



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 : Management

Thème

**Marketing des ressources humaines :
Fidélisation des salariés**

Réalisé par :

HAMMOUMRAOUI El Bahi

OUACENE Messaoud

Dirigé par :

Mme MEBARKI Nassima

Année universitaire : 2019/2020

Remerciements

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

Ensuite, on remercie principalement Mme. MEBARKI Nassima qui nous a soutenu, encouragé et épaulé tout au long de notre travail. On la remercie aussi pour sa disponibilité durant toute cette période, et surtout aussi pour nous avoir motivé à finaliser ce mémoire.

Messaoud et El Bahi

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents que « Dieu les protège »

A mes chers frères et sœur, Samir, Nabil et Soraya

A tous leurs conjoints et leurs enfants

A tous ceux que je connais

Messaoud

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents que Dieu me les garde

A mon frère Azzedine et mes sœurs Aicha et Amina

Ainsi que mes chers amis

Et à tous ceux que je connais de près ou de loin

El Bahi

Liste des abréviations

- ❖ FRH : La fonction ressources humaines
- ❖ GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ❖ GRH : La gestion des ressources humaines
- ❖ MRH : Le marketing ressources humaines
- ❖ RH : Ressources humaines

Liste des figures

Figure N°01 : L'évolution des champs d'intervention du la FRH.....	07
Figure N°02 : La relation entre le marketing ressources humaines, marketing interne et marketing social.....	14
Figure N°03 : Lien entre la fidélisation et ses concepts clés.....	31
Figure N°04 : Différence entre la rétention et la fidélisation RH	34

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les évolutions successives des attentes des salariés.....	09
Tableau N°02 : Les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies.....	11
Tableau N°03 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH.....	29

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I : Généralités sur le marketing des ressources humaines.....	05
Section (1) : Le mariage du marketing aux ressources humaines.....	05
Section (2) : La démarche marketing ressources humaines.....	15
Chapitre II : La fidélisation des ressources humaines... ..	25
Section (1) : L'évolution de la fidélité organisationnelle.....	25
Section (2) : La fidélisation des salariés.....	31
Chapitre III : Analyse de deux anciens mémoires.....	42
Thème 01.....	42
Thème 02.....	45
Conclusion générale.....	51
Bibliographie.....	54
Table de matières.....	57

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte actuel qualifié d'hostile et compétitif, est animé par une pénurie et insuffisance des talents. Les entreprises découvrent l'importance de leurs ressources humaines comme un atout décisif à la performance organisationnelle et une assurance de la survie dans un environnement où une simple perte d'un salarié jugée auparavant comme guère d'importance peut être fatal pour l'entreprise.

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

Conscient de cette nouvelle variable, la sélection des RH et son exploitation figure parmi les important déterminants de la réussite de l'organisation. Les techniques adoptées aux recrutements, à la gestion du personnel, à l'intégration et à la fidélisation deviennent l'essence de la performance de toutes les organisations.

Prenant en compte de nouvelles facultés à leur disposition, les attentes et les exigences des salariés ont évolué au fur de ces dernières années. Leur vision au travail n'a pas demeuré la même, puisqu'ils adoptent une démarche des clients cherchant à satisfaire leurs besoins en ayant une veille sur les opportunités externes dès que celle-ci apparaissent. La gestion de carrière et l'évolution professionnelle ainsi que la meilleure rémunération, la formation sont pour les salariés des simples droits dont ils leurs sont indispensables.

La gestion des ressources humaines devra redéfinir sa principale vocation. Le fait d'attirer une meilleure RH mais encore la maintenir, la développer et l'encadrer pour l'atteinte de ses besoins. Ce qui nous laisse dire qu'à présent la relation entre l'entreprise et son employé est modifiée pour prendre une nouvelle démarche entreprise-client interne et employé-client (cliemployé).

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

Introduction générale

L'objectif des entreprises est alors de trouver des nouvelles pratiques qui lui garantissent d'attirer les meilleurs candidats, de les intégrer et les retenir et enfin de les fidéliser. C'est là que la connaissance et la compréhension de l'approche du marketing RH deviennent comme une vision prometteuse.

Selon Philippe LIGER (2007, P.10), le marketing RH « S'agit d'une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés ». L'organisation aujourd'hui doit être à la hauteur des attentes de ses salariés pour ne pas tomber dans de retrait volontaire et assurer un attachement et une fidélité à l'égard du travail et de l'organisation.

Le cas de l'Algérie n'est pas une exception, la nouvelle technologie d'information et télécommunication, l'arrivée des entreprises étrangères, la fuite des cerveaux ainsi que d'autres facteurs ont poussé les entreprises et organisations graduellement au recours au marketing RH dans le but de fidéliser la main d'œuvre qualifiée et rare.

Nous nous sommes intéressés, donc à la problématique du MRH, dans le cadre de notre travail de mémoire de fin de cycle de formation master en management. Notre étude de cas s'est arrêtée pour l'entreprise agroalimentaire privée Sarl Ifri (boissonnerie). Une étude qui traitera en particulier la fidélisation, ses formes et ses dimensions. Mais vue la conjoncture actuelle de pandémie covid-19 et les mesures de confinement exigées par les autorités sanitaires nous ne nous sommes par parvenus à réaliser cette étude au sein de cette entreprise. Qu'au final, nous nous sommes contentés d'une recherche théorique (bibliographique) sur le marketing RH et son enjeu de fidélisation. Tout en rapportant une synthèse de deux anciens travaux traitant de ce thème élaboré par des étudiants diplômés de notre université.

Ce travail est structuré en trois chapitres : Le premier comporte des généralités sur le marketing des ressources humaines, son émergence, et la description de sa démarche et objectifs ainsi que son caractère des fois ambigu.

Le deuxième chapitre traitera la fidélisation des ressources humaines, son évolution, ses différents objectifs et enjeux, ses formes et les outils. Enfin, le dernier chapitre portera sur l'analyse de deux études de cas traités dans deux anciens mémoires portant sur la fidélisation des RH.

Chapitre I

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Aujourd'hui, pour que l'entreprise continue à se développer elle doit repenser à sa stratégie de gestion de ces ressources humaines, d'une manière à attirer, à retenir et à fidéliser ses salariés tout en mettant le facteur humain au cœur de sa stratégie.

Ainsi, le contexte actuel met le marketing des ressources humaines (MRH) comme une réalité que chaque entreprise devra mettre en application pour garantir sa survie dans cet environnement hostile et assurer l'accomplissement de l'enjeu principal du marketing RH.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter le marketing RH d'une manière générale.

Section (1) : Le mariage du marketing aux ressources humaines

Dans cette section, nous allons s'étaler sur les différents fondements qui ont poussé ce mariage du marketing et des ressources humaines, et ensuite donner la définition du marketing RH.

1. Historique et émergence du marketing RH :

L'apparition du marketing RH est due aux différentes évolutions au cours du temps, notamment l'évolution de la fonction ressources humaines qui est de plus en plus exigeante, l'évolution liée à l'environnement engendré par la mondialisation et les évolutions technologiques, et l'évolution liée aux attentes des salariés.

1.1. Historique de l'évolution de la fonction RH :

L'importance de la fonction des ressources humaines est relativement récente car face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 90, la qualité de cette fonction est devenue un facteur de succès essentiel pour l'entreprise.

La gestion des RH correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation et aussi une

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

La dénomination "Ressources Humaines" n'a pas toujours existé en tant que telle, elle est passée par plusieurs étapes ; celle de la fonction personnelle jusqu'à la fonction ressources humaines.

Le DRH qui avait un rôle de support est devenu en quelques décennies un partenaire stratégique de l'entreprise, participant aux décisions du comité de direction. Le DRH est défini comme un architecte social et organisationnel de l'entreprise, en particulier en cas de crise. Il doit en effet éclairer la direction générale sur les modifications organisationnelles, les modifications de culture, le renforcement de l'éthique.¹

- **Avant 1914 :** Avant cette date la fonction RH n'existe pas, l'entreprise est définie par ses 6 fonctions à savoir : production, commercial, finances, sécurité, comptabilité et administratif.
- **Entre 1914 et 1936 :** Grace à l'existence des syndicats on assiste à l'apparition de service du personnel, notamment avec le modèle taylorien et son organisation scientifique du travail en essayant d'obtenir le maximum de productivité, le rôle de cette fonction n'est autre que le recrutement et le paiement.
- **Entre 1936 et la fin de la deuxième guerre :** La mobilisation des salariés à faire des grèves et à demander la baisse des heures de travail et le soutien des syndicats mettent les responsables à mieux gérer leurs personnels.
- **Les années glorieuses 1945-1974 :** les grands changements ont été remarqués à cette période tels que l'application systématique des principes d'organisation du travail. Le travail était simplifié, les produits et les matières innovés, le pouvoir d'achat a augmenté ainsi que le niveau de vie et par conséquent la consommation, ce qui a induit le plein emploi et le manque de personnel qualifié.
- **Les années 80 :** Soulignent l'arrivée des nouveaux concepts liée à la fonction RH sur le développement du personnel mais suite au choc pétrolière on insiste à la réduction d'effectifs et d'autres restrictions par contre cela n'a pas empêché la fonction RH de se consacrer la gestion opérationnelle en tant que fonction support au commerce.

