

Université Abderrahmane Mira Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion**

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**Marketing des ressources humaines : fidélisation et
fidélité organisationnelle**

Cas CEVETAL

Réalisé par : ADJTOUTAH Thafath

Dirigé par : Mme MAKHLOUF Thiziri

Promotion : Juin 2017

Remerciements

On remercie en premier lieu Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la puissance et la volonté pour terminer ce travail.

On remercie de façon toute particulière Mme T. MAKHLOUF qui a su nous fournir le support intellectuel et moral tout au long de notre cheminement, ainsi que pour la confiance qu'elle nous a accordée, pour son soutien constant, ainsi que sa disponibilité tout au long de cette étude.

On remercie les membres du jury pour l'honneur qui nous font d'accepter d'évaluer notre travail qui trouve ici l'expression de notre profonde gratitude

On remercie Mme BOUKRIF pour son aide et sa disponibilité et le temps qu'elle nous accordé

On tient aussi à remercier chaleureusement Mr TAKKA qui nous a accueillis avec confiance au sein de sa formidable équipe durant les quatre mois passé, qui a veillé sur nous durant ces mois-ci, et qui nous a permis de finaliser sereinement ce travail.

Enfin, on tient à exprimer notre gratitude à tous nos enseignants qui nous ont accompagnés et former tout au long de notre cursus : Mme ARABI, Mme BOUDACHE, Mme AMGHAR, Mme MAKHLOUF, Mr ARABI, Mr BOUKRIF, Mr SOUILAH.

Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde estime

Dédicaces

La vie sème sur nos chemin plusieurs obstacles a surmonté, mais elle mit également sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire je dédie ce travail a toutes ces personnes sans vous ma va vie ne seras pas la même.

A mes parents merci de m'avoir donné une excellente éducation qui me sert énormément et me servira toute ma vie.

A toi mon vieux lion, merci de m'avoir appris le vrai sens de la vie et d'avoir implanté en moi cet amour pour les études

Mama, merci pour toute la joie que tu me porte pour tous tes éclats de rire qui rayonne ma vie merci Mama d'avoir été tout simplement la meilleure maman du monde.

Merci à toi grand frère, pour avoir été le meilleur exemple de réussite. Zoubir merci de m'apprendre que la vraie réussite n'est pas le succès en lui mais le chemin conduisant à sa rencontre.

Je dédie ce travail à toi aussi grande sœur merci, de m'épauler, de me guider et de m'orienter, Thiziri merci pour tous tes conseils précieux, merci de m'apprendre que la réussite se mérite et elle ne s'offre pas sur un plateau d'argent.

À toi ma Tinhinan merci de partager mes délires merci de me soutenir merci pour ta force qui me rend forte ; ne change rien je t'aime comme tu es.

À toi mon roc solide merci d'essuyer mes larmes merci de supporter mes coups de blues merci pour tout ton soutien pour tout ce que tu m'apporte Saïd merci d'être mon abri

A toutes mes amies Cilia, Sara, Nihad, Thiziri, Lydia, Nassima, Yasmina, Yasmina, Silia, Souad vous avez contribué de près ou de loin à ce travail donc merci.

ADJTOUTAH Thafath

Liste des abréviations

Liste des abréviations

- ACP : Analyse de la composante principale
- DRH : la direction des ressources humaine
- DRH : le directeur des ressources humaines
- EAE : L'échelle d'attachement affectif
- FRH : la fonction ressource humaine
- GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- GRH : La gestion des ressources humaine
- KMO : L'indices Kaisr-Meye-Olkin
- MRH : Le marketing ressource humaine
- PDG : Président Directeur Générale
- QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement
- RH : la ressource humaine

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure N°01 : L'évolution des champs d'intervention du DRH	10
Figure N°02 : Les quatre grands leviers d'attractivité d'une entreprise	15
Figure N°03 : Modèle de mesure des coûts de roulement de main-d'œuvre.....	24
Figure N°04 : Les types de roulement du personnel	37
Figure N°05 : La taxonomie des phases de recherche d'un travail	43

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies	9
Tableau N°02 : Les évolutions successives des attentes des salariés	14
Tableau N°03 : L'échelle de mesure retenue	61
Tableau N°04 : La répartition des répondants selon le genre.	78
Tableau N°05 : La répartition des répondants selon l'ancienneté.....	79
Tableau N°06 : La répartition des répondants selon l'âge	80
Tableau N°07 : La répartition des employés selon le poste.	80

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Le marketing RH et la ressource humaine : un mariage en raison de fidélisation	6
Section 1 : Conjuguer la RH en marketing	6
Section 2 : Le marketing à l'encontre de la fidélisation.....	21
Chapitre II : Le sentiment de fidélité variable intrinsèque ou réaction à certaines pratiques managériales ?	32
Section 1 : le sentiment de fidélité organisationnelle	32
Section 2 : les dimensions du sentiment de fidélité	41
Chapitre III : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	52
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	52
Section 2 : La méthodologie de recherche	55
Chapitre IV : L'analyse des résultats de l'enquête	67
Section 1 : Analyse des entretiens.....	67
Section 2 : Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	78
Conclusion	88
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus complexe et instable, et face à la raréfaction des ressources humaines (RH) qualifiées, le capital humain représente l'un des plus importants atouts de l'organisation, il est caractérisé par ses compétences, ses connaissances, son potentiel, ses aptitudes cognitives, sa qualification et sa progression professionnelle, qui rapporte à l'organisation une richesse en terme de savoir, savoir - faire et savoir être, qui permettent de la différencier de ses concurrents et qui contribuent à son efficacité.

De ce fait, le capital humain est considéré comme une valeur précieuse, inimitable et non substituable, donc un avantage compétitif qui a une dimension stratégique.

Face à cette réalité, le choix et la sélectivité de la RH et la capitalisation des compétences demeure un enjeu qui conditionne la performance de l'organisation, qui se base sur un ensemble de décisions réfléchis traduites par des actions telles le recrutement, la formation et la gestion de carrière, implorant ainsi de la RH efficacité et efficience, preuve d'investissement personnel et d'engagement.

Ainsi, en réponse à ces actions managériales et conscients de leurs rôles dans l'organisation entant qu'acteur principal, les salariés adoptent une attitude adéquate avec cette nouvelle donne, en élaborant un ensemble de scénarios qui leur permettent de gérer au mieux leurs carrières et de contrôler leurs employabilité, et ce en évaluant la convenance entre leurs besoins relatifs à la rémunération, la formation et les opportunités d'évolution professionnelles, qui s'offrent à eux par leurs organisations ou en dehors de cette dernière.

De ce fait, le contexte du marché de l'emploi a donc changé, il ne suffit plus pour les organisations d'attirer la RH qualifiée, mais d'assurer sa durabilité, en étant à l'écoute de l'évolution de ses attentes et de ses besoins, au risque d'assister à une perte de ces talents dû au phénomène de roulement de cette dernière, ainsi pour assurer sa compétitivité sur le marché, l'entreprise doit soigner son offre et son image face à ses salariés qui incarnent le rôle de « clients internes ». Les relations qu'entretient l'entreprise avec ses clients internes se voient donc modifiées.

Ainsi, elle doit faire recours à un ensemble de réflexions et à une palette d'outils visant à garantir l'optimisation, l'enrichissement et la durabilité de ses relations qui seront ainsi vecteurs de stabilité sur laquelle elle pourra s'appuyer.

INTRODUCTION GENERALE

Par ailleurs, les entreprises doivent s'inspirer des pratiques et techniques issues d'autres disciplines, pour non seulement attirer les futurs collaborateurs (les séduire), les intégrer mais aussi les garder. Sur ce, le marketing RH est une nouvelle perspective traduite par l'utilisation de techniques marketing adaptées aux ressources humaines dans le but de les fidéliser.

Le marketing RH pousse aussi l'entreprise à repenser sa façon d'agir afin d'atteindre un triple objectif ; attirer en travaillant sa marque employeur, retenir en analysant le marché de l'emploi, fidéliser en développant une confiance et un engagement dans une approche plus relationnelle (Morgan et Hunt 1994)¹. Ce dernier objectif se définit comme l'ensemble des stratégies de maintien et mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés et d'obtenir leur fidélité en favorisant leur désir de rester, selon Paillé(2004), l'organisation, « *doit être en mesure de répondre aux attentes du salarié , afin d'éviter tout comportement de retrait* » cela dans le but d'assurer un sentiment de fidélité du côté du salarié. Ce sentiment a longtemps était considéré comme légitime par l'entreprise en contrepartie des offres proposées à ses employés, mais dans le contexte actuel le sentiment de fidélité de l'employé envers son organisation est mis à l'épreuve, son attitude évolue, ses attentes et exigences s'accroissent , il envisage désormais plus facilement de quitter son organisme employeur dès lors qu'il ne parvienne plus à satisfaire ses besoins, de ce fait, il adopte un comportement de consommateur vis-à-vis du travail.

En Algérie, les entreprises n'avaient aucun mal à fidéliser leurs salariés, cela est lié à l'abondance des compétences présentes sur le marché de l'emploi auparavant. Mais plusieurs changements ont entravés cette donne, face à l'émigration des compétences algériennes vers d'autres horizons, la naissance de nouveaux secteurs d'activités, l'implantation de sociétés étrangères proposant une meilleure offre, les entreprises algériennes sont confrontées à la rareté de la ressource humaine qualifiée qui devient exigeante, d'où la nécessité des directions RH de revoir leur stratégie vis-à-vis de leurs salariés en faisant recours à l'outil marketing RH dans l'objectif de fidéliser les employés .

Nous avons souhaité nous orienter vers l'étude du marketing RH : fidélisation, fidélité , et plus précisément d'approcher le cas du premier groupe privé algérien : CEVETAL, leader sur son marché et réputé par l'importante offre qu'il propose à ses salariés en terme d'avantage de rémunération...etc., il n'est pas épargné du problème de roulement de la catégorie cadre qui

¹ Panczuk.S, Point.S, Enjeux et outil du marketing RH, Edition eyrolles, Paris, 2008, p.12.

INTRODUCTION GENERALE

est souligné par ses dirigeants lors de la phase exploratoire de notre recherche, de ce fait la finalité de notre travail sera double :

Dans un premier lieu, nous allons décrire la démarche du marketing RH dans l'entreprise CEVETAL, dont l'enjeu principal est la fidélisation des employés. Dans un deuxième lieu, nous nous intéresserons à dégager les principaux critères qui nous permettront de mesurer le sentiment de fidélité ressentie par les salariés de CEVETAL envers leur entreprise en essayant de comprendre les principaux facteurs qui suscitent ce sentiment.

Dès lors notre question principale de recherche est :

Quel est l'impact des techniques de fidélisation, dans une démarche marketing RH, sur l'origine du sentiment de fidélité des salariés envers leur entreprise ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir :

- ✓ Comment le marketing RH a émergé, quelle est sa démarche et quels sont ses enjeux ?
- ✓ Quelles sont les pratiques managériales de fidélisation qui peuvent être mise en œuvre ?
- ✓ Quelle sont les facteurs qui renforcent le sentiment de fidélité des salariés envers leurs organisations ?
- ✓ Les actions managériales introduites par CEVETAL influencent t- elles le sentiment de fidélité de ses salarié ?

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

H1 : Le sentiment de fidélité des salariés cadres est généré par les déférentes techniques de fidélisation de l'entreprise

H2 : Le sentiment de fidélité des salariés cadres dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu.

L'objectif de notre recherche sera de vérifier si, pour l'entreprise CEVETAL, l'utilisation d'un ensemble de techniques de fidélisation est à l'origine du sentiment de fidélité de ses employés envers elle dans une démarche du marketing RH en premier lieu et de dégager les dimensions qui peuvent susciter le sentiment de fidélité en second lieu.

Afin d'atteindre cet objectif, notre travail sera structuré en quatre chapitres : Le premier chapitre traitera l'émergence du marketing ressource humaine, la description de sa démarche et ses objectifs, et il s'attardera sur l'objectif de fidélisation par les déférentes pratiques managériales. Le deuxième chapitre traitera le sentiment de fidélité organisationnelle sous ses

INTRODUCTION GENERALE

diverses dimensions, puis l'impact des actions managériales dont le but de fidélisation sur ce sentiment.

Le troisième chapitre se portera sur la présentation de notre organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.

Le quatrième et dernier chapitre de notre travail représente notre cas empirique et au terme duquel nos connaissances théoriques seront confrontées à la réalité du terrain, ce chapitre comportera la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats de notre étude.

**Chapitre I : Le marketing RH et la ressource
humaine : un mariage en raison de fidélisation**

CHAPITRE (I) : LE MARKETING ET LA RESSOURCES HUMAINE : UN MARIAGE EN RAISON DE FIDELISATION

Introduction

Aujourd'hui, la littérature sur la relation du marketing RH et la fidélisation est très abondante. Nous mettons l'accent dans ce chapitre sur ces deux concepts et sur la relation qui existe entre eux.

Ainsi, l'intérêt est de montrer que le marketing RH s'impose comme une réalité par rapport au contexte actuel et que son enjeu principal est la fidélisation des salariés qui ont tendance à adopté un comportement de plus en plus « nomade ».

Dans une première section, nous analyserons le concept du marketing RH, ses fondements théoriques, sa démarche, les ambiguïtés qui l'entourent et les avantages que procure une telle démarche pour l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur la fidélisation organisationnelle, ses enjeux, les acteurs qu'elle vise ainsi que la technique utilisée par la direction des ressources humaines (DRH) afin de l'atteindre.

Section (1) : Conjuguer la RH en marketing

Le concept du marketing RH 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, dans cette section nous allons essayer de comprendre l'émergence du concept marketing RH, ainsi que sa définition et sa relation avec le marketing interne et le marketing social, ensuite nous reviendrons à la description de sa démarche et enfin nous nous arrêterons sur ses ambiguïtés et ses avantages.

§1 L'émergence et la définition du marketing RH

1-1 L'émergence du concept marketing RH

Avec l'évolution du marché du travail, et à cause de nombreuses modifications du contexte liées à la mondialisation, les évolutions économiques, technologiques, sociodémographiques et les évolutions des styles de vie, impactant de ce fait les attentes des salariés et leurs attitudes face au travail ont connu un changement considérable.

La fonction ressources humaines (FRH) est soumise à de nouvelles exigences multiples et contradictoires sous une double pression des salariés d'une part, qui exigent stabilité et changement, équilibre vie privée/vie professionnelle, flexibilité et continuité de la relation professionnelle¹, et de l'organisation de l'autre, qui exige attractivité, performance, reconnaissance mais qui ne peut plus ni promettre, ni imposer la stabilité et la loyauté de ses salariés².

Ainsi, face au besoin d'attractivité, de fidélisation exprimés par les entreprises, la FRH s'allie avec le marketing qui se définit comme un ensemble de techniques visant à promouvoir, dans un contexte concurrentiel, des produits, des services auprès d'une clientèle cible qui vise donc à augmenter la notoriété du produit, service ou même de la marque, à stimuler l'intention d'achat et à fidéliser la clientèle³, suivant une logique de relation client.

La réalité concurrentielle qui était réservée auparavant au marché des produits et services à gagner le marché de l'emploi, d'ailleurs le collaborateur n'est plus considéré comme un simple salarié, mais comme une ressource que l'on va chercher à attirer, ensuite à fidéliser, et ce à l'instar d'un client d'une marque, qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur⁴. C'est à partir de cette perceptive que nous pouvons établir un lien entre deux métiers distincts : le marketing et la GRH, donnant ainsi naissance à une approche qui est le marketing RH.

Toutefois, cette nouvelle approche semble par la force des choses, se légitimer et ce en raison de plusieurs évolutions : Les évolutions liées à l'environnement ; les évolutions liées à la fonction RH ; et les évolutions liées aux attentes des salariés. Sur lesquels nous reviendrons dans ce qui suit.

1-1-1 L'évolution liée à l'environnement

Les différentes mutations de l'environnement et les réalités du contexte ont propulsées la ressource humaine vers de nombreuses tensions, trois tensions relevaient de l'environnement ont fait l'objet de recherche et de la réflexion, et cela dans le but d'appréhender en partie les incertitudes et les contradictions dominantes, elles ont été proposées vers la fin des années 1980, à savoir : individualisme/collectivisme, compétence/flexibilité, culture forte/adaptabilité (LEGGE, 1989 Cité par Panczuk. S, Point.S)⁵. Dans les années 1990, huit types de tensions (voir le tableau 1 p9) sont relevées comme sources de problèmes permanents dans l'entreprise

¹ Panczuk.S, Point.S, *op.cit.*, p.8.

² Mike. J, winning *The People Wars* guerre des talents (traduit), Prentice Hall, Londres, 2000, p.27.

³ Van laethem.N, *Toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, 2005, p. 7.

⁴ Liger. Ph, *Le marketing RH*, dunod, Paris, 2013, p.4.

⁵ Panczuk.S, Point.S .*ibid*, p.9.

(BRABET, 1993 Cité par Panczuk. S, Point.S)⁶ajoute deux autre. Panczuk et Point(2008), ont identifiés huit autre tensions sociales : vision mondial/local, Performance/bien-être, Discours/réalité, Collectivisme/individualisme, Assimilation/différentiation, Innovation/isomorphisme, Consensus/diversité.

L'existence de toutes ces contraintes est à l'origine de la naissance d'une nouvelle génération de salariés ou de futurs salariés plus réalistes, exigeantes et plus conscientes de leurs puissances. Cette nouvelle génération de salariés aux aspirations nomades préfère changer d'entreprise dès lors qu'ils ressentent leur carrière bloquée. La structuration de ces carrières mobiles ne se fait plus par et pour une entreprise, mais au profit d'un projet personnel (Bender. A, Cadin.L et Saint Giniez.V, 1990 Cité par Panczuk. S, Point.S)⁷. Par conséquent, si la courbe de vie des produits et des technologies est de plus en plus courte, ce constat s'applique aussi à la notion de carrière.

Cependant, le cycle de vie professionnel est passé d'une approche linéaire et progressive, à une courbe bien plus chahutée, faite de hauts, de bas, de ruptures et de progression. Ce phénomène a considérablement modifié les rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs, notamment en matière de fidélisation.

La preuve en est la culture émergente du « zapping professionnel » librement choisi ou complètement subi qui met au centre des motivations professionnelles, la satisfaction de besoins à très court terme⁸.le tableau suivant revient sur les tensions face auxquelles les organisations sont confrontées dès les années 1980.

⁶ *ibid*, p.9.

⁷ *Ibid*, p.15.

⁸ Arthur.M, Rousseau.D, *Les trajectoires professionnelles, OUP USA, 1990, p.16.*

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

Fin des années 1980 (LEGGE, 1989)	Fin des années 1990 (BRABET, 1993)	Aujourd'hui
– Individualisme vs collectivisme – Compétence vs flexibilité – Culture forte vs adaptabilité	– Universalité vs contingence – Individualisation vs globalisation – Organisation décentralisée vs développement du contrôle – Flexibilité vs planification – Implication vs exclusion – Niveau éducatif vs type d'emplois offerts – Détention diplômes vs attentes en termes savoir-faire – GRH de croissance	– Mondial vs local – Performance vs bien-être – Discours vs réalité – Collectivisme vs individualisme – Assimilation vs différenciation – Innovation vs isomorphisme – Consensus vs diversité – Court terme vs long terme – Capitalisme financier vs capitalisme industriel

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

1-1-2 L'évolution liée à la fonction

Selon Jean-Michel Plane⁹, quatre stades d'évolution de la fonction personnelle peuvent facilement être identifiés et qui sont liées directement à l'apparition du MRH : la phase d'administration du personnel, la phase des relations humaines, la phase du management stratégique des ressources humaines et la phase du développement du potentiel humain. Cette évolution lui a ainsi permet de passer de l'ultra-opérationnel (salaires, assurances...) occupant un rôle de fonction support administrative ou juridique à l'ultra-stratégique (management du changement, plan de succession du PDG...) ayant un rôle la qualifiant actuellement de business partner¹⁰.

L'évolution de la fonction RH peut être appréhendé par plusieurs angles, nous avons choisi de l'approcher par deux angles différents, premièrement par rapport à ses champs

⁹ Plane. Jean-Michel, cité par Panczuk.S, Point.S, op.cit., p.17.

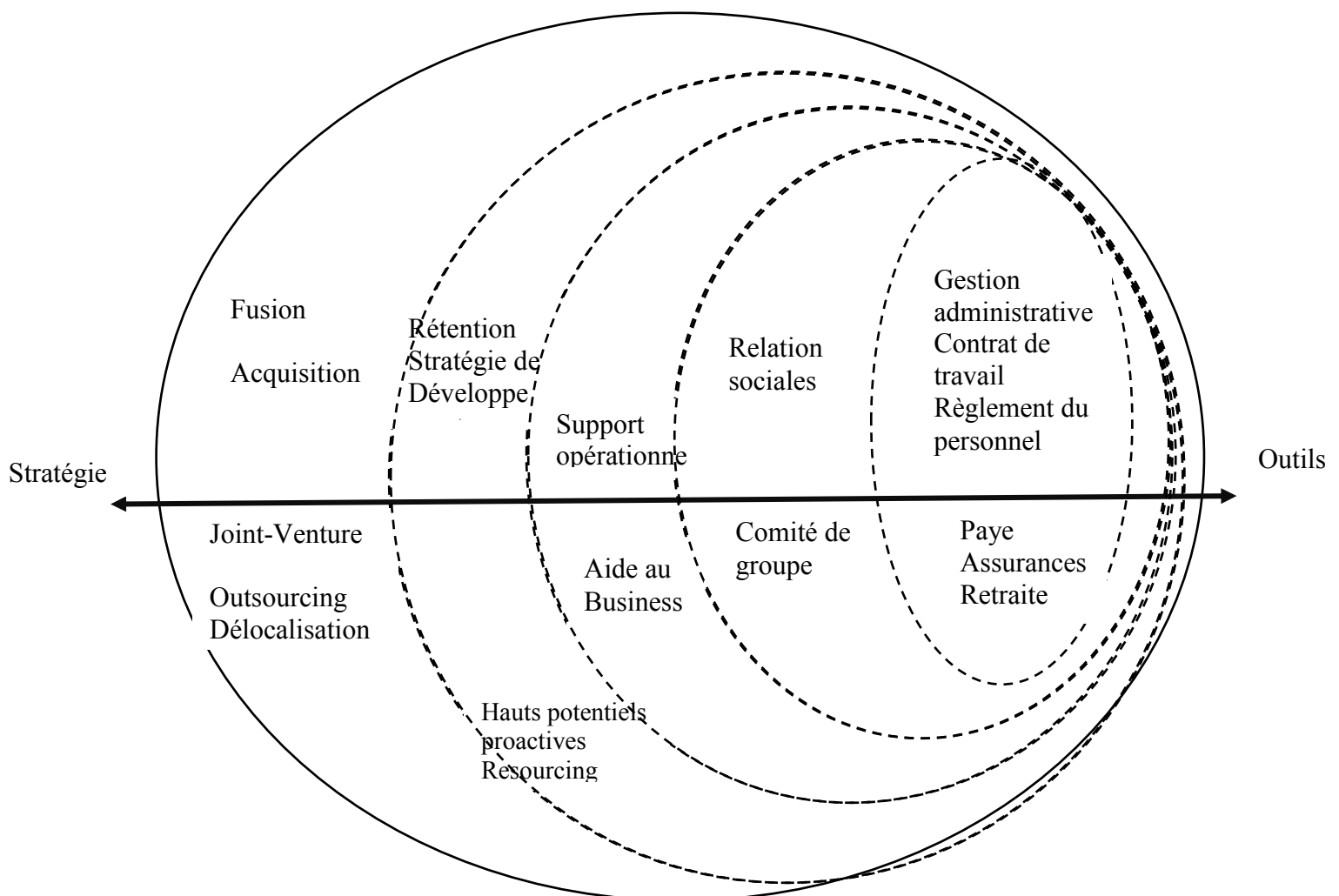
¹⁰ Hunter. I, Saunders.S, Boroughs.A, Constance.S, *HR Business Partners*, Gower Publishing, 2006, p.26.

d'intervention et deuxièmement par rapport à l'évolution de son rôle d'une fonction technique vers une fonction stratégique.

