

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Management des ressources humaines

Thème

**LA MARQUE EMPLOYEUR ET LA GESTION DE
LA RELEVÉ (CAS AGRODIV)**

Réalisé par :

AYOUAZ Yougurtha

Encadrant :

Mme BOUDACHE Souad

Devant les membres de jury :

Président : BERAHRAH Sihem

Rapporteur : BOUDACHE Souad

Examineur : TIMRIDJINE Sara

2023

Remerciements

Je tiens à remercier « Dieu » tout puissant de m'avoir donné la patience, la santé et le courage pour terminer ce travail.

Je tiens à adresser mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à mon encadreur Mme BOUDACHE SOUAD, qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su me transmettre ses expériences et me guider tout au long de cette étude.

Mes remerciements vont également à ma promotrice au sein de l'entreprise AGRODIV Mme BRARTI Hassina, qui m'a facilité grandement l'accès aux informations et qui m'a beaucoup aidé à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie avant tout ce travail à mon père, que son âme repose en paix, qui m'a toujours soutenu dans mes études et a été soucieux de ma réussite, Je ne saurais remercier à sa juste valeur, l'être qui a consacré sa vie à parfaire mon éducation avec un dévouement inégal.

À ma merveilleuse mère, un modèle d'amour et de force. Ce mémoire est dédié à toi, pour tout ce que tu as fait et continues de faire. Ta présence et ton soutien ont été les fondations de ma réussite. Je t'aime infiniment.

À mes chers frères et sœurs, mes compagnons de vie et mes alliés. Cette dédicace est un témoignage de notre lien indéfectible et de notre soutien mutuel.

Votre amour, votre soutien et vos encouragements ont été une source de motivation inestimable. Je vous suis reconnaissant(e) d'avoir partagé ce voyage avec moi. Je vous aime énormément.

À ma petite sœur Melissa, une étoile brillante dans ma vie. Cette dédicace t'est spécialement adressée pour te remercier d'illuminer mes journées avec ton sourire contagieux et ta présence précieuse. Ta joie de vivre et ton innocence sont une source d'inspiration pour moi. Je suis fier/fière de te voir grandir et je serai toujours là pour te soutenir dans tes rêves. Je t'aime tendrement, ma chère
Melissa.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La marque employeur comme outils d’attirer et fidaliser ses employeur	
Section 1 : Evolution de la marque employeur.....	6
Section 2 : Définition de la marque employeur et concepts associes.....	12
Section 3 : la marque employeur, un nouveau champ d’application des Ressources humaines	25
Chapitre II : La gestion de la relève et le transfert des connaissances	
Section 1 : La gestion de la relève et son efficacité	36
Section 2 : Le transfert de connaissances et sa mise en place	47
Section 3 : Le rôle du transfert de connaissance dans la gestion de la relève	56
Chapitre III : Etude de cas et mise en pratique de la marque employeur et de la gestion de la relève au sein d’agrodive	
Section 1 : Présentation de l’organise d’accueil	62
Section 2 : La méthode et la technique utilisé	81
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats	85
Conclusion générale	108
Bibliographie	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1 Introduction

La ressource humaine est actuellement l'une des ressources la plus importante détenue par les institutions de toutes sortes. Avec ce que l'environnement des affaires connaît de l'intensification de la concurrence d'une part, Et un changement dans le comportement et les aspirations des individus d'autre part. Les institutions font la course pour posséder ces ressources les plus performantes qui leur permettent de se distinguer de leurs concurrents. Divers outils et techniques sont utilisés à cet effet. Y compris les techniques de commercialisation. Où le concept de marketing des ressources humaines a émergé et s'est développé comme un concept moderne qui combine les techniques de marketing et la gestion des ressources humaines, et elle repose sur le fait de considérer l'employé comme un client dont l'organisation cherche à connaître ses besoins et ses attentes et s'efforce d'y répondre pour s'assurer qu'il demeure dans l'établissement et qu'il ne démissionne pas. Et pour atteindre cet objectif. L'entreprise doit posséder une marque forte qui lui permet de se distinguer sur le marché du travail et d'en faire la destination préférée des demandeurs d'emploi, surtout pour les plus compétents et les talentueux.

Renforcer son attractivité consiste à élaborer une marque d'employeur pour valoriser ses pratiques de management des ressources humaines aussi bien en interne, pour les salariés en poste, qu'en externe, pour les candidats potentiels. À travers sa marque employeur, l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquelles les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Bien que le défi à relever soit de taille pour les PME qui ne bénéficient pas du prestige et de la renommée des grandes entreprises, elles sont pourtant en mesure de propager leur marque d'employeur sans de lourds investissements en communication. Le critère déterminant qui sépare les entreprises qui reçoivent de façon continue des candidatures même lorsqu'aucun poste n'est ouvert et celles qui doivent faire appel à des cabinets de recrutement au moindre besoin de ressource, est le manque d'attractivité.

En ayant plus de ressources disponibles et un vivier de candidats potentiels plus important, l'employeur de choix peut plus facilement prévoir l'évolution de son activité et de ses emplois en relation avec celle de ses compétences. Les salariés étant plus professionnels et efficaces, ils seront à même de réfléchir sur l'évolution de leur métier, de maintenir d'eux-mêmes leurs compétences et de transmettre leur savoir. L'employeur de référence peut se permettre d'être plus sélectif. En recrutant non seulement sur l'expérience et la compétence, mais sur le

INTRODUCTION GENERALE

comportement, il sera en mesure de recruter des candidats cherchant à s'améliorer d'eux-mêmes et développer les capacités d'auto apprentissage de l'organisation¹.

Néanmoins la gestion des ressources humaines dans une perspective stratégique est un exercice entouré d'un important niveau d'incertitude. c'est justement ce niveau d'incertitude qui pourra être réduit par une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Et a cette instant que la gestion de la relève intervient dans ce processus et c'est justement ce niveau d'incertitude qui pourra être réduit par une gestion prévisionnelle des ressources humaines planifiée. Bien qu'il est généralement beaucoup plus efficace et rentable pour une entreprise de retenir et développer son personnel que de recruter de nouveaux employés. Cet énoncé prend tout son sens, surtout dans un monde où la rareté de main-d'œuvre qualifiée se fait de plus en plus grande. C'est pourquoi qu'en matière de relève on parle beaucoup plus sur le développement des talents.

Ultimement il s'agit pour une entreprise de s'assurer d'avoir en tout temps les bonnes ressources dans les postes et les secteurs les plus stratégiques pour son développement et sa croissance.

Ceci nous conduit à poser une question cruciale autour de laquelle s'articule notre travail :

Comment la marque employeur contribue-t-elle à une bonne gestion de la relève au sein d'AGRODIV ?

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

- Qu'est-ce que la marque employeur et quels sont ses buts, ses objectifs et ses avantages ?
- Quelles sont les étapes et les outils pour construire et développer une marque employeur ?
- Qu'est-ce que la gestion de la relève et comment se combinent-elle avec la marque employeur ?

Pour répondre à ces questions, nous avons émis trois hypothèses de travail :

H1 : L'élaboration et la mise en œuvre d'une marque d'employeur efficace contribue à accroître l'attractivité d'une entreprise, tant en interne.

H2 : L'adoption d'une approche combinée de gestion de la relève et de communication efficace de la marque employeur permet aux entreprises d'anticiper les besoins en compétences et de maintenir un vivier de candidats potentiels, assurant ainsi leur croissance et leur succès sur le long terme.

¹ Chaminade, B. (2005b). *RH & compétences dans une démarche qualité*. Association française de normalisation. Page 59

INTRODUCTION GENERALE

H3 : La construction d'une marque employeur favorise l'attraction des candidats les plus compétents et talentueux, renforçant ainsi la capacité d'une entreprise à sélectionner les meilleurs profils lors de la gestion de la relève.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux préoccupations précédemment citées, nous avons adopté une méthode qui consiste à diviser en trois chapitres :

Chapitre 1 : La marque employeur comme outil d'attraction et de fidélisation des employés.

Dans ce chapitre, une revue approfondie de la littérature sera réalisée pour examiner les concepts, les théories et les pratiques liés à la marque employeur. Les objectifs de ce chapitre seront de comprendre les fondements théoriques de la marque employeur, son importance pour attirer et fidéliser les employés, ainsi que les différentes stratégies et pratiques utilisées par les entreprises dans ce domaine.

Chapitre 2 : La gestion de la relève et le transfert de connaissances.

Ce chapitre se concentrera sur l'étude de la gestion de la relève et du transfert de connaissances au sein des organisations. Les différentes approches, modèles et techniques de gestion de la relève seront examinés, mettant l'accent sur l'importance du transfert de connaissances et de compétences pour assurer la continuité des opérations et favoriser le développement professionnel au sein de l'entreprise.

Chapitre 3 : Étude de cas et mise en pratique de la marque employeur et de la gestion de la relève au sein de l'entreprise "AGRODIV". L'étude a été réalisée à l'aide d'un questionnaire, permettant de recueillir des données auprès des participants au sein de l'entreprise "AGRODIV". Le questionnaire a été conçu de manière à couvrir les différents aspects de la marque employeur et de la gestion de la relève, en se basant sur les objectifs de recherche et les questions posées. Une fois les données collectées, une analyse approfondie a été effectuée. Les données ont été soumises à une analyse thématique pour identifier les principales tendances, les motifs récurrents et les perspectives des participants. Enfin résultats obtenus ont été interprétés en relation avec les objectifs de recherche et les théories existantes. Les conclusions ont été tirées en mettant en évidence les principales constatations de l'étude et en répondant aux questions de recherche.

Il convient de noter que la méthodologie de l'étude de cas basée sur un questionnaire présente certaines limites, telles que la dépendance des réponses des participants à leur

INTRODUCTION GENERALE

perception subjective, la possibilité de biais ou de lacunes dans les réponses, et la difficulté à saisir la complexité et la profondeur des problèmes étudiés.

CHAPITRE 1 :

La marque employeur comme outils pour attirer et fidéliser ses employeurs

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

CHAPITER 1 : La marque employeur comme outils d'attirer et fidéliser ses employer.

Etre capable d'attirer et conserver les talents d'aujourd'hui, être capable d'entretenir la motivation de ces recrues en accord avec les habitudes de chaque génération de collaborateurs et être flexible pour savoir s'adapter aux évolution de demain, telle est le défis de toutes organisation.

La marque employeur apparait comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui permet aux entreprises de répondre aux problématiques d'attractivité et de fidélisation des salariés.

La marque employeur représente un outil important pour les professionnels en ressources humaines afin d'attirer et de recruter les meilleurs candidats. Elle favorise également l'engagement des employés à l'égard des valeurs et des objectifs organisationnels.

La valorisation de la marque employeur est devenue un impératif pour chaque recruteur. Il est essentiel de fidéliser ses salariés afin de limiter les risques de turnover il faut donc développer la marque employeur.

L'objectif du présent chapitre est d'apporter un éclairage sur cette nouvelle approche, émergence de la marque employeur et la marque employeur en gestion des ressources humaines.

Section 1 : Evolution de la marque employeur

Histoire de la marque employeur :

C'est en 1998 que la marque employeur a été conceptualisée en France. Cependant, l'histoire de la communication de recrutement, dont elle est l'héritière, est beaucoup plus ancienne. On peut découper l'histoire de la marque employeur en quatre étapes.

1.1.1 La communication de recrutement, prémices de la marque employeur :

L'armée a été la première à communiquer pour recruter des militaires. Les premiers services du personnel apparaissent dans les usines dans les années 1880, avec comme mission principale le recrutement des ouvriers. Suite à la première grève nationale en France, qui fut menée par les mineurs en 1906, le poste de responsable de recrutement se développe dans les usines, avec pour mission principale de sélectionner des ouvriers politiquement non engagés. La Première Guerre mondiale et la pénurie de travailleurs dans tous les pays occidentaux

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

entraînent le début de l'usage de la publicité pour attirer la main-d'œuvre, féminine notamment.

En l'absence d'hommes partis au front, les femmes travaillaient dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes, tels que la soudure ou la réparation de moteurs. Leur contribution était essentielle pour la production, notamment pour la fourniture du matériel de guerre. Au cours du xx^e siècle, les petites annonces d'emploi se développent dans les journaux. La transformation du marché du travail et l'intervention d'organismes intermédiaires dans le recrutement vont engendrer des effets à la fois la fonction, le nombre et surtout le style rédactionnel des annonces de recrutement.²

1.1.2 Dans les années 1960 :

période de quasi plein-emploi (le taux de chômage est inférieur à 2 %), les petites annonces sont nombreuses et ont pour objectif de mettre directement en relation les demandeurs d'emploi avec les entreprises. Les offres d'emploi sont généralement publiées dans des quotidiens, tassées au milieu d'annonces de vente de voitures ou de logements. Il n'y a aucune rubrique dédiée et aucune intention de la part des entreprises de les mettre en valeur. Leur style de rédaction est télégraphique, elles mentionnent peu de critères de sélection et, rarement, un niveau de formation. À cette époque, leur fonction n'est aucunement de promouvoir l'entreprise ni sa marque employeur. Le candidat dispose donc de très peu d'information concernant l'entreprise. Il doit se contenter de son nom et de l'intitulé du poste, mais, en contrepartie, il peut rencontrer directement l'employeur et le questionner. Il est fréquent que les « cols blancs » se déplacent dans les entreprises, CV à la main, pour postuler à des emplois de bureau.³

À partir des années 1960, l'apparition des intermédiaires de recrutement va entraîner une évolution des annonces d'emploi. Les professionnels (régies de presse, agences de publicité, cabinets de recrutement) interviennent de plus en plus comme intermédiaires dans le recrutement sur annonces. Ils sont à l'origine de 2 % d'entre elles en 1960, contre 11 % en 1980. C'est à cette même époque que sont créées les associations spécifiques aux cabinets de conseil en recrutement ainsi que les sociétés de conseil en communication.

1.1.3 Au milieu des années 1980

avec le développement de la communication *corporate*, les agences de communication ou média s'imposent sur le créneau du recrutement par annonces. Leur rôle est d'acheter des espaces aux régies des journaux, de les négocier, puis de les revendre aux cabinets de recrutement. Ces structures vont très vite faire preuve de créativité en assurant la conception des petites annonces pour l'emploi dans le but d'en faire des vitrines. Aidées en cela par l'apparition des ordinateurs et de la PAO, elles mettent en valeur les offres d'emploi et les

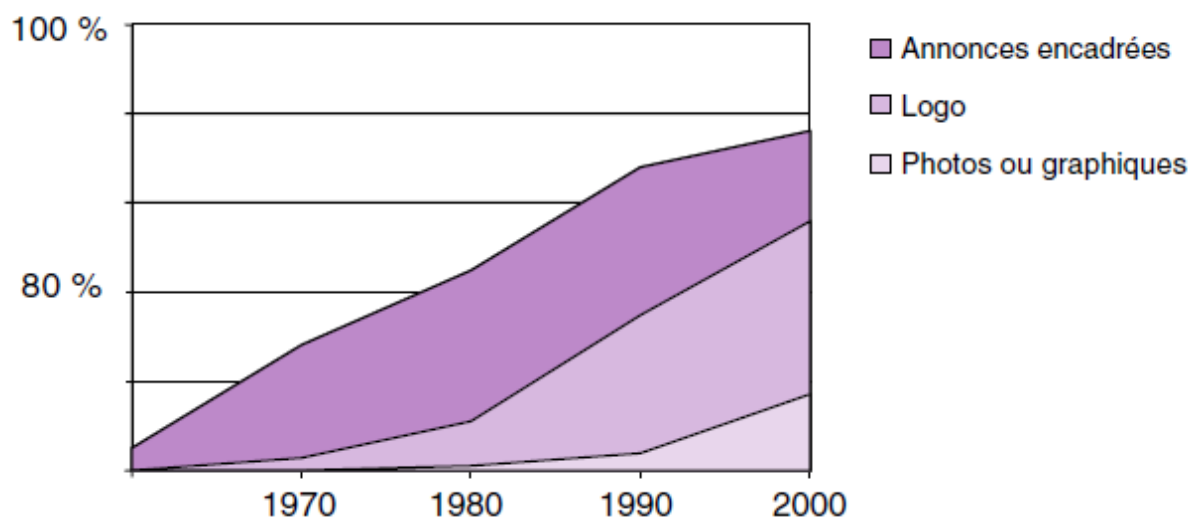
² Dankelman, I., & Davidson, J. (2013). *Women and the Environment in the Third World: Alliance for the future*. Routledge. page 64

³ Anthony, R. N. (1988). La fonction contrôle de gestion. Harvard Business Review Press. Page 113

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

logos des entreprises. Cette pratique peu répandue au départ va aller jusqu'à concerner 60 % des entreprises en 2000. Afin de pallier les difficultés des journaux quotidiens à publier de nombreuses pages d'annonces d'emploi, des « suppléments emploi » hebdomadaires sont diffusés à partir de la fin des années 1980. Ces éditions spéciales, attendues par les demandeurs d'emploi, contiennent des offres sous forme de grandes annonces encadrées, des visuels et logos des entreprises, permettant de les valoriser.⁴

Figure 1 : Evolution des modes de presentation des annonces d'emploi⁵



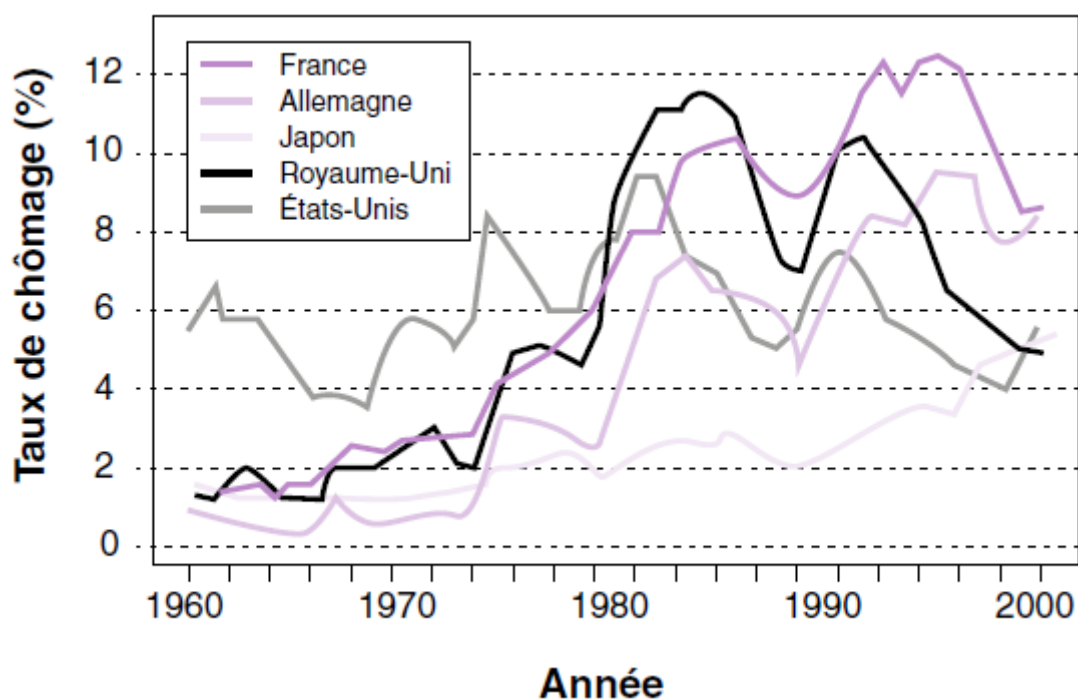
Source : étude réalisée par Emmanuelle Marchal et Didier Torny, *Travail et Emploi*, n° 95, juillet 2003.

L'invention de la marque employeur (les années 1990) Les crises et chocs pétroliers des années 1970 et 1980 entraînent une hausse importante du chômage : en France, il franchit la barre des 5 % en 1977 pour atteindre celle des 10 % en 1992 après la guerre du Golfe. Les jeunes diplômés, y compris d'un niveau bac + 5, plus particulièrement, sont pour la première fois confrontés au chômage massif, avec un taux qui atteint les 20 %. Les slogans de « première génération Kleenex » fleurissent dans la presse de l'époque pour caricaturer la détresse de cette génération entière de diplômés sacrifiée à la sortie de leurs études par la violence de la crise économique

⁴ Gorz, A. (2011b). Critique de la raison économique. Verso Books. Page 69

⁵ Emmanuelle Marchal et Didier Torny, *Travail et Emploi*, n° 95, juillet 2003.

Figure 2 : Evolution du taux de chômage de 1960 à 2002



1-1-4 Dès le milieu des années 1990 :

l'économie « sort du tunnel » de la crise, et les entreprises qui avaient souvent licencié massivement recommencent à embaucher. Le boom de la « net économie » et la crainte du bug de l'an 2000 génèrent un volume massif de recrutement d'informaticiens et la multiplication d'offres à grands renforts de slogans publicitaires. Les entreprises se mettent de plus en plus à utiliser Internet pour recruter et les candidatures en ligne se développent.

C'est dans ce contexte de « guerre des talents »⁷ que le concept de « marque employeur », transféré du marketing et inspiré par des consultants, a émergé d'abord en Grande-Bretagne.

1-2 L'invention du concept :

En 1990, le terme « *employer brand* » est utilisé pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business, au cours d'une conférence dont le titre est « Transformer la publicité de recrutement en arme concurrentielle ». Ce terme découle d'une question posée

⁶ Muller A, « Que sais-je ? », *La Net économie*, 2e éd., PUF, coll. vol. 3597, 2007.

⁷ Michaels E., Handfield-Jones H. et Axelrod B., *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

lors d'une étude menée auprès d'entreprises : « Quel mot utilisez-vous en interne pour décrire l'actif qui est la réputation des entreprises en tant qu'employeur ? »⁸

En 1996, Tim Ambler, professeur de marketing à la London Business School, et Simon Barrow rédigent le premier article publié dans une revue scientifique(a). En parallèle, Simon Barrow dépose un brevet à l'Office des brevets britannique. Deux termes anglo-saxons sont depuis utilisés pour désigner la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « *employer brand* » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « *employer branding* ». En France, en 1998, Didier Pitelet, président de Guillaume Tell (Publicis), introduit en France le concept de « marque employeur » et le dépose à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI).

1-3 Le développement de la marque employeur :

dans les entreprises, les directions des ressources humaines sont, au départ, un peu réticent à recourir à cette démarche issue du marketing. Pourtant, très vite, le concept de marque employeur s'impose avec succès dans les entreprises comme une garantie pour elles de se distinguer de leurs concurrents dans l'attraction et la fidélisation des talents.⁹

Les annonces de recrutement, qui demeurent encore le support principal à l'orée de l'an 2000, sont transformées par les campagnes « marque employeur ». Ce ne sont plus seulement des activités et des compétences qui sont décrites dans les offres d'emploi, mais la marque employeur et les valeurs de l'entreprise qui sont mises en exergue. L'annonce de recrutement évolue vers la communication dite « *corporate* ».

Rapidement, les entreprises prennent conscience au plus haut niveau que, dans un contexte de départs en retraite des papy-boomers, prévus entre 2006 et 2025, et d'économie mondialisée, le capital humain constitue une ressource qu'il convient d'attirer, mais surtout de fidéliser. Quelles que soient les fluctuations de l'économie et du marché de l'emploi, il est important de communiquer régulièrement pour asseoir de la notoriété de sa marque employeur auprès des étudiants et des actifs. Les notions d'« employeur de choix » ou d'« engagement salariés à travers la marque » deviennent alors les thèmes centraux des colloques « ressources humaines ». Des services dédiés « marque employeur » sont créés, dont certains directement rattachés au directeur général. Les classements d'employeurs se développent,

⁸ Barrow, S., & Mosley, R. (2011). La marque employeur : Apporter le meilleur de la gestion de la marque aux personnes au travail. John Wiley. Page 75

⁹ Op cit. Anthony, R. N. (1988). La fonction contrôle de gestion. Harvard Business Review Press. page 142

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

l'obtention d'un label constituant une preuve affichable de la réalité de la promesse employeur¹⁰

1-3-1 La marque employeur à l'ère du digital (les années 2000 à nos jours)

La montée en importance stratégique de la marque employeur a été confortée par le développement des réseaux sociaux. Ces derniers constituent les médias préférés des jeunes diplômés et actifs, qui sont la génération cible de la marque employeur. Par ailleurs, ils offrent à chacun la possibilité de recueillir directement des informations et de se faire sa propre idée de l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur, indépendamment du canal de communication *corporate*. Le développement des réseaux sociaux a constitué un risque pour la gestion de la marque employeur, laquelle a dû être profondément transformée, mais aussi une opportunité de mieux atteindre la génération Y. En effet, les jeunes actifs nés entre 1980 et 1995 représentent une cible privilégiée des entreprises.