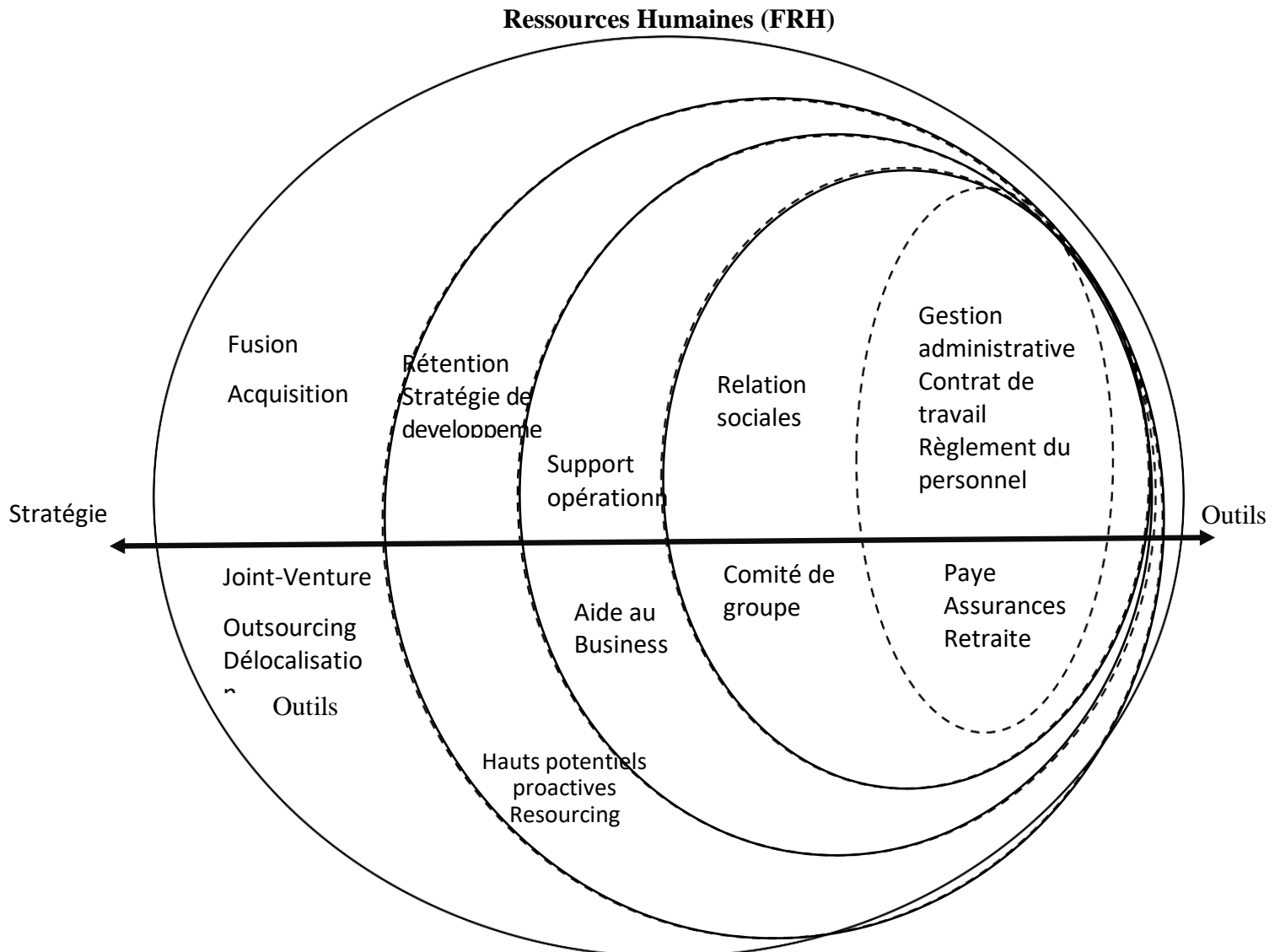
¹ DURONI Agnès, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse professionnelle, exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, Ecole des hautes études commerciales Paris, 2011, P.27.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

- **Les années 90 jusqu'à aujourd'hui** : Depuis la fin des années 1980 et l'apparition du terme « ressources humaines ».

La figure suivante montre l'évolution du champ de l'intervention de la fonction RH (FRH) selon Panczuk et Point en couvrant un spectre plus étendu.

Figure 1 : L'évolution des champs d'intervention du Fonction



Source : Panczuk S., Point S., Enjeux et outil du marketing RH : promouvoir et vendre les RH, Edition eyrolles, Paris, 2008, P.18.

Afin de montrer cette évolution les auteurs ont identifié cinq interventions de cette FRH à savoir : la gestion administrative (les tâches administratives et juridiques), deuxième champ d'intervention les relations sociales, le troisième cercle est la gestion opérationnelle vient après le cercle du partenaire stratégique et mettant l'accent sur la relation de management et la fonction RH, le dernier champ est celui de La GRH au service de client.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Quatre stades d'évolution de la fonction personnelle peuvent facilement être identifiés : 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.

Après avoir été déclinée sous un angle stratégique, elle passe actuellement par une phase de business Partner. Si cette évolution est un premier succès, lui permettant ainsi de s'éloigner de son image de fonction « support », « administrative » ou « juridique », sa mue totale n'est pas encore réalisée.²

Positionner la fonction RH comme un *Business Partner*, sa définition pour le rôle des ressources humaines s'articule autour de quatre axes : un partenaire stratégique, expert administratif, champion des salariés et agent de changement. Par le biais de ces rôles, la fonction RH se donne la mission de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (salariés, investisseurs, clients).

L'enjeu stratégique majeur consiste à conquérir et à maîtriser des ressources et des compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses actifs, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences. Il s'agit alors de parler de connaissance, de capacité, de ressource et d'anticipation.³

Afin d'accompagner l'évolution de la fonction RH, les DRH se tournent vers une nouvelle vision qui prône l'application des outils marketing dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit du MRH.

1.2. L'évolution des attentes des salariés :

Dans le contexte actuel, le contrat psychologique a évolué ; le contrat moral c'est cette perception des obligations que le salarié et l'employeur ont l'un envers l'autre.

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.

La disparition du contrat de fidélité réciproque et de loyauté sans faille laisse un vide. En effet, le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature de l'engagement réciproque

² PANCZUK S., POINT S., Enjeux et outil du marketing RH : promouvoir et vendre les RH, Edition, Eyrolles Paris, 2008, P.17.

³ JOCELYNE Robert. Gestion des ressources humaines, Stratégies et leadership. Personnel & gestion, N° 1, Janvier 2005, P.8.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

entre le salarié et l'employeur. D'où cette apparition du « contrat d'employabilité » prôné par certaines entreprises.

Le tableau suivant représente l'évolution des attentes des salariés selon Panczuk et Point:

Tableau 1 : Les évolutions successives des attentes des salariés

	Attentes traditionnelles	Attentes des années quatre-vingt-dix	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	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
Remuneration	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., op. cit., P.13.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Le salarié actuel est passé d'un emploi à vie au nomadisme, il est entrain de prendre le contrôle de son employabilité. Ce choix de gérer sa carrière est fondé sur quatre critères professionnel liés soit à l'individu ou liée à l'entreprise (variables intrinsèques /variables extrinsèques).

Les quatre facteurs guidant le choix de l'individu. Il s'agit :

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

1.3. L'évolution liée à l'environnement :

Aujourd'hui, l'environnement économique, la mondialisation et les évolutions technologiques ou sociodémographiques mettent non seulement les entreprises, mais également l'ensemble des salariés sous pression. La mutation du marché du travail (et la recherche de rétention des talents) a commencé depuis quelques années.⁴

La fonction RH est soumise à deux pressions, des exigences des salariés et des exigences de l'organisation, les mettant ainsi face à des paradoxes que vivent les salariés : l'équilibre entre vie professionnelle et la vie personnelle, la stabilité et le changement...

Cet environnement et ces nouvelles contraintes ont engendré une nouvelle génération des salariés plus exigeants et plus réalistes, une nouvelle génération qui préfère changer de l'entreprise dès qu'ils sont face à un blocage dans leurs carrières, le mode professionnel est passé par un cycle linéaire à une courbe bien plus beuglée. Ce qui a modifié les relations entre l'organisation et ses collaborateurs, particulièrement en matière de fidélisation.

⁴ PANCZUK S., POINTS S., op. cit., P.8.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Tableau 2 : Les dilemmes et tensions contradictoires de ces dernières décennies

Fin des années 1980 (LEGGE, 1989)	Fin des années 1990 (BRABET, 1993)	2010
<ul style="list-style-type: none"> – Individualisme vs collectivisme – Compétence vs flexibilité – Culture forte vs adaptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> – 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 di- plômes vs attentes en termes savoir-faire – GRH de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> – 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., op. cit., P.9.

Afin d’accompagner l’évolution de la fonction RH, les directions des ressources humaines (DRH) se tournent vers une nouvelle vision qui prône l’application des outils marketing dans la gestion des ressources humaines.

Les modifications du marché de travail causées par la mondialisation et l’évolution technologique ont changé la perception et la position des salariés face au travail.

Cela met en pression la fonction des ressources humaines au sein de l’entreprise à satisfaire les nouvelles exigences des salariés d’un côté et les exigences de l’organisation de l’autre.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

2. La définition du marketing RH :

Né à la fin des années 1990, le concept de marketing RH qui a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour (LIGER, 2007.P.10). L'auteur définit le marketing RH comme : « cette nouvelle approche de la relation salarié/entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques de marketing et de la communication pour :

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

Et au final, grâce notamment à des **innovations sociales, des innovations d'organisation**, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce que les américains appellent *employer branding* ». ⁵

Le marketing RH s'intéresse au comportement des individus, considérés comme des clients, par rapport aux organisations avec lesquelles ils travaillent ou pourraient travailler. Il repose ainsi sur un triptyque simple : les besoins, les clients et les outils RH. Introduire cette notion de client, c'est considérer implicitement que la GRH s'intéressera à la satisfaction de leurs besoins et attentes, ce qui l'amènera à bien identifier et connaître les profils de ses clients actuels et/ou potentiels. Il sera donc important de développer et proposer une offre de services RH plurielle. ⁶

Panczuck et Point (2008) définissent le marketing des ressources humaines comme : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler ». ⁷

D'une autre manière ils soulignent que le marketing RH considère les salariés actuels, passés mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur vendre des

⁵ LIGER Philippe, Le marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2^{ème} Edition, 2007, P.10.

⁶ BRILLET Franck, GAVOILLE Franck, Le marketing RH Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, Edition Dunod, 2017.P.14.

⁷ PANCZUK S., POINT S., 2008, op. cit., P.4.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

prestations.

Toutes les définitions convergent vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction RH d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux qui soit opportune à l'organisation et aux collaborateurs⁸

Le marketing en RH est une démarche qui cherche à offrir aux deux parties (entreprise et salariés) des gains sans que l'autre ne soit perdant, c'est-à-dire de créer une stratégie gagnant/gagnant par l'étude des besoins de chaque salarié.

Cette définition est souvent confondue avec celle de marketing social et marketing interne, nous allons essayer de vous expliquer les relations et les différences entre les trois concepts.

❖ Le marketing RH n'est pas du marketing social :

Le marketing social selon Didier PITELET (2005) 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 conforter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés). Jusqu'à jouer sur leurs émotions.⁹

Le pilier de la démarche du marketing social est-il la notion de marque employeur, tandis que celui du marketing RH est avant tout la notion de consommateur (ou de client) et la démarche de segmentation. La marque n'est d'ailleurs que la résultante d'une analyse approfondie des attentes des consommateurs et de la différenciation des produits.¹⁰

❖ Marketing RH n'est pas du marketing interne, mais il s'en inspire :

Le marketing des ressources humaines (RH) s'inspire du marketing interne, mais se focalise plus sur la direction des ressources humaines (DRH). Il emprunte au marketing interne, le fait de considérer le salarié et toutes les parties prenantes dans une relation marchande. Il va s'agir pour la DRH de vendre et de se vendre. Le marketing RH s'inspire également du marketing social, dont il emprunte l'esprit de bien-être et la volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire les collaborateurs. Mais la direction des

⁸ PANCZUK S., POINT S., 2008, op. cit., P.28.

⁹ PITELET D., La nouvelle parole de l'entreprise, Essai sur le marketing social, Média livre, Paris, 2005, P.11.

¹⁰ Panczuk S., Point S., op. cit., P.27.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

ressources humaines et les ressources humaines doivent mobiliser plus d'outils marketing que le marketing interne. Le concept clé du marketing interne serait plutôt la communication, alors que le concept clé du marketing RH serait plutôt la stratégie.

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

La combinaison de ces deux approches représente une source d'inspiration pour le marketing RH. Le marketing interne fournit une réflexion basée sur la prise en considération du salarié et les parties prenantes dans une relation marchande, le marketing social quant à lui apporte l'aspect du bien-être et la nécessité de fonder un cadre de travail plaisant dont le but est de séduire (Panczuk et Point, 2008).