1-1-2-1 Les champs d'intervention de la FRH

Les champs d'intervention de la fonction RH ont perpétuellement évolué couvrant un spectre très large¹¹. Pour montrer cette évolution et cette stratification complexe des différentes missions de cette fonction, Panczuk et Point (2008) ont identifié cinq cercles d'intervention imbriqués les uns dans l'autre. la figure suivante revient sur l'évolution des champs d'intervention de la DRH dans l'organisation.

Figure 1 : l'évolution des champs d'intervention du FRH



Source : Panczuk.S, Point.S, Enjeux et outil du marketing RH, Edition eyrollesse, Paris, 2008, p.18.

¹¹ Panczuk.S, Point.S, opacity, p. 18.

A- Premier cercle d'interventions : la gestion administrative

La fonction RH, à l'origine, était cantonnée aux tâches administratives, juridiques, puis elle s'est cantonnée à un rôle de contrôle et de procédures en entrant dans une phase de technicisation, avant d'évoluer vers une dimension de « direction du personnel. Actuellement la fonction RH s'est construit une image d'expert technique pour renforcer sa crédibilité¹².

B- Deuxième cercle d'interventions : les relations sociales

L'intégration des relations sociales par la fonction RH, est traduite comme un premier pas d'une orientation client. La reconnaissance de cette dimension sociale exige de la fonction RH de faire face à de nouveaux défis en jouant un rôle médiateur au moment de crise entre la ressource humaine d'un côté et l'entreprise de l'autre.

C- Troisième cercle d'interventions : la gestion opérationnelle

Mise à l'écart du système de décision de l'entreprise souffrant d'un manque de reconnaissance des élites techniques qui dirigent les entreprises, la fonction RH a voulu se positionner comme un acteur « sérieux ». Disposant de bases techniques et adoptant le mode de pensée dominant des organisations de l'époque et de leur management, à savoir la culture produit, centrée sur la dimension technique de l'offre¹³.

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

D- Quatrième cercle d'interventions : le partenaire stratégique

Ce quatrième cercle met en avant la relation management/fonction RH comme source de performance organisationnelle, cette dimension est l'avenir de la fonction RH, s'appuyant sur la combinaison d'expertise technique, de sens de l'organisation et de fortes capacités d'influence et de négociation, néanmoins, elle exige une grande maturité de la part de l'organisation, avec des compétences comportementales nouvelles (capacité d'affirmation, la maîtrise de la négociation et la gestion des conflits.).

E- Cinquième cercle d'interventions : la GRH au service des clients

Concernant l'intervention de la fonction RH au service de ses client « *toutes les dimensions sont désormais fortement influencées voire menacées dans leur nature et leur raison*

¹² Panczuk.S, Point.S, oup.cit. p.18.

¹³ Panczuk.S, Point. S ibid. p.21.

d'être, par l'intégration dans le cinquième cercle : celui de l'instabilité grandissante des organisations et de leur structure »¹⁴.

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

Cependant, l'interaction de la fonction RH avec ses clients, est encore trop étroitement liée au concept de *business partner*, qui lui inflige le rôle de support du management.

Ainsi nous pouvons dire que, afin de sortir la FRH du carcan opérationnel, le marketing RH est la première activité qui est en mesure de donner de nouvelles armes aux professionnels de la FRH pour définir différemment le concept de *business partner*. Et devenir un véritable business partener pour l'entreprise

1-1-2-2 l'évolution pratique de la fonction RH

Pour le département RH, la technicisation certes reconnue de la fonction laisse progressivement place à davantage de stratégie, néanmoins, le responsable RH doit être un créateur de valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

Le modèle de Dave Ulrich¹⁵ positionnant le DRH comme *business partner*, demeure une étape importante dans l'évolution de la fonction, qui la fait sortir de la dimension purement *process* et opérationnelle vers plus de stratégie et d'impact sur les individus.

Cependant, ce modèle est aujourd'hui insuffisant malgré l'ajout d'un cinquième rôle, qui est celui du leadership RH en 2005 par Wayne Brockbank¹⁶. Cette insuffisance revient au manque d'une dimension fondamentale : celle de la vente, terme encore étrange qui s'ajoute aux nouvelles fonctions du DRH, être un DRH « vendeur et influenceur » pour que la fonction RH puisse (se) vendre, fidéliser et se renouveler.

Ce changement de perspective de la fonction RH, la traîne à devenir plus stratégique, De ce fait la DRH, elle -même, a besoin de développer des compétences en communication, outre ses compétences « humaines » Michael Nieto(2006)¹⁷

¹⁸. C'est l'apparition du marketing RH qui est une nouvelle vision des priorités RH qui va au-delà de la logique *business partner*.

¹⁴Panczuk.S, Point.S, op.cit, p.23.

¹⁵ Ibid, p.19.

¹⁶ Wayne Brockbankc, cite par Panczuk.S, Point.S.ibid, p.22.

¹⁷ Nieto.M, cité par Panczuk.S, Point.S .ibid. p.23.

¹⁸ Panczuk.S, Point.S, op.cit., p.19.

1-1-3 L'évolution des attentes des salariés

La relation entre les salariés et les entreprises se base sur un contrat moral¹⁹, qui suit le principe de l'emploi à vie, traduit par une carrière planifiée (des plans de carrière sur dix ans), contre un attachement sans faille (une fidélité légitime) à l'employeur et des augmentations de salaire linéaires. Cette réalité des fait à marquer l'époque des années 1950 aux années 1970, mais vers les années 1980 ce système de l'emploi à vie s'est fissurer puis, il s'est briser au début des années 1990 (Cappelli, 1999)²⁰. Cela peut s'expliquer par l'arrivée dans l'entreprise de nouvelles générations de salariés (Panczuk, 2008) issues des crises de ces dernières années, qui ont abandonnés une certaine naïveté envers leurs organisations, perçus auparavant par une vision positiviste, créant de nouveaux réflexes et de nouvelles attentes encore transformées encours ces dernières années (tableau 2).

Face à ce nouveau contexte, la relation qui liait l'entreprise aux salariés n'est plus imprégnée par fidélité réciproque et loyauté sans faille. En effet, le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature de l'engagement réciproque entre le salarié et l'employeur. D'où cette apparition du « contrat d'employabilité », qui implique désormais le salariés à une professionnalisation de sa propre gestion de carrière.

Face à cette réalité, les entreprises ont intérêt à mesurer le poids des nouvelles donnees, si elle souhaite fidéliser leurs salariés. La mise en place de certaines mesures est donc inévitable telle la mise en place d'accord GPEC (afin anticiper les besoins futurs et d'assurer le rôle accompagnateur des salariés pour maintenir leur niveau d'employabilité au sein de l'entreprise elle-même ou pour l'extérieur), ou la mesure d'individualisation et de segmentation des pratiques RH sur la base d'une identification précise des collaborateurs²¹.

Ainsi, les relations entre salariés et employeurs exigent un nouveau type de contrat, transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel.²²Le tableau suivant représente l'évolution des attentes des salariés à travers le temps.

¹⁹ Le contrat psychologique (au sens de Denise Rousseau) est la façon dont un salarié et son employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Il s'agit d'un échange équilibré, qui vise à satisfaire les deux parties de ce contrat « moral ». Cette notion est donc régulièrement mobilisée pour exprimer, entre autres, ces nouvelles relations d'emploi entre l'employeur et son salarié et les attitudes de ce dernier.

²⁰ Panczuk.S, Point.S, op.cit., p.14.

²¹ Chaminade.B, *Attirer et fidéliser la bonne compétence*, Edition Afno, Saint-Denis, 2006, p.16.

²² Neveu. J.P. et Thevenet.M, *L'implication au travail*, Editions Vuibefi Collection Entreprendre, Paris, 2002, p.40.

Tableau 2 : Les évolutions successives des attentes des salariés

	<i>Attentes traditionnelles</i>	<i>Attentes des années quatre-vingt-dix</i>	<i>Attentes actuelles</i>
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Échange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de Carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Équilibre vie privée/vie Professionnelle	Ambiance et cadre de Travail

Source : Panczuk.S, Point.S, Enjeux et outil du marketing RH, Edition eyrollesse, Paris, 2008, p.13.

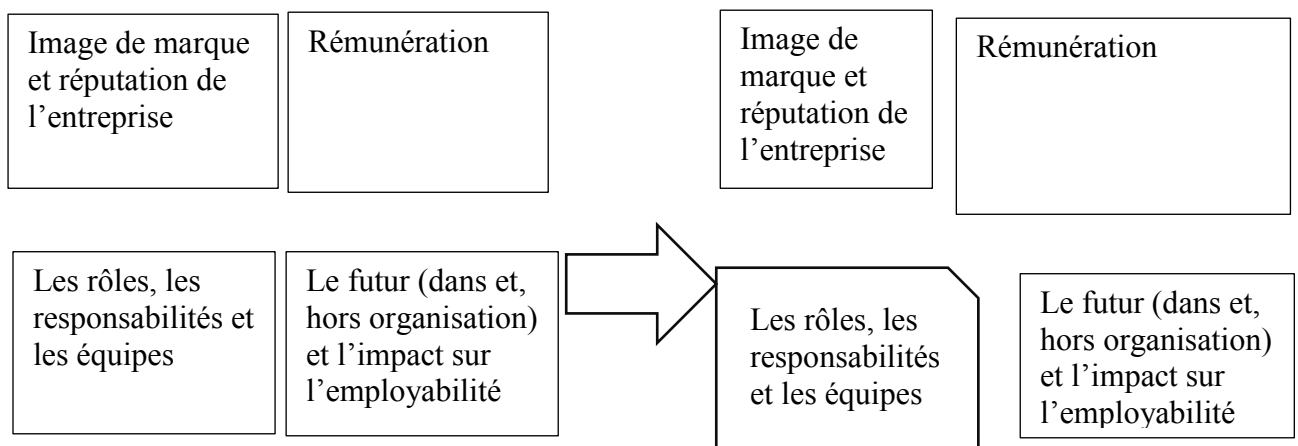
Avec l'évolution de ses attentes, le salarié a adopté une nouvelle attitude, afin de contrôler son employabilité, il s'appuie sur un ensemble de critères pour lesquels il va cibler une entreprise, afin d'y entrer ou pour y rester pendant une période donnée, la figure suivante résume cette approche, elle identifie quatre facteurs qui guident le choix de l'individu. (Johnson Paillé) à savoir :

- L'image de marque de l'entreprise ;

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

La figure suivante récapitule les quatre grands leviers d'attractivité sur lesquels se base l'entreprise.

Figure 2 : les quatre grands leviers d'attractivité d'une entreprise



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

Dans la figure 2, le schéma de gauche est équilibré, l'ensemble des quatre dimensions pèsent relativement le même poids. Cela signifie : soit les éléments ont tous la même importance pour le salarié, ou les éléments sont offerts de la même façon par l'entreprise. En revanche, pour le schéma à droite, si un des éléments vient à manquer, les trois autres devraient compenser ce manque. Pour l'entreprise, il s'agit de répondre au mieux à ces quatre grandes attentes, Il s'agit alors de mettre en œuvre quatre grandes promesses²³ :

- une promesse de rémunération : salaire fixe, variable, à long terme (stock-options, plan d'épargne salarié), autres bénéfices (voiture de fonction, assurances, retraite), conditions de travail (temps partiel, logement de fonction ...) ;
- une promesse de responsabilisation : autonomie dans le poste, gestion ou construction, management de personnes, gestion d'un budget ;

²³ Panczuk.S, Point.S, *op.cit.*, p.15.

- une promesse de réputation : impact de l'image de l'entreprise sur la crédibilité, la performance et l'image du salarié (entreprise « école » comme Procter et Gamble, L'Oréal, Mac Kinsey...);
- une promesse d'employabilité : capacité de l'entreprise à développer les compétences du salarié, aussi bien dans le cadre de son développement dans l'entreprise que dans le cas de son départ potentiel. La garantie de l'employabilité est l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables.

Après avoir expliqué les facteurs qui ont déterminé l'émergence du MRH, nous allons essayer de définir ce concept.

1-2 Les définitions du marketing RH

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

Le marketing interne, d'après Michel Levionnois (1987) se définit comme : « *un ensemble de méthodes et de techniques, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise, de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* ». ²⁴ Apparu dans les années 1980, le marketing interne se veut une approche globale du management des hommes, mais qui reste principalement fondé sur la formation et la communication, au service d'objectifs spécifiques ²⁵, reposant 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'organisation ²⁶.

²⁴ Levionnois.M, *Marketing interne et management des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987, p. 30.

²⁵Seignour.A, *l'état de l'art sur le marketing interne*, revue Recherche et Applications en Marketing.

²⁶Levionnois.M, *le marketing interne et le management des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris, 1985, p. 30.

En ce qui concerne le marketing social, et d'après Didier Pitelet (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 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* ²⁷ ».

Le marketing social, accorde une importance pour la communication, puisqu'elle place « *l'homme au cœur de l'organisation par une communication claire, transparente et éthique* ²⁸ ».

Ainsi, il 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 ²⁹.

Le marketing RH, autant que concept, s'inspire du marketing interne et du marketing social. Du marketing interne, il reprend cette réflexion de considérer le salarié ainsi que toutes les parties prenantes comme des clients. Cette attitude doit être fondée sur un marché à conquérir. Néanmoins, le marketing RH dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand, et propose une approche plus complète de la notion client.

En effet, le marketing RH considère les salariés passés, actuels ou potentiels comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formations, employabilité, gestion de carrière, rémunération et avantage sociaux, etc.).

Cependant, la notion de client ne se limite pas aux seuls salariés : elle concerne toute les parties à qui la DRH souhaite vendre ses produits et service, et auprès desquelles elle se vend pour asseoir sa légitimité.

Au marketing social, le marketing RH emprunte cette volonté de concevoir un environnement du travail agréable et un esprit de bien être dont le but est de charmer et de conserver la RH.

Toutefois, le marketing social réduit la fonction RH à un rôle uniquement social, en mettant l'accent sur la communication, alors que la réalité opérationnelle de la fonction est davantage centrée sur le concept de performance, dans laquelle la dimension sociale n'est qu'un outil parmi tant d'autres. Le marketing RH compte à lui englobe toute la fonction RH et mobilise toute ses activités dans le but non seulement d'assurer un environnement de travail

²⁷ Pitelet.D, *La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social*, Médialivre, Paris, 2005, p. 11.

²⁸ *ibid* p.11

²⁹ Panczuk.S, Point.S, op.cit. p.28.

serin, mais de communiquer une image de marque à l'extérieur afin d'attirer puis fidéliser la RH.

De ce fait, le marketing RH est « *un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondé sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler* »³⁰.

Dans le cadre de notre recherche notre analyse adoptera le marketing RH selon cette dernière définition. Ce choix est justifié par le fait que cette définition prend en compte toutes les dimensions qu'on veut étudier dans ce premier chapitre à savoir la relation entre le marketing RH et la fidélisation.

Dans le point qui suit, nous allons présenter la démarche marketing RH tel qu'elle est établis par Panczuk et Point(2008).

§2 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, Point (2008) et Liger (2013), l'adaptation de la démarche du marketing RH par une entreprise, nécessite le suivie de trois étapes essentielles : la segmentation des clients de la fonction RH, le ciblage des talents et le positionnement des prestations RH.

2-1 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, créés 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

³⁰ Panczuk.S, Point.S, op.cit. p.28.

génération, (Beverly Kaye et Sharon Jordan-Evans, 2005)³¹, des critères plus adaptés tels la performance et le potentiel³² l'engagement, la visibilité et le volume de la population, peuvent être pris en considération³³.

2-2 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.

2-3 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.

§3 Le marketing RH : ses ambiguïtés et ses avantages

Effet de mode, obligation de légitimité ou encore finalité à atteindre, le marketing RH est souvent envisagée sous l'équilibre ambiguïtés/avantages. Les recherches en sciences de gestion n'ont pas tranché, jusqu'aujourd'hui, entre le caractère avantageux ou non du marketing RH.

³¹ Beverly Kaye, Sharon Jordan-Evans, cite par Panczuk.S, Point.S, op.cit. p.87.

³² Warren E., Ference T., Stener J. "The case of the plateaued performer" traduit , *Harvard Business Review*, 1975, vol. 53, n°1, p. 30-38

³³ Ansoff.I "Strategies for Diversification" traduit, *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, n° 2.

3-1 Ambiguïté du marketing RH

Le marketing RH reste un concept entouré de plusieurs anomalies. Nous allons essayer alors dans ce troisième point d'évoquer certaines ambiguïtés qui entourent le concept marketing RH.

En effet, le « marketing RH » fait débat et laisse nombreux interlocuteurs hésitants et certains auditoires méfiants, quand il ne provoque pas un rejet de la part de celles et ceux qui ont une vision classique, du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations. Cela peut s'expliquer par le fait que le mot « marketing », évoque des techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou service à des consommateurs influencés « manipulés », pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. Donc la notion de libre arbitre est remise en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix est atteinte. Le marketing ainsi, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à rivaliser avec le domaine des ressources humaine qui est qualifié comme un domaine trop sérieux pour être confiées au marketing³⁴.

Selon Jean-Marc Le Gall³⁵, cette approche souffre de réelles faiblesses. En premier lieu, si le marketing RH est à même d'optimiser l'attractivité et le recrutement des entreprises, il semble peu efficace à l'égard des salariés. Le lien salariés/employeur n'est pas facilement assimilable comme à celui existant entre le client et l'entreprise au cœur du marketing. Il s'agit donc d'une relation de subordination, par définition inégale : le salarié est un client largement captif.

Malgré les ambiguïtés que nous avons cités, certains auteurs persistent quant à leurs avis positifs et avantageux par rapport au MRH.

3-2 Les avantages du marketing RH

Nombreux sont les avantages énumérés par la littérature en ce qui concerne l'adaptation du marketing RH par l'entreprise. Pour certains auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger, 2013), adopter une démarche de marketing RH permet, en premier lieu, de ne plus se contenter d'attendre que des individus postulent spontanément, mais cibler le type d'employés dont elle a besoin et les inciter à candidater au sein de leur organisation, ce qui influencera la capacité d'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. En effet, certaines études se sont

³⁴ Liger. Ph, *le marketing RH*, dunod, Paris, 2013, p.4.

³⁵ Jean-Marc Le Gall cité par Liger. Ph, *ibi*.p.4.

penchées sur l'impact de l'adaptation de la démarche marketing RH dans le but de la construction d'une marque employeurs sur le recrutement du personnel. Il a été conclu qu'être un employeur de référence attirerait plus de candidats, ce qui pourrait constituer un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi (Chaminade, 2006). D'autres auteurs soulignent que le marketing RH aide à la contribution et à la consolidation d'une identité affirmée traduite par la construction d'une marque employeur.

Néanmoins, un nombre important d'auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger, 2013 ; Panczuk et Point, 2008), affirment que l'enjeu principal d'une telle démarche consiste à développer un management de fidélisation vis avis des compétences clés et le maintien de leur engagement dans la durée.

Sur ce dernier avantage nous allons essayer lors de la deuxième section d'expliquer d'avantage le dernier objectif du MRH dont l'objectif et la fidélisation.

Section (2) : Le marketing à l'encontre de la fidélisation

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 deuxième section, nous mettrons l'accent sur les concepts de fidélisation des salariés, ses enjeux importants, les cibles qu'elle vise, ainsi que les différentes pratiques mises en œuvre afin de l'atteindre.

§1 La fidélisation organisationnelle : définitions, enjeux et cible

1-1 Les définitions

C'est sur la base d'assurer la durabilité de la relation ente 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 présentisme³⁶. 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.

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 ; Paillé, 2005 ; Peretti, 1999)

Selon Louart, (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* »³⁷. 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 (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* »³⁸

Paillé (2005), appuie la définition de Peretti en ajoutant qu'il faut également observer « *l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs* »³⁹.

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 entreprise⁴⁰, 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.

³⁶ Ouyahia Z, op.cit., p.21.

³⁷Chaminade, B, identifier et fidéliser vos salariés de talent. Afnore, paris, 2003, p.296.

³⁸ Ibid., page.297.

³⁹ Ibid., page.296.

⁴⁰ Meyssonier R(2005), L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

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,⁴¹ 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.

Suite à cette réalité on constate que la fidélisation est porteuse d'enjeux très importants, dans le point suivant nous allons présenter ces différents enjeux

1-2 Les enjeux de la fidélisation organisationnelle

L'intérêt accordé à la fidélisation des salariés s'accroît de plus en plus, cela est justifié par l'importance de ses enjeux, la plupart des auteurs qui ont traité ce point affirme qu'il existe principalement deux enjeux : des enjeux organisationnels et des enjeux sociaux.

1-2-1 Les enjeux organisationnels de la fidélisation

L'un des principaux enjeux organisationnels de la fidélisation demeure le coût associé au roulement des salariés. Selon Cascio (1991)⁴² ce dernier est constitué de trois catégories de coût de séparation, le coût de remplacement (recrutement et intégration) et les coûts de formation. Selon le même auteur ces coûts découlent des efforts de l'entreprise à empêcher les conséquences négatives de l'effet de roulement. Ajoutant à cela les pertes liées à la baisse de la productivité lors des premiers mois de travail du nouveau venu. Une étude menée par Deloitte⁴³ révèle qu'il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquière une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré"(K. Hirschfeld, 2006)⁴⁴. La figure suivante représente la mesure d'un coût de roulement de la main-d'œuvre

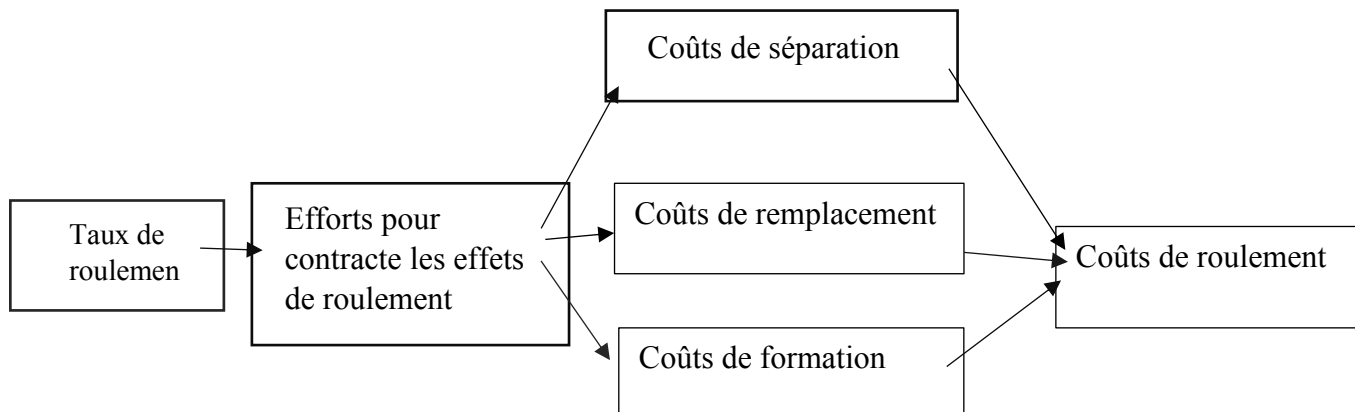
⁴¹ Chaminade, Op.cit., page.297.