Les campagnes « marque employeur » évoluent vers le digital :

Les réseaux sociaux ont connu une évolution majeure depuis la création de l'expression "Web 2.0" en 2004. Le premier réseau social, Classmates, est apparu dès 1995, suivi de MSN Messenger en 1999, LinkedIn et Myspace en 2003, Facebook en 2004, YouTube en 2005 et Twitter en 2006. Instagram et Snapchat, populaires parmi la génération Z, ont été créés en 2010 et 2011 respectivement. L'utilisation des réseaux sociaux est en constante progression, en particulier chez les jeunes, selon l'étude Infinite Dial9. Facebook occupe la première place en tant que réseau social préféré avec 64 % des utilisateurs dans le monde et 96 % des étudiants en France. Instagram, Pinterest et Snapchat se classent également en tête. Les entreprises utilisent également les réseaux sociaux pour atteindre les jeunes diplômés et actifs en tant que cible de leur marque employeur. Les réseaux sociaux offrent des avantages en termes de souplesse, de réactivité et d'innovation à un coût modéré, et ils sont le canal de communication le plus utilisé par les entreprises pour promouvoir leur marque employeur. Plus de la moitié des entreprises françaises communiquent via au moins trois médias sociaux, et Facebook est utilisé par 70 % d'entre elles pour le recrutement. Les entreprises déploient des efforts pour séduire les nouvelles générations et utilisent des campagnes digitales innovantes pour attirer l'attention des candidats. Avec la généralisation des smartphones et de l'Internet mobile, les campagnes de recrutement sont conçues pour être exclusivement digitales et adaptées au mobile. Les entreprises cherchent à magnifier leur marque employeur

¹⁰ https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100065010/extras/F0203_Chap1.pdf 16/03/2023 a 22:32

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

en rendant leurs sites carrières attrayants et en rendant leurs processus de candidature en ligne fluides et intuitifs pour retenir l'attention des candidats. Des chiffres montrent que plus d'un candidat sur deux et 78 % des 18-24 ans renoncent à postuler à un emploi si le site web de l'entreprise est peu attrayant ou si la procédure de candidature en ligne est trop complexe.¹¹

2 Section 2 : Définition de la marque employeur et concept associer :

2.1 Définitions de la marque employeur :

Au départ, le rôle de la marque employeur est lié à l'activité de recrutement. Il s'agit de rendre efficace et professionnelle la démarche de communication de l'entreprise vers les demandeurs d'emploi en appliquant les techniques de marketing au champ des ressources humaines afin de mieux attirer les talents. Simon Barrow et Tim Ambler définissent la marque employeur comme l'« ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois proposés par une entreprise en tant qu'employeur ». Il s'agit de mettre en valeur tous les atouts de l'entreprise en les marketant.

En 1998, Didier Pitelet élabore une définition plus globale que celle de Barrow et Ambler, et fait référence à l'image interne de l'entreprise et à la nécessaire cohérence avec la communication externe. La marque employeur est « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, au nom de sa performance économique ».

En 2002, W. Ruch¹² va plus loin en citant explicitement les salariés. Pour Ruch, la marque employeur est « l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels ».

En 2010, B. Minchington poursuit cet élargissement : la marque employeur est « l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe ».

¹¹ https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100065010/extras/F0203_Chap1.pdf 16/03/2023 a 22:45

¹² Ruch W., «Employer branding evolution: A guide to building loyalty in your organisation», Versant Solutions, 2002 page 60

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

On constate ainsi que la définition de la marque employeur a évolué de la stricte communication de recrutement vers un enjeu de gouvernance d'entreprise plus global, s'adressant à la fois à des publics internes et externes.

La marque employeur renvoie à l'image de l'entreprise, à la réputation de l'organisation en tant qu'employeur. La notion renvoie aussi à une promesse employeur, expression des valeurs et de la culture de l'entreprise fédérant les salariés. D'ailleurs, la marque employeur est aussi définie comme une « promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels... [qui] permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur »¹³. Lorsqu'on interroge les entreprises et les étudiants sur leur définition de la marque employeur, ont souvent utilisé de manière indifférenciée les termes de culture, valeurs, image, identité ou encore réputation. Bien qu'ayant un lien avec la marque employeur, chacun de ces concepts qui lui préexistait mérite d'être précisé. Il en va de même pour les notions apparues dans le sillage de la marque employeur, telles que promesse employeur, expérience candidat, expérience salarié ou encore employeur de choix.

2.2 Les concepts associés à la marque employeur :

2.2.1 La culture d'entreprise :

La culture d'une entreprise est souvent citée comme une composante importante de l'attractivité de la marque employeur. On dit d'entreprises comme Danone ou Michelin qu'elles ont une forte culture d'entreprise.

Exemple : La culture de Danone

La culture de Danone, incarnée par son fondateur, Antoine Riboud, dès 1972, exprime une vision du rôle de l'entreprise en insistant sur l'interdépendance des objectifs économiques et sociaux. Ce projet a permis de constituer dès la fusion de BSN et de Gervais Danone en 1973 – une véritable culture de groupe. En effet, 92 % des salariés du groupe, appelés les « danoners », soutiennent totalement les valeurs promues par Danone(a). Et cette culture est régulièrement réaffirmée par la direction : « Les salariés veulent trouver du sens dans leur travail au quotidien, on ne peut motiver que par la rentabilité. Ils se mobilisent aussi sur des projets de société. »

¹³ Benraiss-Noailles L. et Viot C., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international*, HEC Montréal, 2014.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Maurice Thévenet définit la culture d'entreprise comme « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire ».

Selon lui, « une culture forte motive les gens si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent ». ¹⁴

À l'origine, le terme de culture est issu de l'anthropologie pour décrire les rites, mythes, langages, valeurs, croyances et pratiques qui distinguent les peuples les uns des autres. C'est en 1930 que les sciences du management et des organisations s'emparent du sujet. La célèbre enquête conduite par Elton Mayo à l'usine Western Electric de Cicero (Hawthorne Works) marque la première tentative d'utiliser le concept de culture pour comprendre l'environnement de travail.

Dans les années 1970, l'ouverture de la compétition économique mondiale et l'implantation d'usines japonaises aux États-Unis vont générer des débats autour de la culture d'entreprise en opposant les conceptions américaines et japonaises. En 1983, l'ouvrage de management *Le Prix de l'excellence*, de Tom Peters et Robert Waterman, popularise l'idée que les organisations dotées de cultures fortes sont plus efficaces.

De multiples définitions de la culture d'entreprise existent. La plus citée est celle d'Edgard Schein, considéré comme son inventeur en 1985 : « La culture est un modèle de valeurs de base qu'un groupe donné a découvert, inventé ou développé, en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires ¹⁵. »

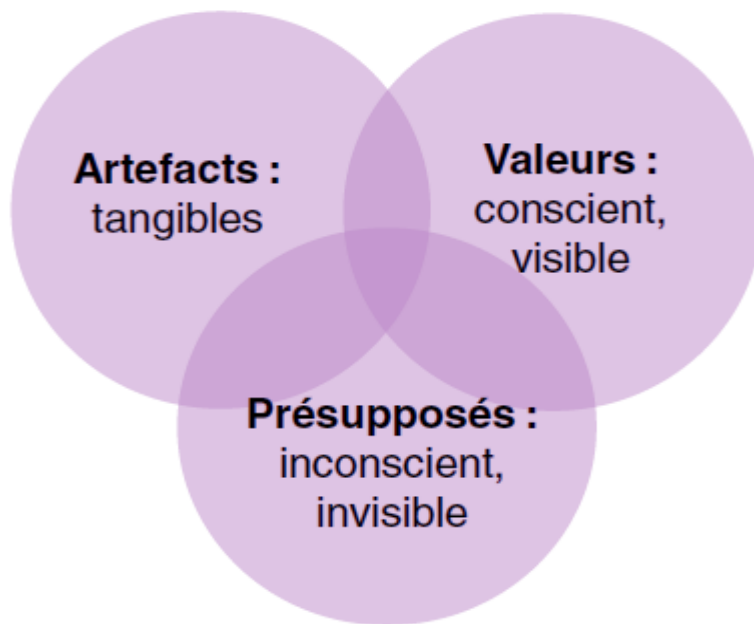
Schein distingue trois niveaux de culture d'entreprise :

- **Les artefacts.** Ils consistent en éléments tangibles tels que l'environnement de travail, le code vestimentaire, la saga de l'entreprise avec ses créateurs, les horaires de travail ou le télétravail.
- **Les valeurs.** Elles font référence aux normes de comportement, aux représentations visibles et aux missions que se fixe l'entreprise.
- **Les présupposés.** Il s'agit d'éléments invisibles et inconscients tels que les hypothèses, les croyances, les sentiments et les tabo

¹⁴ Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1987 page 129

¹⁵ Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 5e éd., San Francisco, Wiley, coll. « The Jossey-Bass Business & Management Series », 2016. Page 44

Figure 3 : Les trois composantes de la culture d'entreprise selon E. Schein



2.2.2 Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs d'une entreprise sont un des éléments structurant la culture de l'entreprise. Maurice Thévenet distingue trois types de valeurs¹⁶ :

- **les valeurs déclarées**, qui figure sur les documents officiels (rapport d'activité, support de communication...);
- **les valeurs apparentes**, tels que les modèles qui sont exposés, les héros, c'est-à-dire ceux qu'illustrent les dirigeants ;
- **les valeurs opérationnelles**, telles que les procédures qui servent de guide pour réagir à des situations données.

Une enquête menée par l'institut de sondage Universum sur les entreprises qui font le plus rêver les jeunes met en exergue l'aspiration, pour les nouveaux diplômés, de collaborer avec une entreprise dont ils partagent les valeurs. Par exemple, les valeurs de développement durable montent en importance pour les jeunes générations ou encore celles de l'*open source* et du logiciel libre (par opposition au code propriétaire) chez les développeurs informatiques. Les entreprises vont donc utiliser leurs valeurs comme base de dialogue avec les candidats.

Pour Thierry Wellhoff, avant de communiquer sur ses valeurs, l'entreprise ou la marque doit s'être assurée de cinq critères :

¹⁶ Op cit. thévenet M., *La Culture d'entreprise*, 7e éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », 2015. Page 83

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

- **Une valeur doit revêtir une définition explicite.** Cela oblige l'entreprise à préciser le sens qu'elle donne à une valeur conceptuelle, par exemple l'innovation qui « prend une signification différente suivant la nature de l'entreprise, son secteur, sa production ».
- **Une valeur doit s'inscrire dans un « champ d'application ».**

Par son absence ou par une remise en cause, **une valeur doit pouvoir susciter l'indignation.** « Que quelqu'un remette en cause nos valeurs, il nous remet en cause nous-mêmes. Car elles s'adressent à chacun d'entre nous de façon quasi individuelle, tout en étant une notion très collective. Créer ce lien entre l'individuel et le collectif est donc la première force des valeurs. »

- **Une valeur doit être universelle et s'adresser à toutes les parties prenantes.**
- **Une valeur doit se traduire en actes.**

Exemple :

Les valeurs de Coca-Cola Dans sa feuille de route « Vision 2020 », Coca-Cola définit six valeurs, « les 6 P », qui orientent les actions de l'entreprise et décrivent la façon dont les employés de Coca-Cola doivent se comporter au quotidien :

People : bénéficier d'un lieu de travail idéal où les gens sont inspirés pour être les meilleurs possible ;

Portfolio : apporter au monde un portefeuille de marques de boissons de qualité qui anticipent et satisfont les désirs et les besoins des personnes ;

Partenaires : entretenir un réseau gagnant de clients et de fournisseurs, de sorte à créer ensemble une valeur mutuelle et durable ;

Planète : être un citoyen responsable en aidant à construire et à soutenir des communautés durables ;

Profit : maximiser le rendement à long terme pour les actionnaires tout en tenant compte de nos responsabilités globales ;

Productivité : développer une organisation très efficace, rapide et évolutive.

2.2.3 L'identité employeur

L'identité employeur est souvent définie de façon imagée comme étant l'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle constitue ses éléments intrinsèques, intangibles et distinctifs par rapport à une autre organisation.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Culture et identité sont liées par le temps long. L'identité employeur est l'expression de la culture d'entreprise constituée de ses valeurs, son histoire, sa géographie, ses dirigeants, ses produits, son réseau de distribution, ses métiers, son modèle managérial, sa politique de formation, de rémunération, ses rites, tabous et signes tels que partagés par la majorité des salariés. Pour Roland Reitter¹⁷, la culture est un des vecteurs de l'identité ; la culture renvoyant à un savoir partagé tandis que l'identité renvoie à ce à quoi on s'identifie.

Soenen et Moingeon ont défini un modèle distinguant plusieurs aspects de l'identité organisationnelle :

- **l'identité professée**, c'est-à-dire celle utilisée par l'entreprise dans les discours officiels ;
- **l'identité ressentie** en interne ;
- **l'identité présentée** en externe ;
- **l'identité manifestée** ;
- **l'identité perçue**.

Les frontières entre l'intérieur et l'extérieur des organisations étant de plus en plus floues, il existe des relations dynamiques entre l'identité, la culture et l'image des entreprises.

2.2.4 L'image de marque

Jean-Jacques Lambin définit l'image de marque comme « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque ». ¹⁸

Thierry Libaert¹⁹ dégage, quant à lui, quatre types d'images au travers du carré d'image :

- **l'image réelle**, la plus objective possible et la plus proche de l'identité de l'entreprise ;
- **l'image perçue**, renvoyée par les enquêtes d'opinion ;
- **l'image voulue**, idéale, souhaitée en fonction des objectifs par l'entreprise ;
- **l'image possible**, à obtenir en fonction des contraintes du marché et du positionnement des concurrents.

¹⁷ Reitter R., Cultures d'entreprise, Vuibert, 1991.

¹⁸ Lambin J.-J., Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique, 9e éd., Dunod, 2016. Page 75

¹⁹ Libaert T., Le Plan de communication – Définir et organiser votre stratégie de communication, 5e éd., Dunod, 2017. Page 206

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

L'image employeur est la perception qu'ont les différentes parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis de la relation de cette dernière avec ses salariés. Celle-ci peut différer en fonction des acteurs : salarié, syndicaliste, directeur général, candidat ou client par exemple. À l'intérieur de l'entreprise, l'image employeur peut varier en fonction de la CSP (catégorie socioprofessionnelle, c'est-à-dire cadres, employés...), de l'ancienneté, de l'âge des salariés, de l'entreprise d'origine dans le cas d'une fusion et de l'existence de statuts publics et privés dans les ex-monopoles publics. L'image souhaitée par une entreprise peut se refléter plus ou moins bien dans l'opinion publique. En conséquence, l'image employeur perçue par les candidats peut être éloignée de celle voulue par ses dirigeants. Ce décalage transparaît particulièrement en cas de crise, du fait de la mise en lumière de l'organisation par les médias. En outre, les réseaux sociaux en particulier jouent souvent un rôle amplificateur en la matière.

2.2.5 La notoriété

Selon le dictionnaire de la langue française Larousse 2009, la notoriété est « le caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes ». La notoriété d'une marque est la connaissance que le public a d'une marque ; c'est sa renommée. La notoriété indique la vitalité d'une marque ; elle est un des indicateurs mesurés dans les méthodes de valorisation des marques. La notoriété est aussi souvent utilisée pour mesurer l'efficacité des publicités. La notoriété est alors la mesure quantitative des traces laissées par l'image projetée et l'image perçue. Le public se souvient de la marque et/ou de certains attributs spécifiques plus que d'autres. Il existe quatre types de notoriétés²⁰ :

- **Notoriété spontanée.** Le consommateur cite spontanément le nom de l'entreprise ou de la marque.
- **Notoriété « top of mind ».** L'entreprise figure parmi les premières citées.
- **Notoriété assistée.** Le consommateur déclare connaître le nom de l'entreprise qui lui est présentée.
- **Notoriété qualifiée.** Le consommateur est capable de citer des marques ou produits associés à l'entreprise.

²⁰ ibid

2.2.6 La réputation

Dès les années 1920, Henry Ford affirmait que : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. » De nos jours, 81 % des entreprises estiment que leur réputation est leur actif le plus précieux. La réputation renvoie à la manière dont l'entreprise est considérée, évaluée par ses différentes parties prenantes, sur le registre de sa gouvernance, de sa politique, de ses pratiques RH et managériales (l'étymologie latine du terme réputation, *reputatio*, signifie « évaluation »). Cette réputation peut se traduire par des opinions plus ou moins favorables en fonction des publics (syndicats, investisseurs...) et, dans le cas de la réputation employeur, occasionner des difficultés de recrutement, de fidélisation, de performances. À l'inverse, une bonne réputation est un atout majeur pour attirer de nouveaux salariés. Les entreprises ayant une faible réputation recevraient 50 % de candidatures en moins que les entreprises bénéficiant d'une forte réputation, mais également de moins bons profils.²¹

C'est une sorte de halo résultant des multiples images attribuées à l'entreprise et qui peut jouer un effet protecteur en cas de crise. Pour Viktor Vanberg²², la bonne réputation peut être perçue comme un « capital humain », les individus étant motivés à travailler dans une entreprise ayant une bonne réputation et des valeurs morales.

La réputation d'une entreprise en tant qu'employeur repose entre autres sur sa culture d'entreprise, les conditions de travail offertes, un traitement juste et équitable entre les salariés, les opportunités de carrière. La réputation se construit et se consolide avec le temps. D'où le développement d'enquêtes pour la mesurer régulièrement.

En un siècle cependant, les réseaux sociaux ont complexifié la gestion de la réputation des entreprises. Désormais, celle-ci est bidimensionnelle : elle se compose de la « e-réputation », véhiculée par les réseaux sociaux et Internet, et de la « réputation classique », véhiculée par les moyens traditionnels de communication et encore par le bouche-à-oreille. Réputation et notoriété sont donc deux concepts différents. On peut avoir une belle notoriété, c'est-à-dire être connu, mais avoir une réputation désastreuse car on est connu pour de mauvaises raisons (par exemple, les banques et la crise des *subprimes*). C'est d'autant plus un problème que l'opinion publique mémorise mieux ce qui ne va pas que ce qui va. D'ailleurs, 92 % des entreprises considèrent que le risque de mauvaise réputation constitue la catégorie de risques

²¹ Turban D.B. et Cable D.M., « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003

²² Vanberg V., *Rules and Choice in Economics*, Londres, Routledge, 1994.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

la plus difficile à gérer. Une atteinte à la réputation peut entraîner la dégradation d'une image de marque et la perte de confiance du consommateur (cas de Volkswagen dans l'affaire des moteurs truqués). À l'inverse, une entreprise peut être inconnue par le grand public tout en ayant une excellente réputation auprès de ses clients fidèles. Un des objectifs principaux de la marque employeur est de réduire les écarts entre ces différents concepts, en limitant les dissonances entre la réputation employeur et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie » (l'identité). Il s'agit surtout de réconcilier l'image de marque externe et l'identité interne d'une entreprise telle que vécue par ses salariés. Cet enjeu est vraiment important au vu des enquêtes³⁴ qui montrent que seuls 19 % des salariés au niveau mondial perçoivent une adéquation entre l'image renvoyée par leur employeur et leur propre expérience au sein de l'entreprise. Cet alignement entre l'interne et l'externe est encore plus faible en France avec uniquement 14 % de salariés qui se reconnaissent dans la marque employeur de leur entreprise.

2.3 Les concepts cœur de la marque employeur

Ces termes sont apparus pour enrichir le vocabulaire lié à la marque employeur au fur et à mesure de l'évolution de cette dernière.

2.3.1 La promesse employeur

Comme toute marque, la marque employeur doit être porteuse d'une promesse qu'elle va rendre lisible et différenciante. Cependant, la promesse employeur doit prendre en compte le fait que les candidats ou les salariés ne vont pas « acheter » un produit comme les autres, mais vont travailler sur du long terme au sein d'une entreprise qu'ils ont choisie. La notion de confiance entre l'entreprise et les salariés ou futurs salariés est donc primordiale. 50 % des grandes entreprises considèrent la « promesse employeur », ou EVP (*Employer Value Proposition*)²³ dans le vocabulaire anglo-saxon, comme la pierre angulaire de leur marque employeur. Cette dernière doit relever un double défi : pour être attractive, la promesse employeur doit être suffisamment différenciante ; pour fidéliser les salariés, elle doit être sincère et authentique. Cet équilibre implique, d'un côté, un travail sur sa définition en partant de la culture de l'entreprise, de ses valeurs et, de l'autre, la mise en place d'un cycle d'amélioration continue au niveau de tous les actes ressources humaines pour tenir la promesse.

²³ Enquête Universum 2016, effectuée auprès de 2 500 professionnels RH dans 30 pays.

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Par exemple, imaginons que la promesse employeur faite aux candidats soit : « Rejoignez notre entreprise innovante ! » Cette valeur devra être reflétée dans le discours des dirigeants, le déroulement du recrutement ; les processus internes de l'entreprise devront être incitatifs, la prise d'initiative encouragée, le droit à l'erreur reconnu... Pour être efficace, la promesse employeur doit correspondre le mieux possible à la réalité vécue par les candidats lors du processus du recrutement – l'expérience candidat – ainsi qu'à l'expérience des salariés dans l'entreprise – l'expérience salarié.

2.3.2 Expérience candidat et expérience collaborateur

L'expérience candidat se traduit par les émotions, les perceptions et les opinions du candidat en regard de la façon dont il a été traité et évalué lors du processus de recrutement. C'est donc le résultat de l'ensemble des interactions qu'un candidat peut avoir avec un employeur potentiel ou ses représentants (cabinets de recrutement). L'expérience candidat débute avec le premier contact (envoi d'une candidature, chasse, rencontre lors d'un salon...) et se termine lors de l'embauche ou lors du refus d'une des parties. En cas d'embauche, l'expérience candidat évolue vers l'expérience salarié.

L'expérience salarié se définit comme l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise. Cela concerne bien sûr les éléments liés directement au contrat de travail (mission, rémunération, horaires, etc.), mais va bien au-delà des simples processus des ressources humaines, en englobant les interactions du salarié avec ses managers, ses collègues, les outils ou systèmes d'information, l'environnement et l'ambiance de travail. L'expérience collaborateur se conçoit comme un parcours, qui va se dérouler tout au long de l'évolution du salarié dans l'entreprise, depuis le recrutement jusqu'à sa sortie de l'entreprise. L'expérience collaborateur doit être simple et fluide, et correspondre à la promesse employeur et aux valeurs de l'entreprise.²⁴

2.3.3 Employeur de choix

Être un employeur de choix, c'est être un employeur de référence. Pour ce faire, ses politiques de l'emploi et ses pratiques de gestion des ressources humaines lui donnent un avantage sur ses concurrents dans le recrutement et la rétention des travailleurs qualifiés. Cela demande d'aller plus loin que de réfléchir à la stratégie d'attractivité de son organisation ou d'obtenir un label décerné au meilleur employeur. C'est une quête constante impliquant toutes les strates de l'organisation : direction générale, encadrement de proximité, salariés. C'est une

²⁴ Fraser, T. M. (1983). *Stress humain, travail et satisfaction au travail : une approche critique*.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

question d'engagement de tous les instants à améliorer inlassablement l'environnement de travail de ses salariés, leur expérience de travail et le développement de leur employabilité. C'est aussi revisiter ses pratiques managériales à l'aune des attentes des nouvelles générations, vers plus d'agilité et de travail collaboratif. L'enjeu de la marque employeur est d'incarner l'ambition humaine de la gouvernance d'une entreprise. Son rôle est de permettre aux entreprises de devenir un employeur de choix qui accompagne sur le long terme les salariés en les attirant, les recrutant, les fidélisant, les motivant, les développant, et en maintenant leur employabilité.

2.3.4 Le rôle de la marque employeur

La marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son désigne, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » chez lequel il fait bon travailler et ainsi, lutter contre une pénurie de talents.

A travers elle, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leur vision, leur promesse, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en faire un élément de différenciation.²⁵

La marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Cela passe par une profonde connaissance de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, des femmes et des hommes qui la composent... « *Il s'agit d'identifier ses forces et ses faiblesses pour ensuite pouvoir mettre en avant une identité forte et originale, et non pas faire uniquement la promotion de valeurs évidentes et communes à toutes les organisations comme le respect de l'environnement ou de l'humain* ». (FOUGERAT, 2010).²⁶

De manière générale, la marque employeur agit comme une forme de gouvernance et de régulation, qui ré-humanise l'Entreprise, à travers la promotion de normes « vertueuses », notamment dans les processus de sélections et de recrutement de candidats (égalité homme-femme par exemple).

Au niveau organisationnel, la ME externe doit permettre d'attirer un flux de candidats « talentueux » en continu, afin de maintenir la performance de l'organisation.

²⁵ Kapferer, J. (1996). *Strategic Brand Management*. Page 164.

²⁶ Frédéric Fougerat, est à la fois directeur de la communication du groupe de services pétroliers Geoservices, blogueur influenceur, et enseignant en Master communication d'entreprise et d'influence, à l'ISCPA.

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Divers objectifs intermédiaires sont observables en vue de devenir un « employeur de choix », un « employeur de référence ». L'objectif de différenciation est prééminent, il s'agit non seulement d'être présent dans l'esprit des candidats, mais d'être préféré à des concurrents. Le but est donc de développer un ensemble d'associations et de croyances, favorables et uniques. Pour des profils très spécialisés, les attributs de l'emploi étant souvent équivalents d'une entreprise à l'autre, ce sont les attributs de l'employeur qui encouragent la candidature.