La figure 02 : la relation entre marketing ressources humaines, marketing interne et le marketing social



schéma inspiré de Point et Panczuk (2008)

Voici une représentation de ce schéma sous forme d'escalier (figure), afin de visualiser plus simplement les différences entre marketing social, interne et RH.¹¹

Ainsi nous avons terminé avec la définition du marketing RH et ses points de

¹¹ DE VASSOIGNE Tony, Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français, Thèse de doctorat en marketing, Caen Basse-Normandie, 2013, P.40.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

confusions avec le marketing interne et social.

Section (2) : La démarche Marketing Ressources humaines

Nous allons maintenant présenter la deuxième section qui comporte la démarche marketing RH, le marketing mixte, ainsi que les objectifs et le côté ambigu de cette démarche.

1. La démarche du marketing RH :

Avant de parler de la démarche marketing RH, nous avons voulu mettre l'accent sur son plan d'abord et les deux axes de son développement ainsi que les conditions de sa réussite.

1.1. Le plan Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser :

Pour mettre un plan marketing RH, nous devons établir un rapport entre la fonction marketing dont son orientation est le client et la fonction ressources humaines qui est présente pour la gestion des collaborateurs au sein de l'entreprise

La construction d'un plan MRH, c'est une tâche différente de celles que les acteurs RH ont l'habitude de faire face dans un but de développer et d'améliorer cette relation employeur-collaborateur, suite à une raréfaction de RH de plus en plus flagrante et le risque engendrer du turn-over des salariés de l'entreprise.

Le plan marketing RH se décline sur deux axes de développement :

- Le premier concerne le recrutement de futurs collaborateurs.
- Le deuxième vise la fidélisation et la motivation des « cliemployés » de l'entreprise.

A chacun de ces axes doit correspondre des actions bien particulières avec des arguments segmentés. Le plan marketing RH cible la construction d'une architecture l'ensemble des actions à mener.¹²

La fonction RH est devenue un business partner après avoir installé ses tâches administratives, elle a pour but de vendre et se vendre et non seulement attirer fidéliser et développer ses talents. C'est ce qui résume la nouvelle vision adoptée par le MRH et pour sa réussite elle doit satisfaire deux conditions :

- ❖ **Une première condition** : C'est l'explication de cette démarche à l'intérieur de l'entreprise à savoir ; la finalité, qu'elle est la raison et dans quel contexte ? une

¹² DROUZI Yasmine / Maître de conférences A - Université M'Hamed BOUGARA Boumerdes, Le Marketing RH, Démarche clé pour développer une image-employeur attractive, capter les talents et fidéliser les collaborateurs, Revue Maaref. Volume 13, N° 2, 2018, P. 435.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

bonne communication claire et pertinente.

- ❖ **La deuxième condition** : Concerne l'extérieur en mettant en valeur les actions RH prises en leur donnant de la visibilité et de la bonne éloquence.

Le plan marketing RH est la clé de la réussite qui permet à l'entreprise de conserver son capital humain, développer son image d'employeur attractive et attirer les talents efficaces aux attentes des besoins de l'entreprise et les fidéliser.

Selon Phillippe LIGER dans son ouvrage le marketing des ressources humaines définit les questions auxquelles l'entreprise devra répondre pour l'élaboration du plan marketing RH, et elles sont :

- Quelle est ma cible directe ? (Le cœur de cible) ?
- Quelle est (sont) ma (mes) cible(s) indirecte(s) ?

Ces deux questions sont à poser en termes d'attractivité et également à l'intérieur de l'entreprise en termes de fidélisation.

- Qu'est ce qui caractérise mon « Offre employeur » et quel est mon argumentaire d'employeur attractif ?
- Quels sont les objectifs à court terme et à long terme en fonction de chaque public visé en dehors et dans l'entreprise ?

Après avoir répondu à ces questions, il s'agit de réaliser un plan d'actions, de prévoir des outils de mesure, de fixer un calendrier de ces actions et bien sûr, d'en établir le budget.¹³

En prenant comme référence les travaux de Panczuk et Point (2008) dans leur ouvrage des « enjeux et outils du marketing RH », la démarche RH est conçue de trois grandes étapes : La segmentation, le ciblage et le positionnement.

1.2. Les étapes de la démarche marketing RH :

1.2.1 La segmentation :

La segmentation est un découpage du marché en groupes de clients distincts, en fonction d'un ou plusieurs critères. Les groupes relativement homogènes issus de cette division du marché ont des façons de penser et/ou d'agir spécifiques. En RH la segmentation dépend principalement de la diversité des attentes des employés. Une catégorisation extérieure à l'entreprise existe d'emblée : les professions et catégories socioprofessionnelles décomposent la masse salariale sans qu'il n'y soit de volonté de la part de l'entreprise.

¹³ LIGER Philippe, op. cit., P.56.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Cette classification, existant de fait n'est cependant pas pertinente pour construire une véritable segmentation RH. Étant donné l'importante quantité d'informations dont les entreprises disposent sur leurs salariés, le choix des combinaisons de critères traditionnelle (l'expérience, la position au sein de l'entreprise, la lieu géographique...) ou même des nouveaux critères qui sont plus ajustés (la performance, l'engagement...) varier d'une entreprise à une autre.

Néanmoins, les critères retenus ne doivent pas être issus d'une sélection arbitraire, mais doivent correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise.¹⁴

D'un autre terme la segmentation en marketing consiste à décomposer le marché en un certain sous ensemble, aussi homogène que possible, dans le but d'adopter une politique marketing à chacun d'entre eux ou à certains. Ce qui permet au DRH de dégager des groupes homogènes afin d'appliquer un plan marketing adopté aux attentes.

Il est important de mieux connaître les grandes spécificités de chaque segment afin de bien faire vivre et travailler l'entreprise ainsi, que de tirer le meilleur parti de la diversité des comportements. A noter, que la segmentation facilitée par le ciblage qui permet de satisfaire chaque segment.¹⁵

1.2.2 Le ciblage des talents :

Une fois le processus de segmentation réalisé, un autre processus s'invite comme outil du marketing RH, à savoir le ciblage. Il vient en complément de la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés.

Il faut souligner que l'objet d'une politique de ciblage, est de sélectionner des segments qui seront soumis à des plans d'investigation afin d'augmenter l'efficacité des actions marketing.

D'une autre manière cette étape constitue à mettre en application une offre RH sur un segment favorisé. Cette cible doit être en adéquation avec la situation de l'entreprise et à tout les objectifs de cette dernière.

¹⁴ PANCZUK S., POINT S., op. cit., P.43.

¹⁵ AMARI Salah Eddine Sofiane, MOKHEFI Amine, Démarche Marketing des Ressources Humaines, Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents, Beam Journal of Economic Studies. Volume 03. 2018. P.8.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

La fonction RH utilise le ciblage dont le but est d'attirer, fidéliser et retenir un ensemble de salariés ou d'acteurs potentiels.

1.2.3 Le positionnement RH :

Dans la continuité de la démarche du marketing RH (segmentation et ciblage), le positionnement de l'offre RH est une étape nécessaire à l'accomplissement de la mission des DRH. Il s'agit de mettre en place une stratégie marketing permettant de positionner une offre de manière plausible, personnalisée, attractive au sein du marché du travail (Panczuck et Point, 2008).

La première étape consiste à définir son offre RH, déterminer les produits ou services RH qui seront proposés aux salariés actuels et futurs. La définition de l'offre RH vise à distinguer les produits RH des services RH. Les produits RH sont qualifiés comme l'ensemble des produits tangibles, ayant un prix, un aspect commercial, alors que les services RH sont caractérisés par l'intangibilité et la généralité.

De plus, le caractère tangible et intangible de l'offre RH, deux critères affinent la définition des services et produits RH. Il s'agit de critère standard ou optionnel des prestations, l'offre standard regroupe les prestations de base, les prestations obligatoires et les flux de mobilité au sein de l'entreprise. L'offre RH optionnel répond aux exigences des parties prenantes de l'entreprise.

En guise de synthèse, la démarche du marketing RH débute par l'application d'une segmentation de la population (salariés actuels et/ou futurs), qui vise à dessiner un panorama sur la structure de la clientèle RH en fonction des critères homogènes, qualitatifs, stables et mesurables. Elle se poursuit par la phase de ciblage qui permet l'identification d'une catégorie d'individus sur lesquels les actions RH seront menées. Elle se concrétise par le positionnement des produits –services RH.

L'objectif final est de permettre à la fonction RH de répondre aux attentes et aux motivations des clients internes et externes en développant des offres RH adaptées.

2. Les 4P appliquées au marketing RH :

Après avoir développé la démarche du marketing RH, nous nous tournons vers l'application des dimensions du marketing mix par la fonction RH.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Le marketing RH est une déclinaison des quatre piliers du « Marketing-mix », à savoir : produit, prix, promotion, place (Panczuck, Point). Comme le montre le tableau suivant :

Tableau 3 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement	Coût financier direct
Coaching	Coût financier indirect (immobilisation)
Formation interne/ externe	Coût induit (risque)
Gestion de la paye	Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)
Université d'entreprise	
Système de performance	
Référentiel de compétences	

PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...
Service disponible « chez » le manager	Bouche à oreille
Service on-line	Communication interne
Service disponible « chez le DRH	Via le manager (argumentaires)
Service disponible à l'extérieur	Via l'externe
	E-mails
	Courrier personnalisé
	Intranet
	Affiches

Source: Panczuck S., Point S., op. cit., P.6.

❖ Le produit : La définition de son offre RH

En marketing RH, le produit fait référence aux prestations RH. Autrement dit les gammes de produits et services mis à disposition des clients (salariés) internes et externes de l'entreprise, encore appelé offre RH. Ce qui veut dire que la fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

Sur base des travaux de Colle R., Cerdin J-L., Perriti J-M¹⁶, l'entreprise peut développer des produits RH répondant à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel et formation.

❖ **Le Prix de la prestation :**

Selon Panzuck et Point (2008), la prestation RH est valorisée par le coût d'établissement, le budget alloué ou le retour sur investissement. Ils soulignent que le prix est composé de trois éléments : la demande, le coût et la concurrence.

L'étude du prix appliqué au marketing RH se fait par le calcul des coûts directs (développement, software...) et de coûts indirects (temps, immobilisation...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...)

Le prix n'est pas forcément une donnée monétaire, il reflète le degré d'implication et de la motivation des collaborateurs actuels et futurs.

❖ **La place : Diffusion de la prestation RH**

Après avoir défini et valorisé l'offre RH (produit et services), la fonction RH poursuit l'application du marketing mix en construisant une réflexion centrée sur la diffusion des produits –services RH. Elle peut utiliser différents canaux : virtuel, physique (consultants, bureau d'emploi, forum d'emploi). Le choix du canal de distribution dépend de la cible à atteindre

❖ **La promotion : Séduire, faire acheter, et le faire savoir**

Savoir communiquer l'offre RH est chose indispensable pour la fonction RH .C'est une opération de mise en valeur des produits et services RH, ou encore de séduction d'une cible identifiée. L'action de promouvoir peut-être interne afin de renforcer le lien social, développer l'appartenance et favoriser le degré d'implication des salariés actuels, et une communication externe dont le but de montrer une image d'employeur permettant à l'entreprise d'attirer les parties prenantes (candidats futurs, investisseurs ...)