⁴²Cascio cité par Ouyahia Op.cit., p.28.

⁴³ Deloitte cité par Ouyahia Ibid., p.29.

⁴⁴ Panczuk.S, Point.S, op.cit. p.14.

Figure3 : Modèle de mesure des coûts de roulement de main-d'œuvre.



Source : Ouyahia Z. *La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2013-2014, p.16.

Au-delà des coûts engendrés par le roulement des salariés, l'organisation doit faire face à l'incertitude de trouver un « remplaçant de qualité ». Cette incertitude peut être générée par une pénurie sur le marché de travail, ou par la disparitions des connaissances accumulées, du savoir-faire, ainsi que la perte de l'expérience passé au poste occupé, la perte de l'effet de l'accumulation liée à l'apprentissage à travers le temps, et la perte du capital propre développées par les solides relations avec les collègues clients et fournisseurs.

Donc, le départ d'un salarié ayant un important capital propre, peut être à l' origine du départ d'autres collègues selon Hirschfeld (2006)⁴⁵. Il n'est pas exceptionnel qu'un cadre exécutif qui change d'employeur arrive avec trois ou quatre salariés de son service (K. Hirschfeld, 2006)⁴⁶, comme il peut entraîner le départ des clients et des fournisseurs qui l'apprécie, ceux qui avaient des liens de confiance avec lui.

Néanmoins, le départ de certains salariés peut s'avérer parfois bénéfique pour l'organisation, lorsque cette dernière est caractérisée par un taux élevé de conflictualité entre ses membres, ce qui incite les restants a concerné plus de temps à la réalisation de leurs missions. Dans ce sens Guest (1996)⁴⁷ affirme que le départ des mauvais salariés augmente l'implication de ses « ex » collègues.

⁴⁵ Hirschfeld, cité par Ouyahia Z, opcit, p.16.

⁴⁶ Hirschfeld, cité par Ouyahia Z, ibid, p.17.

⁴⁷Guest cité par Ouyahia Z,ibid, p.17.

1-2-2 les enjeux sociaux de la fidélisation organisationnelle

Les entreprises prennent actuellement de plus en plus conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent dans ce cas relever le défi de devenir des «employeurs de référence».

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

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes⁴⁸.

Donc, la capacité d'être une entreprise socialement responsable, et avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite, d'ailleurs elle est au centre des préoccupations des dirigeants qui désirent véhiculer une meilleure image de marque employeur impactant directement l'attraction et la conservation des salariés et devenir un employeur de référence.

Pour atteindre cet objectif, cela exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain et les règles d'éthiques. Il s'agit aussi de développer un climat favorisant l'implication, l'engagement et la satisfaction des salariés dans une relation basée sur la confiance, en éliminant toutes sources d'insatisfaction et en créant des évolutions professionnelles harmonieuses, pour tous les collaborateurs, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise. De ce fait, chaque salarié devient ambassadeur qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive.

Toutefois, devenir un employeur de référence ne doit pas être un simple label générique dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne dans son secteur⁴⁹.

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

⁴⁸Peretti J.M, l'audit social, édition vuibert, Paris, 2006, p.163.

⁴⁹ Chaminade, B, op.cit., p.10.

Du fait importance des enjeux de la fidélisation organisationnelle il est indispensable pour l'entreprise de choisir au préalable une population à laquelle s'adresser afin de garantir l'efficacité des mesures de fidélisation.

1-3 Le choix de la population à fidéliser

En raison des coûts, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi qu'au risque d'inefficacité des mesures de fidélisation, il est important pour l'entreprise de cibler des catégories de population bien précise. Ce choix peut s'appuyer sur la contribution du salarié aux résultats de l'entreprise. À cet effet, nous pouvons évoquer l'apport théorique de Ference⁵⁰, (2014) qui propose une classification des salariés distinguant :

- « L'espoir » : salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances ;
- « L'étoile » : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances ;
- «Le pilier» salarié ayant une faibles perspective et fortes performances ;
- « La branche morte » salarié ayant une faible perspective et faible performance.

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

- **Sa performance** : il réalise des résultats parmi les meilleurs de l'entreprise ;
- **Ses compétences** : il a des compétences rares ou uniques dans l'entreprise ;
- **Sa criticité** : est difficilement ou très couteux à remplacer, sa présence influence les autres (un leader d'opinion) et son départ peut déclencher le départ de ces collègues ;
- **Son attachement** : il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'emploi. Il est impliqué, engagé et loyal.

Une fois les salarié à fidéliser sont bien identifiés, les mesures de fidélisation doivent être adaptées en fonction de leurs profils, l'entreprise mettra en place une gestion ajustée à leurs compétences et leurs évolution au sein des différents postes. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné, les attentes des salariés ne sont pas constantes elles varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle (Paillé 2004)⁵¹.

⁵⁰ Peretti J.M.gestion des ressources humaines, édition vuibert, Paris, 2005, p.112.

⁵¹ Paillé P, 2004, op.cit.p.144.

Ainsi, la fidélisation peut être appréhendée de différentes façons. Nous allons dans ce qui suit reprendre les différents leviers de fidélisation.

§2 Les leviers de la fidélisation des salariés

Après avoir revu les différents concepts de fidélisation des salariés, ses enjeux importants, les cibles qu'elle vise, 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, le climat social et en utilisant la marque employeur.

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 est depuis toujours considérée comme une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaine, elle s'inscrit dans le cadre de relation contribution /rétribution qui lie le salarié à l'entreprise.

Selon Gérard Donandieux (1993)⁵², la rétribution est l'ensemble des profits ou avantages que le salarié obtient en échange de sa contribution, que ça soit des éléments matériels (salaire, les avantages) ou des éléments immatériel (satisfaction psychologique, gratification symbolique...).

De ce fait, la rémunération est considérée comme le principal levier d'attraction puis de fidélisation le plus reconnu. Néanmoins l'entreprise doit être garante d'équilibre et d'équité que ça soit en interne ou en externe, car une comparaison s'impose, par rapport aux collègues de la même entreprise ou, par rapport aux collègues des entreprises concurrentes (Adams, J.S 1963)⁵³.

En effet, un sentiment de sous équité affecte négativement la rétribution du salarié, tandis qu'un sentiment d'équité renforce sa satisfaction et sa fidélité. 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

⁵² http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1991_num_35_1_1849_t1_0067_0000_1 consulté le 17 mars 2017

⁵³ http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362817 consulté le 17 mars 2017

considération a un employé (félicitations et encouragement, primes, avancement de grade et promotion) revient à le fidélisé.

2-1-2 La gestion de carrière et la formation

Dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés, la politiques de gestion de carrière et des compétences est mises 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* »⁵⁴.

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 leurs 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 corrélérer ses besoins à ceux de ses salariés afin de les fidéliser.

2-2 La fidélisation par la culture organisationnelle

Selon Crozier et Freiberg (1981) « *la culture d'entreprise est un instrument, une capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relations et leurs échanges avec les autre*⁵⁵ », 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 organisationnelle, l'importance que les salariés accordent à cette identité impacte leur sentiment de fidélité. Ainsi, l'entreprise doit ainsi renforcer le sentiment adhésion et de l'identification afin de faire de la culture un levier important de fidélisation.

⁵⁴ Rozzan.J.M, Dieu ; ni maitre ni lutttes, ni classes, paris, édition les porte du monde, Paris, 2003 p.33.

⁵⁵ <http://w3.aislf.univ-tlse.fr/gtsc/DOCS SOCIO/FINITO PDF/Renai rev.pdf>, consulté en avril 2017

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 ressentie différemment, il est lié à la perception de chaque salarié.

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

Conclusion

En guise de conclusion, nous saisissons que 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. Après l'analyse de la littérature concernant ce concept nous avons retenu la définition de Panczuk et Point(2008) qui perçoivent le marketing RH comme un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondée sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler.

Le marketing RH autant que démarche vise trois objectifs qui sont : l'attractivité, la construction d'une marque employeur, et principalement la fidélisation, ce dernier objectif stipule 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.

De ce fait nous constatons que la fidélisation est porteuse d'enjeux qui sont classés d'après l'analyse de la littérature concernant ce sujet d'ordre organisationnel et social, ce qui impose à l'entreprise le choix d'une population à cibler et une mise en œuvre d'un ensemble de techniques qui peuvent être liées à la FRH(rémunération avantage sociaux , formation, gestion de carrière) et d'autres qui ne le sont pas(la culture, le climat social).

**Chapitre II : Le sentiment de fidélité : variable
intrinsèque ou réaction à certaines pratiques managériales ?**

CHAPITRE (II) : LE SENTIMENT DE FIDELITE VARIABLE INTRINSEQUES OU REACTION A CERTAINES PRATIQUES MANAGERIALES ?

Introduction

Nous mettons l'accent dans ce chapitre sur les approches théoriques qui fondent les concepts du sentiment de fidélité. Ainsi, l'objectif est de démontrer la complexité de ce sentiment et ces déférents revers.

Dans la première section, nous analyserons d'abord les deux facettes de la fidélisation à savoir la satisfaction puis l'engagement avant d'arriver à aborder la définition du sentiment de fidélité ainsi que sa typologie.

Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur les quatre dimensions de la fidélité organisationnelle telle qu'elles ont été abordé par les recherches précédemment effectuées en science de gestion.

Section (1) : le sentiment de fidélité organisationnelle

Satisfaction, implication et fidélité, des concepts interchangeable dans le langage courant mais en les analysant de prêt leurs points divergents sont non négligeables.

Dans cette section nous expliquerons chacun de ces concepts séparément des autres puis nous aborderons la relation qui demeure entre eux. Puisque la fidélité est la notion qui englobe la satisfaction et l'implication, à la fin de cette section nous appréhendons sa typologie.

§1 Les concepts de la fidélité organisationnelle

La revue de la littérature affirme que le concept de fidélité a été généralement étudié par les chercheurs en marketing, de leurs points de vue, la fidélité renvoie à « *une volonté d'engagement psychologique et comportemental d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* »¹. La fidélité présente donc une double approche (Jacoby et Kyner, 1973 Laban, 1979 ; Lacoeylthe, 1997)² : comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque).

¹Moulains, Etat de fidélité de la relation de fidélité : élément de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange, décision marketing, 1998, n°13, p.3.

² Jacoby et Kyner, Laban, Lacoeylthe, cité par par Ouyahia Z, op.cit., p.17.

En GRH, l'approche comportementale est liée à la durée de la relation entre le salarié et son entreprise, elle renvoie à la satisfaction. De ce fait, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Quant à l'approche attitudinale elle est liée à l'implication des salariés envers leur entreprise, ce qui donne désormais à la fidélité une signification intellectuelle : « *les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise* » (Poulain-Rehm 2003) cité par Colle³.

Une approche exclusivement comportementale de la fidélité, paraît aussi peu pertinente en marketing qu'en GRH. Donc, la limite majeure de cette approche, est qu'elle n'explique pas les causes du comportement adopté et ne tient compte que des répétitions d'achat en marketing ou du maintien de la relation salarié entreprise en GRH.

En effet la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas nécessairement représentative d'un état de fidélité considère que « *la durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs* »⁴.

Par ailleurs, l'approche attitudinal permet d'explorer la fidélité de manière plus précise, elle tient compte du comportement de la personne. La fidélité apparaît alors comme un choix réel du salarié de travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

Il apparaît de ce qui précède, que les travaux en marketing sur la fidélité ont beaucoup apporté à la recherche en gestion des ressources humaines sur ce thème. Les principaux apports du marketing sont : l'appréhension de la notion de fidélité à partir des comportements et des attitudes adoptés par le consommateur ou le salarié, générée par un sentiment de satisfaction puis traduite par l'implication.

En s'appuyant sur les recherches antérieures, nous pouvons à présent constater que le concept de fidélité est intimement associée à celui de la satisfaction et de l'implication. Une relation entre ces trois concepts se présente comme un enchaînement graduel, du fait qu'un salarié ne peut être fidélisé sans qu'il soit satisfait puis impliqué.

Afin d'arriver à définir le sentiment de fidélité d'un salarié, nous allons essayer d'abord de présenter le concept de satisfaction et ses origines, ensuite nous aborderons le

³ Colle. R, L'influence de la GRH à la carte impact sur la performance sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Cane, Aix- Marseille, 2006, p.91.

⁴ Valla, la fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnelles, Confiance, entreprise et société, ESKA, 1995, p.146.

concept d'implication, puis nous reviendront enfin sur les déférentes définitions concernant la notion de fidélité des salariés envers leur entreprise.

1-1 La satisfaction

«*La satisfaction est le contentement, joie qui résulte par l'accomplissement d'un désir, un souhait*» (Larousse, 2016). Selon Locke (1976), la satisfaction au travail se définit comme « *un état émotionnel positif résultant de l'évaluation du travail ou d'expériences de travail* »⁵ Pour Spector (1997) cité par Ouyahia Z⁶, elle constitue le résultat de ce que les gens ressentent face à leur travail ou différents aspects de celui-ci. Elle est principalement étudiée sous forme d'un construit global ayant plusieurs origines ou par l'entremise de facteurs ou d'antécédents qui l'influencent (Price, 2001) cité par Ouyahia Z.⁷ L'étude des antécédents présente l'avantage d'identifier plus spécifiquement ceux qui procurent de la satisfaction ou de l'insatisfaction (Spector, 1997) cité par Colle⁸.

Dans ce qui suit nous attarderons à comprendre les déférentes origines du sentiment de la satisfaction ressenti par les salariés dans leurs milieux de travail.

1-1-1 Les origines de la satisfaction au travail

En se basant sur de travaux précédemment réalisés, nous pouvons constater que les origines de la satisfaction sont en nombre de trois : relatives au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations. Ces origines sont reliées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo economicus, et l'homo sociologicus⁹.

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

Dans ce paradigme, le travail lui-même est considéré comme source de satisfaction. En effet, certaines variables influencent distinctement la satisfaction au travail et l'intention de rester. Ainsi, si les opportunités d'emploi externes constituent une variable déterminante de l'intention de rester, le développement professionnel, l'autonomie au travail ou même les opportunités d'avancement sont les variables retenues par les recherches préalablement réalisées comme des déterminants de la satisfaction.

⁵ Lock, E.A, the nature and causes of satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (traduit), Rand McNally, Chicago, 1976, p. 130.

⁶Ouyahia Z, op.cit, p.37.

⁷ Ibid.p.37.

⁸Colle, op.cit., p.95.

⁹Paugam.S, le salaire de précarité, Puf, paris, 2000, p.75.

B- l'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction

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

Néanmoins, certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car ils jugent que le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires.

C- L'homo sociologicus : Le rapport social comme source de satisfaction

Ce paradigme s'appuie essentiellement sur le sens du travail et le besoin de reconnaissance, qui constituent des constructions sociales propres à chaque époque et à chaque milieu de travail.

La « *sphère de l'estime sociale* »¹⁰, perçoit le travail comme lieu de démonstration de son importance sociale et éthique. Traditionnellement, la reconnaissance trouve sa source au sein de communautés stables ou les relations sociales « *prennent le caractère de relations symétriques à l'intérieur de chaque groupe, mais asymétriques d'un groupe à l'autre* »¹¹, la reconnaissance moderne serait plus individualisée, « *ce ne sont plus les qualités collectives, mais les capacités développées par chacun au cours de son histoire personnelle qui en viennent désormais à commander l'estime sociale* »¹². L'estime et la reconnaissance peuvent, de ce fait, être considérées comme l'une des origines du sentiment de satisfaction ressenti par le salarié.

Au détriment de son origine, le sentiment de satisfaction demeure un enjeu de taille qui a une grande importance pour l'entreprise. Afin de déterminer la nature du sentiment satisfaction/insatisfaction que ressent le salarié envers son entreprise, Biissing (1992) propose un des modèles les plus validés. Ce modèle suppose que la satisfaction au travail ou l'insatisfaction née par la combinaison de quatre variables déférentes :

- La comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations personnelles ;
- Le degré de contrôle perçu de la situation de travail ;

¹⁰Marc.L, Sens et reconnaissance dans le travail, Traduction d'un texte de Marc Lorient, le Traité de sociologie du travail. 2011, p.51.

¹¹Honneth. A, La lutte pour la reconnaissance. Le cerf, Paris, 2000 p.150.

¹²Honneth. A, idem p.153.

- Les changements de niveau d'aspiration des salariés (affecté par le sentiment d'auto-efficacité) ;
- Et les stratégies de résolution des problèmes.

Si la satisfaction est à l'origine des comportements influençant l'organisation positivement, l'insatisfaction quant à elle est plutôt source d'un nombre de comportement affectant l'organisation négativement. Cette attitude s'exprime par la prise de distances du salarié vis-à-vis de son entreprise, exprimant ainsi le retrait qui affectent la performance organisationnelle. À cet égard, nous pouvons citer deux phénomènes à savoir : l'absentéisme et le turn-over (départ volontaire) sur lesquels nous reviendrons respectivement dans les paragraphes suivant.

a- L'absentéisme

Selon Burke et Wilcox (1972), l'absentéisme signale la décision prise par un individu de s'absenter à son travail, selon les mêmes auteurs une absence répétée est synonyme d'une version miniaturisée d'une décision plus importante, à savoir quitter définitivement l'entreprise¹³. Weiss, D. (1978), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler. Néanmoins l'employé peut être absent pour une multitude de raisons, des fois justifiées et autorisées.

Des liens entre l'insatisfaction au travail et l'absentéisme peuvent être relevés ; 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 ce fait insatisfait.

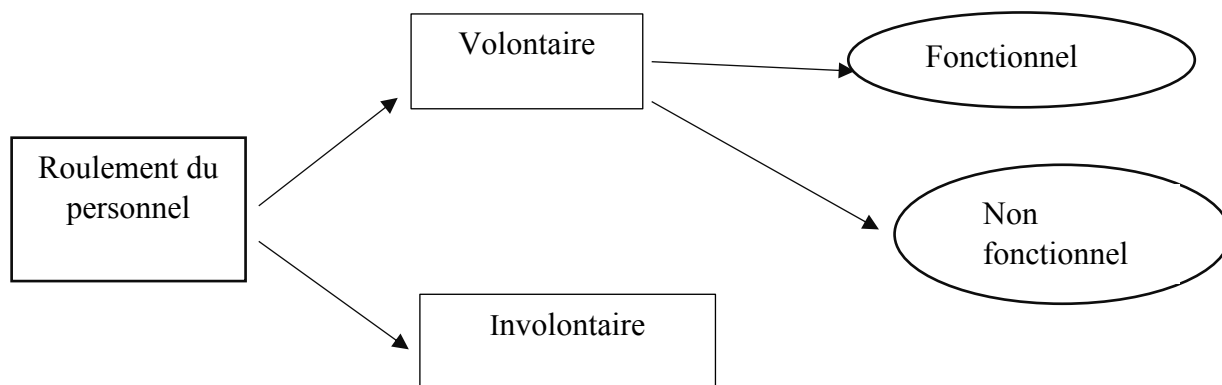
A cet égard, nous constatons que la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, ce dernier est davantage influencé par d'autres facteurs (Mathieu & Kohler 1990).

¹³Burke, Wilcox, Absenteeism and turnover among telephone operators (traduit), *Personnel Psychology*, 1972, vol 25, p.638.

b- Le turn-over : roulement des employés

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés. Le roulement du personnel est caractérisé de différentes façons. La Figure (4) représente le type de roulement du personnel.

Figure 4 : les types de roulement du personnel



Sources : 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.16.

Nous pouvons tout d'abord, distinguer le roulement volontaire du roulement involontaire (Dalton, Tordor et Krackhardt, 1982 ; Shaw, Delery, Jenkins et Gupta, 1998).

Une faible intention de départ volontaire, est considérée comme un bon indicateur de la capacité d'une entreprise à offrir des conditions de vie au travail appréciables, « *même si l'évolution du turnover est étroitement dépendante des opportunités que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en reste pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur la satisfaction ressentis de la part s'un salarié vis-à-vis les conditions de travail proposées par les organisations* »¹⁴

Les divers définitions formulées précédemment, concernant le départ volontaire ne distinguent pas entre le départ volontaire et le départ à l'initiative de l'employeur, et s'intéresse davantage au roulement qu'à l'intention de départ volontaire, qui s'inscrit dans une perspective davantage individuelle et de compréhension de la décision de la personne.

¹⁴Le Duff.R, Igalens, Encyclopédie de gestion et du management(EGM), Dalloz, France, 1999p.1255.

Nous optons donc pour la définition suivante « *l'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié* » (Colle, 2006).

Ainsi cette intention est influencée par plusieurs variables, d'ailleurs de nombreux modèles théoriques ont été proposés dans la littérature afin d'appréhender ce sujet (p. ex. March et 1958 ; Price, 1977 ; Mobley, 1977 ; Steers et Mowday, 1981 ; Sheridan et 1983 ; McFarlane-Shore et al. 1990 ; Lee et Mitchell, 1994 ; Allen et 2005).

Après avoir cerné le concept de satisfaction, il est temps à présent de développer la deuxième facette du concept de fidélité : l'implication organisationnelle.

1-2 l'implication au travail

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

Lodahl et Kejner en 1965 la définissent comme « *le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même* »¹⁵.

Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* »¹⁶. Selon ces auteurs l'engagement organisationnel comprend trois composantes : l'engagement affectif d'un attachement émotif et d'un sentiment d'identification aux valeurs et aux buts de l'organisation qui amènent l'individu à s'impliquer; l'engagement raisonné qui se développe lorsqu'un employé demeure au sein de l'organisation à cause des investissements personnels qu'il a fait et de l'incertitude de trouver un emploi comparable ailleurs; et enfin l'engagement moral relié à un sentiment d'obligation de demeurer dans l'organisation parce que l'individu est redevable¹⁷.

¹⁵Lodahl T. ET Kenjner M. (1965), the definition and measurement of job involvement (traduit), Journal of applied psychology, vol.49, n °1, p.24.

¹⁶Allen.N.J, Meyer.J.P Affective, continuatenance, and normative commitment to the organization: an examination of constarct validity, Journal of vocational behavior (traduit), vol.49, p. 258.

¹⁷ Lemoine, C. (2004), Motivation, satisfaction et implication

Meyer, Allen et Smith (1993)¹⁸ stipulent que ces composantes reflètent un état psychologique qui lie les employés aux organisations et qui influence leurs décisions de rester ou de quitter.