La marque employeur selon Serge PANCZUCK et Sébastien POINT possède un rôle clé dans l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux.²⁷

En termes de recrutement, l'image employeur est un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler. Cette promesse, c'est, entre autres, l'expérience professionnelle hors du commun que s'apprête à vivre le salarié. Une marque employeur réussie relate une expérience au travail réussie autour d'une thématique soigneusement choisie. Il s'agit donc pour l'entreprise de potentiellement attirer, recruter et retenir les individus qui possèdent les compétences requises ou potentielles à développer ; cet avantage de recrutement et de rétention des talents n'est pas surprenant à en croire l'étude menée par Towers Perrin, selon lequel le développement de la carrière est le premier facteur pour attirer et retenir les salariés.

La marque employeur est aussi le prolongement de la marque « commerciale », car les deux ont un même objectif : produire de la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de haute qualité. La marque employeur doit donc refléter la culture interne de l'entreprise.

La marque employeur devient également un outil d'alignement stratégique : elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.

La marque employeur, largement fondée sur la communication, est finalement une technique permettant de créer un buzz. C'est, par exemple, tout faire pour figurer parmi les meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, et ainsi se retrouver dans les classements de Fortune, L'Expansion ou autres divers classements européens.

2.4 Les avantages de la marque employeur

La marque employeur permet de se positionner comme meilleur employeur, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

La marque employeur ainsi permet :

²⁷ Serge PANCZUCK, Sébastien POINT, enjeux et outils du marketing RH, éditions Eyrolles, paris 2008, page 207,208

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Une diminution des couts : obtenir les talents recherchés à moindre cout en se focalisant sur les salariés avec un peu ou pas d'expérience ; la DRH évite le couteux recrutement des salariés expérimentés.

Une anticipation à moyen-long terme qui oblige à s'interroger et évaluer son capital humain, afin de construire les compétences clés pour aujourd'hui et demain.

Un buzz qui va permettre de faire jouer le bouche à oreille.

Une cohérence globale qui fait partie intégrante du dernier élément du marketing mix RH; la DRH communique sur ce qu'elle vend, elle sait se vendre et le fait savoir.

2.5 Objectifs de la marque employeur

- La mise en œuvre d'une marque employeur généré plusieurs objectifs pour l'entreprise telle que : Offrir à l'entreprise l'opportunité de se positionner comme employeur de choix,
- Définir un cadre pour faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication de collaborateurs
- Perpétuer l'attractivité de marque, de l'entreprise afin de maîtrisé l'évolution de sa réputation
- La marque employeur est un outil qui permet aux employés d'internaliser les valeurs de l'entreprise
- Séduire les futurs talents.
- Elle permet également de se positionner comme meilleur employeur attirer l'intention des candidats.

3 Section 3 : La Marque employeur, un nouveau champ d'application des ressources humaines :

A la croisée du marketing, de la communication et des ressources humaines, la marque employeur est entrée progressivement dans le champ d'application des ressources humaines. La fonction RH intègre ainsi un rôle supplémentaire, celui de promoteur de l'image et de la réputation de l'entreprise.

Afin de comprendre les mécanismes managériaux ainsi que les attentes des salariés d'aujourd'hui, il nous a semblé intéressant de revenir sur les théories de l'engagement et de la

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

motivation. Des innovations organisationnelles comme le taylorisme et le fordisme ont marqué l'histoire et l'organisation du travail. Les rapports de l'homme au travail, les théories de la motivation en découlant, et les attentes des salariés ont ensuite intéressé tout au long du 20ème siècle un grands nombre de chercheurs en sciences humaines, en Europe, aux Etats-Unis, et en U.R.S.S.

3.1 La place de l'Homme dans les organisations :

3.1.1 Introduction des théories RH :

Pour répondre à des besoins de production de masse, Frederick Winslow Taylor (1856-1915)¹² crée une méthode de travail 1880 reposant sur une organisation définie par des scientifiques : l'Organisation scientifique du travail (OST) cherchant à définir "The One Best Way" (la meilleure façon de produire). Elle consiste en une organisation rationnelle du travail qui est divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des travailleurs spécialisés payés à l'heure. L'objectif est d'obtenir la meilleure productivité possible des agents au travail et une moindre fatigue.²⁸

En février 1913, l'Union Corporative des Ouvriers Mécaniciens appelle à la grève et proclament dans un tract syndical : « Les choses les plus monstrueuses ont été cyniquement divulguées: l'ouvrier réduit à l'état de brute, à qui il est interdit de penser, de réfléchir ; à l'état de machine sans âme, produisant intensivement avec excès, jusqu'à ce qu'une usure prématurée, en faisant une non-valeur, le rejette hors des ateliers ».

Henry Ford (1863-1947) en complément des travaux de Frederick Winslow Taylor, crée un nouveau mode d'organisation du travail dans ses usines d'automobiles de Détroit, et met en place la standardisation des produits et des pièces permettant de produire en grandes séries, le travail sur des chaînes de montage (travail à la chaîne) et l'augmentation du salaire des ouvriers (5 dollars par jour contre 2 à 3 auparavant) et donc de leur pouvoir d'achat. Par ailleurs, si les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient « exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industriels, par conséquent, plus productifs ».²⁹

Par ailleurs, si les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient « exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industriels, par conséquent, plus productifs ».

²⁸ Charles Chaplin, dans le film Les Temps modernes, fait preuve d'une certaine ironie pour cette méthode de travail qui laisse peu de place à l'être humain. En effet, les ouvriers sont utilisés comme des machines : ils effectuent invariablement le même geste, sont chronométrés et ils sont licenciés dès lors qu'ils ne sont plus suffisamment productifs.

²⁹ Ford, H. (1926), Ma vie et mon œuvre, Paris, Payot. Page 54

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Elton Mayo, et la naissance des théories psychologiques de la motivation . Le psychologue australien Elton Mayo est l'un des premiers à s'intéresser à la psychologie du travail, dans les années 1920.

En 1924, La Western Electric, basée à Hawthorne, souffre du « mal taylorien » (démotivation à cause des conditions de travail et isolement des travailleurs) et décide de tester le rôle de l'éclairage sur la productivité. L'objectif est de savoir s'il est possible de répondre aux attentes des salariés (avoir une augmentation de l'éclairage) tout en continuant à améliorer la productivité. Des expériences sont menées avec un groupe sur lequel on teste l'incidence des niveaux d'éclairage et un autre groupe témoin dont l'éclairage n'est pas modifié. Les résultats sont assez surprenants. Elton Mayo, démontre que l'effet de la relation humaine (appartenir à un groupe, être participant, avoir été choisi et estimé,...) dans le travail a un impact direct sur la productivité et les résultats quelques que soient les conditions de travail.

Les travaux de E. Mayo puis de F.J. Roethlisberger ont ainsi controversé l'idée centrale de Taylor et ont démontré que le fait de s'intéresser aux individus les incite à se surpasser.

Frederick Herzberg (1959), psychologue industriel poursuivra et mettra en évidence dans son modèle « bi-factoriel » deux types de satisfactions³⁰ :

- les facteurs d'hygiène que l'on peut rattacher au contexte du travail (politique de la société, encadrement, conditions de travail, salaires, relations avec sa hiérarchie et ses collègues, sécurité liés aux conditions de travail). Leur absence est susceptible d'engendrer une insatisfaction des salariés.
- les facteurs de satisfaction ou « motivateurs » qui renvoient au contenu du travail (réussite, estime, travail, responsabilité, promotion, développement personnel).

Il soutiendra, que la motivation des salariés est directement liée au contenu du travail et à la responsabilité. Cette nouvelle école dite des relations humaines (entre les deux guerres et jusque dans les années 70) introduit ici la dimension psychosociale dans le rapport de l'homme au travail. Un certain nombre de psychologues se sont intéressés à l'analyse de l'objet des motivations. Par exemple, Abraham Harold Maslow (1908-1970)¹⁷ distingue cinq grandes catégories de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et enfin les besoins de réalisation de soi. Il émet une hypothèse de hiérarchisation concernant l'atteinte de chaque niveau. En effet, avant de pouvoir accéder au sommet de la pyramide, chacun des besoins précédents devront être atteints. Il démontre ainsi comment des rétributions matérielles ou financières ne sont pas suffisantes pour l'accomplissement de soi

³⁰ ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail » ; page 182.

Figure 4 : Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW³¹



La théorie taylorienne appelée Theorie X (les salariés recherchent la sécurité, une définition claire de leur poste, ne prennent aucune décision, travaillent sous la contrainte et ont par conséquent un encadrement fort) sera controversée par Mac Gregor³²(1970) qui développe la théorie Y en s'appuyant sur les travaux de Maslow.

Cette théorie montre que le salarié se contrôle lui-même, qu'il recherche des responsabilités, et que l'effort dans le travail est aussi naturel que les loisirs ou le repos. Par ailleurs, le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif, l'incite à être motivé et créatif. "Les gens exercent une auto-direction et un autocontrôle dans la mesure où ils sont concernés par les objectifs organisationnels. Les politiques et pratiques managériales affectent leur degré d'engagement" (Mc Gregor).

³¹ 18 Maslow, A. (1954), Motivation and personality, New York, Harper and Row.

³² Mc Gregor, D. (1960), The Human side of Enterprise, New York, McGraw-Hill.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Les théories RH dans les années 70, insistent sur la motivation du salarié comme facteur d'incitation individuelle et collective, mais aussi sur l'intérêt du travail et la responsabilisation des salariés (Drucker)³³.

3.1.2 L'évolution des attentes des salariés :

Pour attirer puis fidéliser, les entreprises doivent comprendre les attentes des candidats et des salariés. En trois décennies, les attentes ont progressivement évoluées pour se transformer radicalement avec la génération Y.

Comme l'indique Peter Capelli, nous sommes en effet passés d'un modèle « emploi à vie » pour lequel l'attachement à l'employeur était grand, au « nomadisme » caractérisé par une culture du « zapping professionnel ». Le modèle a eu une première fracture dans les années 70/80 pour ensuite « littéralement » exploser dans les années 90. Inévitablement, cette rupture a remis en cause un certain nombre de principes, modèles et processus RH : systèmes de rémunération, développement des compétences, équilibre vie privée/ vie professionnelle,...

Tableau 1 : Les évolutions successives des attentes des salariés d'après Peter Capelli

	ATTENTES TRADITIONNELLES	ATTENTES DES ANNES 90	ATTENTES ACTUELLES
Modèle	Emploi à vie	Fin de L'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très courts terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement de la compétence	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition de l'expérience	Prise de control par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phase de transition	chaotique
Rémunération	Garantie	Système de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats a cours terme	Package de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec	loyauté	Méfiance progressive	Méfiance total a

³³ Drucker, P.F.(1970), Technology, Management and Society, Boston, Harvard Business Review Press

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

l'employeur		a l'égard de l'employeur	l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisir	Equilibre vie prive/ vie professionnel	Ambiance et cadre de travail

La génération Y :

Depuis une dizaine d'années, l'enjeu d'attirer et fidéliser est de plus en plus important et l'arrivée de la génération Y (individus nés entre 1980 et 1995) sur le marché n'a fait que renforcer cette nécessité. Les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise ne sont plus fondées sur la sécurité de l'emploi comme la génération précédente, mais la flexibilité, les rapports humains, et la franchise. Ils sont plutôt confiants, optimistes, et en quête de développement personnel. Ils ont également une volonté de travailler moins et mieux. Leur rapport à la hiérarchie n'est plus représenté par une organisation verticale mais une organisation horizontale dans laquelle ils veulent comprendre ce qu'ils font en ayant des droits et non plus des devoirs vis-à-vis de l'entreprise.

Leurs attentes, bien différentes de celles de la génération précédente ont amené l'entreprise à repenser les processus de recrutement et de fidélisation mais aussi la communication RH qui leur est destinée.

3.2 Marque employeur et nouveaux enjeux RH :

- **Attractivité et fidélisation :**

Comme nous l'avons vu, un des rôles clés de la «marque employeur» est d'améliorer la réputation et ainsi donner un important pouvoir d'attraction à l'entreprise.

Rynes (1990)³⁴, définit l'attraction comme le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler. Schneider (1987) a souligné que les individus sont différents et sont par conséquent attirés par différents éléments. Par ailleurs, certains auteurs ont montré que les candidats étaient souvent attirés par des entreprises qui avaient des valeurs identiques ou proches des leurs (Cable, Judge, 1996).³⁵

Le modèle de Morin (2006) montre quatre facteurs différents qui ont un impact sur l'attraction organisationnelle que va avoir le candidat. L'attraction organisationnelle est

³⁴ Rynes S.L., et Barber, A.E. 1990. «Applicant attraction strategies: An organizational perspective. »Academy of Management Review, vol 15, p.286.

³⁵ Cable, D.M, et Judge, T.A.1994. « Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective» Personnel Psychology, Vol.47, No.2, p. 317 à 348.

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

définie comme une attitude ou une impression générale affective et positive par rapport à une organisation, au point d'initier un début de relation professionnelle.

Les quatre éléments principaux qui ont un impact sur l'attraction organisationnelle sont : le comportement de l'interviewer, la réputation organisationnelle, les attributs organisationnels (rémunération, conditions de travail,...), et la compatibilité (organisation/ candidat et candidat/ poste de travail).

Nous pouvons noter que la réputation organisationnelle a un lien avec tous les autres éléments du modèle. Ce qui signifie que la perception qu'aura le candidat au sujet de l'entreprise (c'est-à-dire sa réputation) va l'influencer dans toutes les étapes du processus de son recrutement.

Cette réputation doit donc devenir un atout pour l'employeur puisqu'elle va lui permettre de développer son attractivité. D'où l'importance de soigner sa marque employeur. Si l'attractivité est un véritable atout compétitif, l'entreprise doit également se battre en interne pour réussir à fidéliser (Chaminade). La fidélisation est une action dont les effets ne pourront se mesurer que sur du long terme. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont à la fois ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires, donc les premiers partenaires et les premiers créateurs de valeur (Réale, Dufour).

Les entreprises qui gagneront sont celles qui se démarqueront de leurs concurrents mais également qui sauront reconnaître, motiver, faire grandir et fidéliser leur collaborateurs et ce dans des contextes de plus en plus concurrentiels.

- **Les enjeux actuels des RH :**

La crise économique a contraint les DRH à remettre en question leurs politiques RH. Ceci s'est traduit par le gel de certains projets comme le recrutement. Néanmoins, le contexte économique a accéléré la conduite du changement comme le montre un sondage publié par le baromètre de la fonction DGRH 2010 (Capgemini Consulting, HR Access, TNS SOFRES, Arcaneo, CIFFOP). 76% des DGRH admettent que la crise économique les a tout à fait (46%) ou plutôt (30%) aider à accepter et à faire accepter les changements RH déjà engagés.

Trois enjeux majeurs RH pour les DRH ressortent de ce baromètre DGRH 2010 :

-Accompagner les transformations

-Gérer les talents

-Renforcer la culture d'entreprise et recréer du lien et du sens

-Accompagner les transformations :

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

La fonction DGRH ressort comme un acteur incontournable dans les opérations de transformation de l'entreprise. L'accompagnement des transformations suppose la prise en compte des mutations structurelles du marché au niveau national et international. Il est nécessaire de guérir les entreprises des répercussions économiques et sociales de la crise, et de mettre en place de nouveaux objectifs. Les domaines d'intervention cités par les DRH sont multiples pour mener à bien ces transformations : communiquer en interne, accompagner les managers, fédérer les salariés autour de la culture d'entreprise, devenir un employeur de référence...

Les deux autres enjeux cités en priorité par les DRH et développés ci-après, se subordonnent largement à l'accompagnement des transformations.

-Gérer les talents :

Une gestion efficace des talents nécessite un accompagnement personnalisé de chaque collaborateur. Cet intérêt concerne autant un futur collaborateur qu'un salarié. Nous notons ici l'intérêt d'avoir une marque employeur forte car elle va permettre de conserver les potentiels, d'en attirer de nouveaux et de les intégrer rapidement.

Il convient également de prendre en compte le fait que la vision des jeunes diplômés a considérablement évolué ces dernières années. S'il était envisageable pour la génération précédente de faire la plus grande partie de sa carrière dans la même entreprise, il est aujourd'hui inconcevable pour un jeune diplômé de se projeter très longtemps dans la même entreprise. Cette nouvelle donnée montre que la nouvelle génération n'a ni confiance dans la stabilité des entreprises ni vis-à-vis du marché. Il devient donc capital de proposer une perspective de carrière personnalisée pour chaque collaborateur.

Une image forte en termes d'accompagnement, de proximité entre les salariés et les dirigeants, et d'épanouissement personnel sont des exemples de facteurs qui peuvent amener à repenser une stratégie de carrière. D'autre part, la chasse aux hauts potentiels redémarre et s'intensifie. Il est donc important de développer de bons outils pour les attirer.

-Renforcer la culture d'entreprise et recréer du lien et du sens

Enfin, la crise a ternie l'image que les salariés peuvent avoir des ressources humaines. La fonction RH est trop souvent associée aux licenciements massifs, aux plans sociaux, ou encore à la mise en place de délocalisations.

CHAPITRE 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

Au sein des entreprises, les collaborateurs sont parfois démotivés parce qu'ils n'ont pas connaissance de leurs perspectives de carrière ni de la stratégie de la société. Ils n'ont pas forcément d'objectifs collectifs et s'interrogent sur leur propre rôle ainsi que sur leur contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise. Il est donc essentiel de fortifier le lien social entre les DRH et les salariés, de développer une culture d'entreprise innovante et dynamique pour que le collaborateur se sente impliqué dans la société. Il doit également sentir que sa hiérarchie s'intéresse à son bien-être social ainsi qu'à son développement personnel et professionnel. La culture d'entreprise permettra de motiver les collaborateurs en leur apportant une philosophie et un but commun.

Ce baromètre propose également un regard croisé des DRH et des salariés. Il est intéressant de souligner que les quatre priorités évoquées par les salariés sont :

La lutte contre le stress, la rémunération, la communication interne, et la formation.

Le DRH, un véritable Partner marketeur

Le modèle de Dave Ulrich (1996)³⁶ préconise les rôles clés de la fonction RH. Il positionne le DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise plutôt qu'un expert technique et exécutant des tâches RH administratives.

Figure 5 : Dave Ulrich, « Human Resource Champions »1996



³⁶ Ulrich, D. (1997), Human Resource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press

CHAPITER 1 : LA MARQUE EMPLOYEUR COMME OUTILS D'ATTIRER ET FIDELISER SES EMPLOYER.

- Dans le quadrant en bas à gauche, le management des RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère en les aménageant ou en les réorganisant (Expert administratif).

- Dans le quadrant en bas à droite, le management des RH doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés (Champion des employés).

- Dans le quadrant en haut et à droite, le management des RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement en lien avec la stratégie (Agent de changement).

-Et enfin dans le quadrant en haut à gauche, le management des RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, la cohérence des systèmes de rémunération, les compétences, la mobilité, le développement RH, ...(Partenaire stratégique)

Conclusion :

La marque employeur est devenue un domaine d'application essentiel des ressources humaines, offrant aux organisations un moyen puissant d'attirer et de fidéliser leurs employés. Au fil des années, la marque employeur a évolué pour devenir une stratégie globale, prenant en compte des éléments tels que la culture d'entreprise, les valeurs, l'identité employeur, l'image de marque, la notoriété et la réputation. Les attentes des salariés ont également évolué, mettant l'accent sur l'expérience candidat et l'expérience collaborateur, ainsi que sur la recherche d'employeurs de choix. La marque employeur permet aux organisations de se démarquer sur le marché du travail, de susciter l'intérêt des meilleurs talents et de créer un environnement attractif et engageant pour les employés. En intégrant la marque employeur dans leur stratégie RH, les entreprises peuvent améliorer leur positionnement sur le marché, renforcer leur culture d'entreprise et atteindre leurs objectifs en matière de recrutement et de fidélisation des talents.

Chapitre 2 :

La gestion de la relève et le transfert de connaissance.

Chapitre 2 : la gestion de la relève et transfert de la connaissance

Introduction :

La gestion de la relève correspond à la mise en adéquation stratégique du capital humain d'un organisme avec son orientation opérationnelle. Il s'agit d'un processus méthodique d'analyse du personnel en poste, de détermination des besoins futurs en personnel, de recensement des disparités entre la situation présente et la situation future et de mise en œuvre de solutions devant permettre à l'organisme d'accomplir sa mission et d'atteindre ses buts et objectifs³⁷.

Cependant, la gestion de la relève ne se limite pas à un remplacement des employés, elle doit s'accompagner d'une bonne gestion des connaissances (GC), qui est perçue comme «un processus aux multiples facettes, qui concerne toutes les activités visant à diffuser le savoir dans l'entreprise : intégrer les informations clés dans les systèmes et les processus, appliquer des mesures incitatives pour motiver les collaborateurs et forger des alliances pour faire pénétrer un nouveau savoir dans l'entreprise»³⁸.

La GC intègre trois composantes indispensables qui sont : la capitalisation des connaissances, la modélisation, et la diffusion et le transfert de connaissances.

Section 1 : La gestion de la relève et son efficacité :

1.1 La gestion de la relève : définitions, facteurs et importance :

1.1.1. L'évolution historique du concept de la gestion de la relève

La gestion de la relève forme un élément essentiel de la planification des ressources humaines (PRH), cette dernière est une pratique que l'on retrouve au sein des organisations depuis le début du XX^{ème} siècle et qui a beaucoup évolué au fil des années.

Si l'on remonte aux années 60, on observe que le développement des technologies et l'expansion des entreprises ont contribué à leur diversification. Les efforts furent consacrés à tenter d'établir un équilibre entre l'offre et la demande de travail. En effet, au cours de cette décennie, il y eut des pénuries de main-d'œuvre. C'est à cette époque que fut élaborée l'idée que la

³⁷ SUKAYRI Rajab M. « Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies », JIU/REP/2016/2, Genève 2016

³⁸ CIGREF, « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet », OCTOBRE 2000, p12

planification du personnel est en quelque sorte un système qui lie l'organisation avec son environnement³⁹.

Au fil des années, le contenu de la planification des ressources humaines (PRH) s'est quelque peu modifié. En effet, certains processus ont fait leur apparition, ou du moins, se sont raffinés, de façon à être mieux adaptés aux nouvelles réalités des environnements interne et externe de l'organisation, tel est le cas de la gestion de la relève.

La planification de la relève constitue une des premières formes de la gestion de la relève. Avant même de parler de planification de la relève, il était surtout question de planification du remplacement, qui provient de l'anglais « replacement planning » (ROTHWELL, 2001 ; LEIBMAN et al, 1996), où le processus de la gestion de la relève n'était guère plus complexe qu'un simple tableau de remplacement des personnes qui quittaient l'entreprise.⁴⁰

Finalement, et plus récemment, la gestion de la relève s'est de nouveau développée de façon à être perçue « comme la perspective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de (GRH) et de la gestion des connaissances, qui cherchent à assurer la pérennité de l'organisation et la réalisation de ses objectifs stratégiques, dont les cibles sont multiples : direction, cadres de divers niveaux hiérarchiques, postes critiques pour l'organisation.» (FOUCHER et GOSSELIN, 2004).⁴¹

D'après la revue de littérature, nous avons constaté qu'il existe une certaine confusion par rapport à l'utilisation des termes se rapportant à la gestion de la relève. L'évolution qu'a connu le processus est la même selon tous les auteurs consultés, mais les termes utilisés ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, certains auteurs traitent de la planification de la relève (CARTER, 1986), et d'autres traitent de la préparation de la relève (TREMBLAY et ROGER, 1992), « succession planning » (ROTHWELL, 2001), du programme de gestion de la relève (FOUCHER et GOSSELIN, 2004), ou encore de la gestion prévisionnelle du personnel (EMERY et GONIN, 2009), alors que la définition qu'ils en font se rapproche davantage de celle de la gestion de la relève.

3.3 1-1-2 Définition de la gestion de la relève :

Nous pouvons nous référer à la définition de Sullivan (2013, p. 138) :

« Succession management is a deliberate and systematic effort by an organization to develop and prepare people to assume leadership positions and other roles of greater responsibility. It is a

³⁹ ICART Noami, « la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise », université, document de recherche Dr-2008-001, p11.

⁴⁰ ICART Noami, Op Cit, pp13-14.

⁴¹ ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Revue de Gestion 2004/3, Vol. 29, p 39.

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

proactive approach that ensures continuity in key positions by cultivating talent from within the organization through planned development activities. »⁴²

La gestion de la relève, succession planning ou succession management, est une démarche, dans la gestion des ressources humaines, d'anticipation et de préparation au remplacement de personnes à des postes-clés dans une organisation.

De leur côté FOUCHER et GOSSELIN (2004), définissent la gestion de la relève comme « une composante de la gestion du capital humain, prenant racine dans le présent tout en étant orientée vers l'avenir. La gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre générations. Les premières actions qui ont trait notamment au recrutement, à la conservation et au développement du capital humain, visent à s'assurer que l'organisation dispose dans l'avenir de personnes qui tout en étant en nombre suffisant seront motivées et aptes à réaliser ses tâches clés, à contribuer à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à construire sa pérennité »⁴³.

