984.
- Stankiewicz. F, « economie des ressources humaines, la découverte » coll. Repères n°271 Paris 1999.
- ROZZAN. J. M « ni maître ni luttes, ni classes » édition les portes du monde, Paris, 2003. □ ULRICH. D « human Resource Champeions. The mixt agenda for adding value and delivering result » Harvard business school, Paris, 1997.
- Le code de travail algérien, Alger, 2010.
- WARREN. E. FERENGE. T. STENER. J « the case of the plateauned per forme » traduit, Harvard business review, 1975, vol, 53, n°1.

❖ Thèses et mémoires

- MEYSSONNIER. R. L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences, le cas des ingénieurs, thèse de doctorat Université d'Aix-Marseille 3 Paul Cézanne IAE d'Aix-en-Provence, (2015).
- OYAHIA. Z. La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, thèse de doctorat, Université d'Oran 2013-2014.

❖ Site internet

- <http://www.info/revue-managment-et-avenir-2009-8-page-294-htm> consulté le 06/09/2022 à 16h20.

Bibliographie

- http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_fidelisation-du-personnel-et-performancede-l-entreprise-une-applicaton-au-personnel-d-endadrem0.html consulté le 16/09/2022 à 23h21.
- [http://w3.aislf.univ-tlse.fr/gtsc/DOCSSOCIO/FINITOPDF/Renai rev.pdf](http://w3.aislf.univ-tlse.fr/gtsc/DOCSSOCIO/FINITOPDF/Renai_rev.pdf).
- www.cfa-igs.com/médias/pdf/colloque-rapport.pdf consulté le 04/09/2022 à 18h40.



Table des matières



Table des matières

Remerciements

Dédicace ...

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 2

Chapitre I : Le marketing des ressources humaines

Introduction.. 6

Section 01 : Marketing et ressources humaines.. 7

1-Définition et évolution du marketing7

2-Cadre théorique des ressources humaines8

2-1-Définition des ressources humaines8

2-2-Évolution de la fonction RH9

2-3-De la gestion du personnel à la gestion des RH9

2- 4-Les nouveaux enjeux de la fonction RH11

3-Mariage entre marketing et RH13

3- 1-Définition du marketing des RH14

3-2-Origine du marketing des RH14

3- 3-Distinction du marketing des RH des notions proches15

3-3-1-Le marketing social15

3-3-2-Le marketing interne16

Section 02 : La démarche marketing des RH20

1-La démarche marketing RH20

1-1-La segmentation des talents de la fonction RH20

Table des matières

1-2-Le ciblage des talents	21
1-3-Le positionnement des prestations RH	21
2-La mise en place d'un plan marketing RH	21
3-L'application du marketing des RH dans les entreprises algériennes	23
Conclusion	24

Chapitre II : La fidélisation des ressources

Introduction	26
Section 01 : Théorie de fidélisation des RH	27
12 1-Définition : fidélité/rétention	27
2 Les instruments de la fidélisation des salariés	28
2- 1-La fidélisation liée aux activités de la fonction RH	29
2-1-1-La rémunération	29
2-1-2-La gestion de carrière et la formation	30
2-2-La fidélisation par la culture organisationnelle	30
2-3-La fidélisation par le climat social	31
Section 02 : L'impact de la fidélisation sur la performance des salariés	32
1-Définition performance	32
2-Les formes de performance	33
2-1-La performance systémique	34
2-2-La performance sociale	34
2-3-La performance économique	35
2-4-La performance politique	35
3-Lien entre les pratiques de GRH et la performance	35
4-La fidélisation et la performance et leurs impacts sur l'intention de retrait	37

Table des matières

4- 1-La satisfaction et l'impact sur la performance et l'entretien de retrait	37
4-1-1-Satisfaction/ entretien de départ	38
4-1-2-Satisfaction/ absentéisme	38
4-2-L'implication et l'impact sur la performance et l'entretien de retrait	38
Conclusion	42

Chapitre III : La pratique du marketing RH au sein de la SAPTA

Introduction	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil de SAPTA	45
1-Historique de la société	45
2-Présentation de la société	45
3-Organisation et fonctionnement de la société	46
3-1-Les structures centrales	46
3- 2-Les structures organisationnelles	46
4-Les activités et les projets de la société	47
4- 1-Ses activités	47
4- 2-Ses grands projets	47
4-2-1-Viaduc sur Oued Menar	47
4-2-2-Viaduc au niveau de Ghar El Baz Rn43 (TAZA)	48
4-2-3-Thichrithine Ghardaïa	48
4-2-4-Dedoublement de la RN01	48
4-2-5-Liaison autoroutière reliant de pont de Béjaïa à l'autoroute Est-Ouest au niveau d'Ahnif sur 100 km	49

Table des matières

5-Groupements et partenariats de la société	50
5-1-Groupements	50
5- 2-Partenariats	52
Section 02 : Interprétation par des pratiques de GRH	53
1-Le déroulement de l'entretien	53
2-Présentation des résultats de l'entretien	54
2-1-La politique RH de la SAPTA	54
2-2-Les bases de recrutement dans la SAPTA	54
2-3-Les problèmes rencontrés dans le recrutement	55
2-4-Les éléments d'attractivité de la société	55
2-5-Le personnel satisfait	56
2-6-La politique appliquée pour la fidélisation des salariés	56
2-7-La politique de communication en interne de la société	57
2-8-La politique de rémunération au sein de la société	58
2-9-Les représentants des salariés qui participent à la réunion	60
Conclusion.	61
<i>Conclusion générale..</i>	63

Liste des tableaux et schéma

Bibliographie

Table des matières

Résumé

Résumé

Le marketing RH 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 places au rang de clients de choix méritant des prestations personnalisées.

Pour répondre à notre problématique posée dans l'introduction, nous avons eu recours à un cadre théorique qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche et nous avons suivi une méthode qualitative qui se base sur un entretien avec le responsable de la société.

Mots clés : ressources humaines, gestion des ressources humaines, direction des ressources humaines

Abstract

HR marketing is not only a cross between marketing and human resources management, but has a strategic dimension. It refers to ways of motivating and involving employees. It is a management philosophy, which takes into account the expectations of employees and places them as customers of choice deserving of personalised services.

In order to answer the question posed in the introduction, we used a theoretical framework that allowed us to approach the basic concepts of our research and we followed a qualitative method based on an interview with the company manager.

Key words: human resources, human resources management, human resources management