L'implication consiste non seulement à se sentir lié à l'organisation, mais aussi à s'engager pour maintenir une relation durable entre la personne et l'entreprise, elle a de ce fait une influence considérable sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement, sa loyauté et sa fidélité à l'entreprise par une attitude professionnelle sous un contrat, tacite ou non.

D'après la revue de la littérature traitant le sujet de la fidélité, nous pouvons constater que la fidélité a deux revers : la satisfaction et l'implication. Williams & Hazer (cités dans Clark, 2000)¹⁹ expliquent la distinction entre ces concepts, par le fait que le premier correspond à une réponse affective par rapport au travail, alors que le second est une réponse affective envers l'organisation.

Ainsi, la satisfaction représente le sentiment positif d'un travailleur envers son emploi alors que l'implication organisationnelle fait plutôt référence à son degré de loyauté envers l'organisation (Price, 2001) cité par Ouyahia Z²⁰.

Les définitions de la satisfaction et de l'implication semblent inévitables afin d'aborder la notion de fidélité. Après avoir expliqué ces deux concepts, nous pouvons désormais mettre l'accent sur la notion de fidélité ainsi que sa typologie.

§2 La fidélité définition et typologie

2-1 La définition de la fidélité organisationnelle

Selon Peretti (2005)²¹, un salarié est considéré fidèle lorsqu'il présente « une ancienneté significative » dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes ». Cette définition qui suppose une « ancienneté significative dans l'entreprise » de la part du salarié, nous pousse à s'interroger sur le qualificatif « significative ». Au-delà de quel seuil une ancienneté peut-elle être considérée comme

¹⁸ Allen N.J, Mayer J.P, Smith C, commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization (traduit), *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°4, p. 539.

¹⁹ Clark S. C ; la nouvelle théorie de travail : équilibre vie privée, *Human Relations*, vol.53, n°6, p. 749.

²⁰ Ouyahia Z, op.cit., p.63.

²¹ Peretti, op.cit., p.31.

significative. Nous voyons bien que proposer une définition de la fidélité en s'appuyant sur le critère de l'ancienneté pose davantage de problèmes qu'il n'en résout.

Dès lors, Paillé(2004) propose une autre définition en s'inspirant de celle de Peretti, « *la fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort, exprimé par son engagement et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, généré par une satisfaction* ».

Nous retrouvons dans cette définition les deux dimensions que nous avons déjà citées, la comportementale, et l'attitudinale des approches composites de la fidélité en marketing.

Par ailleurs, si la fidélisation est un processus, la fidélité apparaîtrait davantage comme un état émotionnel. Il ne serait pas juste d'évaluer cet état de fidélité à un instant t en observant les comportements et attitudes passés d'une personne. Un nouveau salarié qui viendrait d'être recruté dans une entreprise pourrait tout à fait être fidèle à l'égard de celle-ci. (Paillé, 2004)²².

Ainsi nous pouvons dire que, le sentiment de fidélité est propre à chaque individu et de ce fait la fidélité peut revêtir plusieurs formes.

2-2 Les types de fidélité organisationnelle

Selon Paillé(2004), la fidélité au travail peut prendre trois formes différentes : une fidélité de façade, une fidélité conditionnelle et une fidélité réelle.

2-2-1 La fidélité de façade

Cette fidélité caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise, non pas par volonté mais par obligation : « *le départ réel dépend, du fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi* » (Paillé, 2004).

Dans le même sens, pour Thevenet (1992), l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate.²³

En conséquence, le salarié exprimant une fidélité de façade, est guidé parfois par l'habitude ou la routine et poursuit la relation sans grande volonté. En raison de cette passivité, la fidélité décrirait dans ce cas, un état d' « inertie ».

²² Paillé P, la fidélisation des ressources humaines, Economica, Paris, 2004, p.304.

²³Thevenet M, Impliquer les personnes dans l'entreprise, L'Esprit, France, 1992, p.122.

2-2-2 La fidélité conditionnelle

Ce type de fidélité est fonction de l'importance qu'accorde le salarié aux récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, et si ces dernières sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité, Le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe).

En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélité envers l'organisation décrit un état de « dépendance ».

2-2-3 La fidélité réelle

Elle caractérise « *une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail* ». Les salariés adoptent alors des « *comportements de citoyenneté organisationnelle* » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

Ainsi, ce type de fidélité signifie que l'individu désire, après mûre réflexion, de continuer la relation avec l'organisation, il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne)²⁴.

Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutiennent la fidélité. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attiré à la fois amical et raisonné vis à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention ».

Section (2) : les dimensions du sentiment de fidélité

Nous avons à travers cette section essayer de présenter les quatre dimensions de la fidélité un point important dans la compréhension de ce concept. Elles se rapportent à une faible propension à rechercher un travail, à l'attachement affectif, à la performance au travail et enfin la réaction aux actions managériales.

²⁴ Ouyahia Z, op.cit., p.24.

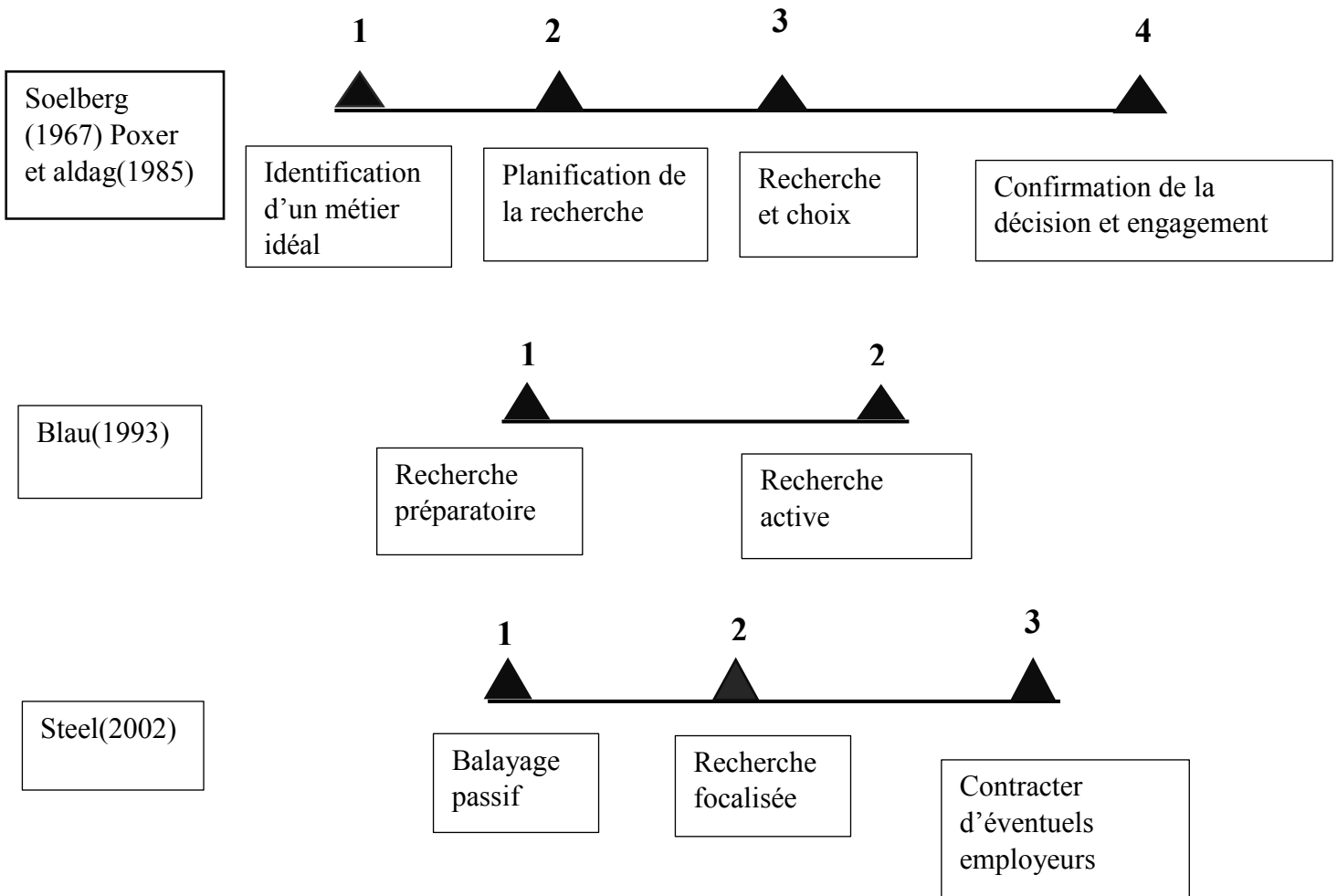
2-1 La faible propension à rechercher un travail

La recherche d'un travail est un processus décisionnel évolutif (Soelberg, 1967 ; Blau 1993 ; Steel, 2002), c'est-à-dire une suite d'étapes échelonnées dans le temps, commençant par un balayage passif du marché du travail et s'acheminant vers la décision de l'individu de quitter (ou de rester dans) l'entreprise. Les personnes sont classées tout au long de ce processus selon diverses phases.

Plusieurs études ont affirmé la primauté de la recherche d'un travail dans la prédiction des démissions (Griffeth et al.2005 ; Kanfer, 1985 ; Griffeth et al. 2000 ; Lee & Mowday, 1987 ; Cotton et Tuttle, 1986). Pour ces différents chercheurs, les personnes sont classées en fonction de leur connaissance des offres d'emploi et des informations qu'elles ont au sujet du marché du travail. Ainsi, pour Steel cité par Swalhi « *les individus les plus proches de la décision de quitter devraient, dans un sens relatif, Avoir une meilleure information à leur disposition que les individus qui sont loin d'une telle décision* »²⁵. La figure suivante représente le processus des salariés à la recherche d'un travail.

²⁵ Swalhi A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007, p.75.

Figure 5 : Taxonomie des phases de recherche d'un travail.



Source : Swalhi A, La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007.p.78.

La recherche d'un travail est conduite sur une certaine période de temps. Les étapes dans le processus, telles que la recherche des pistes d'emploi, l'investigation des opportunités et l'évaluation des offres, (Steel, 2002) cité par Swalhi. Cette recherche représente « *les activités spécifiques par lesquelles on consacre des efforts et du temps à la recherche d'un travail* »²⁶.

De nombreuses personnes occupant actuellement un emploi cherchent des occasions de travail à l'extérieur de l'entreprise. Le salarié qui a une faible propension à rechercher un travail en dehors de l'entreprise peut être qualifié de salarié fidèle.

Nous pouvons en déduire que le salarié fidèle à une faible tendance à chercher un travail ailleurs, et devrait donc avoir une quantité et une qualité d'information moindre au sujet

²⁶Swalhi, op.cit. p.17.

des offres d'emploi et du marché du travail. Cela le situe à une phase préliminaire du processus de recherche d'un travail, ce qui correspond à un balayage passif du marché du travail (Steel, 2002) ou à une recherche préparatoire (Blau, 1993).

2-2 L'attachement affectif

Pour appréhender cette dimension de la fidélité, l'accent sera mis sur le concept d'implication organisationnelle que nous avons déjà expliqué. Cette dimension est appréciée par l'échelle d'attachement affectif (EAE) établit par Meyer et Herscovitch(2001)²⁷, mesurant l'attachement émotionnel du salarié, son identification à l'organisation, son engagement dans celle-ci et sa volonté d'en rester membre.

De ce fait, une discussion de la position de la fidélité par rapport à l'implication s'impose. D'abord, l'interprétation de l'implication comme une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée pour une ou plusieurs cibles pose la question de la nature des cibles dans lesquelles la personne s'implique.

En se référant au modèle de l'attachement professionnel de Wiener (1982), nous pouvons identifier plusieurs entités ou cibles dans lesquelles l'individu peut s'impliquer : le travail, le syndicat, les valeurs du travail, la carrière ou la profession, et l'organisation.

Ensuite, la cible étant fixée (l'organisation), l'individu adopte une ligne de conduite accompagnée par différentes mentalités qui déterminent la direction de son comportement. La mentalité est définie comme « *un état d'esprit ou un état psychologique qui contraint l'individu à suivre une ligne de conduite* » (Meyer et Herscovitch, 2001) cité par Swalhi ²⁸. La mentalité accompagnant l'implication peut prendre diverses formes y compris le désir, le coût perçu, ou l'obligation de suivre une ligne de conduite. Ce qui permet de distinguer les trois formes d'implication affective, calculée, normative.

Chaque forme d'implication est caractérisée par un état d'esprit.

²⁷ Swalhi, op.cit, p.16.

²⁸ibid, p. 41.

2-2-1 L'implication normative

Selon Wiener, c'est « *la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation* »²⁹.

Autrement dit, c'est les normes organisationnelles qui obligent la personne à s'engager dans une certaine ligne de conduite. Ainsi le salarié reste dans l'organisation parce qu'il considère que c'est moralement bien de faire ainsi. De ce fait le lien entre le salarié et son organisation est perçu comme une obligation, alors qu'il ne peut y avoir fidélité que librement partagée.

2-2-2 L'implication affective

nombreux aspects de cette dimension reflètent au mieux la notion de la fidélité : d'abord, la volonté, par opposition, à l'obligation qui caractérise l'implication normative, l'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il veut faire ainsi (Allen et Meyer, 1990) ; ensuite l'aspect purement relationnel, contrairement à une relation instrumentale ou économique comme dans le cas de l'implication calculée, le salarié s'attache à l'organisation, indépendamment de sa valeur purement instrumentale (Buchanan, 1974).

2-2-3 L'implication calculée

Ici le salarié reste dans l'organisation par besoin, et non pas par choix, c'est parce que les sacrifices consentis en termes d'investissements en temps et en énergie dans son entreprise ne peuvent pas être transférables dans une autre organisation, ou parce qu'il n'y a pas d'opportunités ailleurs. Dans ce cas, nous parlons d'une implication organisationnelle calculée et opportuniste, en vue de finaliser un gain³⁰. Cette notion d'opportunisme et de recherche d'intérêt personnel est contradictoire avec la fidélité qui résiste à tout comportement opportuniste.

Nous pouvons donc dire que, les conséquences comportementales de l'implication sont tributaires d'une ligne de conduite (affective, normative, calculée). Une explication de cette variation dans les engagements comportementaux est que la force engageante n'est pas la même pour toutes les mentalités de l'implication. « *Les individus qui se sont impliqués essentiellement*

²⁹ Wiener Y, commitment in organizations. A normative view (traduit). Academy of Management review N°7, 1982, p.418.

³⁰ Neveu J-P, L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi, Vuibert, Paris, 2002, p.36.

par désir ont tendance à maintenir leur implication jusqu'au bout, plus que ceux qui se sont impliqués par obligation ou pour éviter les coûts»³¹.

Un salarié qui est impliqué pour une raison de calcul peut trouver une façon de se désengager en cherchant d'autres opportunités de travail dans d'autres entreprises au moment où ses compétences seront transférables. De même pour les salariés qui sont impliqués par obligation morale pour finir une tâche particulière, ils peuvent être enclins à chercher une façon d'accomplir leur tâche en employant le minimum de temps et d'effort. *« Il est probable que les salariés qui veulent appartenir à l'organisation (implication affective) pourraient exercer un effort en sa faveur, plus que ceux qui ont un besoin d'appartenance (implication calculée), ou que ceux qui ont une obligation d'appartenance (implication normative) »* (Meyer et Allen, 1991) cité par Ouyahia Z.³²

Enfin, nous pourrions constater que, l'implication affective reflète le mieux la fidélité d'un salarié. Elle *« fait référence à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation, et à son engagement dans celle-ci. L'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il veut faire ainsi »*.³³

2-3 La performance au travail

Elle est définie par Campbell (1990) comme *« les actions ou les comportements pertinents aux objectifs de l'organisation »*³⁴ (Cette définition générale inclut une large gamme de comportements qui favorisent ou atténuent l'efficacité organisationnelle (Hunt, 1996). Une révision des recherches concernant la performance au travail prouve que son évaluation se base sur trois composants : d'abord les actes liés au travail proprement dit et qui nécessitent des connaissances et des qualifications spécifiques au travail, il s'agit dans ce cas de la performance dans la tâche. Ensuite, les actes non liés directement au travail et qui contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte organisationnel, il s'agit là de la performance contextuelle. Enfin, les comportements qui atténuent ou qui influencent négativement l'efficacité de l'entreprise : nous parlons alors de la performance contreproductive.

Bien que la performance au travail soit considérée comme un concept multidimensionnel, dont les composantes sont la performance dans la tâche, la performance

³¹ Neveu J-P, Théorie de l'implication, encyclopydie des ressources humaine, vuibert, Paris, 2003, p.623.

³² Ouyahia Z, op.cit., p.45.

³³Swalhi op.cit., p. 133.

³⁴Ibid, p. 133.

contextuelle et la performance contreproductive, dans le cadre de ce travail de recherche cette dimension ne sera pas prise en compte dans ce cadre d'analyse puisqu'elle ne reflète ni une conformité aux exigences du rôle ni une persistance comportementale en faveur de l'entreprise. Ainsi, nous allons nous focaliser sur l'explication des deux premières dimensions.

2-3-1 La performance dans la tâche

Murphy (1997) définit la performance dans la tâche comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné, alors que, O'Reilly et Chatman (1986) la décrivent comme les comportements qui sont reconnus par les systèmes formels de récompense, et font partie des exigences précisées par la description du travail. Borman et Brush (1993) identifient trois composants de la performance dans la tâche au travail : les relations interpersonnelles, le leadership et la supervision, et les activités techniques³⁵.

Ce dernier fait partie de la performance dans la tâche et décrit des comportements qui démontrent une compétence technique. Cette conceptualisation de la performance dans la tâche se base sur deux dispositifs centraux. D'abord, la performance dans la tâche est considérée en tant qu'une contribution au noyau technique ; cela concerne le processus de transformation des matières premières en biens et en services. C'est un élément important puisqu'il pourrait permettre de la distinguer des autres composantes de la performance. Ensuite, ces comportements doivent être reconnus par le système formel des récompenses. Dans ce cas, les organisations peuvent influencer le comportement des salariés au travail dans des rôles qui sont jugés importants pour le succès de leurs activités. Les systèmes de récompenses sont considérés comme des mécanismes par lesquels l'organisation communique l'importance ou l'éminence de ces rôles.

2-3-2 La performance contextuelle

La performance contextuelle représente un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent à l'organisation d'une manière positive (Rotundo et Sackett, 2002 ; Kiker et Motowidlo, 1999). Il est important, selon Conway (1999), de distinguer la performance dans la tâche et la performance contextuelle pour deux raisons : la première concerne la validité de la sélection des mesures prédite par la capacité et l'expérience. La deuxième concerne les mesures de personnalité (Borman et Motowidlo, 1993).

³⁵Swalhi, op.cit, p.133.

Cela affirme que la performance contextuelle n'est pas superflue par rapport à la performance dans la tâche. Organ (1997) déduit que la performance contextuelle favorise le fonctionnement efficace de l'organisation. Hunt (1996) suggère aussi que ces comportements sont importants dans les travaux où la performance ne dépend pas fortement des qualifications ou des compétences spécifiques au travail. Par conséquent, cette performance paraît aussi importante que la performance dans la tâche³⁶.

Kenzie et al. 1991 ; Willams et Anderson 1991 ; Motowidlo et Borman, 1997, ont démontré que les comportements dans le travail proprement dit diffèrent des comportements hors-rôle.

En effet, les comportements dans le travail proprement dit sont des comportements exigés et attendus de l'employé, de ce fait, ils sont à la base d'une performance au travail régulière et progressive (Katz, 1964). D'ailleurs, quand le salarié manque d'accomplir ces actes, il risque une punition financière et il risque même de perdre son emploi.

En revanche, les comportements hors-rôle sont discrétionnaires et positifs. Ils sont non indiqués à l'avance dans les prescriptions du rôle, sont non reconnus par les systèmes formels de récompense, et ne sont pas une source de conséquences punitives s'ils ne sont pas accomplis par le salarié (Van Dyne et LePine, 1998). La performance contextuelle était définie de diverses manières : George et Brief (1992) cité par Swalhi³⁷ parlent de spontanéité organisationnelle en tant que « *comportements hors rôle qui sont effectués volontairement et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle* »

Mais les travaux de référence dans ce domaine sont ceux d'Organ (1977) avec la notion de citoyenneté organisationnelle qui est selon lui « *une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance dans la tâche* »³⁸.

Deux types de comportements sont représentatifs de cette notion : le premier est l'altruisme, identifié par Bateman et Organ (1983) ; Smith, Organ et Near (1983) ; Graham (1986) ; Organ (1988). Il est défini comme « *tout comportement discrétionnaire qui a l'effet d'aider une autre personne spécifique au sujet des tâches ou des problèmes organisationnels* »

³⁶ Swalhi, opacity, p.68.

³⁷ Swalhi op.cit, p.7.

³⁸ <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1162908806000211?via=sd> www.elsevier.com consulté en mai 2017

appropriés. Il s'agit d'un comportement dirigé vers des collègues, incluant des actes tels que « aider à accroître la productivité, aider ceux qui ont de lourdes charges de travail, et aider les autres employés, personnes qui ont été absentes ». Le second est la conscience, il concerne le cas où « un membre de l'organisation exécute certains comportements qui vont bien au-delà du niveau minimum exigé » (Organ, 1988). Exemple, « arriver à l'heure », « maintenir la propreté de lieu du travail » et « terminer son travail à l'heure »³⁹.

En résumé, la performance au travail se décline en une performance dans la tâche, c'est-à-dire une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation et une performance contextuelle qui se traduit par une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance dans la tâche.

2-4 La réaction aux actions managériales

Les trois premières dimensions de la fidélité des salariés envers leur entreprise : la performance au travail, l'attachement affectif et la faible propension à rechercher un travail, partent du principe que chaque individu a des caractéristiques intrinsèques en lui qui influencent son sentiment de fidélité envers son organisation. Ainsi nous pouvons dire que la fidélité est une nature individuelle indépendante des efforts qu'avance l'organisation envers ses salariés. De ce fait on qualifie le salarié comme une source portant en lui ce sentiment de fidélité.

La quatrième dimension quant à elle, part du principe que le sentiment de fidélité est une réaction à des actions managériales, le fruit est la contrepartie qu'engendre certaines techniques et méthodes engagées par la direction de l'organisation.

Sur ce point de vue la relation entre le salarié et son entreprise peut être qualifiée comme une relation donnant/donnant. La meilleure compréhension à cette dimension de fidélité s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer la relation entre les efforts managériaux et le sentiment de fidélité ressenti par les salariés⁴⁰.

³⁹ <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1162908806000211?via=sd> www.elsevier.com consulté en mai 2017

⁴⁰ Ouyahia Z, op.cit, p.13.

Le salarié est ainsi conduit à « échanger » son implication, son attachement et sa fidélité envers l'entreprise, contre des actions et des pratiques que l'entreprise engage à son égard.

Notons que ces pratiques sont généralement liées à la GRH et cela à travers les modalités de la rémunération, la formations suivies est la gestion de carrière qui contribuent à améliorer l'adéquation entre l'échange relationnel salariés/entreprise.