3.4 1-1-3 La gestion prévisionnelle du personnel (GPP) :

EMERY et GONIN définissent la gestion prévisionnelle du personnel, comme «le processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs»⁴⁴, nous pouvons dire que la définition de ce concept est liée à celle de la gestion de la relève, car elle précise que la GPP permet l'identification des besoins en RH afin d'optimiser la gestion des effectifs, et tel que nous l'avons précédemment défini, la gestion de la relève vise à s'assurer que l'organisation dispose dans l'avenir des personnes qui tout en étant en nombre suffisant (quantitatifs) seront motivées et aptes (qualitatifs) à réaliser ses objectifs stratégiques.

3.5 1-1-4 La planification des ressources humaines (PRH) :

La planification des ressources humaines (PRH) est essentielle à toute organisation saine, à même d'attirer et de retenir des employés compétents, déterminés et motivés. Une planification des ressources humaines solide vous aidera à trouver les bonnes personnes, à

⁴² Andrea Stewart, Carlette Washington-Hoagland, Carol Zsulya 2013 « Library Leadership and Management Association. Human Resources Section. Staff Development Committee » page138

⁴³ ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Revue de Gestion 2004/3, Vol. 29, p 39, 40.

⁴⁴ EMERY Yves, GONIN François, «Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité», 3ème édition, revue et augmentée Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009, p 84.

créer un milieu de travail positif et à favoriser l'acquisition de compétences permettant d'assurer le bon succès de votre organisation

Une bonne planification des ressources humaines comprend la planification et la gestion de la relève, qui donnent lieu à une approche méthodique pour identifier, former et retenir le personnel talentueux afin qu'il soit prêt à accéder aux postes et aux fonctions clés, conformément aux objectifs opérationnels actuels ou futurs.⁴⁵

3.6 1-1-5 Succession Planning

Lorsque nous traduisons le terme succession planning, nous obtenons la dénomination suivante : planification de la relève.

Nous pouvons donc en conclure que le succession planning est une variante spécifique de la gestion prévisionnelle qui se concentre sur les postes clés de l'organisation⁴⁶. un processus qui permet aux dirigeants, ou au service des ressources humaines, d'une entreprise d'établir un plan, mais aussi un programme à respecter. Et ce, afin de s'assurer que les départs de ses salariés n'auront aucun impact sur sa productivité et sur ses savoir-faire

3.7 1-2-Les facteurs déterminants de la gestion de la relève

Certaines organisations réussissent à effectuer des transitions et à assurer leur continuité alors que d'autres échouent, faute d'une relève bien préparée. Gérer cette dernière constitue donc un enjeu important qui est amplifié par des facteurs économiques et démographiques.

3.7.1 1-2-1 Les facteurs démographiques

Nombreux sont les facteurs démographiques qui affectent la planification de la relève. Parmi ceux-ci, nous comptons le vieillissement de la population, l'émergence de nouvelles valeurs professionnelles, la féminisation qui continue de s'accroître dans les milieux de travail, le niveau plus élevé de scolarité et la diversité ethnique.

3.7.2 1-2-2 Les facteurs organisationnels

Outre les changements démographiques qui affectent la planification de la relève, certains facteurs organisationnels jouent un rôle déterminant sur la planification de la relève et affecte son implantation dans l'organisation. L'évolution technologique continuera de contribuer à accroître la vitesse et la nature non prévisible des changements organisationnels au cours des prochaines années.⁴⁷

⁴⁵ <https://www.tbs-sct.canada.ca/gui/ipg-expr-fra.asp>

⁴⁶ Op.cit. EMERY Yves, GONIN François, 2009, p 98

⁴⁷ Mémoire de Lucie Carrière « La planification de la relève chez ABC » Université de Montréal Avril 2007
page 13

Le phénomène de restructuration et l'aplanissement des structures hiérarchiques, cette réduction de postes a pour conséquence de réduire sensiblement le bassin de cadres potentiels pouvant accéder à des postes plus stratégiques au cours des prochaines années. Cette situation crée donc une préoccupation majeure qui s'installe dans les entreprises, à savoir comment elles s'y prendront pour combler les postes clés au cours des prochaines années. Tous 14 s'entendent sur le fait que la planification de la relève s'avère être un facteur déterminant pour les entreprises sur le plan socioéconomique.⁴⁸

3.7.3 1-3-L'importance de la gestion de la relève :

Quelque soit pour la transmission des pouvoirs et/ou des biens de propriété, ou pour le partage des connaissances entre les générations, ou encore pour la planification stratégique des besoins en main-d'œuvre, les auteurs reconnaissent la contribution significative de la gestion de la relève à la réalisation des objectifs organisationnels à court et à long terme.

Gérer la relève permet donc, non seulement de prévoir l'avenir en terme de RH, mais aussi ⁴⁹:

- Une plus grande participation des employés et par conséquent, meilleur rapport coûts-avantages ;
- Une création d'un bassin de candidats qualifiés prêts à combler les postes et les secteurs clés ;
- Une meilleure connaissance des employés par les gestionnaires ;
- Stratégies de transfert des connaissances organisationnelles ;
- Capacité accrue à atteindre les objectifs de l'organisation.

3.8 1-4-La gestion de la relève et les pratiques de la GRH

La gestion de la relève demande de mettre en contribution diverses activités de la GRH, entre autres en matière de recrutement, de sélection, de formation et d'évaluation du rendement.

Cette coordination permet à la fois d'attirer, de retenir et de développer le talent. Cependant, compte tenu du fait que ces pratiques dépendent de la planification des ressources humaines, c'est donc avec cette dernière qu'il importe d'assurer en premier lieu, un arrimage. Lorsque cette planification est bien effectuée, elle a un double apport à la gestion de la relève : elle permet de déterminer les besoins en main-d'œuvre pour assurer la continuité et d'orienter les actions à faire pour combler ces besoins, ou en d'autres termes, pour équilibrer le marché du travail interne de l'organisation.

⁴⁸ ibid

⁴⁹ <https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sp-fra.asp>, guide de planification et de gestion de la relève pour les gestionnaires, (consulté le 25/07/2022).

Ainsi, même s'il y a planification, l'importance de la coordination avec les autres activités de GRH se manifeste au cours de la transition entre l'ancien et le nouveau titulaire d'un poste. Le temps et les moyens accordés pour assurer la transmission des connaissances et l'adaptation dépendent à la fois des politiques et des pratiques de transition et de celles qui concernent d'autres activités de GRH, tel le recrutement.

3.9 1-5- Une gestion efficace de la relève :

Afin d'assurer l'efficacité d'une démarche de gestion de la relève, il est nécessaire de savoir quels sont ses principes clés, connaître la principale approche de sa préparation, maîtriser les aspects essentiels de son programme, ainsi respecter l'ensemble des étapes qui forment son processus. Dans la présente section, nous allons essayer d'expliquer respectivement chacun de ces points.

3.9.1 1-5-1 Les principes clés de la gestion de la relève

- La gestion de la relève doit s'harmoniser avec le plan d'activités et avec le processus de planification des RH, et elle est reliée à la gestion du rendement, à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, à la dotation et au recrutement, à la diversité et équité en emploi et aux langues officielles ;
- La gestion de la relève doit tenir compte de tous les secteurs et des postes clés au sein d'une organisation, et ne doit pas se limiter aux postes de la haute direction ;
- La gestion de la relève sous-entend la création d'un bassin de talents. Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, elle consiste à aider les employés à développer leurs compétences, ce qui permet à l'organisation de disposer de bassins de talents dans les secteurs clés. Il ne s'agit pas ici de repérer des candidats pour des postes particuliers ;
- La gestion de la relève doit être axée sur des valeurs bien connues du personnel. Les joueurs clés collaborent ; le processus est équitable, accessible et transparent et tous les employés le connaissent ;
- Enfin, les travaux de la gestion de la relève doivent faire l'objet d'un suivi et ils doivent être mesurés et évalués. Des processus doivent être établis afin de suivre le rendement et les progrès quant à la réalisation des objectifs énoncés dans le plan de la relève et dans le plan d'apprentissage de chaque employé.

Respecter ces principes ne suffit pas pour la construction d'une démarche efficace de la gestion de la relève, pour cela il est essentiel de savoir quelles sont ses principales approches, afin de bien préparer la relève avant de la gérer.

3.9.2 1-5-2 Les principales approches pour la préparation de la relève

Une démarche de gestion de la relève bien préparée est à moitié réussie, il existe trois principales approches pour la préparation de la relève qui sont¹⁹ :

a- Préparer la relève via sa planification

Ici, l'organisation met en place les moyens techniques et financiers nécessaires, et en retour, les salariés prennent en main leurs propres carrières par des démarches de formation qui leur sont proposées et des parcours professionnels préalablement définis.

Les entreprises qui adoptent cette approche aident les salariés à mieux se situer dans l'organisation, à mieux planifier et à mieux gérer leur carrière par le biais par exemple, d'ateliers de planification de carrière et d'inventaire des emplois.

b- Préparer la relève via sa gestion

La gestion de la relève fait référence à l'identification et à la préparation de l'ensemble des personnes à haut potentiel amenées à assumer, à plus au moins long terme, les postes clés de l'organisation.

Dans ce cas, le plan de relève s'adresse plutôt à une clientèle restreinte de cadres. Les individus visés sont habituellement peu impliqués dans le processus et les décisions sont prises en fonction de motifs organisationnels. L'organisation oriente ses énergies plus vers l'identification des individus à haut potentiel que vers des activités de développement de RH.

c- Préparer la relève via son développement

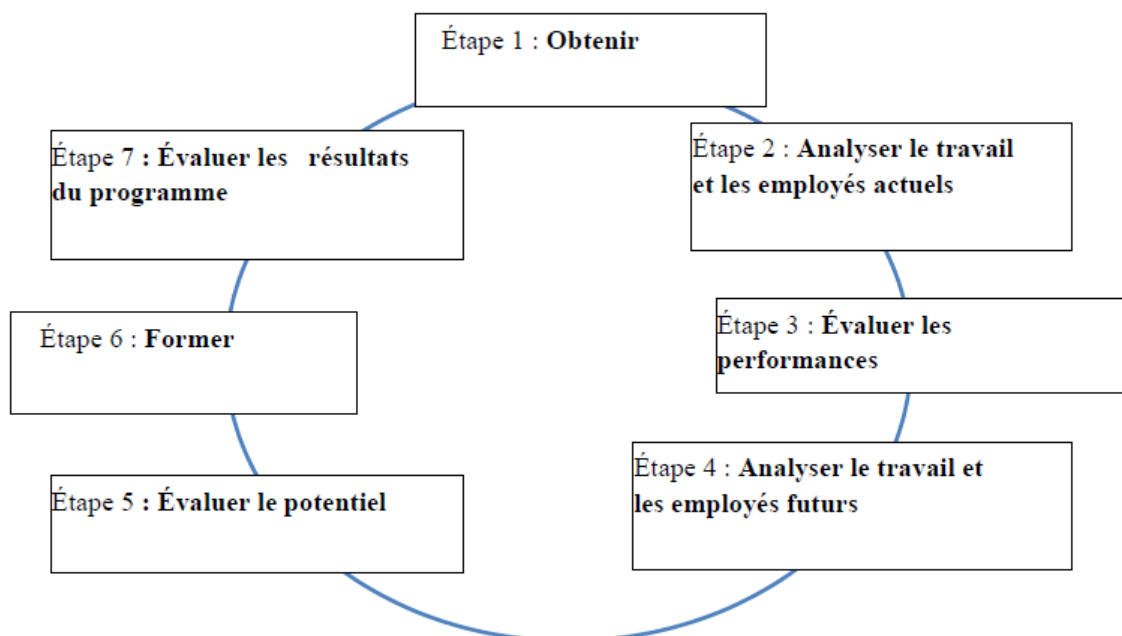
Dans cette approche les individus sont responsables de la planification de leur carrières, mais reçoivent le soutien de l'organisation, notamment par l'engagement des supérieurs hiérarchique (inventaires des forces et des faiblesses des employés, clarification des aspirations de carrière, analyse des postes qu'ils souhaitent éventuellement occuper, etc.).

Une fois que la gestion de la relève est bien préparée, il est important de prendre en considération un ensemble d'aspects essentiels, afin de pouvoir la gérer.

3.9.3 1-5-3 Les aspects essentiels d'un programme de gestion de la relève

Tout programme exceptionnel de gestion de la relève s'articulera autour d'une feuille de route intégrant tous ses composants et mettant en avant la formation interne des employés internes à l'entreprise.

Figure 6 : Les étapes d'un programme de gestion de la relève.



Source : ROTHWELL William J, « La planification de la relève », livre blanc Dale Carnegie, p.7

Les étapes à suivre pour assurer l'efficacité d'un programme de gestion de la relève, s'expriment en sept étapes clés qui sont :

Étape (1) : L'obtention de l'engagement

Aucun programme de gestion de la relève ne peut fonctionner sans que les managers et les employés à tous les niveaux ne comprennent clairement la nécessité d'un tel programme. Celle-ci doit être expliquée et argumentée. D'autre part, les cadres, les managers, et les supérieurs doivent comprendre parfaitement leur rôle dans ce programme.

Étape (2) : L'analyse du travail et des employés actuels

Analyser s'ils veulent préparer leurs successeurs, les managers doivent connaître le travail réalisé, la façon dont il est mené à bien et quels profils y parviennent le mieux. Cette étape nécessite la création des descriptions de postes actualisés, dont les objectifs et les responsabilités doivent être claires, ainsi que des modèles de compétences pour définir les caractéristiques des profils les mieux adaptés²³.

Étape (3) : L'évaluation des performances

Cette étape correspond à la gestion des performances, le processus de planification, de gestion et d'évaluation des performances des employés dans le temps. Elle est essentielle à l'efficacité d'un programme de gestion de la relève. En effet, chacun doit être responsabilisé pour le travail qu'il réalise, les responsabilités qu'il endosse et les compétences qu'il met en avant. Il est utile de souligner qu'un système de gestion des performances, quel qu'il soit, ne suffit pas. En effet, celui-

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

ci doit évaluer les employés par rapport à ce qu'ils sont censés faire, aux résultats qu'ils sont censés atteindre et aux compétences et comportements dont ils sont censés faire preuve²⁴.

Étape (4) : L'analyse du travail et des employés futurs

L'avenir ne ressemblera pas forcément au passé. Dans cette étape, les décisionnaires alignent les objectifs stratégiques de l'entreprise sur le travail et les compétences nécessaires pour réaliser ces objectifs. Les impératifs futurs de l'entreprise doivent être répercutés sur chaque niveau, chaque poste et chaque fonction. Le résultat doit se traduire par de nouvelles descriptions de postes et de nouveaux modèles de compétences pour l'avenir²⁵.

Étape (5) : L'évaluation du potentiel

Le potentiel de promotion vers des responsabilités supérieures doit être comparé au tableau des prévisions. En d'autres mots, chaque individu à la recherche d'une promotion va devoir sérieusement se former et s'adapter en permanence : l'environnement compétitif dans lequel l'entreprise évolue est loin d'être statique. La conjoncture évolue au fur et à mesure de la formation des employés. Il ne suffit pas de croire que les excellentes performances du passé garantiront d'excellentes performances à l'avenir. Au contraire, les dirigeants d'entreprise doivent identifier les moyens objectifs de déterminer l'efficacité des individus à l'avenir, et dans des responsabilités supérieures

Étape (6) : La formation

Cette étape consiste à détecter les lacunes en formation, en comparant les résultats des étapes 4 et 5, puis à combler ces lacunes. Pour mener à bien cette étape, les leaders doivent élaborer un plan de formation individuel (PFI) pour chaque employé. L'objectif est de réduire l'écart entre ce qu'il fait aujourd'hui et ce qu'il devra faire à l'avenir avec des responsabilités élargies.

Un PFI est comme un contrat d'apprentissage. Il fait généralement l'objet de négociations annuelles entre l'employé et son supérieur hiérarchique. L'employé est encouragé à identifier les ressources qui l'aideront à acquérir les compétences nécessaires pour les nouvelles responsabilités visées, puis à planifier l'utilisation de ces ressources. Ces ressources peuvent inclure des stages de formation dans l'entreprise, des séminaires ou des conférences à l'extérieur, des rotations de postes en interne et bien d'autres initiatives d'acquisition de compétences.

Étape (7) : L'évaluation des résultats du programme

Il s'agit de mesurer la réussite du programme par rapport aux objectifs fixés et définis à l'étape (1).⁵⁰

⁵⁰ ROTHWELL William J, « La planification de la relève », livre blanc Dale Carnegie, p.9

La prise en considération de l'ensemble de ces étapes permet une meilleure préparation de la relève. Cependant, il est primordial de respecter l'ensemble des étapes qui forment le processus de la gestion de la relève, que nous allons présenter dans ce qui suit.

3.9.4 1-5-4 Le Processus de la gestion de la relève

a- La détermination de la stratégie de l'organisation

L'alignement stratégique de la gestion de la relève a été examiné par plusieurs auteurs dont METZ (1998), il s'agit d'une étape fondamentale du processus de gestion de la relève. Sur ce, il est strictement essentiel de déterminer les axes stratégiques de l'organisation, comme le précise EMERY (2013), il faut élaborer des «scénarios de développement des prestations à fournir pour anticiper les besoins en ressources humaines»⁵¹, donc tout commencera par une définition claire des orientations stratégiques de l'organisation, sur lesquelles on pourra ensuite s'aligner à la planification des ressources humaines: expression de la mission, analyse de l'environnement (politique, économique, technologique, social, etc.), analyse interne des forces et faiblesses, développement d'une vision, et élaboration d'une stratégie à moyen terme. Cette analyse peut se réaliser au niveau des services, puis être consolidée pour l'ensemble de l'organisation.

Cependant, une attention particulière devrait être accordée à l'analyse des tendances fortes de l'environnement, à l'évolution des métiers et aux compétences nouvelles qui seront nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace de l'organisation.

Quant à l'analyse interne, elle devrait inclure l'identification des compétences déjà maîtrisées par les collaborateurs, qui peuvent selon les cas, constituer un critère de choix stratégique.⁵²

b- L'identification des besoins en personnel

Cela revient à identifier les postes clés, les compétences nécessaires, et les besoins en développement.

- **L'identification des postes-clés**

Une fois la stratégie de l'organisation bien établie et formalisée, la deuxième étape d'évaluation des besoins peut commencer. Pour cela, il faut déterminer quels seront les points d'ancrage du management de la relève, à savoir les postes-clés.

- **L'identification des compétences**

Après l'identification des postes-clés, il est important ensuite de faire un inventaire des compétences en place. La notion de compétence peut être considérée à différents niveaux. Ainsi, les auteurs distinguent les compétences individuelles (ou micro-compétences), des compétences

⁵¹ EMERY Yves, « Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines ». In : LADNER, Andreas (et. al), Manuel d'administration publique suisse. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, p 489.

⁵² ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Revue de Gestion 2004/3, Vol. 29, p 43

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

collectives (ou méso-compétences) et des macro-compétences qui se situent au niveau de l'organisation dans son ensemble.

un plan des compétences est nécessaire à l'atteinte des objectifs de chaque poste dans l'optique stratégique de l'organisation, donc Il s'agit de mettre sur pied un référentiel de compétences clés propre à l'organisation, et c'est sur cette base qu'un inventaire des nouveaux besoins sera régulièrement effectué et que la gestion des portefeuilles de compétences du personnel sera organisée.

- **Les besoins en développement**

Lorsque les postes clés sont déterminés et que le profil des compétences est établi, l'étape suivante consiste à choisir des stratégies en ressources humaines parmi les possibilités dont le développement de réserves internes de talent, l'accueil et l'intégration, et l'externalisation, pour faire la planification de la relève.

- c- L'identification des candidats et la planification de leur préparation**

En fonction des besoins que nous venons d'évoquer, il est maintenant possible de créer un ensemble de candidats potentiels pour chaque poste clé, avec une priorité mise sur ceux dont le risque de vacance est élevé, il s'agit d'identifier les candidats potentiels à la succession des titulaires et de planifier leur formation.

Les organisations peuvent utiliser un éventail d'outils et méthodes visant à déterminer si un employé a le potentiel nécessaire pour occuper un poste de direction ou d'autres postes clés, notamment l'évaluation du rendement; la rencontre pour examiner les talents; le centre d'évaluation; l'examen écrit; l'entrevue axée sur le comportement; l'exercice de simulation ou jeu de rôle; le test d'aptitude; le curriculum vitæ de l'employé; et la vérification des références.

- d- La mise en oeuvre et l'évaluation**

En premier lieu, cette étape vise à concrétiser le plan de développement vu plus haut, et consiste à mettre en oeuvre ce qui a été planifié, puis évaluer le programme, faire un suivi, et apporter les modifications qui s'imposent, afin d'assurer l'obtention des résultats.

Ensuite, l'évaluation de ces résultats aidera aussi l'organisation à déterminer les priorités à venir et à déterminer l'affectation des ressources. Comme il est intéressant de noter à la fin de cette dernière étape, que la gestion de la relève s'inscrit véritablement dans un cycle stratégique, et est donc itératif.

4 Section 2 : Le transfert des connaissances et sa mise en place

Le transfert des connaissances (TC) est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui mobilise toute une organisation. Il prépare et structure le départ, mais offre aussi un espace commun et respectueux où tous les acteurs impliqués pourront vivre ensemble la transition.

4.1 2-1 Les concepts de base liés au transfert de connaissance :

Avant de nous approfondir dans notre recherche et de présenter le contenu de notre travail, nous allons d'abord définir les notions principales rencontrées, lors de la réalisation de notre mémoire.

4.1.1 2-1-1 Définition de la connaissance

Lorsqu'on parle de connaissance, la notion semble être simple à comprendre, or il en est tout autre. Il n'existe pas de consensus sur sa définition, et on ne peut distinguer les «connaissances» qu'à partir des notions de « données » et d'« informations ».

4.1.2 2-1-2 La gestion des connaissances (GC)

Appelée aussi le management des connaissances, en anglais Knowledge Management (KM), ce concept représente une démarche qui « vise à rassembler le savoir et le savoir-faire sur des supports facilement accessibles, faciliter leur transmission en temps réel à l'intérieur de l'établissement et en différer aux successeurs et garder la trace de certaines activités ou actions sur lesquelles l'entreprise devra rendre des comptes à l'avenir. »⁶⁰. Pour une bonne gestion des connaissances, l'entreprise doit intégrer trois composantes indispensables et complémentaires qui sont :

- La capitalisation des connaissances (veille et apprentissage) ;
- L'ingénierie des connaissances qui assure la cohérence de la mémoire de l'entreprise ;
- Une fois les connaissances critiques sont capitalisées et modélisées, il est nécessaire de partager ces connaissances, en fonction des métiers présents ou des centres d'intérêts partagés.

Cette dernière étape requiert une importance particulière qui est essentielle pour l'entreprise, car capitaliser et modéliser les connaissances, sans les transmettre dévalorise la démarche de GC. Après avoir défini le concept de la connaissance et la GC, nous allons expliquer la dernière étape de la GC qui est « le transfert des connaissances », en commençant par la définition du concept, puis nous allons décrire ses différents types.

4.1.3 2-1-3 Le transfert

Dans le langage courant, «transfert » signifie : partager, déplacer, translation...Selon Larousse, le terme transférer signifie au sens étymologique, « porter de l'autre côté » ou «Action de transférer, de déplacer quelque chose ». Il désigne l'action de déplacer quelque chose d'un émetteur vers un récepteur.

Cependant, dans notre recherche le transfert est vu comme un moyen de reproduire en un autre lieu dans l'entreprise une connaissance locale identifiée comme créatrice de valeur.

4.1.4 2-1-4 Le transfert des connaissances

Dans les années 60, le TC était question de transfert de technologie, puis de transfert entre filiales des firmes multinationales. Le sujet du transfert est souvent présent dans le monde des ingénieurs et techniciens, dans l'univers des relations entre science et industrie, et présenté comme un levier de compétitivité.

4.2 2-2 Les connaissances de l'entreprise et leurs catégories

Les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution, qui sont enregistrées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes.

Elles sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les documents d'analyse, de synthèse...) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de mains, les « secrets de métiers », les routines logiques d'action individuelles et collectives non-écrites, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement, les concurrents, technologies...). De ce fait, on distingue deux catégories de connaissances : les connaissances formalisables, capitalisables, transmissibles d'un sujet à un autre par le biais formel, on parle de connaissances explicites, et les connaissances cachées, celles qui sont difficiles à transférer, on parle alors de connaissances tacites, ou implicites.

4.2.1 2-2-1 Les connaissances explicites :

Les connaissances explicites font référence aux connaissances qui sont formalisées, codifiées et facilement transmissibles sous forme de mots, de chiffres, de règles, de procédures ou de documents. Elles peuvent être facilement exprimées, communiquées et partagées entre les individus. Les connaissances explicites peuvent être enregistrées et stockées dans des documents, des bases de données ou d'autres supports tangibles. Elles sont généralement faciles à enseigner, à apprendre et à transmettre, et peuvent être acquises par le biais de l'éducation formelle, de la formation ou de l'expérience pratique.