¹⁶ CERDIN jean-luc, COLLE rodolphe, PERETTI jean-marie, L'entreprise à la carte <http://docplayer.fr/53850602-L-entreprise-a-ala-carte-une-innovation-pour-fideliser.html>

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents. D'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

3. Les avantages et l'ambiguïté du marketing RH :

3.1 Le caractère ambigu du marketing RH :

Le marketing vise à satisfaire les besoins des clients de l'entreprise tandis que les RH s'attachent à satisfaire les besoins de l'organisation et des hommes qui la composent.

Phillippe LIGER souligne que « Accoupler le mot marketing à celui de ressources humaines des lors à vouloir marier la carpe et le lapin, concilier l'inconciliables, bref proférer une monstruosité »¹⁷. Et c'est ce qui génère une méfiance et une hésitation dans son application du fait que le marketing conçoit l'application des techniques d'influence et de manipulation sur le consommateur en jouant sur leur libre arbitre cette mauvaise de réputation est alors l'accompagner dans son mariage avec la fonction ressources humaines et surtout que cette dernière est jugée comme un domaine très important et trop vaste et une fonction trop sérieuse pour s'associer au marketing.

D'après Frédéric WACHEUX un Professeur des universités à Paris-Dauphine « le marketing RH est une démarche encore confuse aujourd'hui, voir anecdotique »¹⁸. Vu que la FRH est en pleine mutation et que l'enjeu principal pour les entreprises est de ne pas rater ce virage et que le DRH doit avoir suffisamment de charisme pour convaincre le directeur général de l'intérêt de son projet. C'est une démarche plus complexe qu'une simple opération de communication et qui nécessite d'utiliser tous les éléments du marketing mix.

Quand on communique sur son entreprise et ses valeurs, cela suppose des messages porteurs de promesses et d'engagements. Le non-respect de ses engagements entraîne logiquement un risque de démotivation et désengagement. Il faut donc assumer les conséquences des promesses générées par l'image créée en interne et en externe.

L'autre ambiguïté réside dans le fait de mener une politique de marketing RH déséquilibré en privilégiant les axes d'attractivité externe par rapport à son attractivité interne. Il ne sert rien en effet d'attirer sans pouvoir fidéliser les ressources clés externes existantes.

Cela n'empêche le marketing d'avoir des avantages ainsi que bénéfiques pour les entreprises appliquant cette démarche, dont nous allons expliquer dans le point qui suit.

¹⁷ LIGER Phillippe, op. cit., P.4.

¹⁸ http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050272marketing_rh/wacheux.shtml consulter en Aout 2020.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

3.2 Les objectifs et les avantages du marketing RH :

L'application de marketing des ressources humaines permet aux employés de l'entreprise de s'impliquer et de s'engager dans les stratégies de l'entreprise, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

Un autre objectif est la motivation et la satisfaction des salariés à l'égard de l'entreprise comme le marketing des ressources humaines contribue également à la création de la valeur financière pour la firme et ses actionnaires. Elle permet d'accompagner la croissance et la performance de l'entreprise. Le recrutement et la rétention des talents au sein de l'entreprise constituent un élément essentiel pour la croissance et le maintien d'un avantage compétitif.

Le Marketing RH a pour but de faciliter la gestion des talents, promouvoir des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'objectif principal du marketing RH est de communiquer sur la politique RH de l'entreprise et de montrer quels sont les avantages mis en place pour ses salariés.

Cette démarche place les RH dans une perspective stratégique de long terme et oblige l'entreprise à repenser son image d'employeur en fonction des valeurs qu'elle désire partager avec des (futurs) collaborateurs désormais considérés comme des clients à part entière.

La communication va donc jouer un rôle primordial et bien évidemment il ne doit pas y avoir de décalage entre l'image que l'entreprise véhicule et la réalité vécue par ses propres salariés.¹⁹

Selon Duroni (2011), elle résume quelques objectifs du marketing RH :

- ❖ Diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi diminuer les coûts de recrutements en externe (Panczuck et Point).
- ❖ Augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance (Liger)
- ❖ Une source de valeurs pour les employés actuels et potentiels ainsi que pour l'organisation elle-même
- ❖ Attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat.

¹⁹ BOURAKKADI Hanae, Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des pme artisanales « région Fès boulemane ». Revue marocaine de recherche en management et marketing, n°16 ; juin 2017, P.160.

CHAPITRE I : Généralités sur le marketing des ressources humaines

- ❖ Aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société.
- ❖ Comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer.
- ❖ Servir la stratégie business.

Cependant les auteurs affirment que l'emplacement de cette démarche est dans l'enjeu de développer une fidélisation des salariés envers leur organisation et améliorer leur engagement.

Ainsi nous avons terminé avec le premier chapitre, le deuxième chapitre traitera l'analyse de l'un des objectifs recherchés dans l'application du marketing des ressources humaines qui est : La fidélisation des salariés.

Chapitre II

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

Ce deuxième chapitre nous l'avons consacré à la fidélisation. Un concept pas facile à appréhender. En premier lieu on va essayer de rappeler les concepts clés rattachés à l'évolution du concept et de l'approche de la fidélité organisationnelle (section1), ensuite donner la définition synthèse de la fidélisation ainsi que les différences avec ses concepts proches. Enfin, les différents objectifs et enjeux, et les outils à mettre en œuvre pour la réaliser (section2).

Section (1) : L'évolution de la fidélité organisationnelle

La fidélisation peut être appréhendée de plusieurs manières. Différentes recherches et études ont contribué à proposer des définitions à ce concept et des modèles explicatifs de cette approche. Les uns introduits des facteurs de motivation et de satisfaction, pour expliquer la fidélisation des salariés, les autres des facteurs d'implication et d'engagement ou de mobilisation.

1. Les concepts clés de la fidélisation :

1.1 La satisfaction :

1.1.1 Définition :

Pascal paillé définit la satisfaction comme « un état psychologique particulier, résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs physiologiques, matériels, ou sociaux. Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension »²⁰.

D'une autre manière la fonction de ressources humaines dispose d'un outil d'action qu'il peut les aider pour fidéliser les salariés et cela en favorisant leur satisfaction.

Selon Paugam cité par Ouyahia Z., la satisfaction a trois origines pour la ressentir de la part des salariés, ces origines sont reliées aux contenus du travail, les récompenses et les

²⁰ PAILLE Pascal, op. cit., P.24.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

relations de qualité et ils sont liées aux trois modèles : l'homo faber, l'homo economicus et l'homo sociologicus.

1.1.2 Les origines de la satisfaction :

L'homo faber : Le contenu au travail est l'origine de la satisfaction :

C'est-à-dire le salarié est heureux dans l'acte même de travailler, c'est ce qui lui permet de mettre ses compétences personnelles dans l'œuvre de l'entreprise en étant plus autonome.

L'homo economicus : La rétribution comme source de satisfaction :

Cette satisfaction est liée à la rémunération, qui accorde au système salarial les vertus les plus importantes pour ne pas dire les seules, capables de dynamiser la productivité des salariés et générer des comportements d'efficacité dans le travail.

L'homo sociologicus : La relation sociale comme source de satisfaction :

La dimension de cette satisfaction est dépendante de la relation avec les collègues et l'ambiance du travail et que le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à son intégration au sein du collectif.

La notion de satisfaction renvoie ainsi davantage à un style valorisant les relations personnelles, le soutien, la confiance accordée aux collaborateurs. De ce fait, elle n'est plus l'objet de recherches importantes, mais reste surtout utilisée comme thermomètre social en vue d'éviter si possible les conflits sociaux.²¹

1.2 L'implication organisationnelle :

Selon Lemoine l'implication se définit comme le fait d'être concerné profondément par un évènement ou une situation. Il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres.

En parlant de l'implication, il est impératif de mentionner le concept engagement qui sont attachés l'un à l'autre bien que l'objet ne soit pas le même. L'implication est utilisée en ce qui concerne le travail tandis que l'engagement est relié à l'organisation.

²¹ LEMOINE C., Motivation, satisfaction et implication. In Brangier E., Lancy A., Louche C. (Dir), Les dimensions humaines du travail, Théories et pratiques de la psychologie du travail et organisation, Presse universitaire de Nancy, 2004, P.403.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

L'implication au travail indique que l'on s'intéresse et on s'attache au travail mais que nous sommes aussi prêt à nous engager pour maintenir un rapport à long terme et durable avec l'entreprise.

Ce qui ce laisse dire que l'implication passe par l'engagement et l'attachement du personnel à son entreprise.²²

1.2.1 L'implication par attachement :

L'attachement est un rapprochement psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et serré et correspond à une expression relationnelle stable et durable avec l'organisation ; ce qui découle un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise.

1.2.2. L'engagement organisationnel :

C'est une attitude professionnelle caractéristique d'un état psychologique, c'est comme être concerné personnellement par évènement. Elle évoque au sens une liaison avec l'organisation par un contrat qui oblige le salarié ou l'employé à être liée à elle.

1.3 La motivation :

1.3.1 Définition :

La motivation est l'énergie qui fait bouger. Être motivé c'est d'abord avoir un objectif, décider de le réaliser et mettre des actions et être persévérant jusqu'à atteindre ce but.

Selon Robbins et Judge (2006) rapporté par Ping WANG, la motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus »²³

D'une manière plus facile, la motivation consiste alors d'un comportement actif orienté vers un objectif :

- Ce qui incite la personne à agir (besoin) ;
- Caractère dynamique (action) ;
- Ce qui soutient l'action en cours (l'objectif).

²² HAMIDO Bah, Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine : cas de 63 officines, Thèse de doctorat en Pharmacie, Université des sciences, Techniques et des Technologies de Bamako, 2013-2014, P.32.

²³ WANG Ping, La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipe de projet, Maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître des arts, Université de Québec à Rimouski, 2011, P.13.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

La littérature ne manque pas de théories sur la motivation commençant par la théorie substantielle qui essaie de répondre aux problématiques qui pose les individus à être motivés au travail, la théorie des relations humaines notamment ELTON Mayo qui a prouvé que par l'amélioration des conditions de travail : la motivation et la productivité augmentent, ainsi que la théorie de Herzberg qui a identifié les deux facteurs (les facteurs d'hygiène et facteurs de motivation), la théorie de Mac Gregor et les théories de X et Y...

1.3.2 Les systèmes de motivation :

Les techniques développées par l'entreprise pour motiver le personnel évoluent en fonction du contexte économique, social, culturel. Voici les quatre systèmes de motivation au travail :

- Par les salaires et les gratifications matérielles.
- Par la communication humaine.
- Par la responsabilisation et participation.
- Par un projet d'entreprise.²⁴

❖ Par les salaires et les gratifications matérielles :

La rémunération au rendement donne de la satisfaction aux travailleurs et les motivent, les primes et les voyages les encouragent aussi.