Conclusion

Nous avons mis l'accent dans ce chapitre, sur le concept de fidélité et nous avons retenu la définition de Paillé(2004) s'inspirant de celle de Peretti, qui stipule que la fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort, exprimé par son engagement et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, généré par une satisfaction .

Puis nous avons présenté les quatre dimensions de la fidélité dégagées d'après les recherches faites sur ce sujet. Les dimensions de la fidélité sont en nombre de quatre à savoir : une faible propension à rechercher un travail ; l'attachement affectif ; la performance au travail et la réaction aux actions managériales.

Chapitre III : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

***CHAPITRE (III) : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET
DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE***

Introduction

CEVITAL possède une capacité d'absorption de mains d'œuvre importante sur le marché de l'emploi¹ ce qui fait d'elle un offreur d'emploi important. Grace à la rémunération, les avantages sociaux, la formation et la gestion de carrière, cette entreprise est réputée par l'intérêt qu'elle porte à sa ressource humaine.

Ce chapitre a pour objet, dans sa première section la présentation de notre organisme d'accueil, CEVITAL, de ce fait, nous avons choisi CEVITAL comme organisme auprès duquel nous avons réalisé notre travail de recherche,

Dans la seconde section nous allons présenter la méthodologie de recherche suivie lors de la réalisation de notre enquête, les méthodes d'investigations suivies, la présentation de l'échantillon retenu pour l'étude et enfin les outils de collecte d'informations que nous avons utilisé, puis, nous décrirons le mode d'opérationnalisation des variables constituant notre échelle de mesure pour le sentiment de fidélité et la présentation des méthodes d'analyse de données retenues lors de notre recherche.

Section (1) : La présentation de l'organisme d'accueil

CEVITAL est une entreprise leader dans l'industrie agroalimentaire en Algérie, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia (Algérie), ce complexe est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

1- Historique de l'entreprise

Le Groupe CEVITAL est une société par action, créée avec des fonds privés en Mai 1998 par l'entrepreneur Algérien ISSAD REBRAB. présent dans plusieurs secteurs porteurs, elle englobe 19 filiales réparties sur 4 pôles d'activités : agroalimentaire, auto-motive et services, industrie et grande distribution ce groupe se spécialise dans l'industrie agroalimentaire

¹ <https://www.cevital.com/> www.cevital.com

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

principalement et dans des domaines professionnels divers, depuis 2008 CEVITAL Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production modernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre².

CEVITAL Agro-industrie est composée de plusieurs unités de production :

Une raffinerie d'huile ; une raffinerie de sucre ; une margarinerie ; une unité de conditionnement d'eau minérale ; une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante ; une conserverie ; silos portuaires et un terminal de déchargement portuaire.

2- Les missions de CEVITAL

Concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés négoce de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaine et animale, CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un ensemble industriel intégré, ce dernier a connu une croissance importante ce qui a fait de lui un leader dans le domaine agroalimentaire. CEVITAL veut persister et s'accroître d'avantage en exploitant les synergies, en poussant l'intégration des activités agroalimentaire et en développant des activités dans le secteur a fort potentiel de croissance du verre plat.

Face à sa croissance forte et ininterrompue ; ce groupe est doté des moyens solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse permettant ainsi une création de poste d'emplois et influençant de ce fait positivement l'économie nationale.

3- Les valeurs de CEVITAL

Il y a un réel potentiel d'impliquer la ressources humaines dans la vie organisationnelle et ceux en renforcent la culture d'entreprise et en déterminant les valeurs communes à partager entre les déferents salariés. Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Son application doit

² Document interne à l'entreprise

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

être le reflet d'un comportement exemplaire, il est basé sur le respect mutuel, incitant les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, les valeurs qu'il traduit sont³ :

- **L'écoute et le respect :** Il est demandé aux collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel, prenons en compte les clients et les fournisseurs, les partenaires commerciaux et institutionnels, les concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont de ce fait porteurs de l'image de l'entreprise.
- **La solidarité et l'esprit d'équipe :** Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes.
- **L'intégrité et la transparence :** Les collaborateurs doivent avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.
- **L'initiative et la persévérance :** Les collaborateurs doivent avoir la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise .Et d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels.
- **Le courage et l'engagement de performance :** Les collaborateurs doivent s'engager et s'impliquer dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. En ayant le courage de défendre ses points de vue, de façon argumentée, et prendre les décisions nécessaires au succès de l'équipe.

4- Les principales fonctions de l'entreprise

L'organisation mise en place par CEVITAL Agro-industrie consiste à faire en sorte de mobiliser de façon efficace les Ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les objectifs demandés par le groupe. la Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions, qui sont :la direction marketing, la direction des ventes et commerciale, la direction système d'informations, la direction des finances et comptabilité, la direction industrielle, la direction approvisionnements ,la direction logistique ,la direction des silos, la direction des boissons , la direction corps gras, la direction pôle sucre , la direction

³ Documents interne à l'entreprise

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

QHSE, La direction énergie et utilités, la direction maintenance et travaux neufs et la direction des ressources humaines(DRH⁴).

Nous allons présenter cette dernière direction en particulier, car c'est avec les responsables de la DRH que nous entretien ont été effectués

4-1 La direction des Ressources Humaines

C'est au pré de cette direction que nous avons effectué notre stage pratique au cours duquel nous avons étai encadré par les deux adjoi du DRH cette proximité avec les premiers responsables RH nous a permis un dialogue avec des personnes spécialisées dans le domaine sans effort de vulgarisation du langage et une facilitation dans le recueil d'informations.

Nous avons constaté que, la DRH de CEVITAL est structurée en trois départements : le département administration RH, le département moyens généraux et le département développement. Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines, en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe, en assurant un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel, et en pilotant les activités du social.

La DRH se charge aussi de la formation du personnel, de la gestion des carrières, de l'identification des besoins en mobilité, de la gestion de la performance et des rémunération, cela en assistant la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires, par la participation à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Après avoir présenté l'organisme qui a nous a accueilli afin de mené cette recherche, nous allons dans ce qui précède présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

Section (2) : Méthodologie de recherche

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

⁴ Document interne à l'entreprise

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

2- 1 Présentation de l'étude

Cette étude a été menée au cours du mois de mars jusqu'au mois de mai 2017. Son objectif est de comprendre l'impact des techniques de fidélisation, dans une démarche marketing RH, mise en œuvre par CEVITAL sur le sentiment de fidélité de ses salariés cadres.

Dans cette perspective et afin de restreindre le champ de notre recherche rappelons que nous avons proposé les hypothèses suivantes

H1 : Le sentiment de fidélité des cadres de CEVITAL est généré par les différentes techniques de fidélisation de l'entreprise ;

H2 : Le sentiment de fidélité des salariés cadre de CEVITAL dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu.

Etant donné que notre recherche a un double objectif, le premier est la compréhension des différentes techniques de fidélisation, dans une démarche de marketing RH, mise en œuvre par CEVITAL. Et la vérification quantitative, de la composite des dimensions du sentiment de fidélité des salariés, nous avons fait recours à une démarche méthodologique mixte c'est à dire qu'on a combiné des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie 2004). Notre intention est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre. Ainsi, en suivant une méthode de recherche mixte, nous utiliserons l'entretien et le questionnaire comme outils de recueil de données.

2-2 La population d'enquête

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objectif possédant les informations désirées pour répondre aux objectif d'une étude »⁵. Dans le cadre de notre recherche notre population mère est composée de 354 cadres de CEVITAL.

⁵ Giannelon, Verntte, Etude de marché, vubert, 1998, p.152.

Notre travail de recherche été réalisé sur une catégorie de la population appelée « échantillon » qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population.

2-3 Le champ d'investigation

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

- Le fait que le cadre constitue la première cible des pratiques de fidélisation de l'entreprise CEVITAL à cause de la rareté de leur compétence sur le marché de travail.
- L'importante fréquence des départs de cette catégorie qui était signalé de la part des responsable RH lors de notre enquête exploratoire.

Ainsi, notre échantillon sera composé de 100 cadres, travaillant dans l'entreprise CEVITAL.

2-4 Le mode d'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personne afin d'aboutir une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier, il existe deux grandes techniques : les méthodes aléatoires (probabilistes), ce type renvoie à une sélection de façon où chaque sujet doit avoir exactement la même chance que les autres d'y participer. Les méthodes non aléatoires (non probabilistes) quant à elles, consistent à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous ensemble à étudier⁶.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons le mode non probabiliste suite aux avantages qu'il présente⁷ :

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

⁶ Caumont, Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, Dunod, Paris, p.35.

⁷ Thietart R.A., et AL., (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Edition Dunod.

2-5 La taille de l'échantillon

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

- Lorsque le chercheur utilise les méthodes d'analyse multivariées, l'échantillon doit contenir au moins dix fois plus de sujets qu'il y a des variables expliquées.
- Lors de recherches expérimentales, l'échantillon peut se limiter à dix ou vingt sujets.
- Pour la majorité des recherches, l'échantillon composé d'entre trente et cinq cents sujets est approprié.

Ainsi, nous supposons que notre échantillon doit contenir, au moins, 30 sujets. Néanmoins, dans le cadre de notre recherche et afin de vérifier la réalité et la fiabilité de l'échelle de mesure pour la fidélité, notre échantillon total sera composé de 100 responsables cadres, travaillant dans l'entreprise CEVITAL.

2-6 L'entretien comme outil d'investigation

L'entretien est défini comme un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé⁸. Dans le cadre de notre recherche, et afin de comprendre les différentes techniques de fidélisation dans une démarche de marketing RH, nous avons élaboré un guide d'entretien qui contient deux axes : axe marketing RH, axe fidélisation adressé à trois responsables de la DRH de l'entreprise CEVITAL. Le choix de ces trois personnes est justifié par le fait qu'ils sont les mieux placés pour nous porter réponse sur la questions de la fidélisation

Nous avons abordé dans le premier axe que nous avons intitulé le marketing RH et qui contient quatre (4) questions : la perception de la démarche marketing RH par les responsables RH de CEVITAL, sa finalité et ses conditions de réussite, tandis que le deuxième axe intitulé les procédures de fidélisation s'articule autour des techniques et des procédures mise en œuvre de la part de la DRH afin de fidéliser ses salariés cadres et contient sept (7) questions .

- **La méthode d'analyse de entretien** : dans le but d'analyser les données issues de nos entretiens, nous allons essayer de faire une comparaison entre ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les informations reflétant la réalité du terrain, ces éléments seront analysés question par question.

⁸ Caumont, op.cit., p.40.

2-7 Le questionnaire comme outil d'investigation

En plus de l'entretien, nous avons en même temps fait appelle à la technique du questionnaire qui est un instrument qui permet de collecter les données et ainsi de mesurer la variable fidélité qui est utilisée pour comprendre l'origine ce sentiment. Chaque question ou énoncée contribue partiellement à mesurer une dimension donné.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, et pour atteindre l'objectif de la vérification de l'origine du sentiment de fidélité, nous avons procédé par un questionnaire (Annexe 2) adressé pour les cadres de l'entreprise CEVITAL, durant la période mars/mai 2017.

Ainsi, notre questionnaire sera composé de trois parties essentielles. Une introduction, qui présentera l'objectif et le cadre de notre étude. Un corps, qui sera composé de trois sous parties. Une fiche signalétique, qui sera constituée de quatre questions relatives à l'âge, le genre et le nombre d'années passées dans l'entreprise et le poste occupé.

Les sous parties du questionnaire seront consacrées à trois dimensions de fidélité organisationnelle : la faible propension de rechercher un travail, l'attachement affectif et la réaction aux actions managériales. Toutefois, nous savons alors que l'auto-évaluation des cadres par rapport à la démentions de la performance pose le problème de subjectivité car les répondants se situent eux même sur l'échelle proposée. Afin donc d'éviter cette subjectivité nous avons décidé de ne pas prendre en considération cette dimensions.

Généralement, quatre modes d'administration de questionnaire sont cités : les enquêtes personnelles, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par courrier et enfin les enquêtes par internet. Dans le cadre de notre recherche, l'administration des questionnaires sera effectuée personnellement. Les données qu'on souhaite obtenir via notre questionnaire seront appréhendées par un certains nombres d'énoncés, appelés items. Le questionnaire final (Annexe 2) ne comportera que les items qui seront validés lors de l'analyse factorielle confirmatoire. Chaque item représente une question fermée qui a les avantages de guider le répondant en évitant les réponses non appropriées, de réduire les biais possibles dus à l'enquêteur, et de faciliter le traitement, et par conséquent, l'analyse des données collectées

2-8 L'opérationnalisation du concept fidélité

L'opérationnalisation des concepts a comme objectif de réduire leurs degrés d'abstraction (Evrard et al, 2003 cité par Roussel, 2005) cité par Adjtoutah ⁹. Ainsi, pour Boukhari (2008)¹⁰, l'opérationnalisation d'un concept doit être fondée sur une revue de la littérature. Soit on reprend les items qui ont été validés dans le cadre de recherches empiriques antérieures, soit on construit d'autres. Dans le cadre de notre recherche, la mesure de la variable « *fidélité organisationnelle* » est basée en partie sur des recherches antérieures et de l'autre sur notre propre construit.

- ***L'échelle de mesure retenue***

Rares sont les études qui ont tenté de mesurer et d'opérationnaliser le concept de fidélité. L'une des tentatives de mesure est l'échelle proposée par Swalhi, A(2007), qui est testée et validée, Swalhi (2007) à mesurer la fidélité organisationnelle moyennant une échelle de mesure de type Likert 5 points en identifiant trois dimension : la propension à rechercher un travail (4 items), un fort sentiment d'appartenance assimilé à l'attachement affectif (5item), et un haut niveau de performance (13 items)

Néanmoins le chercheur lui-même critique la dernière dimension : en la jugeant subjective du fait que c'est l'évalué qui porte son propre avis sur sa performance.

Lors de notre étude nous avons repris les deux premières dimensions de cette échelle de mesure à savoir : la propositions à rechercher un travail et l'attachement affectif et nous avons ajouté une troisième dimension, que nous avons-nous même construit, en se basant sur une revue de la littérature, nous l'avons nommé la réaction aux des actions managériales (7 items).

Afin de répondre à notre question de recherche. Notre échelle est composée donc de trois dimensions : la propension à chercher un travail ; l'attachement affectif ; et la réaction aux actions managériales, destinés à mesurer les différentes dimensions et origines du sentiment de fidélité organisationnelle. Le tableau suivant présente l'échelle de mesure que nous avons construite pour la fidélité :

⁹Adjtoutah, Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux Cas des entreprises tunisiennes. Thèse de Magister en Management et Organisation, Université Tunis El manar, 2013-2014, p.74.

**CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA
METHODOLOGIE D RECHERCHE**

Tableau (3) : échelle de mesure retenue

L'échelle de mesure retenue pour la variable RSE	Auteur
<p><u>Dimension 1 : la propension à rechercher un travail</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles. 2) J'ai parlé avec des amis ou des proches des pistes possibles de travail. 3) J'ai préparé, j'ai mis a jours mon CV. 4) J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet des pistes de travail possible. <p><u>Dimension 2 : l'attachement affectif</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Je serais très heureux (se) de finir ma carrière dans cette entreprise. 2) Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens. 3) Je me sens pas attaché affectivement a cette entreprise. 4) Cette entreprise a une grande signification pour moi. 5) Cette entreprise mérite ma loyauté. 	<p>Swalhi, A(2007)</p>
<p><u>Dimension 3 : la réaction aux actions managériales</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par le niveau de rémunération qu'elle m'offre. 2) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est fortement liée aux avantages sociaux qu'elle m'offre. 3) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par son offre de formation proposée. 4) Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle gère au mieux ma carrière. 5) J'envisage de finir ma carrière dans cette entreprise, par adhésion à sa culture et ses valeurs. 6) Je n'envisage pas de quitté mon entreprise car elle m'offre un bon climat social. 7) C'est valorisant pour moi que les autres sachent que je travaille dans cette entreprise. 	<p>Etablie par nous-même à partir de la revue de littérature</p>

2-8 La validité et la fiabilité de l'échelle de mesure

Dans le cadre de notre recherche, afin de vérifier la fiabilité et la validité de notre échelle de mesure déjà proposée. Nous allons procéder, premièrement, par une analyse exploratoire, dont le but principal dans le cas de notre étude, est de purifier l'échelle de mesure de notre variable de recherches. Cette étape vise à condenser les échelles du questionnaire par

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

l'élimination des items qui ne reflètent pas les phénomènes étudiées, seuls les facteurs qui contribuent à résumer le maximum d'informations sur la variable seront retenus. Ces items, vont ensuite être analysés par rapport à leur représentativité vis-à-vis des observations faites sur le terrain, en confirmant ainsi leurs fiabilités et validités. Pour assurer que notre outil d'investigation (le questionnaire) est composé d'items qui reflètent fidèlement la variable de fidélité, il convient alors de vérifier les fiabilité et validités de l'échelle de mesure proposée.

A- la fiabilité

La fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesure de façon constante le construit étudié. Ainsi, une échelle est fiable si elle permet de reproduire les mêmes résultats, à des reprises différentes. Parmi les indices permettant d'estimer la fiabilité de la cohérence interne d'une échelle de mesure, on trouve l'alpha de Cronbach. Sa valeur varie entre 0 et 1, plus elle est proche de 1, plus la cohérence interne d'une échelle (sa fiabilité) est forte¹¹. Par conséquent, on élimine les items qui diminuent le score et on garde ceux qui contribuent à l'augmenter.

B- la validité

Selon Haire et al. (2006 cité par Carricano et Poujol, 2008), la validité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène. Ainsi, tout test de validité cherche à vérifier si les items proposés sont une bonne représentation du phénomène étudié : mesure-t-on ce qu'en l'on cherche à mesurer ? (Evard et al. 2003 cité par Carricano et Poujol, 2008).

Nous pouvons alors déduire que l'analyse exploratoire suivie de l'analyse confirmatoire, sont les deux étapes qui nous permettra de construire un questionnaire fiable et valide¹².

C- Analyse exploratoire

L'objectif principal de cette analyse est ; d'un côté, de tester la dimensionnalité des construits constituant l'échelle de mesure ; et de l'autre, d'épurer le questionnaire en éliminant les items qui détériorent sa qualité. Pour y faire, nous allons appliquer une Analyse factorielle en Composante Principale (ACP).en essayant de vérifier l'indice KMO et Bartlett¹³

¹¹ Carricano M, Poujol, Analyse de donnée avec SPSS. Edition Pearson Education, Paris, 2008, p.298.

¹²Carricano M, Poujol op.cit., p.300.

¹³Roussel P , e Wacheu Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales, Bruxelles, 2005, p.193.

a- Le teste Kaisr-Meye-Olkin

Le KMO est un indice d'adéquation de la solution factorielle, il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est un ensemble cohérent et constitue une des mesures adéquates du concept). Ainsi :

- Une valeur du KMO inférieure à 0.5, l'ACP est inacceptable ;
- Une valeur comprise entre 0.5 et 0.6, l'ACP est médiocre ;
- Une valeur comprise entre 0.6 et 0.7, l'ACP est moyenne ;
- Une valeur comprise entre 0.7 et 0.8, l'ACP est bonne ;
- Une valeur comprise entre 0.8 et 0.9, l'ACP est très bonne ;
- Et enfin, une valeur du KMO supérieure à 0.9, l'application de l'ACP est excellente.

b- Le test de sphéricité de Bartlett

Selon Lunardo (2007 cité par Karoui-Zouaoui et Chtioui, 2008), ce test vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle, toutes les corrélations seraient égales à 0. Ainsi, on doit tester et rejeter l'hypothèse nulle. Généralement, il est admis que la probabilité d'obtenir la valeur du test doit être inférieure à 0.05.

Ces deux premiers tests vont nous permettre de juger de la pertinence et de la validité de l'ACP (nos données sont-elles factorisables ?).

c- Le nombre de facteurs à restituer

Le critère le plus utilisé est celui de la valeur propre. Cette dernière représente la variance expliquée par les facteurs restitués par l'ACP. Généralement, les axes dont la valeur propre est supérieure à 1 sont retenus¹⁴.

d- Les extractions et l'étude des communalités

La communalité mesure la part de variance de chaque item restitué par les facteurs après l'application de l'ACP (Roussel, 2005). Selon Philippeau (1986 cité par Roussel, 2005), des seuils sont fixés en deçà des quels des items sont considérés comme ayant une représentation médiocre, ils doivent être, de préférence, éliminés (Roussel, 2005, p.264). Ainsi :

¹⁴ Roussel. P, e Wacheu F, op.cit, p.201.

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

- « Une variance des items expliqués par les dimensions extraites supérieure à 0.8 indique que les énoncés sont très bien représentés ;
- Ils le sont bien lorsqu'elle est comprise entre 0.65 et 0.8 ;
- Ils le sont moyennement représentés quand elle est située entre 0.4 et 0.65 ;
- Et ils le sont médiocrement en deçà de 0.4 et doivent être éliminé ».

L'épuration des items est soumise, aussi, selon Roussel (2005) à deux critères empiriques, très souvent utilisés dans la littérature :

- Elimination des items ayant des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0.3 sur l'un des principaux facteurs retenu.
- Elimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'un des axes principaux identifiés.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous allons suivre cette démarche : nous commencerons notre analyse avec des rotations obliques, puis nous continuerons l'analyse selon les coefficients de corrélation entre les facteurs. Nous pouvons alors conclure que notre analyse exploratoire (ACP), va nous permettre de déterminer la structure de notre échelle de mesures.

D- L'analyse confirmatoire

L'objectif de cette analyse est de vérifier la structure factorielle de l'échelle de mesure déterminée par l'analyse exploratoire. Autrement dit, elle permet de tester la validité de la structure factorielle issue de l'ACP (Roussel, 2005).

Pour cela nous allons refaire les même teste que dans notre analysé confirmatoire. L'amélioration des indices déjà calculé lors de notre phase exploratoire nous permettra d'interpréter les résultats.

Conclusion

Dans ce troisième chapitre de notre mémoire de recherche, l'accent est mis dans la première section sur la présentation de notre organisme d'accueil, tandis que dans la deuxième section l'accent est mis en premier lieux sur la méthodologie que nous avons suivie lors de cette recherche. Nous avons justifié notre choix d'une étude qualitative dont l'outil est un entretien qui porte sur deux axes le premier est le marketing RH et le deuxième et les pratiques de

CHAPITRE III : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET DE LA METHODOLOGIE D RECHERCHE

fidélisation que nous avons adressé au trois premiers responsables RH de CEVITAL (DRH, et ces deux adjoints) , et quantitative dont l'outil d'investigation est un questionnaire. Ce dernier représentant une échelle de mesure contenant trois dimensions (l'attachement affectif, les faibles propositions à rechercher un travail et la réaction aux actions managériales) que nous avons adressé à 100 cadres de CEVITAL.

En deuxième lieux nous nous somme revenu sur l'opérationnalisation du concept fidélité organisationnelle qui nous a permis de construire notre premier questionnaire d'enquête, une analyse exploratoire réalisée par une ACP lancée sous le logiciel SPSS nous a permis de vérifier la fiabilité et dimensionnalité de notre construit évalué auprès de 47 salariés . Une autre ACP en guise d'une analyse confirmatoire après épuration de notre première échelle est relancé sur les données collectées dont nous avons recueilli 35 réponses.