4.2.2 2-2-2 Les connaissances implicites :

Les connaissances implicites font référence aux connaissances qui sont difficiles à formaliser, à articuler et à transmettre de manière explicite. Elles sont souvent basées sur l'expérience, l'intuition, le savoir-faire et la compréhension tacite. Les connaissances implicites sont profondément enracinées dans les compétences, les habitudes, les croyances et les valeurs d'un

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

individu. Elles sont souvent difficiles à exprimer verbalement ou à partager de manière directe, car elles sont souvent implicites et intégrées dans les actions, les comportements et les interactions quotidiennes. Ces connaissances sont généralement acquises par l'observation, l'expérience pratique et l'immersion dans un domaine spécifique. Elles sont souvent considérées comme essentielles pour la prise de décision, la résolution de problèmes et l'exécution de tâches complexes.

4.3 2-3 Les types de transfert de connaissances

Il existe plusieurs types de TC, nous allons présenter deux types de transfert car ils sont les plus adaptés à notre thématique de recherche :

4.3.1 2-3-1 Le transfert intra-organisationnel

Ce transfert peut prendre la forme d'échanges entre individus, entre départements ou unités d'une même organisation. Les auteurs ARGOTE et INGRAM(2000) le définissent comme étant « un processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre »⁶⁶. Il a pour but de conserver les connaissances critiques au sein d'une même entreprise et mettre ces connaissances à la disposition de l'ensemble de ses membres.

4.3.2 2-3-2 Le transfert inter-organisationnel

C'est un processus par lequel une organisation est affectée par l'expérience d'une autre organisation. Il peut prendre la forme d'acquisitions, de fusions, d'alliances stratégiques ou encore de partenariats. Il permet d'améliorer la position concurrentielle, grâce à l'échange de connaissances non-compétitives.

Après avoir éclairci les types de TC au sein d'une organisation, et pour mieux cerner leurs déroulements, il est primordial de connaître les acteurs que l'on peut rencontrer.

4.4 2-4 Les acteurs du transfert de connaissances

Lors d'un transfert de connaissances plusieurs acteurs interviennent, d'où nous essayerons de présenter :

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

4.4.1 2-4-1 Les transmetteurs : C'est les personnes qui détiennent des connaissances critiques pour l'organisation, ils sont souvent des experts dans leurs domaines.

4.4.2 2-4-2 Les receveurs : Ce sont les personnes appelées à recevoir des connaissances, elles sont souvent inexpérimentées dans un domaine, mais peuvent être expertes dans un autre.

4.4.3 2-4-3 Les gestionnaires ou superviseurs : il s'agit du superviseur du transmetteur ou du receveur ou des deux. Il est impliqué dans divers étapes du processus, tant sur le plan organisationnel (anticipation au départ, établissement des risques, choix de la stratégie de transfert et de ses modalités les plus pertinentes...) que sur le plan plus opérationnel, en participant à l'organisation concrète du processus de transmission (préparation du transmetteur et, le cas échéant, du receveur, suivi du processus).

4.4.4 2-4-4 Les intervenants en transfert/facilitateurs : il s'agit des personnes qui sont impliquées dans le choix des stratégies organisationnelles de transfert et dans le soutien opérationnel lors de la mise en œuvre de ces stratégies, son but c'est être présent afin de collaborer avec le personnel et les équipes pour améliorer le processus d'application des connaissances, il passe par deux rôles principaux:

- Rendre les personnes ou les équipes aptes à analyser, à réfléchir et à changer leur façon de travailler ;

- Offrir de l'aide et du soutien pour atteindre un but particulier. Après avoir expliqué les différents acteurs intervenant lors d'un TC, nous allons présenter les différents facteurs qui poussent les entreprises à penser au TC.

4.5 2-5 Les facteurs influençant la mise en place du transfert des connaissances

Le transfert des connaissances est perçu comme un outil d'aide aux entreprises pour qu'elles préservent leurs cœurs de métier et leurs compétitivités. Il existe plusieurs facteurs à prendre en considération, que nous présenterons dans ce qui suit :

4.5.1 2-5-1 Le maintien des valeurs et la mission de l'organisation :

Les valeurs et la mission forment la base des organisations, elles sont à la source de leurs innovations sociales, elles cimentent et orientent tant l'équipe de travail que la qualité des liens entretenus avec la clientèle, les partenaires, les membres...etc. La sauvegarde de ces facteurs lors du départ d'un employé clé est un enjeu central à considérer. Le transfert des connaissances, peut contribuer à solidifier et pérenniser l'organisation, sa vision, sa crédibilité, son équipe et la qualité de ses services.

4.5.2 2-5-2 L'économie en termes de temps et d'argent :

Lorsqu'un employé quitte son entreprise, le remplacer implique des coûts. Certains sont invariables, comme : Indemnité de départ, couts de recrutement...etc. d'autre sont variables comme : les coûts de formation et d'intégration de la relève, les heures supplémentaires pour

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

effectuer le travail de l'employé qui est parti le temps que la relève soit efficace...etc. Pour que les nouveaux employés, atteignent une efficacité dans leur travail, ils passeront par une période d'apprentissage plus ou moins longue en fonction des connaissances et du savoir-faire à acquérir, aussi de la formation et du soutien auxquels ils auront accès⁵³.

4.5.3 2-5-3 Faire face à la relève :

Les savoirs et savoir-faire des employés sont particuliers et peuvent rarement s'acquérir lors de leurs formations, ils sont souvent développés à travers l'observation d'approches spécifiques dans leurs secteurs d'activité. Le transfert des connaissances devient le meilleur moyen pour former la relève, l'instaurer permettra de faciliter⁵⁴ :

- L'accueil des nouveaux employés ;
- Le développement de relations de travail harmonieuses ;
- Le développement d'une perception positive des travailleurs des autres générations ;
- Le développement de l'attachement à des personnes significatives dans l'organisation ;
- La reconnaissance de l'expertise de chacun ; L'amélioration des possibilités de mobilité interne pour les jeunes ;
- La fidélisation des travailleurs et le développement de leur motivation par le partage du respect des valeurs et de la mission de l'organisation.

4.5.4 2-5-4 La main-d'œuvre vieillissante :

L'organisation devra mettre à jour sa pyramide des âges, afin de savoir quelles sont les employés qui ont l'intention de quitter leurs postes, de voir quelles sont les connaissances qu'ils détiennent ainsi que les conséquences de leurs pertes.

4.5.5 2-5-5 La main-d'œuvre qui se fait plus rare :

Les employés disposent des savoirs et savoir-faire spécifiques qu'ils ont accumulés durant les années passés dans l'organisation, lorsqu'ils quittent leurs activités, ils emportent avec eux ces connaissances qui sont perçues comme étant « rares ».La démarche de la transmission des connaissances a de ce fait pour objet, de capturer ces connaissances et de faire bénéficier les autres employés qui en auront besoin pour l'intérêt global de l'entreprise.

Nous constatons donc, qu'il existe une panoplie de facteurs qui incitent l'entreprise à mettre en place le TC. Ce qui nous amène à expliquer dans ce qui suit, son intérêt pour l'entreprise et les obstacles qui peuvent l'entraver.

⁵³ 7DUMAS Marie-Michel," le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée !", comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, novembre 2014, p12

⁵⁴ ibid

4.6 2-6 L'intérêt du transfert des connaissances et les obstacles rencontrés

Le TC joue un rôle très important au sein d'une entreprise et pour son bon fonctionnement, dans cette partie, nous allons démontrer son intérêt, ainsi que les obstacles qu'il peut rencontrer lors de son application.

4.6.1 2-6-1 Un intérêt grandissant :

Le TC constitue un sujet d'intérêt qui se développe de manière continue, il se développe avec les nouveaux modèles économiques et avec les nouvelles manières d'organiser les activités, comme le management par projets qui met en tension les métiers et les techniques, ainsi les stratégies d'innovation qui ont tendance à invalider rapidement les technologies et les compétences... etc. Sont ainsi apparues de multiples expériences de transfert :

- Faciliter la prise de fonction des nouveaux recrues dans l'entreprise, en mettant à leurs dispositions des documents par le vécu professionnel des employés experts dans leur domaine ;
- Simplifier le démarrage d'un nouveau projet et bénéficier de l'expérience accumulée par les projets antérieurs ;
- Rendre possible l'innovation en prenant appui sur les patrimoines de connaissances ;
- Enfin, il permet de maîtriser parfaitement le métier de l'entreprise, fondement de toute stratégie, et permet d'assurer sa pérennité.

4.7 2-7 La mise en place du transfert des connaissances :

4.8 2-7-1 L'établissement de la stratégie du transfert des connaissances :

La plupart des organisations ne pourront récupérer les connaissances perdues lors des départs, surtout au niveau des formations des plus jeunes, cela par manque de temps ou de budget. Le TC est une démarche qui aide à maintenir et à améliorer l'efficacité à long terme de l'entreprise, et demande une prise de décision au niveau managérial⁵⁵.

Les entreprises doivent entreprendre une réflexion sur la stratégie du TC pour garder leurs compétitivités et amoindrir les impacts démographiques négatifs. Le TC doit faire partie intégrante de la démarche organisationnelle, et pour cela l'entreprise doit mettre en place une stratégie qui suit un ensemble d'objectifs que nous allons présenter dans ce qui suit :

4.8.1 2-7-2 L'engagement de la direction :

La stratégie de TC est une démarche itérative qui exige la prise en compte de plusieurs facteurs évolutifs qui s'appuient sur les développements stratégiques actuels et futurs de l'entreprise. Ainsi, l'engagement de la direction est primordial afin de fournir les informations nécessaires et pour la prise de décision, cet engagement doit se conserver tout au long du projet, et s'informer

⁵⁵ ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008, page 78-91.

sur les résultats obtenus dans le cadre des activités de transfert et réagir en fonction du degré de réussite.

4.8.2 2-7-3 Collationner des informations pertinentes :

Cela consiste à identifier si l'entreprise est menacée par la perte de certaines connaissances. Si oui, il est nécessaire d'évaluer les conséquences stratégiques de la disparition de ces connaissances. Les informations qui doivent être collectées sont :

- La pyramide des âges ;
- La liste des futurs départs à la retraites ;
- Le taux de mobilité interne ;
- Le taux de rotation du personnel à un niveau suffisamment détaillé pour détecter les différences d'un service à un autre ;
- La mission et les objectifs de chaque service de l'organisation ;
- La liste des niveaux de compétences du personnel au sein des services, entre autres par rapport aux objectifs du service actuels et futurs ;
- Analyser les réseaux sociaux qui permettront de détecter quels sont les départs qui pourront mettre en péril l'entreprise ;
- Apporter un éclairage complet sur les raisons de la disparition des connaissances.

4.8.3 2-7-4 L'identification des menaces

Après avoir récolté les informations nécessaires, la direction devra s'approfondir avant de décider et d'élaborer sa stratégie au niveau du transfert des connaissances, cela consiste de voir s'il y a un risque que certaines connaissances essentielles disparaissent et quels sont les risques. DELONG David (2004), a mis en place « la Méthode d'analyse des risques », en intégrant une approche intégrant quatre axes, ne permettant pas de traiter les conséquences mais plutôt de prendre en compte les raisons à l'origine du problème⁵⁶.

D'après cette figure, nous pouvons constater que :

- **La vue stratégique** : S'appuie sur les efforts de rétention des connaissances dans une perspective à LT, faisant partie prenante de la réflexion managériale.
- **La vue opérationnelle** : cette vue traite le problème là où il se situe, au niveau où les savoirs appliqués et où la perte de certains savoirs affecte directement.
- **La vue RH** : Elle analyse la transmission au niveau des individus détenteurs de connaissances. Cela permet de comprendre les mécanismes qui font que ces individus se sentiront encouragés à se développer dans l'entreprise.

⁵⁶ ROSSION Françoise, Op-Cit, page 80.

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

• **La vue gestion des connaissances** : Cela permet de fournir des informations sur les connaissances elles-mêmes (leurs raretés, les moyens de partage...etc.).

La prise en compte de ces axes vise à considérer le problème dans sa globalité de façon à élaborer une stratégie de transfert qui répondra de façon adéquate aux difficultés rencontrées à tous les niveaux de l'organisation.

4.8.4 2-7-5 La définition du cadre stratégique :

La direction doit prendre position, et définir en concertation avec les responsables des départements concernés, dans quel cadre se situera la stratégie de transfert de connaissance.⁵⁷

Pour cela elle doit :

• Identifier les endroits où le transfert doit se produire : il peut être mis en œuvre à travers toute l'entreprise ou être réservé aux services où le besoin de rétention et de transfert est ressenti comme urgent ;

• Déterminer la façon comment le transfert se produira : au sein d'un seul service, entre deux service, ou entre l'entreprise et le monde extérieur ;

• Envisager les modalités du processus de transfert de connaissances (Les outils, les équipes,...etc.).

Après avoir démontré les étapes de la stratégie du TC, nous passerons à la démarche du TC.

4.9 2-8 Les outils techniques utilisés pour la transmission des connaissances :

Nous avons pu constater lors de nos recherches, une panoplie d'outils à utiliser durant le processus du transfert de connaissance, nous avons choisis de présenter les plus cités par la littérature :

-**L'entrevue** : Outil servant à obtenir de l'information en face-à-face. En transfert des connaissances, les entrevues permettent d'identifier et comprendre les connaissances détenues par un individu et d'exprimer ses besoins.

-**La conférence** : Rencontre active conçue pour favoriser la discussion, la recherche de données, la résolution de problèmes et la consultation. Habituellement la petite taille de la rencontre et le choix précis des thèmes facilitent le partage d'information. Le terme «conférence» ne prévoit pas de fréquence. Bien qu'elles ne soient pas limitées dans le temps, les conférences sont souvent courtes et ont des objectifs précis.

-**Les groupes de discussions** : Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leur opinion, peut aider à identifier les besoins en transfert des connaissances. Les tables rondes en sont une forme aussi appelées « focus group ».

⁵⁷ ROSSION Françoise, Op-Cit, page 81-84.

CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA RELEVÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCE

-La formation : est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. ».

-Le mentorat/ le coaching/ l'accompagnement/ le parrainage : Est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre un appui, encourage et partage son expérience, ses connaissances et sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le coaching, le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'accent sur la création de relations dans un but d'apprentissage.

Le remue-méninge : appelé aussi le brainstorming permet de générer un nombre important d'idées lors de séance de discussion. Une dizaine de participants discutent dans un but de comprendre les besoins et les causes possibles sur un sujet donné et de recueillir les idées de solutions possibles. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions.

-Règles, procédures et directives : c'est en utilisant des règles, directives, procédures et instructions, imposées par autorité formelle dérivant de la DG.

-Le réseautage : Ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et de s'appuyer.

-Le séminaire : Toute forme de réunion qui a pour objectif de partager de l'information et de favoriser la discussion.

-Le sondage : Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population.

-La table ronde : Discussions animées sur un sujet précis. Les participants partagent leurs expertises et apprennent de l'expérience des autres participants. Le nombre de participants est souvent inférieur à 30.

Après avoir présenté la stratégie du transfert des connaissances, sa démarche, son processus, ainsi que les différents outils nécessaires de son processus, nous allons développer dans ce qui suit la dynamique du transfert des connaissances.

6 Section 03 : Le rôle Transfert de la connaissance à la gestion de la relève

7 Introduction

Le transfert de connaissances joue un rôle essentiel dans la gestion de la relève au sein des organisations. Il s'agit d'un processus stratégique qui vise à assurer la transmission et la pérennité des connaissances, compétences et expériences clés d'une génération à une autre. Dans cette section, nous approfondirons davantage la contribution du transfert de connaissances à la gestion de la relève, en mettant en évidence certains aspects spécifiques tels que la rétention des connaissances, le développement des talents et la planification de la relève.

Le processus de transfert de connaissances permet de garantir la continuité opérationnelle et la pérennité de l'organisation en évitant la perte de connaissances critiques. Il permet également de développer et de préparer la relève en leur donnant accès aux informations et aux compétences nécessaires pour occuper des postes clés.

Les activités de transfert de connaissances peuvent inclure la documentation des processus et des procédures, la création de manuels de formation, l'organisation de séances de mentorat et d'apprentissage informel, la mise en place de programmes de rotation et d'échanges entre les employés plus expérimentés et les nouvelles recrues, ainsi que la mise en œuvre de plates-formes et d'outils technologiques favorisant le partage et l'accès aux connaissances.

En favorisant le transfert de connaissances, les organisations peuvent minimiser les risques associés au départ des employés clés, stimuler l'apprentissage et le développement des nouvelles recrues, renforcer la collaboration et l'innovation, et maintenir un avantage concurrentiel en capitalisant sur l'expertise accumulée au fil du temps. Cela permet également de garantir la continuité des opérations et d'assurer une transition en douceur lors des changements de personnel clés.

- 8 1. Préserver le savoir-faire tacite : Les connaissances implicites, qui sont souvent difficiles à formaliser et à transmettre, sont essentielles pour comprendre les subtilités du travail, les bonnes pratiques et les astuces. Le transfert de connaissances permet de préserver ces connaissances tacites et de les transmettre aux futurs employés.**
- 9 2. Accélérer la montée en compétences : En transférant les connaissances et l'expertise des employés expérimentés aux nouvelles recrues, on peut accélérer leur développement professionnel. Cela permet aux nouveaux employés d'acquérir rapidement les compétences nécessaires pour occuper des postes clés et de réduire le temps nécessaire à leur formation.**
- 10 3. Favoriser l'innovation : Le transfert de connaissances facilite la diffusion des idées, des expériences et des perspectives différentes au sein de l'organisation. Cela favorise l'innovation en permettant aux nouvelles recrues d'accéder à un large éventail de connaissances et d'expériences, ce qui peut conduire à de nouvelles idées et à des approches innovantes.**
- 11 4. Renforcer la collaboration : Le transfert de connaissances encourage la collaboration entre les employés expérimentés et les nouvelles recrues. En travaillant ensemble pour partager des connaissances, résoudre des problèmes et réaliser des projets, les employés développent des relations de confiance et renforcent la cohésion au sein de l'organisation.**
- 12 5. Prévenir la perte de connaissances : Lorsqu'un employé expérimenté quitte l'organisation, il emporte avec lui une quantité importante de connaissances et d'expérience. Le transfert de connaissances permet de prévenir cette perte en capturant et en transmettant ces connaissances aux nouveaux employés, assurant ainsi la continuité des opérations.**
- 13 6. Réduire les risques opérationnels : En transférant les connaissances des employés expérimentés aux nouvelles recrues, on réduit les risques liés à la perte de compétences clés. Cela permet d'assurer la continuité des opérations et de minimiser les perturbations lors des transitions de personnel.**

- 14 7. Favoriser la rétention des talents : Lorsque les nouveaux employés bénéficient d'un transfert de connaissances adéquat, ils se sentent valorisés et ont une meilleure compréhension de leur rôle au sein de l'organisation. Cela contribue à leur engagement et à leur satisfaction au travail, favorisant ainsi leur rétention à long terme.**
- 15 8. Encourager le développement professionnel : Le transfert de connaissances offre aux employés la possibilité d'apprendre de leurs pairs et de développer de nouvelles compétences. Cela favorise leur croissance professionnelle et leur donne les moyens d'assumer des responsabilités plus importantes à mesure qu'ils progressent dans leur carrière.**
- 16 9. Renforcer la culture organisationnelle : Le transfert de connaissances permet de transmettre non seulement des compétences techniques, mais aussi des valeurs, des normes et des pratiques culturelles de l'organisation. Cela contribue à renforcer l'identité et la cohésion de l'entreprise, en créant une culture du partage et de la collaboration.**
- 17 10. Stimuler l'innovation organisationnelle : En transférant des connaissances entre différents départements ou équipes, on encourage le partage d'idées et de perspectives variées. Cela favorise l'innovation organisationnelle en stimulant la créativité et en permettant l'émergence de nouvelles approches et solutions.**
- 18 11. Accélérer l'apprentissage : En transférant les connaissances des employés expérimentés aux nouvelles recrues, on permet à ces dernières d'apprendre plus rapidement. Les nouvelles recrues peuvent ainsi bénéficier de l'expérience accumulée par leurs prédécesseurs et éviter de reproduire les erreurs déjà commises.**
- 19 12. Favoriser l'adaptation aux changements : Le transfert de connaissances aide les nouveaux employés à mieux comprendre les processus, les normes et les pratiques de l'entreprise. Cela facilite leur intégration et leur permet de s'adapter plus rapidement aux changements organisationnels.**

- 20 13. Préserver l'expertise organisationnelle : Les employés expérimentés possèdent souvent des connaissances spécialisées et des compétences uniques qui sont précieuses pour l'organisation. Le transfert de ces connaissances permet de préserver cette expertise et de l'utiliser efficacement, même après le départ des employés expérimentés.**
- 21 14. Encourager la collaboration intergénérationnelle : Le transfert de connaissances favorise les interactions entre les différentes générations d'employés. Cela permet aux employés plus jeunes d'apprendre des aînés et d'apporter leur propre contribution en termes de nouvelles idées et de perspectives.**
- 22 15. Renforcer la confiance et la solidarité : Le transfert de connaissances crée un sentiment de confiance mutuelle entre les employés expérimentés et les nouveaux arrivants. Les employés expérimentés se sentent valorisés pour leur expertise, tandis que les nouveaux arrivants se sentent soutenus dans leur processus d'apprentissage.**
- 23 16. Réduire les coûts de formation : En transférant les connaissances internes, l'organisation peut réduire les coûts associés à la formation externe. Les nouveaux employés peuvent bénéficier de l'expertise des employés expérimentés sans avoir à recourir à des formations coûteuses.**
- 24 17. Prévenir la perte de connaissances critiques : Lorsqu'un employé expérimenté quitte l'organisation, il emporte avec lui un ensemble de connaissances et d'expériences précieuses. Le transfert de connaissances permet de prévenir la perte de ces connaissances critiques en les transmettant à la relève.**
- 25 19. Stimuler l'innovation : Les employés expérimentés possèdent souvent des idées novatrices et des approches créatives. En transférant leurs connaissances aux nouvelles recrues, on favorise l'émergence de nouvelles idées et on stimule l'innovation au sein de l'organisation.**
- 26 20. Renforcer la rétention des talents : Lorsque les nouveaux employés reçoivent un transfert de connaissances adéquat, ils se sentent valorisés et sont plus enclins à rester au sein de l'organisation. Cela contribue à renforcer la rétention des talents et à éviter le roulement du personnel.**

27 21. Améliorer la productivité : Les nouvelles recrues qui bénéficient d'un transfert de connaissances approprié sont en mesure de contribuer plus rapidement et efficacement aux activités de l'organisation. Cela se traduit par une amélioration de la productivité globale de l'entreprise.

Conclusion

Le transfert de connaissances est un élément essentiel de la gestion de la relève, permettant de préserver les connaissances clés, de développer les talents et de planifier la transition en douceur. La rétention des connaissances, le développement des talents et la planification de la relève sont des aspects cruciaux du processus de transfert de connaissances. En surmontant les défis et en mettant en place des meilleures pratiques, les organisations peuvent assurer une gestion efficace de la relève, garantissant ainsi leur succès à long terme.

CHAPITRE 3 :

Étude de cas et mise en pratique de la marque employeur et de la gestion de la relève au sein d'AGRODIV

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS ET MISE EN PRATIQUE DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET DE LA GESTION DE LA RELEVÉ EN SEIN D'AGRODIV

CHAPITRE 3 : Étude de cas et mise en pratique

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

28 1-1 Définition et décret de création de l'entreprise : Les moulins de la Soummam Sidi-Aich/SPA

Figure 07 : AGRODIV SIDI AICHE



La Société Nationale de semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créé par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. En novembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, ce qui a donnée naissance: ENIAL (Entreprise National de développement des Industries Alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'Industries Alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaire et dérivés.

Cette filiale est composée de deux unités de Production Sidi Aich et Kherrata. Pour l'unité de production de Sidi-Aich, elle est située au Nord-Ouest de la wilaya de Bejaïa à une distance de 45 km pour des raisons stratégiques. Elle est délimitée par les daïras : AMIZOUR au EST, ADKER au NORD, SEDOUK au SUD et AKBOU au OUEST, et plus précisément près de la gare S.N.T.F. Elle est implantée sur une surface de 6 hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC DIRAVENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique. Elle est entrée en production en juillet 1982.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS ET MISE EN PRATIQUE DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET DE LA GESTION DE LA RELEVÉ EN SEIN D'AGRODIV

Le moulin a été rénové à 100% avec extension de capacité vu que sa production est portée à 3000 quintaux par jour de blé trituré. Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacité de production de 4400 quintaux par jour de blés triturés. Cette dernière est entrée en production à la fin du premier semestre 1995. A partir du 01/10/1997, L'ERAD Sétif a procédé à la création de la filiale « Les Moulins de Soummam /SPA » au capital de 891.310.000 DA dont le siège social est implanté à Sidi Aich pour des raisons de rentabilité économique.