❖ Par la communication humaine :

Le style démocratique de la direction crée un sentiment d'existence au sein de l'organisation chez les salariés car elle l'implique dans la prise de décision ce qui procure de la motivation.

❖ La responsabilisation et la participation :

Donner de la liberté d'entreprendre dans le contexte de travail pour le personnel tout en délimitant le contour par la direction et les faire les participer dans à la détermination des

²⁴ OUYAHIA Z., La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013, P.56.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

finalités ainsi que la participation aux choix des décisions fait monter le degré d'implication et de motivation des salariés.

❖ Le projet de l'entreprise :

Tenir un projet d'entreprise et impliquer son effectif en leur donnant un rôle et en faisant participer le maximum de personnel, détermine à grand degré la réussite du projet et ajoute de la motivation des salariés.

1.4 Les liens entre la motivation, la satisfaction, l'implication et la fidélisation :

Les trois concepts que nous avons définis ne sont pas indépendants, mais cela n'est pas une relation de causalité circulaire.

La satisfaction qui est une impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi.²⁵ Sa présence n'engendre pas forcément de la motivation par contre l'insatisfaction provoque un sentiment démotivant pour les salariés et la bonne implication crée un climat favorable pour la motivation.

1.4.1 Motivation et satisfaction :

La satisfaction est atteinte quand le salarié reçoit ce qu'il mérite par rapport à ce qu'il apporte à l'entreprise

Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant la satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but.

Il est à noter que le fait qu'un salarié est motivé n'est pas certainement satisfait cela revient mais il devient facilement (un salarié motivé devient rapidement satisfait) car la satisfaction est ressentie après la motivation après la réalisation de ses attentes.

²⁵ LEMOINE C., op. cit., P.411.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

1.4.2 Satisfaction et implication :

En ce qui concerne cette relation, il est à noter que l'implication précède et avance la satisfaction. D'une autre manière l'implication détermine si le salarié sera satisfait ou insatisfait.

Une grande implication suivit des attentes qui ne sont pas comblées par l'organisation engendre un sentiment d'insatisfaction

1.4.3 Implication et motivation :

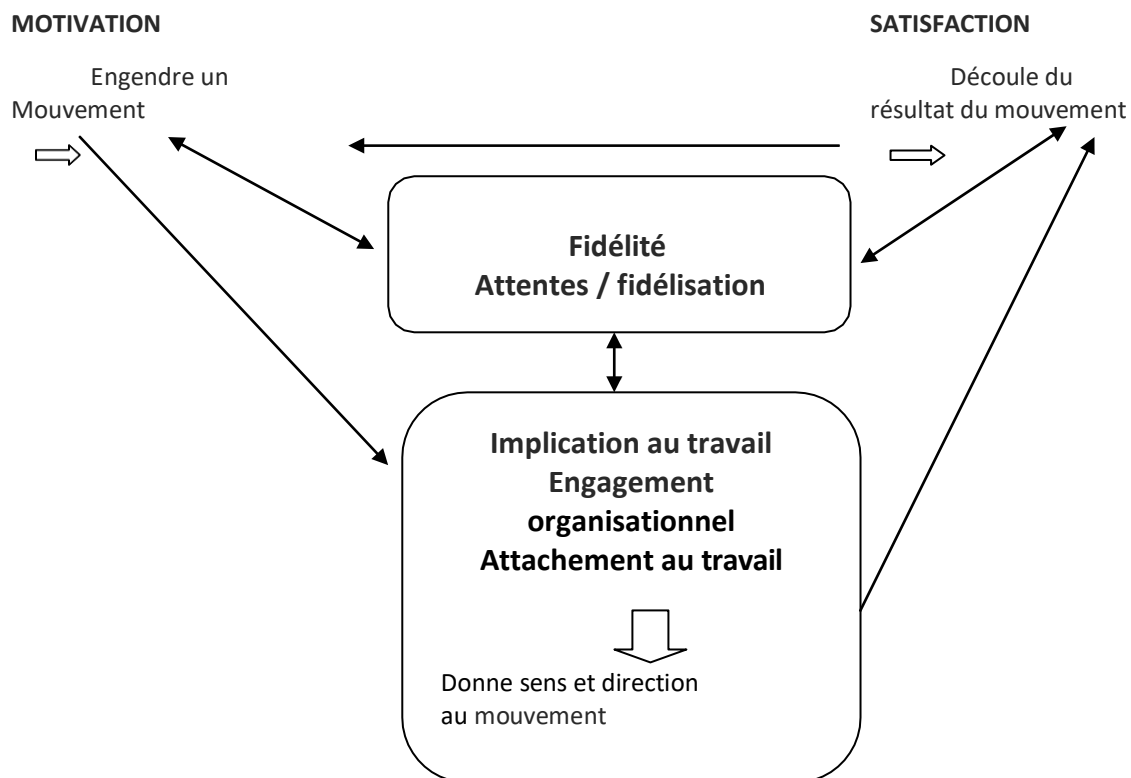
L'implication est considérée comme une attitude de salarié à l'égard de son travail et la motivation en tant que contenu, détermine la motivation du salarié. Les deux notions sont cernées par le salarié, le fait d'être motivé implique davantage le salarié.

Par contre l'implication va plus loin que la motivation car elle lui permet d'étudier comment la participation et la responsabilité permet au salarié de se développer psychologiquement, la motivation en elle-même est individuelle tandis que l'implication est d'ordre collectif.

Pour finir avec ces concepts, nous avons à retenir que les relations entre ces derniers et la fidélisation est complexe et pas facile à étudier. Ce qui donne de la difficulté pour la fidélisation car elle ne peut être sans l'engagement, l'attachement, la motivation et la satisfaction.

En d'autres termes, la fidélisation permet de les renforcer. Elle est aussi leur conséquence (satisfaction, implication, motivation, attachement). La figure suivante nous explique cette relation.

Figure (3) : Lien entre motivation, implication, engagement, attachement, satisfaction au travail ²⁶



La motivation crée un mouvement suivi d'une satisfaction qui est la résultante de ce mouvement. L'implication donne du sens à ce mouvement ce qui alimente la fidélisation et l'attachement à l'entreprise.

Section (2) : La fidélisation des salariés

Dans cette deuxième section, nous allons nous concentrer sur la définition de la fidélisation des salariés, ses différences avec d'autres concepts familiers, présenter ses objectifs, et enjeux, ainsi que ses outils.

1. La définition de la fidélisation des salariés : (La fidélité organisationnelle)

Avant d'aborder le concept de fidélité organisationnelle, il est préférable de mentionner qu'il s'avère aujourd'hui un élément très important en gestion des ressources humaines, selon beaucoup d'auteurs tels que Paille, Chaminade... la fidélisation constitue un

²⁶ OUYAHIA Z., op. cit., P.60.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

enjeu important et une préoccupation majeure au sein des organisations contemporaines. Ainsi la réussite de ses dernières passe inévitablement par leur capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer, mais, encore mieux, à le fidéliser.

La fidélisation des ressources humaines est définie comme « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel »²⁷. Selon Chaminade (2003) la fidélisation est « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »²⁸.

D'une autre manière la fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ses salariés à elle-même. Cette relation d'attachement durable et constante qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs communes et la réponse aux exigences des salariés, dans un échange renforçant le lien affectif, conatif et cognitif.

Et comme le souligne Paille (2011), toutes les définitions « focalisent la fidélisation à la conservation des employés ; c'est-à-dire au comportement de démission ».²⁹

La question à poser est : est-ce que le fait que le salarié ne recherche pas un autre emploi fait de lui « Un salarié Fidèle ». La réponse est non. Maintenant nous allons savoir pourquoi, et présenter la distinction entre la fidélisation, la rétention et la mobilisation.

La fidélité organisationnelle :

Selon Peretti (2005) « Un salarié fidèle est un salarié ayant une ancienneté significative dans l'entreprise, une faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »³⁰

Donc on peut retenir les quatre éléments caractéristiques que l'on retrouve dans la définition proposée par Peretti selon laquelle la fidélité organisationnelle est « une faible propension à rechercher un travail ailleurs, un attachement affectif, une efficacité dans l'exécution des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation (performance

²⁷ PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines : approche conceptuelle et recherche empirique, Edition Presses Université Laval, 2011, P.119.

²⁸ CHAMINADE Benjamin, Identifier vos salariés de talent, AFNORE, Paris, 2003, P.296.

²⁹ PAILLE Pascal, op. cit., P. 123.

³⁰ PERETTI J. M., La gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, P.110.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

dans la tâche) et une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation (performance contextuelle) »³¹

Cette définition nous paraît plus complète dans le sens où elle va au-delà de la seule question du départ volontaire et de l'attachement à l'organisation et s'inscrit dans une vision élargie de la fidélisation des ressources humaines. Nous retiendrons que non seulement il faut que le salarié reste dans l'entreprise et éprouve un attachement affectif à son égard, mais encore il faut qu'il soit efficace dans son travail et participe à l'enrichissement du contexte social et psychologique.

1.1. La différence entre la Fidélisation et la rétention :

La fidélisation et la rétention ont toutes les deux une finalité de garder la relation d'emploi mais les deux stratégies ne répondent pas aux mêmes logiques de choix. En ce qui concerne la fidélisation, le salarié décide d'y rester par son propre gré, tandis que la rétention est le choix de manque d'alternatif. Le salarié décide d'être toujours en fonction dans l'organisation car il n'a guère de choix.

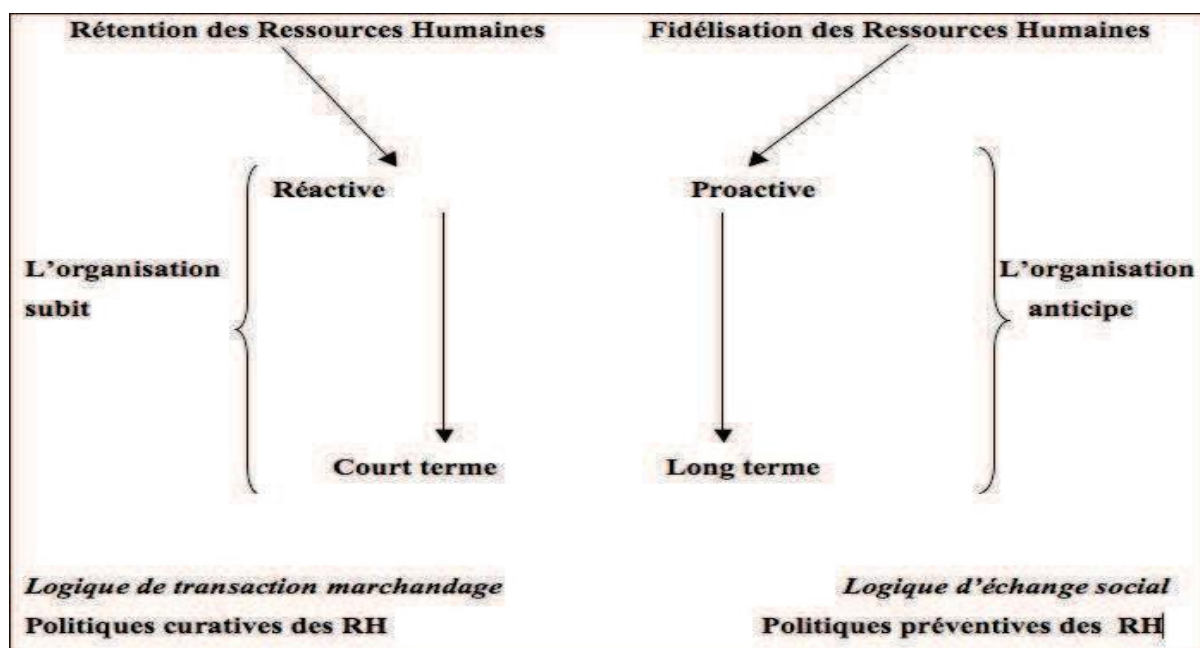
Selon Chaminade (2003), la fidélisation des ressources humaines est un choix libre et conscient de rester dans l'entreprise et la rétention des ressources humaines est un choix plus au moins imposé par le risque de perdre des avantages que l'on ne trouverait pas ailleurs. Pour Paillé « fidéliser un employé, c'est chercher à lui donner envie de rester dans l'organisation tandis que le retenir consiste à retarder son départ »³². Comme le montre cette figure :

³¹ NDAYIRATA Serge, L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi, Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017, P. 30.