Le prochain chapitre servira à discuter et analyser les résultats des données collectées.

Chapitre IV : l'analyse des résultats de l'enquête

**CHAPITRE (IV) L'ANALYSE DES RESULTATS DE
L'ENQUETE**

Introduction

Au cours de ce dernier chapitre, nous allons rapporter les réponses obtenues par le guide d'entretien destiné aux responsables RH de l'entreprise CEVITAL puis les analyser et essayer de les interpréter dans la première section.

Dans la deuxième section, nous allons présenter les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, et cela, afin de vérifier les fiabilités et validités de notre échelle de mesure pour le sentiment de fidélité organisationnelle, puis nous essayerons d'interpréter et de discuter les résultats de notre recherche, ce qui nous permettra de valider ou pas nos hypothèses de recherche.

Section (1) : Analyse des entretiens

Dans cette section nous, allons présenter puis analyser les données liées aux entretiens que nous avons réalisé, nous procéderons axe par axe et question par question.

1-1 Présentation des interprétations des résultats issus de l'enquête par entretiens

Nous allons à présent, présenter les données issues par nos entretiens et essayer de les interpréter. Nous procéderons axe par axe et question par question en reprenant les verbatim de chaque personne interrogée en gardant les parties du discours les plus importantes.

1-1-1L'axe (1) le marketing RH

L'objectif de cet axe, est de comprendre la perception de la démarche marketing RH par les responsables RH de CEVITAL, sa finalité et ses conditions de réussite.

1-1-1-1La perception de la démarche marketing RH par les responsables RH de CEVITAL (annexe 1 Q1)

Nous avons constaté que le concept marketing RH est perçu différemment de la part de ses responsables RH.

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

D'après le DRH « *le concept marketing RH est en rapport avec la séduction, pour séduire les employés, le DRH est dans une plaque tournante, il a plusieurs parties prenantes qui doit satisfaire, entre autres les actionnaires qui attendent des résultats, les représentants de salariés qui ont des attentes à satisfaire et de l'extérieure aussi.* » Pour gérer la relation employeur partie prenante, on utilise les outils du marketing ». Ainsi, nous pouvons noter qu'il y a une confusion entre le marketing RH et le marketing social, puisque comme nous l'avons déjà avancé dans la partie théorique, le concept « salarié client » n'est pas mis en avant, il est plutôt en égalité avec les autres parties prenantes de l'entreprise. Hors le marketing RH mis en centre le salarié comme « le premier client » à satisfaire.

De ce fait, nous avons constaté que le DRH a plutôt une vision globale et perçoit le marketing RH comme un outil qui véhicule une image de marque employeur à l'externe. Néanmoins les deux autres adjoints interrogés ont une autre vision. Pour le premier, le marketing RH est inclus dans le marketing interne. « *Si l'entreprise est sensé faire du marketing en externe, la DRH autant qu'une entité de l'entreprise doit l'assurer en interne en partageant avec les salariés certains objectifs* » ainsi, le marketing RH donc sert à rendre visible tout ce que la DRH fait, car elle fait beaucoup de choses sans que les salariés le savent, il y a ceux qui pensent que la DRH ne sert à rien parce que elle ne fait pas suffisamment du marketing RH ».

D'après cette réponse, nous pouvons constater que la DRH utilise le MRH afin de régler le souci de légitimité qu'elle a vis à vis de ces salariés, et cela dans le but qu'elle puisse « se vendre ». Toutefois cette perception se focalise seulement sur les salariés actuels en excluant les salariés potentiels.

D'après le deuxième adjoint du DRH, le marketing RH consiste à « *attirer des salariés cherchant un emploi, ou ayant déjà un emploi, par un ensemble d'outils et techniques, dans le but de les convaincre de s'engager dans une relation à long terme avec une entreprise, cette relation sera à l'origine d'un sentiment de fidélité comme dans une relation d'un client vis-à-vis d'une marque* ».

Nous notons d'après cette réponse une prise en considération du premier adjoint non seulement des salariés actuels, mais aussi des salariés potentiels. Ainsi pour ce adjoint, l'entreprise doit « vendre » ses prestations (formations, employabilité, gestion de carrière rémunération et avantages sociaux, etc.) afin d'assurer son attractivité et dans le but de fidéliser des salariés actuels et potentiels.

Cette divergence d'avis peut être expliquée par le fait que les responsables RH ne positionnent pas le marketing RH sur la même dimension.

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Globalement, nous constatons qu'il y a un accord entre les repenses que nous avons reçues concernant la définition du marketing RH auprès des responsables RH de CEVITAL et celles précédemment citées dans le cadre théorique de notre recherche. En effet, le marketing RH a CEVITAL s'accorde avec la définition de Panczuk et Point(2008) qui perçoivent le concept marketing RH comme une démarche globale fondé sur des techniques marketings adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler.

1-1-1-2La finalité de la démarche MRH pou CEVITAL (annexe 1 Q2)

Nous avons constaté que, CEVITAL voit dans le marketing RH la base de la construction de son image de marque employeur, qui constitue un construit étroitement lié à sa place de leader sur son marché. En effet selon le DRH *«le MRH contribue à la construction d'une bonne ou mauvaise carte de visite, CEVITAL renvoi une belle image en externe »* notre image de marque employeurs ne s'est pas construite en disant que nous somme les meilleures mais par rapports à la qualité des produits et services qu'on offre, par rapport aux bonnes relations qu'on entretient avec nos parties prenantes », *« Le sérieux dont est connue CEVITAL comme marque, crédibilise notre marque employeur »*.

D'autre part, nous avons noté que CEVITAL utilise sa marque employeur comme un levier d'attractivité afin d'attirer les compétences rares et les talents comme le témoigne les propos du DRH : *« ...notre marque employeur provoque un effet d'attractivité sur les compétences soit sur le marché national ou international en attirant ainsi les compétences rares et les talent »*.Ainsi, nous pouvons dire que, malgré l'aspect commercial de cette démarche, la DRH veille à construire des relations durables avec ses salariés. 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 du salarié. En effet le DRH à insister sur le fait que, *« Certes notre souhait est d'attirer les meilleurs compétences qui existe sur le marché de travail, dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel mais l'objectif de bâtir une relation de confiance sur un long terme demeure un objectif non négligeable pour CEVITAL »*.

1-1-1-3La formalité de la démarche MRH pour CEVITAL (annexe 1 Q3)

A travers ce point, nous avons constaté que malgré la prise en conscience par les responsables RH de CEVITAL de l'importance du MRH et de son intérêt cette démarche demeure informelle.

Néanmoins, nous pouvons noter qu'informellement CEVITAL pratique du MRH. À l'exemple de sa participation annuelle au salon de l'étudiant à travers lequel elle présente son

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

offre d'emploi à côté de nombreuses autres entreprises en guise d'atteindre l'objectif d'attractivité ou l'exemple de l'organisation des déjeuners et des diners entre les salariés et les responsables en gisent de technique de fidélisation. Le responsable RH a insisté en disant que : *« Nous n'avons pas de plan formel mais informellement on le fait on peut citer le fait que CEVITAL organise des déjeuner et des diner avec les salarié nous considérons cela comme du MRH en quelque sorte, mais cela n'est pas formalisée au sens d'en tirer les conclusions »*

1-1-1-4 Les conditions de réussite de la démarche MRH (annexe 1 Q4)

Afin d'aboutir, les objectifs de la mise en œuvre de la démarche MRH doivent être arrêtée.

« On doit définir dès le départ déjà les objectifs de cette démarche est ce qu'on vise est l'attractivité, la fidélité et le développement de notre image, de marque une fois qu'on détermine tout ça, on construit une structuration »

Les réponses que nous avons recueillies concernant ce point nous ont permis de constater que pour les responsables RH de CEVITAL, tout comme nous avons déjà constaté dans notre développement théorique, comme toute démarche marketing, le marketing Rh exige une analyse de marché avant de proposer certaines prestations RH.

« La condition de réussite dépend du marché de l'emploi à conquérir »

1-1-2 Axe(2) les procédures de fidélisation

L'objectif à travers cet axe était de mieux comprendre la vision qu'a CEVETAL sur la notion fidélisation à travers la perception de ses dirigeants RH.

1-1-2-1 La fidélisation perçue par les responsables RH de CEVITAL (annexe 1 Q5)

Le rapprochement entre le cadre théorique de notre recherche et les réponses, nous ont permis de constater que les responsable RH de CEVITAL ont une bonne assimilation du concept fidélisation. D'ailleurs tous les responsables interrogés évoquent la fidélisation comme *« la volonté de l'entreprise de mettre en place des pratiques qui maintienne la durabilité et l'attachement de ses salariés »*. Ils éprouvent tous le besoin et l'intérêt de voir des actions de fidélisation déployées dans leur organisation afin d'éviter l'effet de roulement des salariés talentueux dont le départ engendre des dysfonctionnements organisationnels. Comme le reflète leur propos dans les témoignages suivants : *«... la fidélisation a un enjeux important celui de*

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

la baisse de taux de roulement des salariés », « La fidélisations est garante de la stabilité organisationnelles ».

Néanmoins, les responsables RH de CEVITAL évoque le fait que la mise en place de pratiques de fidélisation, ne relève pas que d'un nombre de décisions qui leurs sont propres, mais l'aspect d'échange relationnel doit être aussi pris en considération. En effet, ils considèrent « *La fidélisation non pas comme des décisions à prendre, mais une discussion avec les personnes en cherchant leur centre d'intérêt, c'est à travers ces discussions qu'ils peuvent prendre des décisions* ».

Ajoutant à cela, nous pouvons constater qu'ils ont une réelle conscience par rapport à la nécessité d'adaptation des mesures de fidélisation en fonctions des profils des personnes qu'ils souhaitent fidéliser. « *Il n'y a pas de décisions générales à prendre mais de décisions individuelles. « » Il faut éviter la généralisation car il n'y a pas de décisions miracles pour fidéliser, autrement ça aurait été très facile. « » Il faut trouver le centre d'intérêt de chacun* ».

1-1-2-2 Les enjeux de la fidélisation pour l'entreprise CEVITAL (annexe 1 Q6)

La fidélisation est porteuse de nombreux enjeux importants pour CEVITAL, nous avons évoqué dans notre cadre théorique des enjeux d'ordre organisationnels et sociaux, d'après nos entretiens, nous pouvons noter que pour CEVITAL la fidélisation a de nombreux enjeux d'ordre organisationnel et social que nous allons présenter.

A- Les enjeux organisationnels de fidélisation pour CEVITAL

Afin d'assurer une efficacité organisationnelle CEVITAL essaie de garantir une stabilité de ses salariés pour exploiter leurs connaissances accumulées et leurs savoir-faire.

« *Le fait de voir les personnes que nous avons formées partir ailleurs amenant avec eux leur expérience et leur savoir-faire signifie que nous perdons en efficacité* », a confirmé le DRH.

Nous constatons alors que, cette perte d'efficacité soulignée sous-entend l'incertitude de trouver un « remplaçant de la même qualité », ainsi, une perte du capital propre développé par les relations avec les collègues, clients et fournisseurs. Tout ça peut être perçu comme un coût associé au roulement des salariés.

B- Les enjeux sociaux de la fidélisation pour CEVITAL

Pour véhiculer une meilleure image de marque employeur et dans le but d'améliorer son attractivité en devenant un employeur de référence, CEVITAL essaie de développer une

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

image sociale différente de ses concurrents, en promouvant une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain et en respectant certaines règles d'éthiques. En effet, les responsables insistent sur le fait de développer un climat favorisant l'implication, l'engagement et la satisfaction des salariés dans une relation basée sur la confiance. *« On essaie d'instaurer certaine valeur à nos salarié pour ne pas dire des mots vides de sens et chaque mot doit se concrétisé »*, nous a insinué le DRH

Devenir un employeur de référence n'est pas un simple label générique dont CEVITAL se prévalait, sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne dans son secteur.

Nous pouvons dire qu'elle maintient une « cohérence entre son image externe et son image interne », pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix», de ce fait elle fait de sa marque d'employeur un réel avantage concurrentiel.

1-1-2-3 La mise en place des techniques de fidélisation par CEVITAL (annexe 1 Q7)

Nous avons constaté que, tous comme le marketing RH, les techniques de fidélisation sont enregistrées dans un cadre informel. Les responsables RH de CEVITAL estiment que l'importance de la fidélisation demeure son efficacité. De ce fait ils jugent que tant les objectifs qui leurs sont assigné sont atteints, l'aspect formel ou informel de la démarche se voit comme un détail. Ils insistent sur le fait en témoignions : *« On revient toujours au cadre informel, on fait des choses dans le cadre de fidélisation mais tout ça reste informel « »si on veut formaliser, c'est tout un boulot derrière ce qu'on n'a pas fait pour le moment « » peu importe que ça soit du formel ou non puisque le résultat de fidélisation est atteint »*.

Nous avons noté dans le cas d'une éventuelle formalisation des techniques de fidélisation que l'enjeu principal pour CEVITAL, d'après les témoignages des responsables RH, consiste à expliquer certains choix et décisions encrés dans la GRH que les autres responsables ne comprennent pas forcément. *«Si on formalise c'est pour aider les autres responsables à prendre conscience de nos décisions de fidélisation, moi étant un responsable RH je connais les techniques mais les autres responsables ne sont pas au courant des techniques que nous utilisant pour fidéliser, pour eux la fidélisations c'est l'argent donc c'est l'augmentation des salaires »*.

Néanmoins, et malgré l'informalité des techniques de fidélisation, nous avons constaté qu'à l'unanimité, les responsables ont insistés que CEVITAL pratique de la fidélisation, plusieurs exemples ont été cités lors de nos entretien, nous pouvons citer :

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

« Evidemment que nous fidélisons nos salariés par *l'augmentation des salaires ou on leurs offrant des avantages comme les voyages organisés et on leur proposant une offre de formation professionnelle intéressante ...*».

1-1-2-4 La population ciblée par les techniques de fidélisation (annexe 1 Q8)

Nous avons constaté que les actions de fidélisation au sein de CEVITAL ne sont pas destinées et pratiquées avec une même fréquence pour toutes les catégories socio-professionnelles et cela peut être expliqué par les coûts, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi que les risques de l'inefficacité de leurs mesures.

De ce fait, CEVITAL se trouve dans l'obligation de choisir une population à cibler afin que ces pratiques soient efficaces, cela en s'appuyant sur un ensemble de critères : la performance ; les compétences ; l'attachement et la criticité. Pa rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, ces critères s'accordent complètement avec ceux cité par les responsables de CEVITAL.

On se référant aux dires des responsables RH interrogés, la catégorie cadre s'impose comme la plus importante catégorie à fidéliser, cela peut être expliqué par la rareté des compétences qu'elle possède. Ils ont insistés sur le fait que « *La catégorie cadre constitue dans le contexte actuel la compétence rares à fidéliser d'autant plus qu'elle est une arme qui nous permet de survivre dont un contexte concurrentiel* ». Néanmoins, les cadres ne sont pas l'unique cible que l'entreprise souhaite fidéliser car si les critères s'opère plus chez cette catégorie d'autres critères sont pris en considération l'exemple du bon comportement. En effet avoir un bon comportement au travail est porteur d'une bonne influence sur les relations entre collègues, rendant ainsi le climat social prospère.

D'ailleurs concernant le choix des critères, un responsables RH nous a confirmé que « *Si on veut faire un travail formel, on doit commencer par la détermination de critères à chercher chez les personnes qu'on souhaite fidéliser* ».

De ce fait, nous pouvons constater que CEVITAL ne juge pas que le reste des salariés ne mérite pas d'être fidéliser, néanmoins l'ordre de priorité est attribué aux personnes difficilement remplaçables et qui sont repérées lors des entretiens d'évaluation. Généralement ces personnes se trouvent responsables des postes clés dont le statu est celui de cadres.

Pour les responsables, « *la fidélisation ne doit pas prendre en considération que les cadres un simple salarié peut être aussi une cible à fidéliser, car la fidélisation englobe un*

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

comportement, une compétence et un savoir-faire « , ainsi, » la mise en œuvre de ces paramètres qui détermine les personnes à fidéliser ». En effet, ils insistent sur le fait que « des personnes qui font bien leurs travail y en a beaucoup on n'a pas besoin de les fidéliser, si elles partent on peut trouver d'autres personnes pour les remplacer, donc cette personne est remplaçable voir facilement remplaçable, puisque tout le monde est remplaçable, cependant, il exit une catégorie qui est difficilement remplaçable la plus part constitues les cadre ».

1-1-2-5 Les pratiques de la GRH autours desquelles CEVITAL procède à la fidélisation (annexe 1 Q9)

Nous avons noté que, le DRH ainsi que ses deux adjoints s'accordent à dire que la rémunération es le avantages sociaux ; la formation, et la gestion de carrière professionnelle constituent des pratiques qui entre dans le cadre de la fidélisation.

En effet par rapport à ceux que nous avons avancés dans le cadre théorique la FRH assure la gestion d'une relation durable envers les salariés à travers la rémunération, la gestion de carrière et la formation.

La première pratique de GRH citée en unanimité par les responsables, est la rémunération, elle est considérée comme l'un des principaux leviers d'attractivité, puis de fidélisation sur lesquels s'appuient CEVITAL, cette dernière a l'une des meilleure offre de rémunération sur le marché de travail. Les témoignages de ses responsables insistent sur le fait que, « les pratique RH qu'on utilise dans le cadre de la fidélisation sont : la formation, la rémunération associé aux avantage sociaux qu'on propose et nous pouvons citer aussi la gestion de carrière », «Nous avons l'une des meilleur offre de rémunération sur le marché d travail qu'on utilise afin d'attirer les compétences rares et les talents ».

Nous avons constaté que, d'après les dires des personnes interrogées, CEVITAL stipule qu'au-delà de la rémunération matérielle et des avantages offerts par l'entreprise elle est aussi garante de considération envers ses employés à savoir : les félicitations et encouragements, les primes, les avancements de grade et les promotions.

Nous avons pris connaissance que CEVITAL a mis en œuvre une politique qui encourage le développement de l'employabilité de ses salariés à long terme, dans le but de favoriser leur performance, et cela par la formation et la politique de gestion de carrière et compétence, qui sont très importante pour CEVITAL dans le cadre de création d'avantage concurrentiel et performance durable de l'entreprise, en cohérence avec les attentes de ses salariés, puisqu'elle contribue, à leur satisfaction et à leur implication par l'intérêt qu'elle porte

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

à leur évolution professionnelle. Ils déclarent : *« Nous utilisons l'échelle d'évolution de carrière que nous avons élaboré récemment c'est une échelle qui permet aux salariés de se situer dans l'organisation en lui montrant les différents parcours possibles et les efforts qu'il faut pour graver les échelons » » cette échelle est théorique afin qu'elle soit concrétiser nous offrons à nos salariés de nombreuses opportunités en terme de formation ».*

Sachant que la catégorie cadre est la première cible de fidélisation et ayant des besoins spécifiques, la rémunération, les avantages sociaux, la formation et la gestion de carrière ne sont pas les seules pratiques sur lesquelles CEVITAL compte afin de les fidéliser. Elle accorde d'autres avantages en termes de souplesse par rapport à l'aménagement du temps de travail, l'autonomie d'exécution des tâches.

L'un des responsables RH nous a confirmé que, *« pour les cadre une souplesse dans les horaires de travail, une autonomie et un besoins de considération en plus de la formation, de la gestion de carrière et d'une bonne rémunération ».* constituent certaines pratiques de GRH qui entre dans le cadre de la fidélisation.

1-1-2-6 Les autres techniques de fidélisation mise en œuvre par CEVITAL (annexe 1 Q10)

Nous avons constaté qu'au-delà des pratiques GRH CEVITAL s'appuie sur deux autres techniques afin de fidéliser ses salariés. Les trois responsables RH ont cités la culture et le climat social comme deux autres leviers de fidélisation. *Nous considérons notre culture comme un levier de fidélisation » et « nous pouvons jouer sur la bonne ambiance et le climat social favorable dont dispose CEVITAL afin de fidéliser nos salariés ».*

A- La culture organisationnelle de CEVITAL comme facteur de fidélisation

Lors de nos entretiens, nous avons noté que la culture d'entreprise dont dispose CEVITAL constitue un construit qui s'est forgé avec le temps, elle est associée à un partage de normes et de valeurs qui se reflète par des comportements. Les responsables ont confirmés qu'ils ont *« lancé un programme au nom ADN afin de mieux bâtir leurs culture ajoutant à cela des cycles de formation qui ont durés deux jours au cours desquels ils ont expliqué à leurs salariés d'une façon approfondie leurs valeurs les plus essentielles ».*

Ainsi, nous constatons que, CEVITAL est réputée par sa forte culture organisationnelle qui joue un rôle essentiel quant à la fidélisation de ses salariés. L'adhésion de ses salariés à cette culture et la mise en avance de l'image de son fondateur comme leader national et symbole de réussite consolide leur attachement à leur entreprise ceux qui contribue

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

à la facilitation de leur fidélisation. En effet, le DRH nous a annoncé « *qu'ils ont de fortes valeurs partagés qui les aident à susciter un sentiment de fidélité de la part de leurs salariés* », et que « *l'image qu'à Mr Yassad RABRAB et sa renommée font qu'être un salarié a CEVITAL est une fierté* » « *c'est comme une contribution au succès de ce leader* ».

B- La fidélisation de CEVITAL par le climat social

Nous avons constaté que, l'instauration d'un bon climat social engendrant une bonne ambiance ressentie par les salariés de CEVITAL à l'égard de leur entreprise est considérée comme un vecteur de fidélisation de la part de ses responsables RH. Ils déclarent : « *nous faisant de notre mieux afin que nos salariés se sentent heureux lorsque ils viennent à CEVITAL, il ne doit pas y avoir un sentiment d'anxiété, c'est pour ça que nous faisant de notre mieux afin de garantir un climat paisible, cela favorisera forcément la durabilité de la relations de nos salariés* ».

Néanmoins, ce climat doit être un résultat d'un comportement spontané non calculé « *quand en s'engage dans cette démarche de fidélisations, il ne faut pas qu'on calcule nos faits et gestes le fait de bâtir un climat social favorable doit se faire d'une façon spontané, si j'autorise à un salarié de quitter son poste avant l'heure ça ne veut pas forcément dire que le lendemain je lus exigerai des heures supplémentaires* ».

1-1-2-7 L'efficacité des techniques de fidélisation mise en œuvre par CEVITAL (annexe 1 Q11)

Nous avons constaté d'après les différentes réponses recueillies auprès des responsables RH que CEVITAL juge les techniques de fidélisation mise en œuvre efficaces malgré le nombre important des départ que connais leur catégorie cadres. Pour eux il n'y pas de relation de causalité entre leur politique de fidélisation et les taux élevé de départ. « *Oui notre système de fidélisation est efficace* », « *il ne faut pas se filler aux idées reçues certes on a un taux important de départs qui concerne la catégorie cadre mais notre politique de fidélisation n'a rien avoir avec ce taux important car pour la plus part des personnes qui ont quitté, elles demandent d'être réintégré plus tard* ».