Organigramme des Moulins de la Soummam

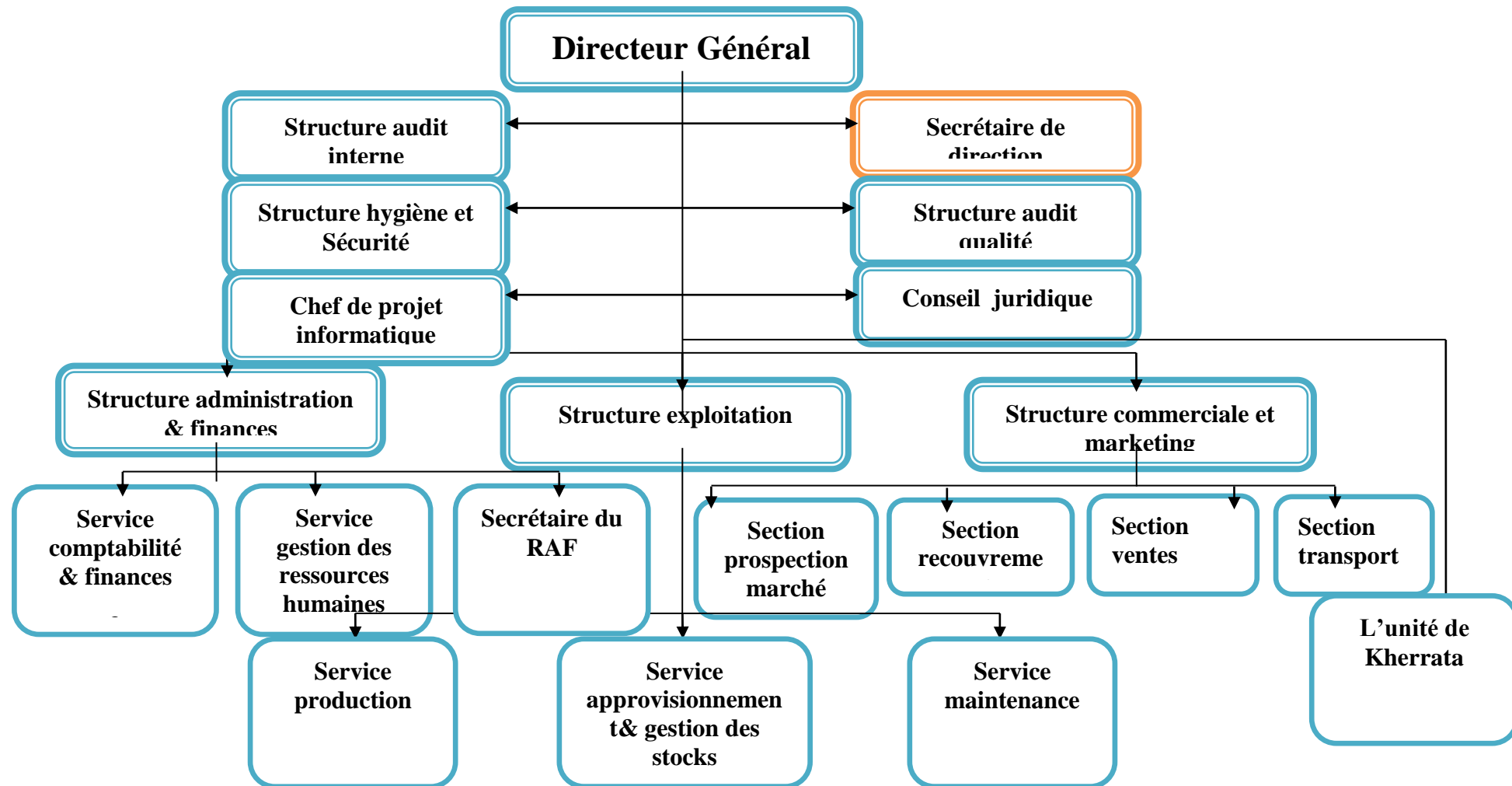


Figure 08 : Organigramme des Moulins de la Soummam

Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que : Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable, farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont :

- 1500 QX blés tendre trituré donne de la farine.
- 1500 QX blés durs trituré donne de la semoule.

Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage est de 15000 QX environ. L'effectif actuel (2011), de l'unité est de 170 agents reparti entre les deux unités de la filiale (116 salariés à l'unité de Sidi-Aich et 54 à l'unité de Kherrata).

28.1.1 1-3-1 Les catégories des clients :

- Grossistes ;
- Détaillants ;
- Boulangers ;
- Consommateurs ;
- Eleveurs ;
- Fabriquant aliments de bétail ;
- Etat et démembrements.

Figure 09 : Les différents produits



28.2 1-4 Structures et Mission de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

Nous allons exposer dans cette présente section l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam et ses différentes structures comme nous allons exposer également les missions et les activités de l'entreprise ainsi que ses capacités de production.

28.2.1 1-4-1 La structure d'organisation : le Groupe AGRODIV Filiale Céréales des Hauts Plateaux Ex. ERIAD SETIF (se situant sur un segment stratégique) met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Le découpage des responsabilités y est conçu de manière à respecter les compétences spécifiques que le processus interne requiert pour être mené à bien. La forme de structuration projetée sera de type fonctionnel évolué. La figure n°1 nous présente l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam. La figure n°2 schématise la substructure du service du personnel de cette dernière

28.2.2 1-4-2 Les différentes structures de l'entreprise les Moulins de la Soummam:

Les missions de la filiale seront réparties comme suit :

a- La Direction Générale :

29 1- Directeur Général : Ces tâches consistent :

- Coordonner toutes les activités de la filiale ;
- Mettre en œuvre les objectifs qualitatifs fixés dans son contrat Performances ;
- Veiller à l'application de l'ensemble des résolutions émanant des organes de la filiale ;
- Veiller à l'application des directions et orientation du groupe ;

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS ET MISE EN PRATIQUE DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET DE LA GESTION DE LA RELEVÉ EN SEIN D'AGRODIV

- Assurer toutes les actes de gestion de la filiale ;
- Assure le management statistique et opérationnel de la société ;
- Présider le conseil d'administration de la filiale ;
- Présider le comité de pilotage système de management qualité ;
- Passer tout contrat et marché, faire toute soumission et prendre part à toute adjudication ;
- Exerce le pouvoir hiérarchique.

30 2- Secrétariat de direction Général : ses tâches consistants à :

- Reçoit, enregistre et transmet le courrier au directeur général ;
- Enregistre et réception des appels téléphoniques;
- Responsable de toute activité du secrétariat ;
- Note les rendez-vous pour le Président Directeur Général et le tien Informer au temps opportun ;
- Assure la duplication et photocopie, Tenue du classement ;
- Rédige les correspondances courantes ;
- Prépare les dossiers de la direction pour les réunions ;
- Organise et entretient le bureau du directeur ;
- Prend les messages et répercute au responsable ;
- Assure la réception des visiteurs, l'envoi et la réception des fax ;
- Diffuse les documents internes ;

Figure 10 : Bureau du Secrétariat de Direction « Les Moulins de la Soummam/Spa »



31 3- Responsable qualité : Ces tâches sont :

- Mise en place du système qualité.
- Mise en place du suivi de la certification de l'entreprise suivant la norme ISO 9001/2008.
- Maîtrise des documents qualité. Surveille l'efficacité des actions correctives et préventives.
- Veille à l'amélioration du système qualité.

32 4- Audit interne : ces tâches sont :

- Respect des dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.
- Informer de tout obstacle majeur rencontré.
- Donner les instructions à l'équipe d'audit.
- Définir les exigences de toute mission d'audit, y compris la qualification des auditeurs.

33 5- Service hygiène et sécurité : ces tâches sont :

- Elaborer les consignes de sécurité propre à l'unité.
- Proposer les moyens matériels et humains nécessaires et l'emplacement des équipements d'urgences.
- Etudier et proposer des améliorations pour éviter les risques d'accidents ou de maladie professionnelle.

Le service hygiène et sécurité est composé de deux secteurs :

- **Secteur hygiène** : Chargé essentiellement de maintenir la propreté au sein de l'entreprise en évacuant les déchets de la production.
- **Secteur sécurité** : Veille à assurer la sécurité de l'entreprise et celle du personnel en contrôlant les entrées et sorties, contrôle les sorties de produits par rapport aux factures et aux cessions et vérifie les installations des postes d'incendies.

34 6- Juridique : ces tâches sont :

- Représente l'entreprise devant les instances judiciaires et ou Administratives.
- Suit les divers contrats ou conventions avec les clients.
- Suit les actes et conventions dans le cadre de cession d'actifs.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE DE CAS ET MISE EN PRATIQUE DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET DE LA GESTION DE LA RELEVÉ EN SEIN D'AGRODIV

- Recouvre les créances et les chèques retournés impayés.
- Suit le règlement des loyers.
- S'occupe de la régularisation du patrimoine.
- Est tenu de respecter les dispositions du règlement intérieur de L'entreprise.

Chef de projet informatique : Ses tâches sont :

- Chargé de suivi de l'exploitation des logiciels ;
- Modifie et développe des applications à la demande des services Suscités ;
- Assiste les opérateurs dans l'exploitation, les sauvegardes et les problèmes du système qui peuvent surgir ;

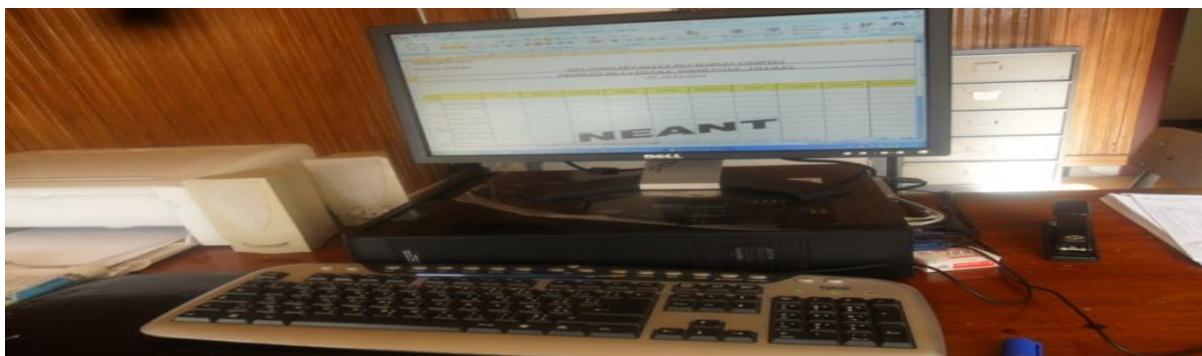
Responsable du suivi de la maintenance des applications.

b- Structure Administration et Finances :

35 Directeur Finances & Comptabilité : ses tâches sont :

- Participer à la détermination de la politique globale de l'entreprise en matière de ressources humaines, des ressources financières et leur affectation;
- Responsable de la coordination de la comptabilité générale, comptabilité analytique, ressources humaines, moyens généraux, gestion du patrimoine et de leur contrôle ;
- Elabore et suit le budget de l'entreprise ainsi que les équilibres financiers ;
- Suit les niveaux de rentabilité à travers les résultats analytiques Périodiques ;
- Supervise tous les travaux jusqu'à l'arrêté du bilan ;
- Supervise les travaux des moyens généraux ;
- Responsable de l'application des procédures légales et réglementaires en vigueur ;
- Veille sur le recouvrement des créances ;

Figure 11 : Bureau de Directeur Finances et Comptabilité Les Moulins de la Soummam /Spa



36 Secrétariat du Directeur Finances et Comptabilité :

Ses tâches sont les tâches qu'on a faites pendant mon stage pratique dans la société ERIAD Sétif :

- Saisie informatique des documents de la direction ;
- Enregistrement et dispatching des courriers ;
- Assure la duplication et photocopie ;
- Rédiges les correspondances courantes ;
- Tenue du classement des documents ;
- Prend les messages et répercute au responsable ;

- Est tenu de la discrétion des travaux administratifs qu'elle effectue ;
- Diffuse les documents internes ;
- Assure l'envoi et la réception des fax ;

Figure 12 : Bureau de secrétaire de Directeur Finances et 7



37 Chef de service comptabilité : Ses tâches sont :

- Gère et comptabilise les recettes et les dépenses de l'Unité ;
- Etablit les situations financières de la trésorerie de l'unité ;
- Effectue tous les encaissements et règlements, et les analyse ;
- Planifie le financement et les investissements ;
- Assure la comptabilité général de l'unité ;
- Etablir les bilans budgétaires, prévisionnels, ainsi que les comptes D'exploitation ;
- Effectue les contrôles budgétaires et tableau de bord.

38 Chef de section trésorerie : ses tâches sont :

- Etablit toutes les situations financières périodiques ;
- Enregistre toutes les dépenses et les recettes sur les brouillards de banque et caisse ;
- Procède à la vérification de la conformité des documents avant Payement ;
- Etablit et saisit les fiches d'imputation comptable banque et caisse ;
- Suivi des chèques impayés et du dossier cession d'actif dans le cadre de L'essaimage.

39 Section ventes comptable : ses tâches sont :

- Suit les ventes journalières ;
- Suit les créances commerciales ;
- Suit les recettes commerciales journalières ;

- Procède à l'inscription des opérations concernant la banque recette ;
- Contrôle les factures émises par le service commercial.

40 Chef de service gestion du personnel : ses tâches sont :

- Recueil, suivi et transcription du pointage ;
- Suivi de la ponctualité et du mouvement du personnel ;
- Tenue à jour et conforme des registres règlements ;
- Suivi, enregistrement, classement et envoi des décisions ;
- Tenue à jour confidentielle des dossiers administratifs du personnel ;
- Etablit des documents administratifs relatifs à la gestion du personnel ; assiste et renseigne le personnel sur les clauses conventionnelles et réglementaires ;
- Renseigne quotidiennement le RAF des absences constatées ;
- Elabore les rapports d'Activités de la section ;
- Etablit les ordres de missions ;
- Saisie des congés et absence autorisées.

41 Chef de section paie : ses tâches sont :

- Recueil de différentes informations des salaires (Etat Civil, Décision nomenclatures grille des salaires) ;
- Codifie les données dans les logiciels ;
- S'assure de la mise à jour à chaque modification ;
- Contrôle codifie et décompte les présences (pointage, heurs supplémentaires, déférentes absences, congé...) voir annexes ;
- Saisit, redresse et édite la paie ;
- Edite le journal de paie, fiches de paie et les états de virement.

42 Chef de section mutuelle : ses tâches sont :

- Réceptionne les dossiers sociaux (FM, soins AF) ;
- Assure la correspondance avec les structures de sécurité sociale ;
- Encaisse les chèques CNAS (collectivité) par un système de compensation et procède au paiement des intéressées ;

- Tien à jour les dossiers (CM, AT, AF) du personnel en parallèle avec le dossier administratifs ;
- Assiste les employés au niveau de CNAS par leur accompagnement ;
- Etablit l'état de paiement de la prime de scolarité.

43 Chef de centre médecin de travail : ses tâches sont :

- Elabore un programme de visite périodique en médecine de travail avec le médecin ;
- Visite les postes de travail avec le médecin et en saisit la CHS pour toute Anomalie ;
- Assiste le médecin de travail lors de ses visites ;
- Demande des certificats d'aptitudes du médecin pour toute nouvelle recrue ou affectation ;
- Assure les premiers soins durant la journée et accompagne les accidentés à l'hôpital.

44 Chef de section moyen généraux : ses tâches sont :

- Anime et coordonne les activités de la section ;
- Veille à l'exécution du programme du transport ;
- Gère le parc roulant V.L et T.C ;
- Veille à l'entreprise régulière du parc ;
- Gère et valorise les consommations de carburant ;
- Fait réparer les équipements et de mobilier de bureau ;
- Préserve et entretien les bâtiments ;
- Procède à la facturation et au suivi des loyers et baux de location ainsi que location de la matière et consommation de l'énergie téléphone

c- Structure exploitation :

Figure 13 : Structure d'exploitation



45 1-Responsable exploitation : ses tâches sont :

- Veille à l'amélioration continue du système qualité et à l'élimination des causes potentielles des non-conformités ;
- Veille à l'application des règles régissant la bonne gestion des stocks et des approvisionnements ;
- Participer à l'élaboration du rapport de gestion, du tableau de bord ;
- Veille à l'amélioration continue des produits fabriqués ;
- Veille à la fabrication des produits conformes aux normes et aux exigences des clients ;
- Participe à l'élaboration du plan et budget annuel de la filiale ;
- Doit respecter et faire respecter les règles d'hygiène et sécurité.

46 2-Secrétariat exploitation :

Il est dirigé par une secrétaire qui accomplit les tâches suivantes :

- En organisant et planifiant le travail ;
- Prend note des correspondances ;
- S'occupe de la frappe, les fichiers de stockage ;
- Chargée de la réception des visiteurs intérieurs ;
- Réceptionne et enregistre les appels téléphoniques ;
- Chargée de préparer et d'introduire les parafeurs à la signature ;
- Chargée du courrier départ et arrivée ;
- Classe les dossiers les fichiers importants et confidentiels.

47 3- Chef moulin : ses tâches sont :

- Responsable de la réalisation du plan prévisionnel de production ;
- Anime, coordonne et contrôle l'activité des structures placées sous son Autorité ;
- Responsable de la qualité des produits et services selon la norme en vigueur ;
- Assure une sensibilisation permanente de son personnel et la réalisation du plan de la qualité des produits ;
- Contrôle et approuve les situations périodique ;
- Initie et met en œuvre toute action susceptible d'améliorer la qualité des produits et les conditions de travail ;
- Maitrise les procédés, jusqu'à ce que toutes les causes potentielles de non-conformité soient rectifiées ;
- Veille au respect des règles d'hygiène et sécurité et du règlement Intérieur.

48 4-Chef meunier : ses tâches sont :

- Dirige, coordonne et contrôle l'activité des équipes sous son autorité ;
- Veille à l'exploitation rationnelle des équipements de production et au respect des procédés de fabrication ;
- Saisit le service maintenance de toute anomalie à l'arrêt d'un ou plusieurs équipements ;
- Procède de contrôle périodique des équipements et décide des correctifs à y porter ;
- Exploite le registre de quart et prend en charge toute insuffisance Signalée ;
- Définit le type de mouture pour chaque lot de blé, sur la base de la fiche technique du blé, des résultats d'essai de mouture du laboratoire ;
- Contrôle les réalisations des équipes trituration ;
- Etablit les situations périodiques.

49 4-Service approvisionnement : ses tâches sont :

- Dirige, coordonne et contrôle les activités de son service ;
- Elabore le programme d'approvisionnement en matière première, emballage, matière et fourniture divers sur la base du plan d'approvisionnement de la filiale ;
- Prépare et approuve les documents relatifs aux achats ;

- Soumet de la hiérarchique les bons de commande ;
- S'assure de la conformité du dossier réceptionné et établit sur cette base une demande de paiement qu'il soumet à la hiérarchie pour approbation ;
- Etablit des rapports périodiques de l'activité du service ;

50 Chef de section achat : ses tâches sont :

- Elabore les bons de commande, en fonction des besoins exprimés ;
- Tien à jour le fichier sous-traitant ;
- Chargé de la prospection du marché et de consultation des sous-traitants ;
- Dresse un tableau comparatif des offres des sous-traitants consultés et le transmet au responsable hiérarchique pour la sélection ;
- Prend acte des bons de commande approuvés et veille à leur exécution ;
- S'assure de la conformité é de la marchandise reçue par rapport aux spécifications demandées ;
- Respecter et faire respecter le règlement intérieur.

51 Démarcheur : ses tâches sont :

- Responsable du véhicule mis à sa disposition pour les démarches ;
- Chargé de l'enlèvement des marchandises sur instruction de son responsable hiérarchique ;
- Responsable de la conformité des marchandises par rapport aux termes du bon de commande et de leur sécurité durant le trajet ;
- Remet les documents règlementaire préalablement vérifiés à son responsable hiérarchique ;
- Tien le carnet de bord.

52 Agréeur : ses tâches sont :

- Veille au respect des normes légales et contractuelles des blés au niveau des points d'enlèvement ;

- Procède à des prélèvements d'échantillons de blé à des fins d'analyses technologiques ;
- Etablit un bulletin d'agrèage conjointement avec l'agréateur de Fournisseur ;
- S'assure de l'hygiène des moyens de transport mis à disposition par le Fournisseur ;
- Veille à la fiabilité des moyens de pesage du fournisseur ;

53 5-Gestion des stocks: ses tâches sont :

- Dirige, coordonne et contrôle l'activité de son service ;
- Participe à l'élaboration des plans provisionnels et de la politique de gestion des stocks de l'entreprise ;
- Responsable de l'évaluation correcte des stocks détenus dans différents magasins et silos ;
- Signale à son responsable hiérarchique le niveau des stocks ;
- Contrôle et vise les états relatifs aux mouvements de consommation ;
- Analyse le phénomène de mouvement des stocks et sa gestion ;
- Emet la demande d'achat des biens et services dans les délais ;
- Contrôle la réception par les magasiniers, des marchandises, matière et Produits ;
- Responsable des inventaires physiques de tous les magasins ;

54 Chef de section pièce de rechange et fourniture : ses tâches sont :

- Responsable de la gestion des stocks Prêt fourniture ;
- Détermine les seuils de réapprovisionnement ;
- Reçoit les besoins des différents structures établit sur cette base les demande d'achat ;
- Fait confirmer par le magasinier la conformité de la commande livrée (quantité, référence) et procède à son rangement ;
- Etablit le bon de réception et de sortie et instruit le magasinier

55 Magasinier sacherie : ses tâches sont :

- Responsable du magasin de stockage sacherie ;
- Tien à jour les fiches de stocks ;

- Renseigne le chef de section matière première et emballage sur les niveaux des stocks ;
- Procède à la réception et effectue un contrôle qualitatif de la sacherie, des ficelles et étiquettes.
- Veille à la séparation des marchandises et au respect des normes de stockage.
- Etablit des situations journalières des stocks de chaque marchandise.

56 Section produit finis : ses tâches sont :

- Procède à la réception et au stockage des produits fabriqués.
- Organise le stockage par type de produit, d'emballage en tenant compte des dates de fabrication.
- Responsable de la rotation des stocks.
- Porte sur le registre de faction toute anomalie constatée.
- Veille au respect des normes d'hygiène et sécurité.
- Isole les produits non conformes.
- S'assure de la conformité (qualité, points, référence, désignation) par rapport aux états de fabrication magasin ou bon de livraison produits.

57 6- Service maintenance : ses tâches consistent à :

- Dirige, anime coordonne et contrôle les activités du service.
- Exprime ses besoins en outillages et pièces de rechange.
- Définit la politique de la maintenance.
- Elabore le planning des interventions.
- Veille au respect des délais des contrôles technique ENACT-ENML.
- Elabore les rapports d'activités.
- Veille à la bonne exécution de la maintenance préventive à la bonne marche des équipements de produit.

58 7- Chef laboratoire : ses tâches sont

- Responsable de l'entreprise de l'entreprise et fonctionnement des équipements du laboratoire.

- Responsable de la qualité des produits et matière première.
- Veille aux respects des normes réglementaires des produits mis à la commercialisation.
- Anime l'équipe du laboratoire dans la prise d'échantillon et d'analyse.
- Assiste la production dans le cadre de la conduite de la mouture (taux d'humidité, granulation).
- Contrôle les bulletins d'agrégé blé par des analyses contradictoires.
- Participe aux commissions de travail relatives à l'hygiène, la qualité des produits.
- Assiste l'employeur dans le cadre de la résolution de litiges de la commercialisé.
- Propose des procédures et méthodes pour une meilleure qualité produit.
- Veille respect du règlement intérieur et des règles d'hygiène et sécurité

d- Structure commercial et marketing :

1. Chef de service commercial: ses tâches sont :

- Veille à la réalisation du chiffre d'affaire prévisionnel.
- Elabore le programme mensuel des ventes.
- Etablit un programme en fonction des commandes.
- Etablit la situation mensuelle des ventes.
- S'enquérir quotidiennement des stocks des produits.
- Contrôle la conformité des documents reflétant les mouvements des produits.
- Participe à l'élaboration du programme de production suivant les commandes de la clientèle.
- S'assure de la solvabilité des clients.
- S'assure de la conformité des dossiers commerciaux.
- Veille à l'élaboration du rapport mensuel d'activité.
- Enregistre et traite les réclamations des clients.

Chef de centre distribution : ses tâches sont :

- Accueil de la clientèle.
- Supervise les dossiers clients.
- Vérifie et signe les activités journalières du centre ;
- Vérifie et signe les activités mensuelles du centre, PVC (points de Vente Consommateurs) et des DV (Dépôt de Ventas).
- Prend commande des DV et PVC en vu de las alimenté en produits.
- Anime et oriente les activités du centre des DV et PVC en vu de les alimenter en produits.

59 2- Chef de service marketing : ses tâches sont :

- Participer au choix des axes de développement de la stratégie commercial.
- Assure l'image de marque des produits des moulins de la Soummam.
- Recommande r les actions marketing des moulins de la Soummam.
- Superviser et réaliser les études marketing qui incluent :
- L'analyse du marché.
- La définition des produits.
- Le positionnement des produits.
- L'analyse des ventes par produit et par type de marché.

Chef de section recouvrement : ses tâches sont :

- Gère les avances commerciales des clients
- Recueille les situations journalières des ventes et des recettes.
- Gère les contrats des ventes à terme.
- Procède au recouvrement des créances commerciales et de chèque impayés.
- Saisit le service juridique en cas de litige sur le non-paiement par le client.