³² PAILLE Pascal, op. cit., P.122.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

Figure (4) : Différence entre la rétention et la fidélisation des ressources humaines



Source : PAILLE, *La fidélisation des ressources humaines : approche conceptuelle et recherche empirique*, Edition Presses Université Laval, 2011, p.122.

1.2. La différence entre la fidélisation et fidélité :

Comme le souligne Paillé « La fidélité et la fidélisation sont intimement liées, même si elles abordent le problème sous un angle différent. La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés »³³.

Selon toujours Pascal paillé (2004) « 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 prévision à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes, généré par la satisfaction ».

Autrement dit la fidélité concerne les conduites individuelles en situation de travail. La fidélisation c'est d'abord à l'entreprise de désigner des arrangements de management pour l'obtention de la fidélité de ses salariés. Donc on ne peut pas évoquer la fidélisation sans parler de la fidélité.

³³ PAILLE Pascal, *La fidélisation des ressources humaines*, Edition Economica, 2004, P.4.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

1.3. La différence entre la Fidélisation et la mobilisation :

La mobilisation des ressources humaines consiste à « rassembler le personnel pour un temps donné autour d'un objectif commun ; les pratiques de management utilisées pour mobiliser les employés sont collectives et leur utilisation est limitée dans le temps »³⁴

Selon cette définition la différence se trouve dans les pratiques utilisées dans la mobilisation des ressources humaines qui s'inscrivent dans une logique de court terme car relevant du management. Les stratégies de GRH utilisées pour fidéliser les employés s'inscrivent, quant à elles, dans une vision de long terme.

2. Les différents objectifs de la fidélisation des salariés :

Le départ, la démission ou même l'insatisfaction des salariés performants au sein d'une entreprise revient par des coûts élevés pour cette dernière. Cependant l'objectif de la fidélisation des ressources humaines au premier lieu est la réduction de turn-over, et une meilleure implication des salariés.

2.1 La réduction du turn-over :

Pour le sens commun, le turn-over correspond aux mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation pour une période donnée. On peut en tirer différents ratios, qui en décrivent la nature, la structure et l'intensité. Des turnovers excessifs sont souvent des signes de dysfonctionnement, et donc d'une gestion des ressources humaines défailante.

Le départ d'un salarié constitue une perte financière pour l'entreprise ainsi qu'une perte de savoir puisqu'au fil des années d'ancienneté accumulées, les salariés acquièrent de l'expérience, des techniques, des méthodes de travail, propres à l'entreprise et à sa stratégie.

Cependant la réduction de turn-over est un objectif principal et un enjeu pour la fidélisation des ressources humaines mais en plus de cet objectif elle peut avoir comme deuxième finalité pour l'entreprise de devoir améliorer le climat et les conditions de travail pour la bonne implication et la satisfaction des salariés dans l'exécution de leurs tâches

³⁴ PAILLE Pascal, 2011, op. cit., P.120.

2.2 Une meilleure implication des salariés

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. L'implication est un engagement des personnes dans leur profession ou dans différentes facettes de celle-ci

La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est sans doute la base de l'implication dans le travail. L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois :

- Un engagement.
- Un attachement.
- Une identification.

L'implication serait une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail sont décrites par l'implication du personnel.

Cependant le fait que l'objectif de la fidélisation des ressources humaines constitue la bonne implication des salariés cela améliorera les conditions de travail ce qui contribuera encore à fidéliser d'autres employés.

3. Les formes de la fidélisation :

Selon Pascal Paillé, la fidélité organisationnelle se distingue en trois types : La fidélité réelle, la fidélité conditionnelle et la fidélité de façade.

3.1 La fidélité réelle :

Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail » Le salarié adopte des « comportements de citoyenneté organisationnelle ».

Ceci caractérise la vision « Autonome » suppose que la fidélisation est voulue et librement consentie. Il s'agit d'un choix libre et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

3.2 La fidélité conditionnelle :

Est le sentiment qu'a le salarié, en fonction des récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, et qu'elles soient 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 fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance ».

3.3 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, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et d'autre part de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'entreprise. » Pascal P. (2004).

4. Les enjeux de la fidélisation :

La fidélisation permet à l'entreprise de garder ses salariés notamment les plus talentueux et ainsi limiter les pertes financières dues aux rotations du personnel et les frais élevés du recrutement, Chaminade (2004) distingue quatre enjeux de la fidélisation à savoir :

4.1 Les enjeux démographiques :

Il s'agit de gérer le départ des salariés les plus expérimentés au sein de l'organisation. Ce phénomène va s'accompagner d'une guerre de talents car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactif et performant.

Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources humaines afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité et assurer la pérennité de l'entreprise.

4.2 Les enjeux sociaux :

La responsabilité sociale peut être définie comme 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.

Les entreprises doivent faire de la création de valeur, certes, mais elles doivent le faire de manière éthique. L'éthique devient un enjeu stratégique, économique et social, c'est un

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

comportement attendu de l'ensemble des employés, actionnaires, chefs d'entreprise, afin de développer un climat favorable à l'implication, à l'engagement, à la satisfaction et à la confiance.

4.3 Les enjeux économiques :

La perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts des lors qu'elle cherche à le remplacer « coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie de départ, gain ou perte en salaire ». Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné.

4.4 Les enjeux organisationnels :

La fidélisation est un outil important pour la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences (GPEC), ce qui améliore la démarche qualité, et qui contribue aussi à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation.

La fidélisation garantit le développement des compétences qui sont efficaces pour l'entreprise ainsi que son amélioration et le développement des salariés travaillant dans l'organisation assure l'efficacité de cette dernière.

5 Le choix et les outils de la fidélisation :

5.1 Les choix de la population à fidéliser :

Il est important de savoir au préalable à quelle population dans l'entreprise doivent s'adresser les mesures de la fidélisation, pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives.

Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les salariés dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver seulement qu'un certain « noyau » de salariés.

Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises.³⁵

Le salarié à fidéliser doit être différent des autres, notamment par :

³⁵ OUYAHIA Z., op. cit., P.32.

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

- ❖ Sa performance : Le rendement et les résultats du salariés doit être parmi les meilleurs au sein de l'entreprise
- ❖ Sa compétence : Il est rare et unique au sein de l'entreprise.
- ❖ Son attachement : Il a une grande implication dans la réalisation des objectifs et buts de l'entreprise.
- ❖ Sa criticité : Il doit être un leader d'opinion et que son départ peut être suivi par les autres.

Une fois le salarié est choisi parmi d'autres, les outils de la fidélisation diffèrent selon leurs profils, postes... etc (segmentation et ciblage). L'entreprise est dans l'obligation de tenir compte de ces différentes variables (démarche ou mix des 4 P)

5.2 Les outils de la fidélisation :

Il faut préciser qu'il n'y a pas de recette miracle pour fidéliser. Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problèmes de management...

Plusieurs outils sont à disposition des entreprises pour, parvenir à la fidélisation, qu'on cite la politique de salaire, l'environnement de travail ainsi que la culture sociale de l'entreprise.

❖ La politique du salaire :

L'objectif principal d'une politique de rémunération, quel que soit le groupe d'employés auxquels elle s'adresse, est d'assurer la cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs corporatifs. Dans toute entreprise, le personnel s'attend généralement à être rétribué en fonction du chiffre d'affaires et des gains découlant de leur travail. Pour conserver les meilleurs subordonnés, il est essentiel d'instaurer des politiques de rémunération qui satisfassent leurs besoins sans pour autant défavoriser à la situation financière de l'entreprise.

❖ L'environnement du travail :

La fidélisation consiste à créer un environnement de travail qui maintiendra l'attachement des employés à long terme. Mais fidéliser ne signifie pas retenir à tout prix les

CHAPITRE II : La fidélisation des RH

efforts de fidélisation doivent être dirigés vers les employés qui démontrent réellement un intérêt pour l'entreprise.

❖ **Le climat social :**

C'est l'atmosphère ou l'aspect de la vie sociale qui règne dans l'entreprise entre les dirigeants et les salariés subordonnés (présence ou non de tensions). Le climat social est en partie lié au système de direction et de leadership et aux avantages accordés aux salariés et à leur famille comme les activités sociales, culturelles et sportives...

Ainsi nous avons terminé avec le deuxième chapitre, où nous avons présenté les concepts clés de la fidélisation, la définition de cette dernière, ses différences avec d'autres termes qui la constituent, ainsi que ses objectifs. Ensuite on a présenté ses formes et ses enjeux, et enfin ses outils et le choix de la population à fidéliser.

Chapitre III

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Après avoir met l'accent sur différents axes de la fidélisation des ressources humaines, sur le plan théorique, ce chapitre est un exposé ou une synthèse de deux études de cas de deux anciens mémoires soutenus au sein de notre université dont leurs problématiques portait sur la fidélisation au sein d'une grande entreprise nationale privée qui est Cevital. Comme nous l'avons déjà mentionné, la conjoncture actuelle ne nous a pas permis de réaliser notre propre étude de cas au sein de l'entreprise Ifri. Alors on a pallié avec cette synthèse des deux seuls mémoires mis à notre disposition.

Synthèses de cas pratiques:

1^{er} thème : L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation des cadres : **Cas Cevital**

Mémoire de master en sociologie du travail, option gestion des ressources humaines pour **l'année** : 2014/2015, réalisé par TADJINE Sabiha et TIGHIDET Saliha sous la direction de Mme ALLOUANE Farida

La problématique de ce mémoire s'est portée sur ; L'autonomie, La communication et l'Intégration contribuent-elles à la fidélisation des cadres ?

Les hypothèses stipulent que l'autonomie de travail (H1), la communication interne (H2) et l'intégration au travail (H3) influencent positivement sur sentiment de fidélité chez les cadres.

Méthodologie adoptée : une étude qualitative (un entretien), utilisation des questions ouvertes pour obtenir des informations profondes sur les sentiments des enquêtés.