Mais cela revient plutôt aux critères qui caractérisent cette catégorie qui font que leurs décisions de départ sont dues à la recherche de l'enrichissement et d'une meilleure employabilité. Nous jugent indispensable de noter que la fidélisation ne signifie pas « *rétenion* », or dans le ca de CEVITAL il y a confusion entre les deux termes, le faite que les

salariés exprime la volonté de quitter cela stipule qu'ils lui sont pas fidèles même si ils demandent d'être réintégrés.

En ce qui concerne les cadre de CEVITAL cela semble évident du fait que la plus par d'entre eux ont commencé leur carrière en son sein.

« C'est difficile de passer toute une carrière dans la même entreprise la plus part de nos salariés sont à leur première expérience professionnelle, donc ils croient qu'ailleurs c'est meilleur pour ceux qui croient que l'herbe est plus verte ailleurs, ils finissent par revenir d'ailleurs on a réintégré plusieurs cas ».

Le jugement porté sur leur technique de fidélisation comme efficace de la part des responsables RH interrogés s'opère par la baisse du taux des départs et du fait que plus de 80% des personnes qui quitte demande d'être réintégré.« Pendant les cinq dernières années notre turn over toutes catégories confondues a baissé mais concernant les cadre il reste plus au moins important ». « On a beaucoup de cas qui cherche à revenir on demande de réintégration ».

Nous constatons par rapport à cela qu'à la lumière de ce que nous avons avancé, nous pouvons résumer les résultats de notre enquête par entretiens dans les points suivants.

1-1-3 Synthèse des résultats des entretiens

En somme, nous entretiens nous en permet de constaté

- Une divergence concernant la perception du concept marketing RH de la part des responsables RH de CEVITAL
- La finalité principale de la démarche RH pour CEVITAL est la construction de sa marque employeur dont le but est l'attractivité et la fidélisation.
- CEVITAL pratique le marketing RH néanmoins sa démarche demeure informelle.
- Les conditions de réussite de la démarche marketing RH pour CEVITAL se base sur la fixation des objectifs.
- la mise en place de pratiques de fidélisation se base sur un échange relationnel entre les partie concerné et stipule un effort é d'adaptation en fonctions des profils des personnes.
- La fidélisation est garante d'une stabilité qui peut être à l' origine d'une efficacité organisationnelle pour CEVITAL.
- la fidélisation fait de CEVITAL un « employeur de choix», de ce fait elle fait de sa marque d'employeur un réel avantage concurrentiel.
- les pratiques de fidélisation de CEVITAL sont informelles.

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

- CEVITAL utilise les pratique de la fonction RH (rémunération et avantages sociaux, formation, gestion de carrières) comme technique de fidélisation.
- CEVITAL utilise la culture organisationnelle et le climat social comme technique de fidélisation.

Section (2) : Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans cette section nous, allons présenter puis analyser en premier lieux les données liées à notre échantillon d'étude, puis en deuxième lieu, nous procéderons aux résultats des ACP que nous avons effectués pour valider l'échelle de mesure pour le sentiment de fidélité que nous avons essayé de construire.

2-1 Les caractéristiques de l'échantillon d'étude

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

2-1-1 La répartition des répondants selon le genre

Tableau (4) : la répartition des répondants selon le genre.

	Fréquence	%	% cumulé
Homme	29	82.86 %	82.86 %
Femme	6	17.14%	100 %
Total	35	100 %	

Source : établi par nous-même à partir des données collecter sur le terrain

Comme le montre le tableau ci-dessus, les participants du genre masculin représente la majorité des répondants (**82.86 %**). Le genre féminin quant à lui ne représente que 17.14 % cela peut être expliqué du fait que les femmes progresse moins professionnellement dans leurs carrière que les hommes.

2-2-2 La répartition des répondants selon l'ancienneté

Le tableau suivant montre la répartition de l'ancienneté des répondants selon trois classes : ceux qui ont une ancienneté de moins de 5 ans, entre 5 et 10 ans et ceux qui ont plus de 10 ans d'une ancienneté :

Tableau (5) : la répartition des répondants selon l'ancienneté.

	Fréquence	%	% cumulé
Moins de 5 ans	0	0 %	0 %
Entre 5 et 10 ans	0	0 %	0%
Plus de 10 ans	35	100 %	100 %
Total	35	100 %	

Source : établi par nous-même à partir des données collecter sur le terrain

Comme le montre le tableau ci-dessus, tous les répondants ont une ancienneté de plus de 10 ans dans leurs entreprises (**100 %**). En effet comme nous l'avons souligné dans notre cadre théorique le sentiment de fidélité véhicule une relation de long durés entre le salarier et son entreprise qui est de minimum deux ans. Donc nous pouvons dire que dans le cas de notre échantillon cette condition est validée.

2-2-3 La répartition des répondants selon l'âge

Le tableau suivant montre la répartition d'âge des répondants selon trois classes : les moins de 30 ans, les 30 à 40 ans, et les plus de 40 ans :

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

	Fréquence	%	% cumulé
Directeur	2	5.72 %	5.72 %
Responsable	15	42.86%	48.58 %
Chef	9	25.71 %	74.29%
Cadre	9	25.71 %	100 %
Total	35	100 %	

Source : établi par nous-même à partir des données collecter sur le terrain

Comme le montre le tableau, la majorité de nos répondants (71.4 %) ont plus de 40 ans, (28.6%) d'autre ont entre 30 et 40 ans et aucun cadre n'a moins de 30 ans.

Cela peut être expliqué par, les résultats du tableau précédent, et du fait que 100 % des personnes interrogées ont une ancienneté de plus de 10 ans.

2-2-4 La répartition des répondants selon le poste

Le tableau suivant montre la répartition des employés selon les fonctions qu'ils occupent au sein de leurs entreprises. L'examen des 35 questionnaires nous conduit à déterminer trois postes principaux : le poste de directeur, de responsable, de chef les reste des répondant qui n'ont pas précisé nous leur avons accordé l'intituler cadrer pour les représentés. Les résultats de répartition étaient comme suit :

Tableau (7) : la répartition des employés selon le poste.

	Fréquence	%	% cumulé
Moins de 30 ans	0	0 %	0 %
Entre 30 et 40 ans	10	28.6 %	28.6 %
Plus de 40 ans	25	71.4 %	100 %
Total	35	100%	

Source : établi par nous-même à partir des données collecter sur le terrain.

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Comme le montre le tableau ci-dessus, c'est le poste de '**responsable**' qui est le plus cité par nos répondants (**42.86 %**), suivis de celui de '**chef**' et '**cadre**' à égalité avec (**25.71 %**), puis par celui de '**directeur**' (**5.72 %**). Ainsi, notre échantillon d'étude est effectivement constitué d'employés occupant des postes de responsabilités au sein de l'entreprise CEVITAL, ce qui fait d'eux une cible pénitentiel de fidélisation les poussant, peut-être, ce qui correspond exactement à notre étude.

Après avoir définis les profils de nos répondants, la section suivante fera l'objet de validation de l'échelle de mesure liée au concept de la fidélité organisationnelle.

2-3 L'analyse factorielle

Dans ce qui suit, nous allons reprendre les étapes que nous avons suivies pour réaliser une analyse en composantes principales. Les données portent sur une échelle de mesure évaluant le sentiment de fidélités des salariée de CEVITAL envers leurs entreprise et elles sont regroupés au nombre de trois dimensions : la faible propension à rechercher un travail ailleurs ; l'attachement affectif et les réactions au actions managériales. Rappelons que cette échelle de mesure est construite par nos soin à partir des travaux de Swalhi pour les deux premières mesure (l'attachement affectif, la faible propension à rechercher un travail) et d'une revue de la littérature exhaustive pour la deuxième dimension.

2-3-1 L'analyse factorielle exploratoire (ACP) et test de fiabilité

Lors de notre phase exploratoire, nous avons procéder à une première distribution de nos questionnaires qui constitue une échelle de mesure de type Likert 5, contenant 16 items.

Sur les 100 questionnaires que nous avons distribués auprès des cadres de CEVITAAL nous avons recueilli 47.

Les résultats observés dans la matrice d'adéquacité de l'échantillonnage révèle que :

- **Le test de Bartlett est significatif ($p = 0.02$)**, ce qui nous permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité des coefficients ;
- Néanmoins, **le test KMO**, dont la valeur est égale à **0.497**, est jugé **inacceptable**.

Cela peut être expliqué par le fait que notre échelle de mesure contient 16 items, ce qui nous exige une taille d'échantillon plus grande. En effet, selon Pujol et Carricano (2008), la taille de l'échantillon du pré-test dépend du nombre d'items soumis à la factorisation. Il faut un minimum de cinq observations par item pour la variable étudiée ($16 \times 5 = 80$ dans notre cas).

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Néanmoins, dans le cas de notre recherche, et afin de résoudre un tel problème et améliorer, ainsi, la valeur du KMO, certains items devraient être éliminés. Nous allons procéder à l'élimination des items qui représentent un taux de contribution non significatif en se basant sur la matrice des composantes, Ainsi, 4 items (La faible propension à rechercher un travail², attachement affectif², attachement affectif³, attachement affectif⁴) ont été éliminés.(voir Annexe 4 p.4)

2-2 L'analyse confirmatoire et test de validité

Après l'élimination de quatre items jugé non significatifs, nous avons procédé à une deuxième distribution de notre questionnaire sur 100 questionnaires distribués nous avons recueilli 35 questionnaires.

La valeur du KMO est passée, alors, de **0.497** à **0.525**, rendant ainsi **le test acceptable**.

Avec un **test de Bartlett significatif (p = 0.000)**, et une valeur du **KMO acceptable (0.525)**, la factorisation est autorisée. Une ACP peut être lancée sur les 12 items retenus (voir Annexe 3).

Après rotation Varimax, les contributions factorielles des items montrent que l'échelle de mesure du sentiment de fidélité est tridimensionnelle :

- La première dimension regroupe 3 items (J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles ; J'ai préparé, j'ai mis à jour mon CV ; J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet des pistes de travail possible.), qui renvoient à la faible propension de rechercher un travail.

- La deuxième dimension se compose de deux items (Je serais très heureux (se) de finir ma carrière dans cette entreprise ; Cette entreprise mérite ma loyauté), qui renvoient à l'attachement affectif.

- La troisième dimension comporte 7 items (La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par le niveau de rémunération qu'elle m'offre; La durabilité de ma relation avec mon entreprise est fortement liée aux avantages sociaux qu'elle m'offre ; La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par son offre de formation proposée ; Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle gère au mieux ma carrière ; J'envisage de finir ma carrière dans cette entreprise, par adhésion à sa culture et ses valeurs. ; Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle m'offre un bon climat social. ; C'est

valorisant pour moi que les autres sachent que je travaille dans cette entreprise.), qui renvoient à la réaction aux actions managériales.

Ainsi, avant de passer à l'analyse de nos résultats, il convient de préciser que :

Faute de temps notre échantillon contenant 35 réponses peut entraver les tests de validité et de fiabilité de notre échelle de mesures. De ce fait, nous tenons à préciser que, l'interprétation des résultats des tests des hypothèses de notre étude, présentée dans le point suivant, est faite de façon prudente.

2-3 Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

La tridimensionnalité de la variable étudiée lors de notre de recherche nous a conduits à décliner deux hypothèses,

H2 Le sentiment de fidélité des salariés dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu.

La vérification de cette hypothèse relève de l'analyse des résultats concernant les deux premières dimensions de notre échelle de mesure nous avons décidé de regrouper ces deux dimensions sous la même hypothèse du fait qu'elles partent toutes les deux du même principe qui est chaque individu a des caractéristiques intrinsèques en lui, qui influencent son sentiment de fidélité envers son organisation.

H1 Le sentiment de fidélité des salariés est généré par les différentes techniques de fidélisation de l'entreprise.

La vérification de cette hypothèse relève de l'analyse des résultats concernant la troisième dimension qui stipule que le sentiment de fidélité est une réaction aux actions managériales

Afin d'atteindre l'objectif de vérification des hypothèses de la présente étude nous allons nous baser sur les résultats obtenus lors de notre analyse factorielle.

L'analyse factorielle de nos données révèle une bonne représentativité de l'ensemble des items de notre échelle de mesure Cela stipule une très bonne contribution d'après les résultats de communalités, autrement dit, la dimension « réaction aux actions managériales » que nous avons proposé, et de ce fait cette nouvelle échelle de mesure que nous avons construite, représente effectivement ce qu'on appelle « la fidélité organisationnelle ».

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Les résultats de la variance quant à eux révèlent l'existence de 5 facteurs qui sont refléter par les items suivant : attachement affectif1, attachement affectif5, propension à rechercher un travail1, propension à rechercher un travail3, propension à rechercher un travail4) ces dernies expliquent **fortement** la variance totale (**72.935%**). En effet, un premier facteur restitué, à lui seul, presque 23% de la variance totale expliquée (**22.352%**), alors que le deuxième explique **18,337%** de la variance totale, le troisième facteur restitué **14,262%** de la variance totale expliquée .Le dernier facteur explique, quant à lui, **9,231%** de la variance totale.

En ce qui concerne les 7 autres facteurs, ils ne regroupent que 27.065 d la variance totale.

Sur les cinq facteurs expliquant fortement la variance, les trois premiers (**22.352%, 18.337%,14.262%**) revient à la dimension de l'attachement affectif.

De ce fait nous constatons que le sentiment de fidélités des cadres interrogés est fortement lié à un attachement affectif. En effet, cela peut être expliqué par l'attachement qu'ils ont à leur leader comme il nous a été signalé par les responsables RH interrogés lors de nos entretiens.

Les deux autre concerne la dimension de la faible proportion rechercher un travail ailleurs (**9.231%, 8.753%**) nous pousse à constater que la faible volonté de départ comme variable explicatif du sentiment de fidélité. En effet cela peut être expliqué par l'influence des taux élevés (**80% d'après nos entretiens**) des demande de réintégrations qui dissuades ainsi les salariés cadres de CEVITAL à rechercher un travail ailleurs.

Le taux élevé de la variance des deux premières dimensions nous conduit donc à confirmer notre première hypothèse qu'est **le sentiment de fidélité des salariés dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu.**

Les 7 facteurs restant relève de la dimension de réaction aux actions managériale représentent faiblement la variance totale (**23.065%**), ce qui nous induit a constaté que ce ne sont pas les actions managériales qui servent à l'influence du sentiment de fidélité des salariés. Notons que par rapport aux résultats de nos entretiens, les responsables ont insisté sur le fait que les avantages sociaux, la formation et la gestion de carrière et la rémunération en dernier lieu sont principalement à l'origine du sentiment de fidélité

Or que nous remarquons que le facteur de rémunération est le plus élève concernant cette dimension (**6.278%**) suivie du facteur des avantages sociaux, de la formation et de la gestion de carrière avec ces taux respectifs (**5.484%, 4.718%, 3.691%**)

A partir de ces résultats nous constatons que le sentiment de fidélité et faiblement expliquer comme une réaction aux actions managérial puisque la variance total de cette

CHAPITRE (IV) :L'ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

dimension est égale a donc à réfuter notre deuxième hypothèse à savoir que le sentiment de fidélité n'est pas une réaction aux actions managériales.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Faces aux réalités du contexte actuel qui est marqué par de nombreuses évolutions liées à la mondialisation, les évolutions économiques, technologiques, sociodémographiques, et l'évolution du marché du travail rendant ainsi la survie des entreprises de plus en plus difficile, plusieurs techniques doivent être utilisées pour assurer la pérennité, impactant de ce fait les attentes des salariés et leurs attitudes face au travail et ainsi, la fonction ressource humaine.

Cette dernière est soumise à de nouvelles exigences multiples et contradictoires sous une double pression des salariés d'une part, qui exigent stabilité et changement, équilibre vie privée/vie professionnelle, flexibilité et continuité de la relation professionnelle, et de l'organisation de l'autre, qui exige attractivité, performance, reconnaissance mais qui ne peut plus ni promettre, ni imposer la stabilité et la loyauté de ses salariés. Pour cela, l'adaptation du marketing RH par l'entreprise est désormais indispensable.

Le présent travail de recherche porte sur l'impact des techniques de fidélisation dans une démarche marketing RH, sur le sentiment de fidélité. Son objectif est d'une part de déterminer les techniques de fidélisation utilisées par l'entreprise afin de susciter le sentiment de fidélité de ses salariés cadres. Et d'autre part, dégager le poids de ces techniques sur le sentiment de fidélité de ses cadres. Rappelons que notre question principale de recherche est **Quel est l'impact des techniques de fidélisation, dans une démarche marketing RH, sur l'origine du sentiment de fidélité des salariés envers leur entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons eu recours à un cadre théorique riche, qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche.

En effet, le marketing RH est perçu comme un nouvel état d'esprit et une démarche globale fondée sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler. 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 entreprise, 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 la fidélité d'un salarié reflète un sentiment d'attachement qui stipule un comportement efficace par l'exécution des tâches de travail, une faible proportion à rechercher un travail ailleurs.

Dans le cadre de notre recherche, et afin d'atteindre l'objectif de comprendre les différentes techniques de fidélisation dans une démarche de marketing RH, nous avons suivi une méthode de recherche mixte, une qualitative se basant sur des entretiens avec les

CONCLUSION GENERALE

responsables de la DRH, et une quantitative se basant sur un questionnaire auprès de la catégorie cadre de l'entreprise CEVITAL.

L'enquête par entretien nous a permis de constater que la principale finalité du marketing RH pour CEVITAL est la construction de sa marque employeur dont le but est l'attractivité et la fidélisation. Ainsi, l'entreprise pratique le marketing RH néanmoins sa démarche demeure informelle. Nous avons aussi constaté que la fidélisation a fait de CEVITAL un « employeur de choix », et ses techniques renvoient dans une large partie à la fonction RH (rémunération et avantages sociaux, formation, gestion de carrières), la culture d'entreprise et le climat social, de ce fait elle fait de sa marque employeur un réel avantage concurrentiel.

De notre enquête par questionnaire, nous avons pu retenir que le sentiment de fidélité chez les cadres à CEVITAL est lié à trois dimensionnalités : l'attachement affectif, la faible proportion à rechercher du travail et les réactions aux actions managériales, ainsi, les résultats de l'analyse factorielles que nous avons effectuée ont pu démontrer que l'échelle de mesure que nous avons essayé de construire reflète fidèlement le concept de fidélité organisationnelle. Nous avons aussi constaté que la dernière dimension de cette échelle reflète faiblement le sentiment de fidélité, ce qui nous mène à réfuter notre première hypothèse de recherche et dire que **le sentiment de fidélité des cadres CEVITAL n'est pas généré par les différentes techniques de fidélisation de l'entreprise**. Les deux premières dimensions ont été fortement représentatives du sentiment de fidélité, ce qui nous pousse à confirmer notre deuxième hypothèse de recherche et dire que **ce sentiment dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu**.

Il faut souligner que toute l'importance de la présente recherche réside dans sa spécificité de toucher à un aspect d'étude qui n'est pas encore trop exploité dans le contexte algérien, à savoir, le marketing RH. En effet, ce travail de recherche nous a permis de faire une première tentative d'exploration sur la thématique, en se basant sur un cadre théorique riche et des concepts différents. Sur le plan empirique, l'originalité de notre travail réside dans l'essai de la construction d'une échelle de mesure pour le sentiment de fidélité organisationnelle, à partir de ce que la revue de littérature nous a fournis comme données.

Cependant, cette recherche n'est pas exceptes de limites aussi bien d'ordre théorique que méthodologique. Concernant les limites d'ordre théorique, nous soulignons que le marketing RH, la fidélisation et le sentiment de fidélité ont des caractéristiques complexe du fait qu'ils se nourrissent de l'étude des comportements des acteurs et des relations qu'ils

CONCLUSION GENERALE

entretiennent entre eux, de ce fait il faudra les approcher avec plus d'approfondissement. Ajoutant à cela le fait que cette thématique est essentiellement étudiée dans un contexte anglo-saxon ce qui pose certaines limites de contextualisation face à la définition de ces concepts.

Pour les limites d'ordre méthodologique, il convient d'abord de souligner que l'échelle de mesure construite lors de cette recherche pose certaines limites quant à sa fiabilité et sa validité, car tous les indices reliés à ces deux paramètres n'ont pas été testés. D'autant plus que la taille de notre échantillon d'étude (35sujets) semble être inférieure aux seuils préconisés par la littérature pour obtenir de meilleurs résultats lors de l'application d'une ACP.

Pour dépasser ces limites, quelques avenues de recherche se dessinent. D'abord, il sera intéressant d'exploiter les effets d'autres techniques de fidélisation et d'autres dimensions qui peuvent susciter le sentiment de fidélité tels : l'implication, l'individualisation des techniques de fidélisation, le soutien social au travail, ... etc. Nous recommandons également d'élargir l'échantillon d'étude afin de valider l'échelle conçue lors de cette recherche Enfin, dans la mesure où le sentiment de fidélité est constitué comme une variable qualitative une AFC pour accompagner l'étude par ACP serait également profitable.

Liste des annexes

Annexe N°1

Guide d'entretien

Annexe(1) le marketing RH

Q1- Autant que responsable RH le concept marketing RH évoque quoi pour vous ?

Q2- Quelles sont les finalités d'une telle démarche ?

Q3- Cette démarche est-elle formelle au sein de CEVITAL ?

Q4- Quelle sont les conditions de réussite d'une telle démarche ?

Annexe(2) les procédures de fidélisation

Q5- Que pensez-vous du concept « fidélisation » ?

Q6- A votre avis quelle sont les enjeux que requiert un tel concept pour vous autant que responsables RH ?

Q7- Pensez-vous que CEVITAL mit en œuvre des techniques de fidélisation ?

- Si oui comment ? Quelles sont ces techniques
- Cela ce fait il formellement ?comment ?

Q8- Quelles sont la population ciblée par les techniques de fidélisation ?

- Jugez-vous que les autres catégories ne méritent pas d'être fidéliser ?

Q9- Quelles sont les pratiques de la GRH autours desquelles vous procédez a la fidélisation ?

Q10- A part les pratiques de GRH y-t-il autres techniques de fidélisation

- Si oui lesquels et comment ?

Q11- Jugez-vous que les techniques de fidélisation que vous adopter sont efficaces ?

- Si oui, comment faite vous pour évaluer l'efficacité de ces techniques ?

Annexe N°2

Première échelle de mesure

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LE REpondANT

- Genre : Homme Femme

- Age : Moins de 30 ans
 Entre 30 et 40 ans
 Plus de 40 ans

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? :

Moins de 2 ans
Entre 2 et 10 ans
Plus de 10 ans

Poste occupé :

<u>LES DIMENSIONS DE LA FIDELITE ORGANISATIONNELLES</u>	1	2	3	4	5
<u>L'ATTACHEMENT AFFECTIF</u> 1) Je serais très heureux (se) de finir ma carrière dans cette entreprise. 2) Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens. 3) Je me sens pas attaché affectivement à cette entreprise. 4) Cette entreprise a une grande signification pour moi. 5) Cette entreprise mérite ma loyauté.					
<u>LA FAIBLE PROPENSION A RECHERCHER UN TRAVAIL</u> 6) J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles. 7) J'ai parlé avec des amis ou des proches des pistes possibles de travail. 8) J'ai préparé, j'ai mis à jours mon CV. 9) J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet des pistes de travail possible.					
<u>UNE REACTION AUX ACTIONS MANAGERIALES</u> 10) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par le niveau de rémunération qu'elle m'offre. 11) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est fortement liée aux avantages sociaux qu'elle m'offre. 12) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par son offre de formation proposée. 13) Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle gère au mieux ma carrière. 14) J'envisage de finir ma carrière dans cette entreprise, par adhésion à sa culture et ses valeurs. 15) Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle m'offre un bon climat social. 16) C'est valorisant pour moi que les autres sachent que je travaille dans cette entreprise.), qui renvoient à la réaction aux actions managériales.					