Section démarcheur et prospection : ses tâches sont :

- Recherche de la nouvelle clientèle.
- Présenter le produit par des échantillons aux niveaux des clients.
- Vanter la qualité des produits.
- Discuter de tarification en vigueur.
- Discuter de la disponibilité des produits.

Figure 14 : Agrodif sidi aich



60 Section 2 : Approche Méthodologique

60.1 2-1 La méthode et la technique utilisée :

Toute recherche scientifique exige un suivi d'un cadre méthodologique bien définie, dans ce cas la méthode est un processus indispensable dans toute recherche scientifique qui permet de guider le chercheur dans la réalisation de son étude d'une manière objectif.

60.1.1 2-1-1 La méthode utilisée :

Chaque recherche requiert une démarche scientifique particulière visant à accomplir l'objectif prédéfini, garantissant ainsi la fiabilité et l'achèvement de l'étude. La méthode

qualitative basée sur l'observation directe descriptive a été employée, de même qu'un questionnaire portant sur des questions spécifiques et détaillées destinées à renforcer et approfondir les résultats du thème de recherche.

La méthode qualitative selon Madeleine Grawitz : « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène. A l'étude il s'agit d'établir le sens propos recueillis ou de comportement observé on se basant davantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus »⁵⁸

60.1.2 2-1-2 La technique utilisée :

En raison de la nature de l'étude de recherche, deux types d'outils de recherche ont été choisis, à savoir:

60.1.3 2-1-2-1 L'observation directe :

« Est celle où le chercheur procède directement lui-même au recueil des informations, sans s'adresser aux sujets concernés, elle fait directement appel à son sens d'analyse et d'observation »⁵⁹

60.1.3.1 2-1-2-2 Questionnaires :

Un questionnaire est une série de questions méthodiquement posées afin de définir un cas, une situation, une demande parmi un grand nombre de possibilités. Un questionnaire peut être l'objet d'un formulaire, ou d'un jeu de menus informatiques. On peut le considérer comme modèle d'un parcours administratif.

Pour adopter cette technique j'ai choisi le type de questionnaire qui correspond à mon étude dans le but de collecter le maximum d'informations pour répondre à ma thématique de recherche, le questionnaire porte sur des questions à choix multiples et à réponse unique.

60.2 2-2 L'échantillonnage et les caractéristiques de notre échantillon :

Selon Claude Javeau : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté ». ⁶⁰

Le système de travail d'entreprise Agrodif adopte la politique de travail 3/8.

Alors cette situation nous a mis dans l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population de l'entreprise qui est de 116 effectifs ; donc j'ai opté pour un échantillonnage probabiliste par quotas : « l'échantillonnage par quotas repose sur un principe simple : celui

⁵⁸ Grawitz Madeleine, méthodes des sciences sociales, édition dalloz, paris, 2001, page 66.

⁵⁹ Raymond QUIVY, Luc Van campenhout, manuel de recherche en sciences sociales, édition dunod, paris, 1995, 2006, page 151.

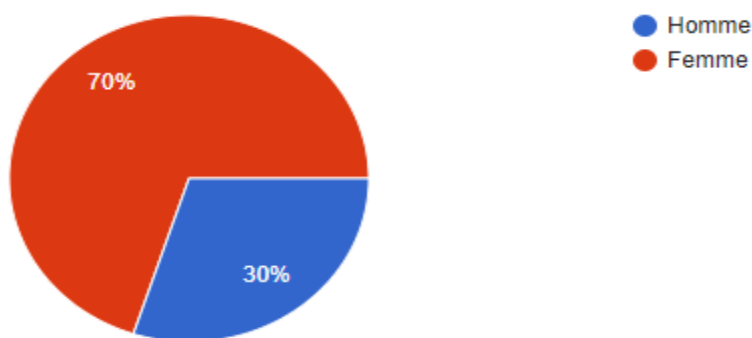
⁶⁰ Javeau Claude, enquête par questionnaire, (manuel à l'usage de praticiens), édition d'organisation, paris, 1985, page 112.

de la reproduction la plus fidèle possible de la population à étudier... pour reproduire parfaitement une population, il faudrait en connaître toutes les caractéristiques ».

Tableau 02 : répartition des enquêtés selon le sexe :

Genre	Effectifs	Pourcentage
Masculin	6	30 %
Féminin	14	70 %
Total	20	100 %

Figure 15 : la répartition de la population d'étude selon le sexe



Ce tableau nous a permis de répartir les membres de notre échantillon selon le genre, donc sur les 20 enquêtés constituant notre échantillon, 6 d'entre eux sont des Hommes et 14 sont des Femmes, donc cela indique la domination du sexe Féminin avec 70% par rapport au sexe masculin avec 30% seulement.

Les résultats de cette étude nous permettent de constater que la marque employeur joue un rôle différencié selon le genre. Les femmes interrogées ont exprimé une forte sensibilité aux politiques de diversité et d'inclusion, soulignant l'importance d'un environnement de travail égalitaire et respectueux. Elles ont également mis en avant l'importance de la flexibilité du travail, de la conciliation travail-vie personnelle et des opportunités de développement professionnel. Ces facteurs semblent être des éléments clés pour attirer et retenir les femmes talentueuses au sein d'une entreprise.

De leur côté, les hommes interrogés ont souligné l'importance de la culture d'entreprise, du leadership fort et des opportunités de croissance et d'avancement. Ils ont également mentionné

l'importance d'une rémunération compétitive et de programmes d'avantages sociaux attrayants.

Résumé :

Jusqu'ici j'ai présenté mon terrain d'étude ainsi que la méthode et les techniques de recherche que j'ai adopté durant mon enquête.

Cas pratique :

Le cas pratique au sein de l'entreprise AGRODIV se base sur 1 marque employeur et la gestion de la relève, pour cela, le choix s'est porté sur l'utilisation de 23 questions permettant une compréhension approfondie de la perception de notre échantillons sur la marque employeur et la gestion de la relève, l'enquête contient des questions bien définie. Le choix s'est porté sur la réalisation de l'enquête au moyen d'un questionnaire, suivi de l'analyse à l'aide d'un graphe radar

Définition d'un graphe radar :

Un graphique de type radar, aussi appelé graphique en « toile d'araignée », est une représentation qui permet de présenter conjointement plus de deux données. Chacune des données se lit de façon indépendante sur l'axe qui lui est consacré. En général, ces axes ont la même taille, mais ils peuvent avoir des unités et échelles différentes. Il faut bien observer l'échelle de chaque axe, qui démarre à zéro. Le graphique permet, en général, des comparaisons ou bien une analyse conjointe des données.⁶¹

⁶¹ <https://www.lelivrescolaire.fr/page/7402608>. Consulter à 15h57

61

62

63

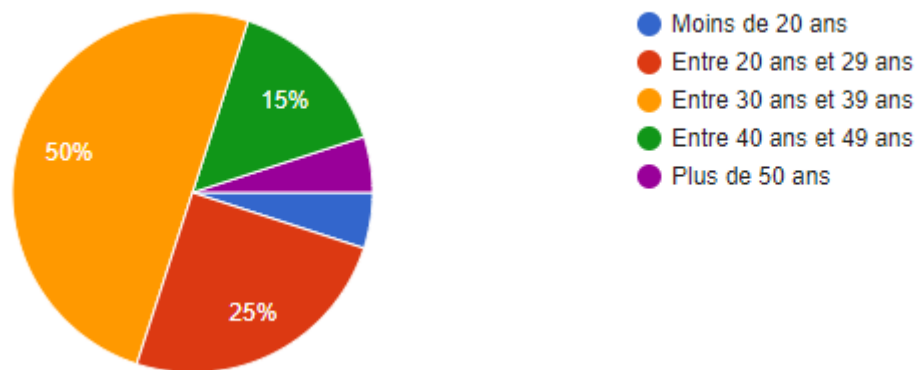
64

65

66 Section 3 : Analyse et Interprétation des résultats

-Quelle est votre tranche d'âge ?

Figure 16 : tranche d'âge



Commentaire :

Ce graphique radar est une représentation visuelle captivante de la répartition des tranches d'âge parmi les employés de notre échantillon. Il offre un aperçu intéressant de la diversité et de l'équilibre générationnel au sein de notre effectif.

En observant attentivement le graphique, nous pouvons constater que notre échantillon accorde une attention particulière à la diversité intergénérationnelle. Nous comptons 5% de collaborateurs de moins de 20 ans, ce qui témoigne de notre engagement envers l'incorporation de jeunes talents et de leur développement au sein de l'entreprise.

La tranche d'âge la plus représentée est celle des employés âgés entre 30 et 39 ans, qui représente 50% de notre effectif. Cela reflète une dynamique générationnelle essentielle pour

84

l'évolution et la continuité de notre entreprise. Ces individus, dans leur force productive, apportent un équilibre entre l'expérience et la jeunesse, permettant ainsi une transmission des savoirs et une innovation constante.

De plus, nous constatons une proportion significative de 25% d'employés âgés entre 20 et 29 ans. Cette présence active de jeunes professionnels montre notre volonté d'attirer de nouveaux talents et de leur offrir des opportunités de croissance et d'apprentissage au début de leur carrière.

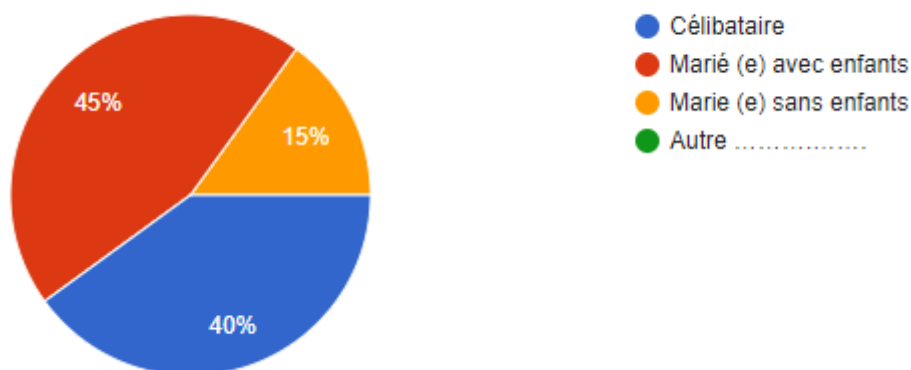
En ce qui concerne la tranche d'âge entre 40 et 49 ans, nous comptons 15% d'employés, démontrant ainsi que nous reconnaissons l'importance de l'expérience et de l'expertise accumulées au fil des années. Ces collaborateurs jouent un rôle clé dans la transmission des connaissances et dans la stabilité de l'entreprise.

Enfin, nous avons également 5% de collaborateurs de plus de 50 ans, témoignant de notre engagement envers la diversité générationnelle et de notre reconnaissance des avantages que peut apporter l'expérience et la sagesse acquises au fil du temps.

En somme, ce graphique radar nous permet de visualiser rapidement et efficacement la répartition de nos employés par tranche d'âge.

- Quelle est votre situation familiale ?

Figure 17 : Situation familiale



Ce graphique radar nous offre un aperçu éclairant de la situation familiale des employés, mettant en évidence les différentes configurations familiales au sein l'entreprise.

Lorsque nous examinons attentivement le graphique, nous constatons que 15% de nos employés sont mariés sans enfants. Leur situation offre une perspective précieuse en matière de flexibilité et de disponibilité, favorisant ainsi leur engagement professionnel et leur épanouissement personnel.

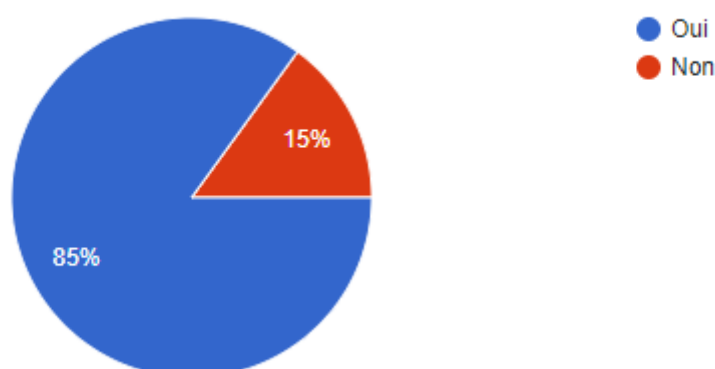
Nous remarquons également que 40% de nos employés sont célibataires. Les employés célibataires peuvent être particulièrement dédiés à leur carrière et peuvent bénéficier d'une plus grande flexibilité en termes d'horaires et de mobilité professionnelle.

Cette catégorie représente des individus qui jonglent entre les exigences du travail et les engagements familiaux.

Ce graphique radar met en évidence la diversité des situations familiales parmi les employés. Il nous rappelle que chaque employé a des besoins et des responsabilités uniques, et que l'entreprise s'engage à soutenir une culture inclusive qui respecte ces différences. En reconnaissant et en répondant aux besoins spécifiques de chaque groupe, elle doit créer un environnement de travail où tous les employés peuvent s'épanouir et contribuer pleinement au succès collectif.

-Avez-vous eu l'opportunité ou pensez-vous avoir l'opportunité de développer des compétences et d'évoluer dans l'entreprise ?

Figure 18 : opportunités de développement des compétences et de progression professionnelle au sein de l'entreprise.



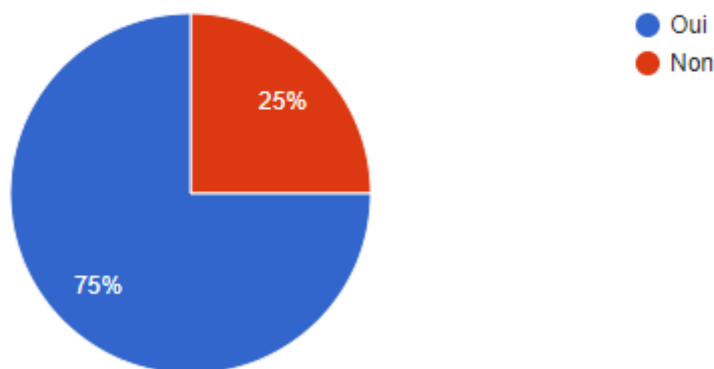
Ce graphique radar offre un aperçu révélateur des opportunités de développement des compétences et de progression professionnelle au sein de l'entreprise.

Les résultats sont extrêmement positifs, avec 85% des employés affirmant avoir eu l'opportunité de développer leurs compétences et d'évoluer au sein de l'entreprise. Ce chiffre souligne l'engagement d'AGRODIV envers le développement professionnel de ces collaborateurs et témoigne de leur volonté de leur offrir des perspectives d'évolution claires et concrètes.

Cependant, il est également important de noter que 15% des employés ont répondu "non" à la question posée. Bien que ce pourcentage soit inférieur à la majorité, l'entreprise approfondir ces analyse et de compréhension des raisons derrière ces réponses négatives. Et doit s'engager à analyser ces résultats en profondeur afin d'identifier les opportunités d'amélioration et de garantir que tous ces employés se sentent soutenus dans leur développement professionnel.

-Est-ce que vous considérez que l'entreprise met en place des actions pour attirer des candidats ?

Figure 19 : Les actions mises en place par l'entreprise



Ce graphique radar met en évidence les perceptions de nos employés concernant les actions mises en place par notre entreprise pour attirer de nouveaux candidats.

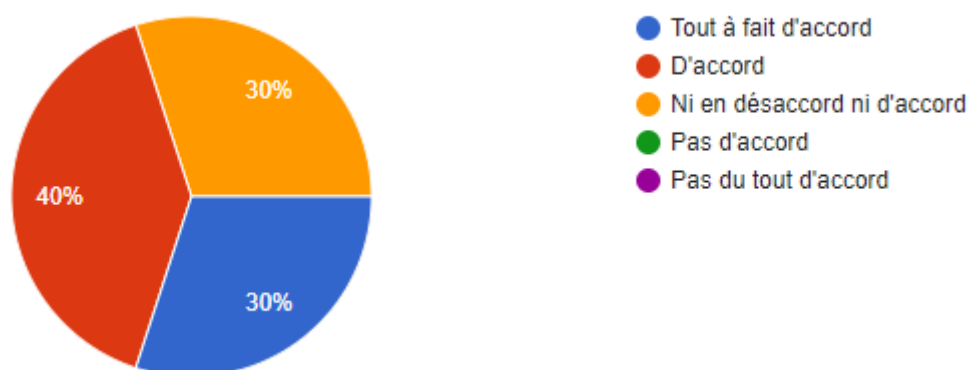
75% des employés affirmant que l'entreprise met en place des actions pour attirer des candidats. Ce pourcentage élevé montre l'engagement envers le recrutement et l'attraction des meilleurs talents sur le marché.

Ces résultats sont une validation de des efforts en matière de marque employeur, de stratégies de recrutement efficaces et de la mise en place de programmes d'attraction des talents.

Cependant, les 25% des employés qui ont répondu "non" à la question posée. Leurs réponses nous indiquent qu'il y a encore des domaines d'amélioration à explorer.

-Adhérez-vous aux valeurs de l'entreprise ?

Figure 20 : Valeur de l'entreprise



Les résultats montrent une répartition significative des réponses. 30% des employés ont répondu "tout à fait" en exprimant un fort niveau d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Ces employés sont pleinement alignés avec ses principes et trouvent une résonance profonde avec la culture organisationnelle. Leur engagement solide constitue un atout précieux pour la cohésion de l'équipe et l'atteinte des objectifs communs.

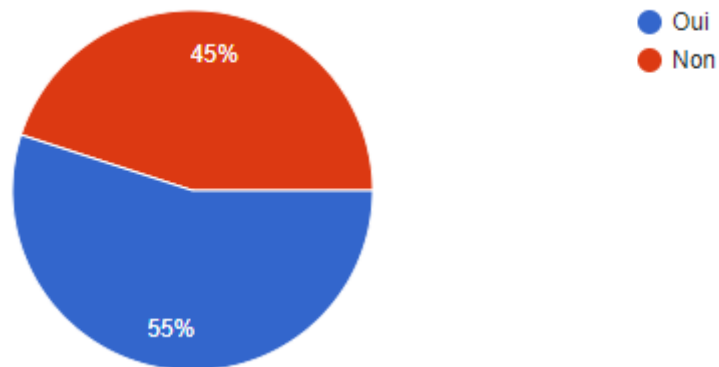
Par ailleurs, 40% des employés ont répondu "d'accord", ce qui indique un niveau d'adhésion satisfaisant aux valeurs de l'entreprise. Ces employés partagent dans une large mesure les valeurs fondamentales et trouvent une certaine résonance avec la culture d'entreprise. Cependant, il est important de poursuivre les efforts de communication et de sensibilisation pour renforcer davantage leur engagement et leur compréhension des valeurs.

Enfin, 30% des employés ont répondu "ni d'accord ni en désaccord", ce qui révèle une neutralité ou une incertitude quant à leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Ces réponses soulignent l'importance de favoriser un dialogue ouvert et inclusif, ainsi que de fournir des clarifications sur leur valeurs et leur pertinence pour l'entreprise et les employés.

Dans l'ensemble, ce graphique radar met en évidence la diversité des perceptions en matière d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Il souligne l'importance de renforcer la communication interne et de promouvoir un sentiment d'appartenance et de compréhension partagée. En encourageant un dialogue ouvert et en fournissant des opportunités d'engagement et de renforcement des valeurs, ils peuvent travailler ensemble pour renforcer l'alignement et le sentiment d'appartenance à la culture d'entreprise.

-Est-ce que la notoriété a eu beaucoup d'importance dans votre choix entreprise ?

Figure 21 : L'importance de la notoriété dans le choix d'entreprise



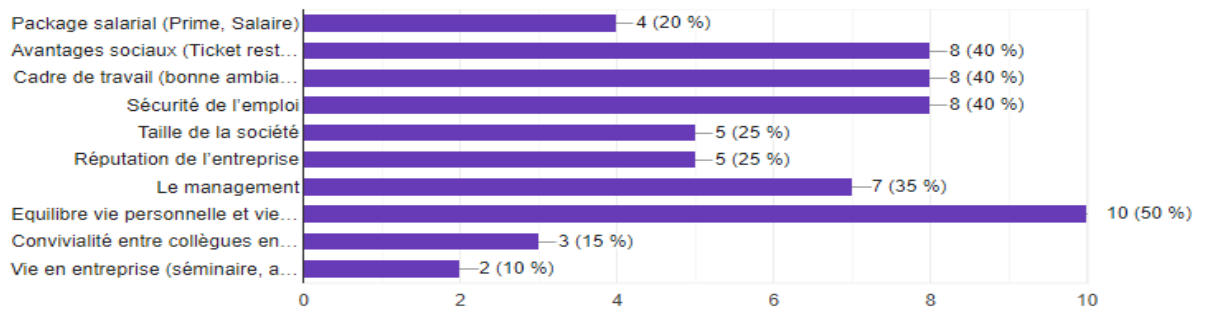
Avec 55% des employés ont répondu "oui", indiquant que la notoriété a eu beaucoup d'importance dans leur choix d'entreprise. Ces employés ont été attirés par la réputation de l'entreprise, sa renommée et son image de marque. Cela démontre l'importance d'investir dans la construction et la promotion d'une image positive et solide, car cela peut influencer favorablement les candidats potentiels et leur volonté de rejoindre l'équipe.

D'autre part, 45% des employés ont répondu "non", ce qui suggère que la notoriété n'a pas été un facteur déterminant dans leur choix d'entreprise. Ces employés ont plutôt privilégié d'autres critères tels que la culture de l'entreprise, les opportunités de développement, l'environnement de travail ou la pertinence de leurs compétences. Leur décision repose davantage sur des aspects plus intangibles et personnalisés, plutôt que sur la renommée externe de l'entreprise.

Cette répartition équilibrée des réponses souligne l'importance de prendre en compte à la fois la notoriété de l'entreprise et d'autres facteurs clés lors du recrutement et de la rétention des talents. Il est essentiel de continuer à renforcer leur réputation tout en offrant un environnement de travail attrayant, des opportunités de développement et des valeurs culturelles alignées.

-Quels ont été les éléments qui vous ont le plus intéressé dans l'entreprise ?

Figure 22 : Les éléments les plus intéressés dans l'entreprise



Ce graphique nous permet d'explorer les éléments qui ont suscité le plus d'intérêt parmi les employés lors de leur choix d'entreprise. Il met en évidence les différentes préférences et priorités de notre échantillon de 20 personnes, offrant un aperçu précieux de ce qui motive les collaborateurs.

Parmi les choix multiples proposés, nous constatons que l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle a été l'élément le plus choisi, avec 10 personnes (50%) qui l'ont sélectionné. Cela souligne l'importance accordée par les employés à la conciliation entre leur vie personnelle et leurs responsabilités professionnelles. L'engagement de l'entreprise envers la flexibilité des horaires, les politiques de congés et les programmes de bien-être peut donc être un facteur clé pour attirer et retenir les talents.

Ensuite, 8 personnes (40%) ont choisi la sécurité de l'emploi, le cadre de travail et les avantages sociaux. Cela met en évidence l'importance accordée à la stabilité et à la sécurité de l'emploi, ainsi qu'à un environnement de travail positif et des avantages sociaux attractifs. Ces éléments peuvent contribuer à renforcer l'engagement des employés et à favoriser une culture organisationnelle solide.

7 personnes (35%) ont indiqué que le management était un élément qui les intéressait le plus. Cela souligne l'importance d'un leadership efficace, d'une communication transparente et d'une gestion du personnel inspirante pour les employés.

D'autres facteurs ont également été mentionnés, mais avec une fréquence légèrement inférieure. Cela inclut la taille de l'entreprise et sa réputation (5 personnes, soit 25%), le package de rémunération et d'avantages (4 personnes, soit 20%), et la convivialité en tant que salarié (3 personnes, soit 15%).

Ce graphique révèle une diversité d'éléments qui ont suscité l'intérêt de nos employés lors de leur choix d'entreprise. Il souligne l'importance d'adopter une approche holistique dans la création d'une culture organisationnelle attrayante et équilibrée

-Selon vous, quels sont les critères ayant le plus d'impact pour avoir une marque employeur forte ?

Figure 23 : les critères ayant le plus d'impact pour avoir une marque employeur forte



Ce graphique nous permet d'explorer les critères considérés comme ayant le plus d'impact pour une marque employeur forte, selon notre échantillon de 20 personnes. Il met en évidence les préférences et les priorités variées des collaborateurs, fournissant des indications précieuses sur les éléments clés à prendre en compte pour renforcer l'attractivité en tant qu'employeur.

Parmi les choix multiples proposés, il est intéressant de constater que 13 personnes (65%) ont sélectionné la carrière et les perspectives d'évolution comme le critère ayant le plus d'impact. Cela met en évidence l'importance de fournir des opportunités de croissance et de développement professionnel, ainsi que des trajectoires de carrière claires et stimulantes. En investissant dans la formation, le mentorat et l'avancement professionnel, nous pouvons renforcer la marque employeur en tant qu'entreprise qui favorise l'épanouissement et l'évolution de ses collaborateurs.

Ensuite, 12 personnes (60%) ont choisi la culture d'entreprise comme un critère déterminant. Cela souligne l'importance de créer un environnement de travail positif, inclusif et collaboratif. Une culture d'entreprise forte, qui favorise les valeurs et les comportements souhaités, peut attirer des candidats qualifiés et encourager la rétention des employés, contribuant ainsi à une marque employeur solide.