L'entretien est composé de (4) parties de questions:

Partie (1) : les données personnelles.

Des questions sur le genre, l'âge, années d'ancienneté, situation matrimoniale et le poste occupé

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Partie (2) : les données relatives au rôle de l'autonomie au travail dans la fidélisation des cadres de Cevital.

(Profitez-vous d'une marge de liberté dans l'exercice de vos tâches ? si non pourquoi ?)

Partie (3) : les données relatives au rôle de la communication interne dans la fidélisation des cadres de Cevital.

(Pensez-vous que la communication interne pourrait favoriser votre sentiment d'attachement à votre entreprise ? Commentez)

Partie (4) : les données relatives au rôle de l'intégration dans la fidélisation des cadres de Cevital.

(Pensez-vous que votre poste de travail est en adéquation avec votre formation initiale ? Commentez)

L'échantillon était composé de 12 personnes sur 236 cadres pour non disponibilité d'autres cadres. 12 personnes donc dont 6H et 6F âgés entre 32 et 71 ans, dont 10 mariés et 2 célibataires avec une moyenne d'ancienneté entre (3 et 8 ans) pour 5 personnes, de (9 et 14 ans) pour 4 autres cadres et de (15 et 20 ans) pour les 3 cadres restants.

Selon les postes occupés ; On a 4 directeurs, 5 chefs de service, un chargé de formation, un auditeur comptable et un responsable de comptabilité.

Résultats de l'étude :

Pour la 1^{ère} hypothèse : L'autonomie au travail joue un rôle important dans la consolidation du sentiment de fidélité chez les cadres de l'entreprise.

En suivant l'enchaînement des questions de l'entretien, elles ont constaté que les cadres de l'entreprise de Cevital jouissent d'une certaine liberté dans l'exercice des tâches, et dans la prise de certaines décisions en cas d'urgence.

Les cadres confirment aussi qu'en cas d'absence d'une autonomie, cela pourrait engendrer une certaine envie de recherche d'un autre poste d'emploi.

Donc la 1^{ère} hypothèse est confirmée. L'autonomie favorise l'attachement des cadres à leur entreprise, du fait qu'elle reflète la confiance qu'on leur fait, et aussi le fait de se sentir une compétence clé.

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Pour la 2^{ème} hypothèse : La communication interne renforce l'intention des cadres à rester membres actifs dans leur entreprise

Les moyens de communication sont l'affichage, le journal de l'entreprise, le réseau Outlook ainsi que le téléphone

Tous les enquêtés déclarent avoir de bonnes relations, avec les collègues ainsi que les supérieurs hiérarchiques, et ce grâce à la bonne communication qu'ils entretiennent.

Elles constatent qu'au sein de l'entreprise de Cevital, il y a une bonne communication interne ce qui permet de renforcer l'attachement des cadres.

Un élément très important qui incite les salariés à rester fidèle à leur entreprise peu importe l'opportunité qui leurs ai proposée

La 2^{ème} hypothèse est donc confirmée et que la communication interne renforce l'intention des cadres de rester fidèles.

Pour 3^{ème} hypothèse : L'intégration au travail influence positivement sur la fidélisation des cadres de l'entreprise.

Les 12 cadres enquêtés annoncent qu'ils profitent tous de leur intégration, puisqu' ils n'éprouvent aucune difficulté à la réalisation de leurs tâches, car ils sont persuadés qu'ils ont une adéquation entre leurs compétences et les exigences de leurs postes.

Ils confirment que l'intégration professionnelle influence positivement sur le désir de rester, et crée un sentiment d'attachement vis-à-vis de leur entreprise.

La 3^{ème} hypothèse est donc confirmée, que l'intégration donne une forte envie de rester dans l'entreprise

Conclusion du mémoire:

L'autonomie au travail, l'intégration totale et la communication, des pratiques de fidélisation de l'entreprise de Cevital qui ont un grand impact sur le bien être de ses employés, ce qui leurs permet de renforcer leurs sentiment de fidélité. Tous les employés se déclarent confiants et rassurés.

Cependant, tous les cadres de l'échantillon approuvent qu'ils n'aient aucune intention de quitter leur entreprise.

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Limite de ce travail selon ses auteurs :

- Un échantillon limité au nombre de 12 enquêtés sur 236 cadres, à leur non disponibilité

Limites de ce travail selon nous:

- Un échantillon très étroit qui représente seulement 5,08% des cadres de l'entreprise donc, on ne peut pas les généraliser sur l'ensemble des cadres de cette entreprise.
- Non justification du choix des cadres spécifiquement par rapport à d'autres catégories socioprofessionnelles.
- Non rappel des apports et limites de leur étude.
- Non utilisation des concepts clé (ils n'ont pas exploité leur partie théorique).
- Les informations personnelles demandées (l'âge l'ancienneté le sexe et la situation matrimoniale) n'ont pas été prises en compte dans l'analyse de leur influence sur les variables étudiés et la fidélisation.
- Enfin, cette étude ne fait aucun lien des autres variables ou facteurs de fidélisation surtout que les cadres enquêtés parlent d'autres avantages que l'entreprise Cevital procure pour eux.

2^{ème} thème : Marketing des ressources humaines : fidélisation et fidélité organisationnelle : **Cas Cevital**

Mémoire de master en sciences de gestion option : gestion des ressources humaines pour

L'année : 2016/2017, réalisé par ADJTOUTAH Thafath, dirigé par Mme MAKHLOUF Thiziri

Problématique : la question principale du mémoire 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 ?

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

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

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Méthodologie : Une recherche mixte (quantitative et qualitative) avec deux outils de recherche, un entretien (qualitative) avec le directeur des ressources humaines (au niveau de l'organisation, au sommet stratégique) et deux adjoints, puis un questionnaire (quantitative) destiné aux salariés.

L'entretien est composé de deux axes :

Axe (1) : le marketing RH ; composé de quatre questions.

Axe (2) : les procédures de fidélisation ; composé de sept questions.

Le questionnaire est composé de trois dimensions mesurées sur une échelle de 5 :

1^{ère} dimension : qui regroupe 3 items et qui renvoient à la faible propension de chercher un travail.

2^{ème} dimension : se compose de 2 items et qui renvoient à l'attachement affectif.

3^{ème} dimension : comporte 7 items et qui renvoient à la réaction aux actions managériales.

L'échantillon : Un échantillon de 100 cadres, et après pré-test et purification, il y a eu un retour de 35 questionnaires seulement sur 100, pour un total de 354 cadres. Plus des entretiens avec les DRH.

Ce choix spécifique de cadres est expliqué :

- 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.

35 personnes ont donc répondu au questionnaire dont 29H et 6F. 10 d'entre eux sont âgés entre 30 et 40 ans, et 25 autres âgés de plus de 40 ans. La moyenne d'ancienneté pour l'échantillon est de plus de 10 ans.

Selon les postes occupés : On a 2 directeurs, 15 responsables, 9 chefs et les 9 restants des répondants qui n'ont pas précisé leurs postes, l'étudiante leurs a accordé l'intitulé cadre pour les représenter.

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

Résultats de l'étude par entretiens:

L'enquête par entretien 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. L'étudiante a 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.

Résultats de l'étude par questionnaire:

Pour 1^{ère} Hypothèse : Le sentiment de fidélité des salariés cadres est généré par les différentes techniques de fidélisation de l'entreprise.

La variance totale est faiblement représentée par les actions managériales ce qui induit que ce ne sont pas les différentes techniques de fidélisation de l'entreprise qui servent à l'influence du sentiment de fidélité chez les cadres. Dans l'ensemble, les cadres ne sont pas satisfaits des actions managériales que leur présente l'entreprise de Cevital

La 1^{ère} hypothèse est donc réfutée.

Pour 2^{ème} hypothèse : Le sentiment de fidélité des salariés cadres dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu.

Par le biais du questionnaire, l'étudiante a constaté que les cadres sont heureux (se) de finir leurs carrières dans cette entreprise, et que cette dernière mérite leur loyauté. Donc le sentiment de fidélité des cadres est lié à l'attachement affectif.

Aussi, par la faible propension à chercher un travail, une faible volonté de départ explique le sentiment de fidélité, est expliqué par le taux élevé des demandes de réintégration des anciens cadres.

La deuxième hypothèse qui stipule que le sentiment de fidélité des salariés dépend d'un ensemble de facteurs intrinsèques à l'individu est validée

Cette étude retient que le sentiment de fidélité chez les cadres à Cevital est lié à trois dimensionnalités : l'attachement affectif, la faible proportion à rechercher un travail et les réactions aux actions managériales. Ainsi, les résultats de l'analyse factorielle effectuée ont

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

pu démontrer que l'échelle de mesure construite reflète fidèlement le concept de la fidélité organisationnelle.

Apports et limites de ce travail selon son auteur:

Comme tout travail scientifique, ce mémoire comporte des apports et limites :

Les apports :

- Cette étude est parmi les premières, qui a traité le marketing RH, dans le contexte algérien, et une étude de cas d'une grande entreprise industrielle.
- Sur le plan empirique, l'originalité de ce travail, réside dans l'essai de la construction d'une échelle de mesure pour le sentiment de fidélité organisationnelle.

Quant à ses limites, elles sont de deux ordres, théorique et méthodologique :

Limites théoriques :

- Le marketing RH, la fidélisation et le sentiment de fidélité ont des caractéristiques complexes du fait qu'ils se nourrissent de l'étude des comportements des acteurs et des relations qu'ils entretiennent entre eux. De ce fait il faudra les approcher avec plus d'approfondissement.
- Cette thématique est essentiellement étudiée dans un contexte anglo-saxon ce qui pose certaines limites de contextualisation face à la définition de ces concepts.

Limites méthodologique :

- L'échelle de mesure construite lors de cette recherche pose certaine limites quant à sa fiabilité et sa validité, car tous les indices reliés à ces deux paramètres n'ont pas été testés.
- 35 personnes sur 354 soit 9,90% des salariés cadres, semble être inférieur aux seuils préconisés par la littérature pour obtenir de meilleurs résultats. Ses derniers ne peuvent donc être généraliser.

Limites de ce travail selon nous :

- Le taux de turn-over qui est un indicateur majeur pour mesurer la fidélisation, n'est pas cité dans cette étude.

CHAPITRE III : Analyse de deux anciens mémoires

- Absence d'une comparaison du pourcentage du turn-over aux normes nationales ou internationales. Absence de sa variation et son évolution, durant une période, au sein de l'entreprise étudiée.
- Non justification des départs volontaires. Et donc non compréhension des raisons
- L'entreprise ne s'intéresse pas selon nous aux motifs des départs, d'où d'absence des entretiens de départs ce qui sous entends son désintérêt de départs massifs de ses cadres car selon son DRH, ils reviennent après : 80% des cadres sont réintégrés.