1 : pas d'accord du tout ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : ni en accord ni en désaccord ; 4 : plutôt d'accord ; 5 : tout à fait d'accord

Annexe N°3

Deuxième échelle de mesure

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT LE REpondANT

- Genre : Homme Femme

- Age : Moins de 30 ans
 Entre 30 et 40 ans
 Plus de 40 ans

- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? :
 Moins de 2 ans
 Entre 2 et 10 ans
 Plus de 10 ans

Poste occupé :

<u>LES DIMENSIONS DE LA FIDELITE ORGANISATIONNELLES</u>	1	2	3	4	5
<u>L'ATTACHEMENT AFFECTIF</u> 1) Je serais très heureux (se) de finir ma carrière dans cette entreprise. 2) Cette entreprise mérite ma loyauté.					
<u>LA FAIBLE PROPENSION A RECHERCHER UN TRAVAIL</u> 3) J'ai cherché à lire les offres d'emploi des journaux, revues, associations professionnelles. 4) J'ai préparé, j'ai mis à jours mon CV. 5) J'ai parlé avec des employeurs précédents ou des relations d'affaires au sujet des pistes de travail possible.					
<u>UNE REACTION AUX ACTIONS MANAGERIALES</u> 6) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par le niveau de rémunération qu'elle m'offre. 7) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est fortement liée aux avantages sociaux qu'elle m'offre. 8) La durabilité de ma relation avec mon entreprise est conditionnée par son offre de formation proposée. 9) Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle gère au mieux ma carrière. 10) J'envisage de finir ma carrière dans cette entreprise, par adhésion à sa culture et ses valeurs. 11) Je n'envisage pas de quitter mon entreprise car elle m'offre un bon climat social. 12) C'est valorisant pour moi que les autres sachent que je travaille dans cette entreprise.), qui renvoient à la réaction aux actions managériales.					

1 : pas d'accord du tout ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : ni en accord ni en désaccord ; 4 : plutôt d'accord ; 5 : tout à fait d'accord

Annexe n°4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,497
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	153,637
	df	120
	Sig.	,021

Communalities

	Initial	Extraction
		n
La faible propension à rechercher un travail1	1,000	,582
La faible propension à rechercher un travail2	1,000	,665
La faible propension à rechercher un travail3	1,000	,631
La faible propension à rechercher un travail4	1,000	,701
attachement affectif1	1,000	,696
attachement affectif2	1,000	,411
attachement affectif3	1,000	,505
attachement affectif4	1,000	,569
attachement affectif5	1,000	,669
réaction aux actions manageriales1	1,000	,741
réaction aux actions managériales2	1,000	,732
réaction aux actions manageriales3	1,000	,566
réaction aux actions manageriales4	1,000	,671
réaction aux actions manageriales5	1,000	,807
réaction aux actions managériales6	1,000	,750
réaction aux actions managériales7	1,000	,658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,637	16,479	16,479	2,637	16,479
2	2,254	14,089	30,568	2,254	14,089
3	1,720	10,750	41,318	1,720	10,750
4	1,363	8,519	49,837	1,363	8,519
5	1,287	8,046	57,883	1,287	8,046
6	1,088	6,802	64,686	1,088	6,802
7	,957	5,982	70,668		
8	,920	5,752	76,420		
9	,704	4,399	80,819		
10	,679	4,246	85,065		
11	,574	3,588	88,653		
12	,550	3,439	92,092		
13	,477	2,983	95,075		
14	,323	2,022	97,096		
15	,268	1,674	98,770		
16	,197	1,230	100,000		

Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	
		Cumulative %
1		16,479
2		30,568
3		41,318
4		49,837
5		57,883
6		64,686
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
La faible propension à rechercher un travail1	-,367	,252	,545	-,269	,037	-,114
La faible propension à rechercher un travail2	,137	,413	,456	,428	,261	-,127
La faible propension à rechercher un travail3	,213	-,218	,538	-,449	,203	,072
La faible propension à rechercher un travail4	,018	,672	,169	-,069	-,427	,183
attachement affectif1	,713	-,220	,130	-,005	,076	,342
attachement affectif2	-,349	-,189	,308	,154	-,225	,290
attachement affectif3	-,350	,201	,429	,317	-,001	,241
attachement affectif4	-,223	-,357	,007	,275	,262	,498
attachement affectif5	-,219	-,453	,511	,246	,141	-,272
réaction aux actions manageriales1	-,072	,300	-,011	-,209	,693	,349
réaction aux actions manageriales2	-,443	,552	-,237	,217	,353	-,044
réaction aux actions manageriales3	,054	,706	,097	,107	-,207	,004
réaction aux actions manageriales4	,564	,031	,391	,011	,151	-,419
réaction aux actions manageriales5	,741	,240	,190	-,117	-,171	,348
réaction aux actions manageriales6	,641	,246	-,291	,248	,339	-,130
réaction aux actions manageriales7	,323	-,225	,035	,681	-,185	,056

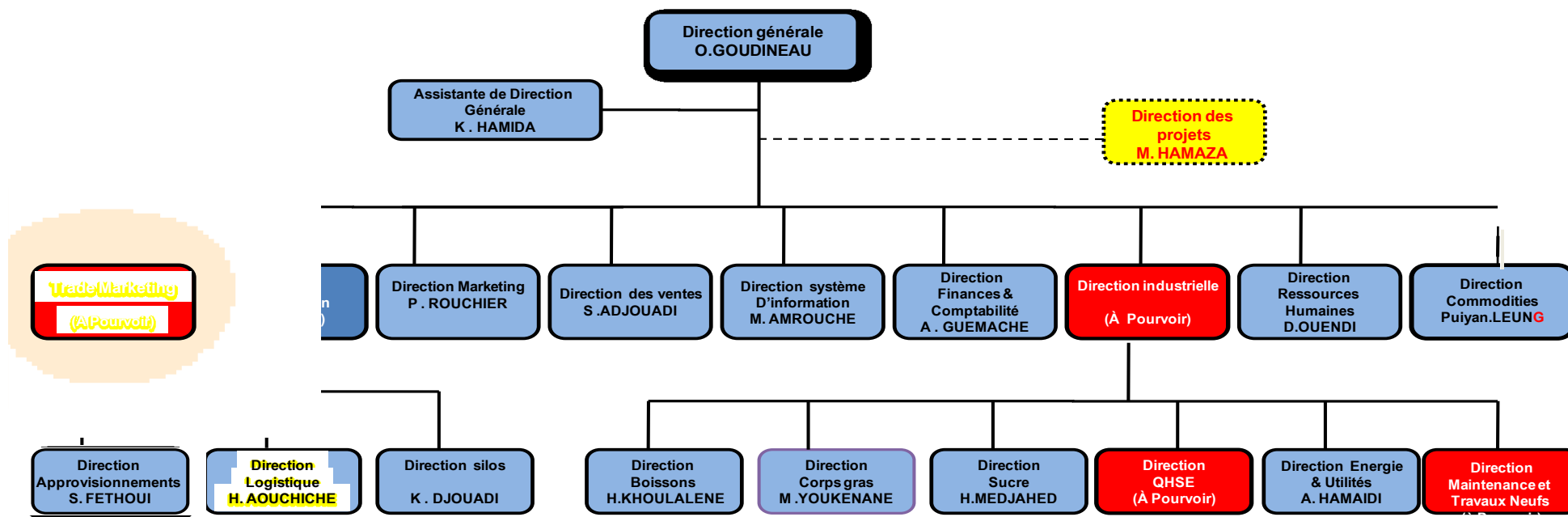
Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 6 components extracted.

Annexe N°6



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD

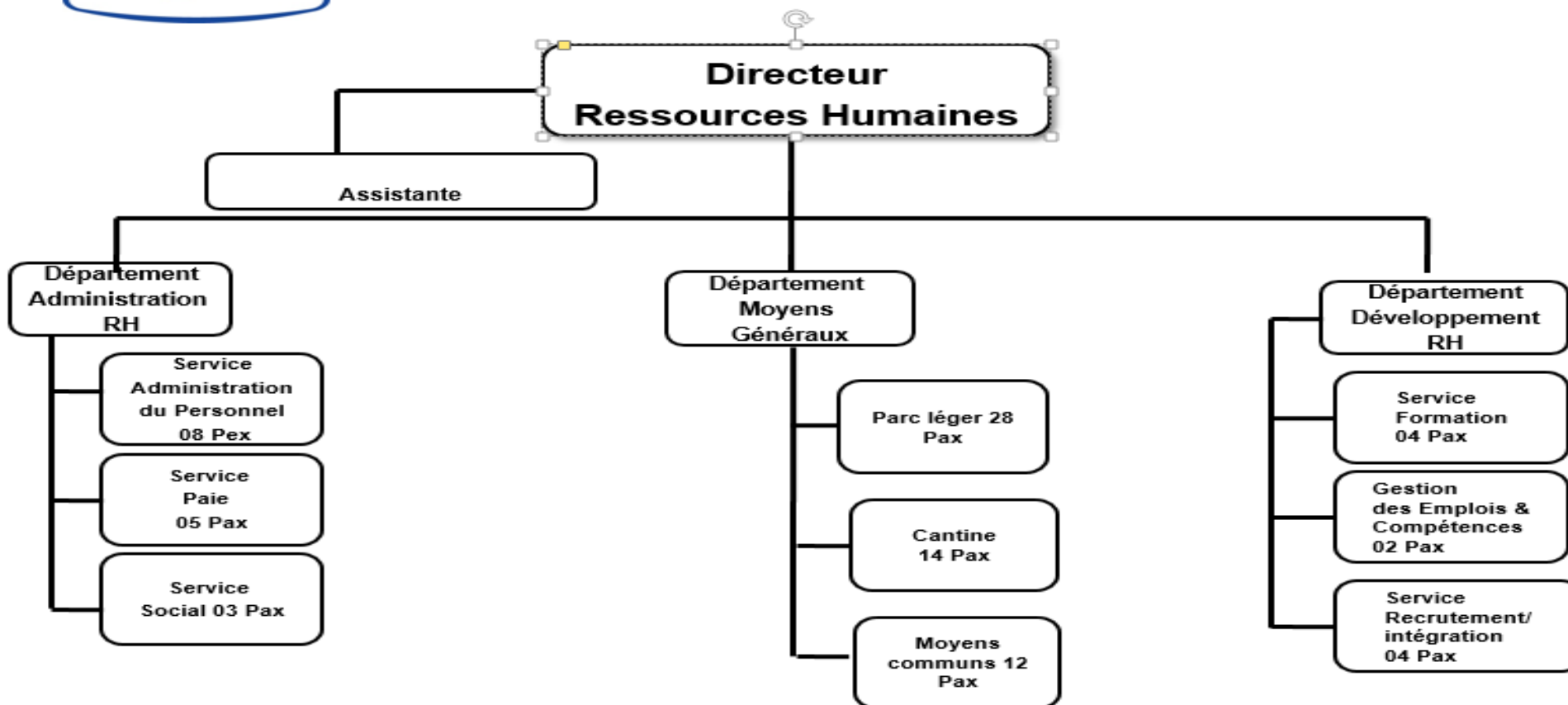


Effectifs : 23

Annexe N°7



Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Bibliographie

La bibliographie

1. Ouvrages

- Arthur.M, Rousseau.D, *Les trajectoires professionnelles*, OUP USA, 1990.
- Carricano M, Pujol, *Analyse de donnée avec SPSS*. Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- Caumont, *Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude*, Dunod, Paris.
- Chaminade.B, *Attirer et fidéliser la bonne compétence*, Edition Afno, Saint-Denis, 2006.
- Giannelon, Verntte, *Etude de marché*, vubert, 1998.
- Honneth. A, *La lutte pour la reconnaissance*. Le cerf, Paris, 2000.
- Hunter.I, Saunders.S, Boroughs.A, Constance.S, *HR Business Partners*, Gower Publishing, 2006.
- Levionnois.M, *Marketing interne et management des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
- Lemoine, C, *Motivation, satisfaction et implication*, Paris, 2004.
- Liger. Ph, *Le marketing RH*, dunod, Paris, 2013.
- Lock, E.A, *The nature and cuses of satisfaction*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (traduit), Rand McNally, Chicago, 1976.
- Marc.L, *Sens et reconnaissance dans le travail*, Traduction d'un texte de Marc Lorient, le Traite de sociologie du travail. 2011.
- Mike. J, *winning The People Wars* guerre des talents (traduit), Prentice Hall, Londres, 2000.
- Neveu. J.P. et Thevenet.M, *L'implication au travail*, Editions Vuibefi Collection Entreprendre, Paris, 2002.
- Neveu J-P, *L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi*, Vuibet, Pais, 2002.
- Paillé P, *la fidélisation des ressource humaine*, Economica , Paris , 2004.
- Panczuk.S, Point.S, *Enjeux et outil du marketing RH*, Edition eyrollesse, Paris, 2008.
- Paugam.S, *Le salaire de précarité*, Puf, paris, 2000.
- Peretti J.M, *L'audit social*, édition vuibert, Paris, 2006.
- Peretti J.M, *La gestion des ressources humaines*, édition vuibert, Paris, 2005.

- Pitelet.D, *La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social*, Médialivre, Paris, 2005.
- Roussel P, Wacheu F, *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles.
- Rozzan.J.M, *Dieu ; ni maître ni luttes, ni classes*, paris, édition les porte du monde, Paris, 2003.
- Thevenet M, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, llaison, France.
- Thietart R.A., (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Edition
- Valla, *la fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter organisationnelles*, Confiance, entreprise et société, ESKA, 1995.
- Van laethem.N, *Toute la fonction marketing*, Dunod, Paris, 2005.

2. Revues et articles

- Allen N.J, Mayer J.P, Smith C, *Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization* (traduit) , journal of applied psychology, vol.78, n°4.
- Allen .J, Meyer.J.P *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*, Journal of vocational behavior (traduit), vol.49.
- Ansoff.I, *Strategies for Diversification* traduit, *Harvard Business Review*, 1957,vol. 35, n° 2.
- Burke, Wilcox, *Absenteeism and turnover among telephone operators* (traduit), personnel psychology, 1972, vol 25.
- Clark S. C, *La nouvelle théorie de travail : équilibre vie privée*, Human Relations, vol.53, n°6.
- Lodahl T. ET Kenjner M. (1965), *The definition and measurement of job involvement* (traduit), Journal of applied psychology, vol.49, n°1.
- Moulains, *Etat de fidélité de la relation de fidélité : élément de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange*, décision marketing, 1998, n°13.
- Seigneur.A, *L'état de l'art sur le marketing interne*, revue Recherche et Applications en Marketing.
- Warren E., Ference T., Stener J. "*The case of the plateaued performer*" traduit , *Harvard Business Review*, 1975, vol. 53, n°1.

- Wiener Y, *Commintment in organizations. A normative view* (traduit). Academy of Management review N°7, 1982.

3. Encyclopédie

- Le Duff.R, Igalens, *Encyclopédie de gestion et du management*(EGM), Dalloz, France, 1999.
- Neveu J-P, *Théorie de l'implication, encyclopédie des ressources humaine* ,vuibet, Paris ,2003.

4. Thèses

- Adjtoutah .T, *Responsabilité Sociale de l'entreprise et Risques Sociaux Cas des entreprises tunisiennes*. Thèse de Magister en Management et Organisation, Université Tunis El manar, 2013-2014.
- Colle. R, *L'influence de la GRH à la carte impact sur la performance sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Canne, Aix- Marseille, 2006.
- Meyssonier R, *L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix- Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence, 2005.
- Ouyahia Z.*La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat, Université d'Oran., 2013-2014.
- Swalhi A, *La mesure du sentiment de fidélité organisationnelle*, thèse de doctorat en GRH, université de Corse, 2007.

5. Site internet

- <http://www.aislf.univ-tlse.frgtsc>
- <https://www.cevital.com>
- [http:// www.elsevier.com](http://www.elsevier.com)
- [http:// www.elledevier.com](http://www.elledevier.com)
- <http://www.persee.fr> <http://theses.univ-lyon2.fr>

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Le marketing RH et la ressource humaine un mariage en raison de fidélisation	6
Section 1 : Conjuguer la RH en marketing	6
§1 L'émergence et la définition du marketing RH	6
1-1 L'émergence du concept marketing RH	6
1-1-1 L'évolution liée à l'environnement	7
1-1-2 L'évolution liée à la fonction.....	9
1-1-2-1 Les champs d'intervention de la FRH	10
1-1-2-2 L'évolution pratique de la fonction RH	12
1-1-3 L'évolution des attentes des salariés	13
1-2 Les définitions du marketing RH	16
§2 La démarche marketing RH	18
2-1 La segmentation des clients de la fonction RH	28
2-2 Le ciblage des talents	19
2-3 Le positionnement des prestations RH	19
§3 Le marketing RH : ses ambiguïtés et ses avantages.....	19
3-1 Ambiguïté du marketing RH	20
3-2 Les avantages du marketing RH	20
Section 2 : Le marketing à l'encontre de la fidélisation.....	21
§1 La fidélisation organisationnelle : définitions, enjeux et cible.....	21
1-1 Les définitions.....	21
1-2 Les enjeux de la fidélisation organisationnelle	23
1-2-1 Les enjeux organisationnels de la fidélisation	23
1-2-2 les enjeux sociaux de la fidélisation organisationnelle	25
1-3 Le choix de la population à fidéliser	26
§2 Les leviers de la fidélisation des salariés	27
2-1 La fidélisation liée aux activités de la fonction RH.....	27
2-1-1 La rémunération.....	27
2-1-2 La gestion de carrière et la formation.....	28
2-2 La fidélisation par la culture organisationnelle.....	28

2-3 La fidélisation par le climat social	29
Chapitre II : Le sentiment de fidélité variable intrinsèque ou réaction à certaines pratiques managériales ?	32
Section 1 : le sentiment de fidélité organisationnelle	32
§1 Les concepts de la fidélité organisationnelle	32
1-1 La satisfaction	34
1-1-1 Les origines de la satisfaction au travail	34
1-2 l'implication au travail	38
§2 La fidélité définition et typologie	39
2-1 La définition de la fidélité organisationnelle	39
2-2 Les types de fidélité organisationnelle	40
2-2-1 La fidélité de façade	40
2-2-2 La fidélité conditionnelle	41
2-2-3 La fidélité réelle	41
Section 2 : les dimensions du sentiment de fidélité	41
2-1 La faible propension à rechercher un travail	42
2-2 L'attachement affectif	44
2-2-1 L'implication normative	45
2-2-2 L'implication affective	45
2-2-3 L'implication calculée.....	45
2-3 La performance au travail	46
2-3-1 La performance dans la tâche	47
2-3-2 La performance contextuelle	47
2-4 La réaction aux actions managériales	49
Chapitre III : La présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	52
Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil	52
1- Historique de l'entreprise	52
2- Les missions de CEVITAL	53
3- Les valeurs de CEVITAL	53
4- Les principales fonctions de l'entreprise	54
4-1 La direction des Ressources Humaines.....	55
Section (2) : Méthodologie de recherche	55

2-1	Présentation de l'étude	56
2-2	La population d'enquête	56
2-3	Le champ d'investigation	57
2-4	Le mode d'échantillonnage	57
2-5	La taille de l'échantillon	58
2-6	L'entretien comme outil d'investigation	58
2-7	Le questionnaire comme outil d'investigation	59
2-8	L'opérationnalisation du concept fidélité	60
2-8	La validité et la fiabilité de l'échelle de mesure	61
	Chapitre IV : L'analyse des résultats de l'enquête	67
	Section 1 : Analyse des entretiens	67
1-1	Présentation des interprétations des résultats issus de l'enquête par entretiens	67
1-1-1	Le marketing RH au sein de CEVITAL	67
1-1-1-1	La perception de la démarche marketing RH par les responsables RH de CEVITAL	69
1-1-1-2	La finalité de la démarche MRH pour CEVITAL	69
1-1-1-3	La formalité de la démarche MRH pour CEVITAL	69
1-1-1-4	Les conditions de réussite de la démarche MRH	70
1-1-2	Les procédures de fidélisation de CEVITAL	70
1-1-2-1	La fidélisation perçue par les responsables RH de CEVITAL	70
1-1-2-2	Les enjeux de la fidélisation pour l'entreprise CEVITAL	71
1-1-2-3	La mise en place des techniques de fidélisation par CEVITAL	72
1-1-2-4	La population ciblée par les techniques de fidélisation	73
1-1-2-5	Les pratiques de la GRH autour desquelles CEVITAL procède à la fidélisation	74
1-1-2-6	Les autres techniques de fidélisation mise en œuvre par CEVITAL	75
1-1-2-7	L'efficacité des techniques de fidélisation mise en œuvre par CEVITAL	76
1-1-3	Synthèse des résultats des entretiens	77
	Section (2) : Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire	78
2-1	Les caractéristiques de l'échantillon d'étude	78
2-1-1	La répartition des répondants selon leur genre	78
2-2-2	La répartition des répondants selon leur ancienneté	79
2-2-3	La répartition des répondants selon leurs âges	79
2-2-4	La répartition des répondants selon leurs postes	80

2-3 L'analyse factorielle	81
2-3-1 L'analyse factorielle exploratoire (ACP) et test de fiabilité	81
2-2 L'analyse confirmatoire et test de validité.....	82
2-3 Interprétation des résultats et vérification des hypothèses	83
Conclusion	88

Bibliographie

Annexes

Résumé

L'outil qui permet à l'entreprise de garantir une stabilité de ses salariés dans l'ère où ces derniers adoptent un comportement nomade face à leur carrière est le marketing RH.

Le marketing RH perçoit les salariés comme des clients d'une marque à attirer et fidéliser en utilisant un ensemble de techniques qui servent à renforcer le sentiment de fidélité de leurs salariés.

Le présent travail de recherche nous a permis de constater que la principale finalité du marketing RH pour CEVITAL est la construction de sa marque employeur dont le but est l'attractivité et la fidélisation. Et nous avons pu retenir que le sentiment de fidélité chez les cadres à CEVITAL est lié à trois dimensionnalités : l'attachement affectif, la faible proportion à rechercher du travail et les réactions aux actions managériales.

Mot clés

Marketing RH, Fidélisation, fidélité, dimensions CEVITAL, échelle de mesure, ressource humaine, ACP.

Summary

The tool that allows the company to guarantee a stability of its employees in the era or these adopt a nomadic behavior in front of their career is HR marketing.

HR marketing perceives employees as brand customers to attract and retain by using a set of techniques that serve to reinforce the feeling of loyalty of their employees.

Our study focused on the case of the first private group in Algeria CEVITAL, in order to learn about their techniques of loyalty on the one hand and the dimensions that arouse and the feeling of fidelity of their executives on the other.

Keywords

HR marketing, loyalty, fidelity, dimensions CEVITAL, scale of measurement, human resource, ACP.