Comparaison entre les deux travaux :

- Les deux travaux sont complémentaires : la plupart des cadres ont un attachement affectif à leurs entreprises (autonomie, intégration et communication), et donc aussi une faible proportion à chercher un travail, car ils se sentent heureux et appartenus à cette entreprise, et que cette dernière mérite leurs loyautes.
- Le 2eme travail complète le 1^{er} en termes de facteurs de fidélisation et rétention.
- Les deux mémoires, selon nous, montrent que ce n'est pas vraiment une politique de fidélisation mais beaucoup plus une rétention qui est pratiquée par l'entreprise étudiée.

Ainsi donc on a terminé ce chapitre, où on a essayé de synthétiser deux anciens mémoires portant le thème de la fidélisation des ressources humaines, par la présentation de leurs problématiques, leurs apports et leurs limites, ainsi nos limites pour ces travaux. Et enfin une comparaison entre les deux études de recherche.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

La conjoncture actuelle a mis les entreprises devant une dure réalité, qualifiée de complexe et d'une incertitude absolue. Causée par d'énormes évolutions dans différentes formes (culturelle, sociologique...) et domaines (économique, technologique...). Ce qui a déclenché une guerre de recherche des meilleurs talents et potentielles dans le but qui n'est point leurs acquisitions à court terme mais pour une stratégie à long terme en créant en eux un sentiment de fidélité vis-à-vis l'entreprise.

Dans cet environnement, les entreprises ont constaté que la survie est dépendante de la fonction ressource humaine, cette dernière est considérée comme étant une variable déterminante qui n'est plus marginalisée. Quant aux salariés, ils ont fixé des nouvelles exigences importantes et attitudes instables, mettant ainsi l'entreprise sous pression à satisfaire leurs besoins et attentes. Ce qui ne peut être atteint que par l'adoption d'une démarche marketing.

Dans notre recherche nous avons essayé d'expliquer les facteurs qui ont causé l'apparition du Marketing RH, l'antagonisme avec d'autres types de marketing et le côté ambigu ainsi que l'enjeu principal à savoir la fidélisation des RH dans l'application des techniques de MRH en se vendant envers ses salariés, les différentes formes, les liens partagés avec d'autres notions et les outils mis en œuvre par l'entreprise permettant de créer cette attitude. Enfin nous avons établi deux synthèses de deux anciens travaux pourtant la même thématique en guise ou à défaut d'une recherche pratique.

Il faut savoir que la recherche de cette thématique en Algérie se trouve dans la phase primaire, le marketing RH n'a pas encore été mis en avant au sein de notre pays ajoutant à ça la complexité des comportements des salariés ainsi que le concept de la fidélisation des ressources humaines qui en intrinsèque avec d'autres concepts et que ses dimensions ne sont point faciles à démontrer que par une recherche théorique riche suivie d'un cas pratique approfondie.

Cependant l'application du marketing RH est pour une finalité d'assurer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur sa disposition humaine favorisant le climat de travail et impliquer les salariés davantage en vendant une meilleure image de l'emploi et assurer une durabilité en réduisant le turn-over du personnel.

Conclusion générale

Par ailleurs l'adoption de cette démarche nécessite une bonne communication à l'intérieur de l'entreprise sur les actions envisagées et une bonne valorisation de ses actions à l'extérieur.

Comme chaque travail de recherche scientifique, notre recherche ne fait pas exception face à des limites, sous ordre notamment théorique vu la non richesse des ouvrages en conséquence de la conjoncture actuelle. Nous avons quand même réussi à fouiner sur la toile les différentes thèses et articles.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

BRILLET Franck, Franck GAVOILLE, Le marketing RH Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, Edition Dunod, 2017.

CHAMINADE Benjamin, Identifier vos salariés de talent, AFNORE, Paris, 2003.

LEMOINE C., Motivation, satisfaction et implication. In Brangier E., Lancry A., Louche C. (Dir), Les dimensions humaines du travail, Théories et pratiques de la psychologie du travail et organisation, Presse Universitaire de Nancy, 2004.

LIGER Philippe, Le marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2^{ème} édition, 2007.

PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines, Edition Economica, 2004.

PAILLE Pascal, La fidélisation des ressources humaines : approche conceptuelle et recherche empirique, Edition Presses Université Laval, 2011.

PANCZUK S., POINT S., Enjeux et outil du marketing RH, Edition Eyrolles, Paris, 2008.

PERETTI J. M., La gestion des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2005.

PITELET D., La nouvelle parole de l'entreprise, Essai sur le marketing social, Médialivre, Paris, 2005.

2. Revues et articles :

AMARI Salah Eddine Sofiane, MOKHEFI Amine, Démarche Marketing des Ressources Humaines, Levier actionné pour attirer et fidéliser les talents, Beam Journal of Economic Studies, Volume 03, 2018.

BOURAKKADI Hanae, Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines : cas des pme artisanales « de la région de Fès boulemane », Revue marocaine de recherche en management et marketing, n°16, juin 2017.

DROUAZI Yasmine / Maitre de conférences A - Université M'Hamed BOUGARA Boumerdes, Le Marketing RH, Démarche clé pour développer une image-employeur attractive, capter les talents et fidéliser les collaborateurs, Revue Maaref. Volume 13, N° 2, 2018.

JOCELYNE Robert, Gestion des ressources humaines, stratégies et leadership, Personnel & gestion, N° 1, 2005.

3. Thèses :

DURONI Agnès, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse professionnelle exécutives Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, Ecole des hautes études commerciales Paris, 2011.

HAMIDO Bah, Les enjeux et les limites de la fidélisation du personnel en officine : cas de 63 officines, Thèse de doctorat en Pharmacie, Université des sciences, Techniques et des Technologies de Bamako, 2004.

NDAYIRATA Serge, L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi, Gestion et management, Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017.

OUAYAHIA Z., La fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université d'Oran, 2013-2014.

WANG Ping, La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipe de projet, Maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maître des arts, Université de Québec à Rimouski, 2011.

DE VASSOIGNE Tony, Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français, Thèse de doctorat en marketing, Caen Basse-Normandie, 2013.

4. Sites internet :

CERDIN jean-luc, COLLE rodolphe, PERETTI jean-marie, L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser. <http://docplayer.fr/53850602-L-entreprise-a-ala-carte-une-innovation-pour-fideliser.html>

http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050272marketing_rh/wacheux.shtml

Table de matières

Table de matières

Remerciements.....	i
Dédicaces.....	ii
Liste des abréviations.....	iv
Liste des tableaux et figures.....	v
Sommaire.....	vi
Introduction générale.....	02
Chapitre (1) : Généralités sur le marketing des ressources humaines.....	05
Section (1) : Le mariage du marketing aux ressources humaines.....	05
1-Historique et émergence du marketing RH..... ;.....	05
1.1- Historique de l'évolution de la fonction RH.....	05
1.2- L'évolution des attentes des salariés.....	08
1.3- L'évolution liée à l'environnement.	10
2- Définition du marketing RH.....	12
Section (2) : La démarche marketing RH.....	15
1- La démarche du marketing RH.....	15
1.1- Le plan marketing RH.....	15
1.2- Les étapes de la démarche marketing RH.....	16
1-2-1- La segmentation.....	16
1-2-2- Le ciblage.....	17
1-2-3- Le positionnement.....	18
2- Les 4P appliquées au marketing RH.....	19
3- Les avantages et les ambiguïtés du marketing RH.....	21
3.1- Le caractère ambigu du marketing RH.....	21

3.2-	Les objectifs et les avantages du marketing RH.....	22
	Conclusion.....	23
	Chapitre (2) : La fidélisation des ressources humaines.....	25
	Section (1) : L'évolution de la fidélité organisationnelle.....	25
1-	Les concepts clés à la fidélisation.....	25
1.1-	La satisfaction.....	25
1-1-1	-La définition.....	25
1-1-2-	Les origines de la satisfaction.....	26
1.2-	L'implication organisationnelle.....	26
1-2-1-	L'implication par attachement.....	27
1-2-2-	L'engagement organisationnelle.....	27
1.3-	La motivation.....	27
1-3-1-	La définition.....	27
1-3-2-	Les systèmes de motivation.....	28
1.4-	Le lien entre la motivation, la satisfaction, l'implication et la fidélisation.....	29
1.4.1.	Motivation et satisfaction.....	29
1.4.2.	Satisfaction et implication.....	29
1.4.3.	Implication et motivation.....	30
	Section (2) : La fidélisation des salariés.....	31
1-	La définition de la fidélisation des salariés (La fidélité organisationnelle).....	31
1.1.	La différence entre la fidélisation et rétention.....	33
1.2.	La différence entre la fidélisation et la fidélité.	34
1.1.	La différence entre la fidélisation et la mobilisation.....	35
2.	Les différents objectifs de la fidélisation des salariés.....	35

2.1. La réduction du turn-over.....	35
2.2. Une meilleure implication des salariés.....	36
3. Les formes de la fidélisation.....	36
3.1- La fidélité réelle.....	36
3.2- La fidélité conditionnelle.....	37
3.3- La fidélité de façade	37
4. Les enjeux de la fidélisation.....	37
4.1. Les enjeux démographiques.....	37
4.2. Les enjeux sociaux.....	37
4.3. Les enjeux économiques.....	38
4.4. Les enjeux organisationnels.....	38
5. Le choix et les outils de la fidélisation.....	38
5.1.Le choix de la population à fidéliser.....	38
5.2.Les outils de la fidélisation.....	39
Conclusion.....	40
Chapitre (3) : L’analyse de deux anciens mémoires.....	42
1 ^{er} thème : L’influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation des cadres : Cas Cevital	42
2 ^{ème} thème : Marketing des ressources humaines : fidélisation et fidélité organisationnelle : Cas Cevital	45
Conclusion.....	49
Conclusion générale.....	51
Bibliographie.....	54
Table de matières.....	57

Résumé : Durant ces dernières décennies, les entreprises et organisations ont compris la valeur irremplaçable du capital humain et sa dimension stratégique. Leur objectif est alors d'assurer la stabilité de cette ressource en utilisant le marketing des ressources humaines. Une nouvelle démarche ou approche née et développée à partir des années 90 suite à la conjugaison ou le mix de la démarche marketing à celle de la fonction ressources humaines. Ce dernier est utilisé pour fidéliser les salariés de l'entreprise en appliquant des techniques précédemment utilisées pour sa clientèle.

Le travail suivant présente la compréhension théorique du marketing RH et sa démarche ainsi que l'enjeu principal de ce dernier ; la fidélisation des ressources humaines et ses différentes formes suivi de deux synthèses de deux études de cas pourtant le thème de la fidélisation chez Cevital.

Mots clés :

Marketing RH, démarche MRH, fidélisation, ressources humaines, formes, outils et enjeux de la fidélisation.

Summary:

In recent decades, companies and organizations have understood the irreplaceable value of human capital and its strategic dimension. Their objective is then to ensure the stability of this resource by using human resources marketing. A new approach or approach was born and developed in the 1990s following the combination or mix of the marketing approach with that of the human resources function. The latter is used to retain the employees of the company by applying techniques previously used for its customers.

The following work presents the theoretical understanding of HR marketing and its approach as well as the main issue of HR marketing, the loyalty of human resources and its various forms followed by two syntheses of two case studies, despite the theme of loyalty at Cevital.

Key words:

HR marketing, HRM approach, retention, loyalty, human resources, HR, form and retention issues