11 personnes (55%) ont indiqué que l'environnement de travail était un critère ayant un fort impact. Cela englobe des éléments tels que la qualité de vie au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les conditions physiques et organisationnelles du lieu de travail. En créant un environnement propice au bien-être et à la productivité, nous pouvons renforcer notre attrait en tant qu'employeur de choix.

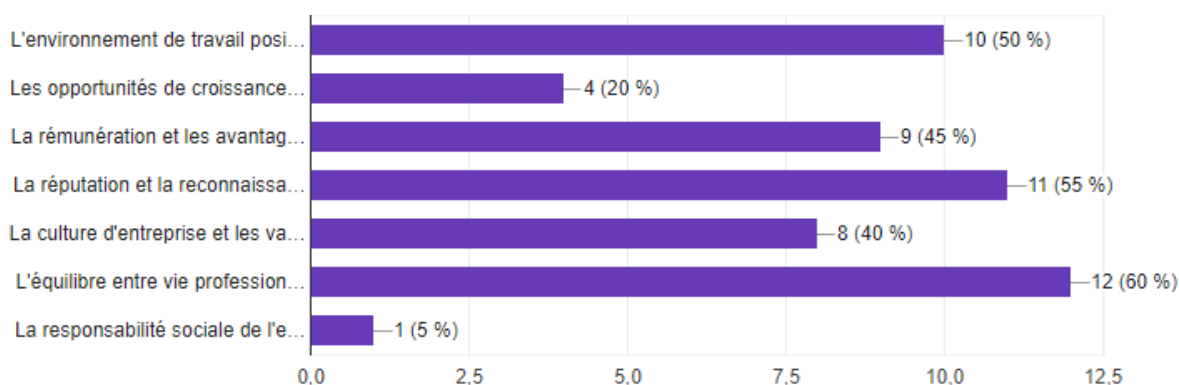
La rémunération et les avantages sociaux ont également été considérés comme des critères importants par 10 personnes (50%). Offrir une rémunération compétitive, des avantages

sociaux attractifs et des programmes de reconnaissance peut être un facteur clé pour attirer et fidéliser les talents.

Ce graphique révèle la diversité des critères ayant un impact sur une marque employeur forte. Il met en évidence l'importance d'une approche holistique, en accordant une attention particulière à la carrière et aux perspectives d'évolution, à la culture d'entreprise, à l'environnement de travail, ainsi qu'à la rémunération et aux avantages sociaux.

-Quels facteurs, selon vous, contribuent le plus à renforcer la marque employeur de votre entreprise ?

Figure 24 : Les facteurs les plus importants de renforcer la marque employeur



Parmi les choix multiples proposés, il est intéressant de noter que 12 personnes (60%) ont choisi l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle comme le facteur le plus important. Cela souligne l'importance d'offrir aux employés un environnement de travail flexible et des politiques favorisant une harmonie entre leurs responsabilités professionnelles et leur vie personnelle. En veillant à ce que les collaborateurs puissent concilier leurs engagements professionnels et personnels, nous renforçons la marque employeur en tant qu'entreprise soucieuse du bien-être et de l'équilibre de vie de ses employés.

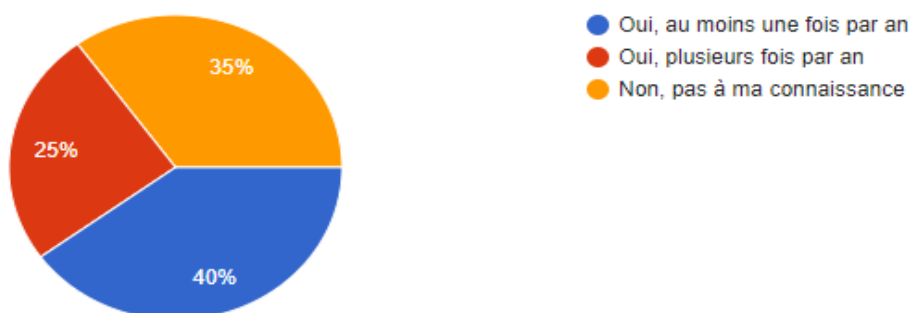
Ensuite, 11 personnes (55%) ont choisi la réputation et la reconnaissance de l'entreprise dans l'industrie comme un facteur clé. Cela souligne l'importance de cultiver une solide réputation et une image de marque positive. En mettant en valeur les réalisations, et l'expertise et l'engagement envers l'excellence.

10 personnes (50%) ont indiqué que l'environnement de travail positif et favorable était un facteur majeur. Cela englobe des éléments tels qu'une culture d'entreprise positive, des relations de travail saines et un soutien de la part de la direction. En créant un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, respectés et encouragés.

9 personnes (45%) ont souligné que la rémunération et les avantages compétitifs étaient des facteurs importants pour renforcer la marque employeur. Offrir une rémunération compétitive, des avantages sociaux attractifs et des opportunités de développement professionnel peut contribuer à attirer et à fidéliser les meilleurs talents.

-Votre entreprise évalue-t-elle la satisfaction de ses salariés au travail ?

Figure 25 : la satisfaction de ses salariés au travail



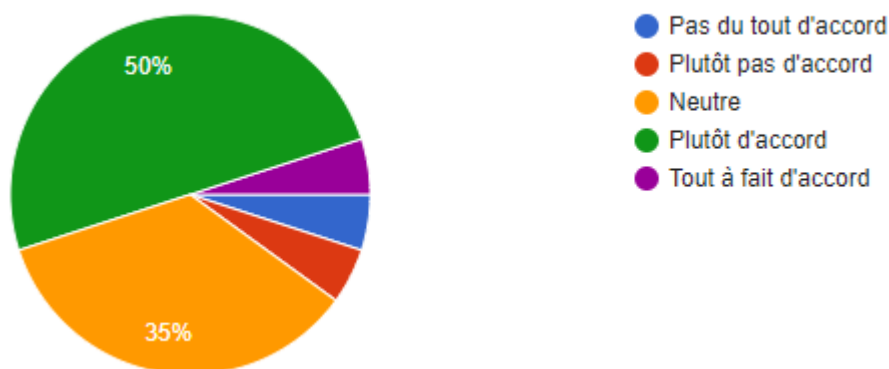
On constate que 40% des répondants ont indiqué que l'entreprise évalue leur satisfaction au travail au moins une fois par an. Cela démontre leur volonté de prendre en compte les besoins et les préoccupations des employés de manière régulière. L'évaluation annuelle offre une opportunité de faire le point sur les performances, les attentes et les défis rencontrés par les collaborateurs, dans le but d'améliorer continuellement leur expérience de travail.

De plus, 35% des participants ont répondu que l'évaluation de la satisfaction des salariés a lieu plusieurs fois par an. Cette approche plus fréquente témoigne de l'engagement à rester constamment à l'écoute des employés et à prendre des mesures proactives pour répondre à leurs besoins changeants. En évaluant régulièrement la satisfaction des salariés, nous pouvons identifier rapidement les problèmes potentiels et mettre en place des actions correctives pour maintenir un environnement de travail positif.

Cependant, il est important de noter que 25% des répondants ont indiqué ne pas avoir connaissance de l'évaluation de la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise. Cela souligne la nécessité de renforcer la communication interne afin que tous les employés soient informés des initiatives mises en place pour évaluer et améliorer leur satisfaction au travail. La transparence et l'implication de tous les niveaux hiérarchiques sont essentielles pour garantir l'efficacité de ces évaluations.

-La gestion de la relève contribue à renforcer la marque employeur de mon entreprise ?

Figure 26 : renforcement de la marque employeur par la gestion de la relève



La gestion de la relève joue un rôle crucial dans le renforcement de la marque employeur, comme le révèle notre analyse des réponses à cette question. Les opinions varient parmi nos répondants, mais il est encourageant de constater que la majorité (50%) a répondu "plutôt d'accord" quant à l'impact de la gestion de la relève sur la marque employeur.

Il est intéressant de noter que 35% des répondants ont choisi la réponse "neutre". Cela peut suggérer un manque de connaissance ou de compréhension de la gestion de la relève au sein de l'entreprise. Il est essentiel de communiquer de manière transparente et efficace sur les

initiatives mises en place pour soutenir la relève, afin que tous les employés comprennent l'importance de cette pratique pour leur développement professionnel.

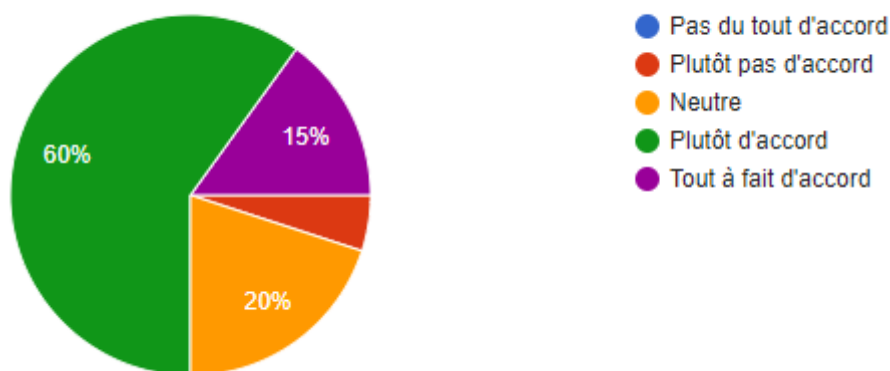
Un petit pourcentage de répondants (5%) a répondu "tout à fait d'accord" ou "pas du tout d'accord". Ces réponses extrêmes soulignent la diversité des opinions et des perceptions au sein de l'effectif. Il est important d'explorer davantage ces réponses pour comprendre les raisons sous-jacentes et identifier les opportunités d'amélioration ou de clarification.

Cela peut nous fournir des pistes pour ajuster les pratiques de gestion de la relève et mieux répondre aux attentes des employés.

Dans l'ensemble, la gestion de la relève joue un rôle clé dans le renforcement de la marque employeur. En continuant à investir dans le développement des talents, à communiquer efficacement sur les initiatives de relève et à tenir compte des opinions diverses des employés, ils peuvent renforcer l'attractivité en tant qu'employeur et créer un environnement où les opportunités d'avancement et de croissance sont valorisées.

-La gestion de la relève permet d'identifier et de développer les talents internes, améliorant ainsi la réputation de mon entreprise en tant qu'employeur attractif ?

Figure 27 : l'importance de la gestion de la relève dans l'identification et le développement des talents internes



Les résultats de notre graphique radar mettent en évidence l'importance de la gestion de la relève dans l'identification et le développement des talents internes, contribuant ainsi à renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif. Parmi nos répondants, une majorité significative de 60% a répondu "plutôt d'accord" à cette affirmation.

La gestion de la relève consiste à reconnaître et à développer les compétences et les potentiels des employés internes pour des rôles de leadership futurs au sein de l'entreprise. En

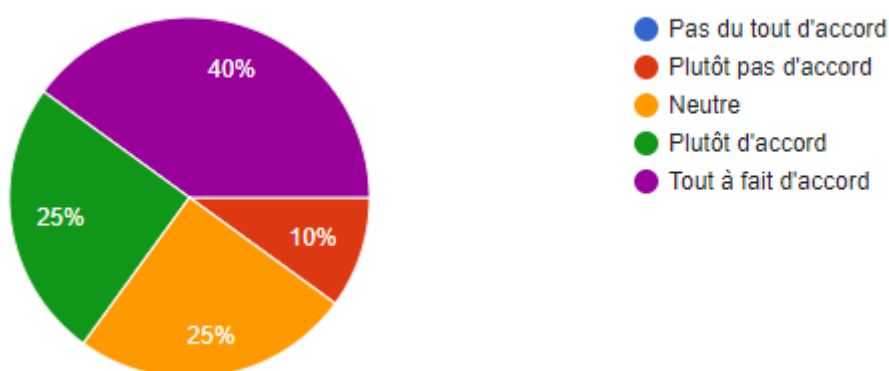
investissant dans le développement des talents internes. Cette approche proactive renforce leur réputation en tant qu'employeur attractif, en créant un environnement où les opportunités de développement et d'avancement sont valorisées.

De plus, 15% des répondants ont répondu "tout à fait" à l'affirmation, soulignant ainsi leur confiance dans l'impact positif de la gestion de la relève sur la réputation d'employeur attractif.

Il est également intéressant de noter que 20% des répondants ont choisi la réponse "neutre". Cela peut indiquer un manque de connaissance ou une perception mitigée de la gestion de la relève au sein de l'entreprise.

-La gestion de la relève favorise la diversité et l'inclusion en encourageant la promotion interne et en offrant des opportunités équitables à tous les employés ?

Figure 28 : le rôle de la gestion de la relève dans la promotion de la diversité et l'inclusion



La gestion de la relève joue un rôle essentiel dans la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise.

40% des participants ont répondu "tout à fait d'accord", exprimant une conviction forte que la gestion de la relève joue un rôle crucial dans la promotion de la diversité et de l'inclusion. Ces répondants reconnaissent les avantages d'une promotion interne équitable et

d'opportunités équitables pour tous les employés, quelle que soit leur origine ou leur identité. Leur engagement en faveur de ces principes souligne l'importance de la diversité et de l'inclusion dans un environnement intellectuel.

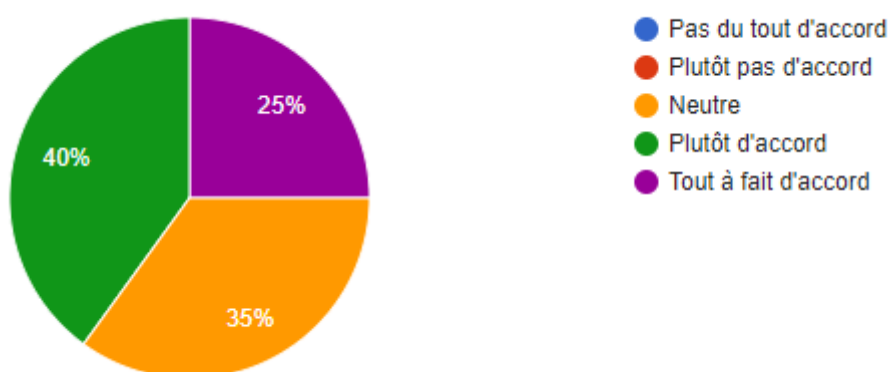
Un quart des participants (25%) ont répondu "neutre", ce qui peut indiquer une certaine réserve ou un besoin de plus d'informations sur les initiatives spécifiques de gestion de la relève dans le contexte de la diversité et de l'inclusion. Il est essentiel de fournir des données supplémentaires et des exemples concrets pour permettre une compréhension approfondie des efforts déployés dans ce domaine.

De même, 25% des participants ont répondu "plutôt d'accord", suggérant qu'ils voient un certain impact positif de la gestion de la relève sur la diversité et l'inclusion, bien qu'ils puissent avoir des réserves ou des suggestions d'amélioration. Leurs réponses peuvent servir de point de départ pour des discussions plus approfondies sur les moyens d'améliorer notre approche actuelle pour une plus grande équité et inclusion.

Il est important de noter que 10% des participants ont répondu "plutôt pas d'accord". Ces réponses fournissent des points de vue dissidents et soulignent des préoccupations potentielles concernant l'impact de la gestion de la relève sur la diversité et l'inclusion. Pour mieux comprendre ces préoccupations, il serait bénéfique d'engager un dialogue avec ces participants afin de recueillir leurs perspectives et d'explorer des solutions possibles pour adresser leurs inquiétudes.

-La gestion de la relève renforce la confiance et l'engagement des employés en démontrant que mon entreprise investit dans leur développement professionnel ?

Figure 29 : la confiance et l'engagement des employés



40% des participants ont répondu "plutôt d'accord", indiquant qu'ils considèrent la gestion de la relève comme un moyen efficace pour renforcer la confiance et l'engagement des employés. Ils reconnaissent que l'investissement dans le développement professionnel des employés, en favorisant la promotion interne et en offrant des opportunités de croissance, est essentiel pour créer un climat de confiance et un engagement solide au sein de notre entreprise. Leur soutien à cette idée souligne l'importance de la gestion de la relève en tant que moteur de motivation et de satisfaction professionnelle.

Un tiers des participants (35%) ont répondu "neutre", ce qui peut suggérer une certaine ambivalence ou une nécessité de plus d'informations pour évaluer l'impact de la gestion de la relève sur la confiance et l'engagement des employés. Il serait bénéfique de poursuivre les échanges et les discussions avec ces participants afin de mieux comprendre leurs points de vue et d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées.

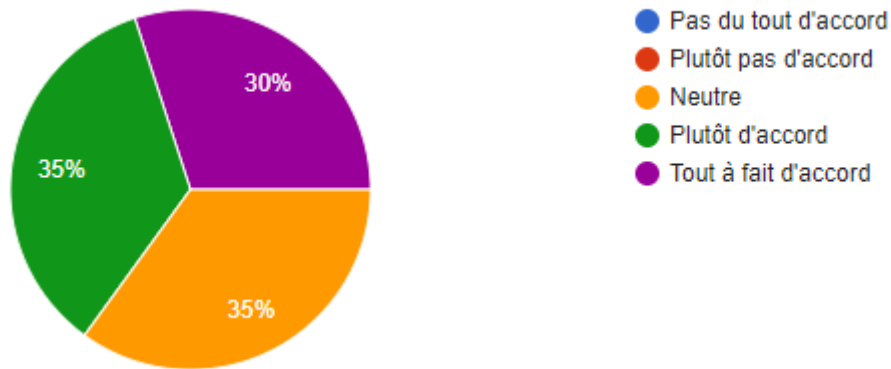
De plus, 25% des participants ont répondu "tout à fait d'accord", exprimant une conviction forte que la gestion de la relève est un élément clé pour renforcer la confiance et l'engagement des employés. Ils perçoivent clairement les efforts de notre entreprise pour investir dans le développement professionnel de ses employés et considèrent cette approche comme essentielle pour favoriser une culture d'entreprise solide et motivante.

Dans l'ensemble, ce sondage offre un aperçu sur l'impact de la gestion de la relève sur la confiance et l'engagement des employés sur l'impact de la gestion de la relève sur la confiance et l'engagement des employés.

En renforçant la confiance et l'engagement des employés par le biais de la gestion de la relève, nous créerons un environnement propice à l'épanouissement professionnel et au succès collectif.

-La gestion de la relève améliore l'image de l'entreprise en tant qu'organisation innovante en favorisant le transfert de connaissances et l'intégration des nouvelles idées?

Figure 30 : L'image de l'entreprise



35% des participants ont répondu "plutôt d'accord", ce qui témoigne d'une reconnaissance de la valeur de la gestion de la relève en tant que levier pour améliorer l'image de l'entreprise en tant qu'organisation innovante. Ils reconnaissent que favoriser le transfert de connaissances et l'intégration de nouvelles idées grâce à une relève bien gérée peut renforcer notre réputation en tant qu'entreprise à la pointe de l'innovation. Ces répondants soulignent ainsi l'importance de la continuité des compétences et de l'ouverture aux nouvelles idées pour maintenir notre compétitivité.

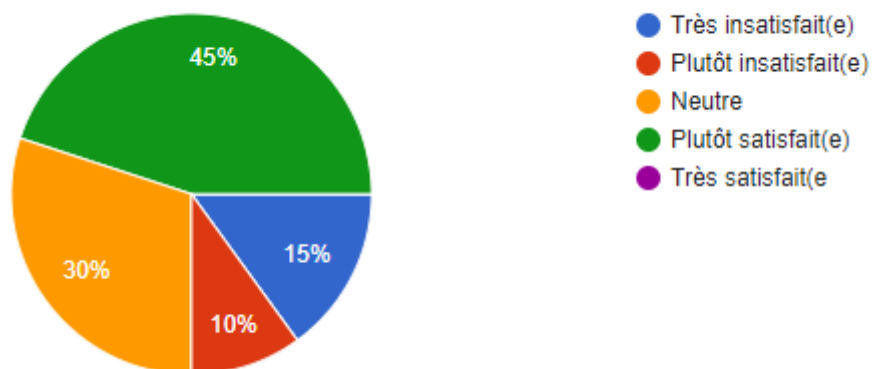
35% des participants ont répondu "neutre", ce qui peut indiquer une certaine réserve ou un besoin de plus d'informations pour évaluer l'impact réel de la gestion de la relève sur l'image de l'entreprise en tant qu'organisation innovante. Il serait utile d'approfondir les échanges avec ces participants afin de mieux comprendre leurs perspectives et d'identifier les moyens de communiquer plus efficacement les initiatives de gestion de la relève et leur lien avec l'innovation.

30% des participants ont répondu "tout à fait d'accord", soulignant ainsi leur conviction forte que la gestion de la relève est un élément clé pour améliorer l'image de l'entreprise en tant qu'organisation innovante. Ils reconnaissent le rôle essentiel du transfert de connaissances et de l'intégration des nouvelles idées dans le maintien de l'avantage concurrentiel et la construction d'une image positive. Leur position met en évidence l'importance de l'engagement envers la gestion de la relève pour favoriser un environnement propice à l'innovation et à la croissance.

Enfin en capitalisant sur les avantages de la relève, nous pouvons renforcer notre position en tant qu'entreprise novatrice, capable d'intégrer de nouvelles idées et de maintenir notre avantage concurrentiel dans un monde en constante évolution.

-Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la façon dont votre entreprise gère la relève ?

Figure 31 : la satisfaction des employeurs de la gestion de la relève au sein de l'entreprise



Le sondage mené auprès de notre échantillon d'employés visant à évaluer leur satisfaction à l'égard de la gestion de la relève une diversité d'opinions et de perceptions au sein de l'organisation.

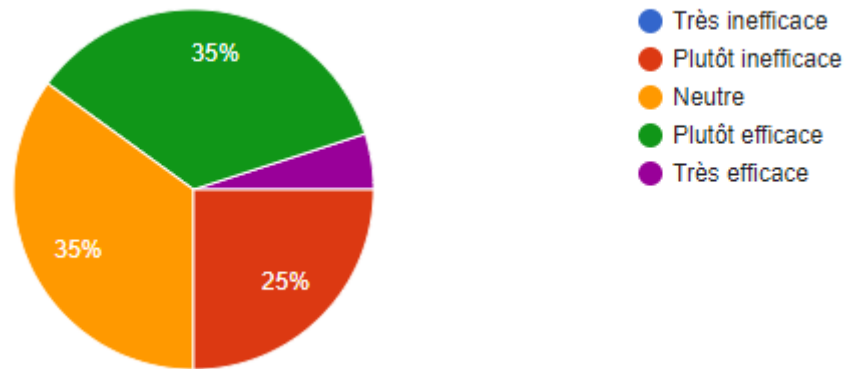
45% des employés ont exprimé être "plutôt satisfaits" de la façon dont l'entreprise gère la relève. Cette proportion significative souligne l'existence de pratiques efficaces et appréciées dans notre approche actuelle.

30% des répondants ont indiqué être "neutres" quant à la gestion de la relève. Cette neutralité peut être interprétée comme une attente de plus d'informations ou d'une meilleure compréhension des initiatives mises en place.

15% des employés ont exprimé être "très insatisfaits" de la façon dont l'entreprise gère la relève. Leur opinion souligne des problèmes et des lacunes perçus dans l'approche actuelle.

-Comment évaluez-vous l'efficacité des programmes de développement de la relève au sein de votre entreprise ?

Figure 32 : l'efficacité des programmes de développement de la relève au sein de l'entreprise



35% des employés ont répondu considérer les programmes de développement de la relève comme "plutôt efficaces". Ces résultats témoignent de l'impact positif des initiatives actuelles, qui permettent d'identifier et de développer les talents internes de manière satisfaisante.

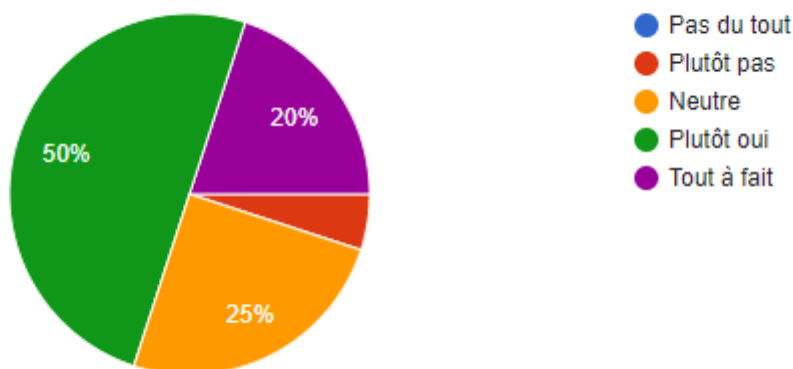
35% des répondants ont indiqué être "neutres" quant à l'efficacité des programmes de développement de la relève. Cette neutralité peut s'expliquer par un manque d'informations claires sur les objectifs et les résultats de ces programmes, ou par des attentes non satisfaites en termes de soutien et de formation offerts. Il est essentiel de recueillir leurs commentaires supplémentaires et de travailler à une communication plus transparente et à une meilleure compréhension mutuelle.

25% des employés ont exprimé considérer les programmes de développement de la relève comme "plutôt inefficaces". Leurs réponses soulignent la nécessité d'évaluer et de revoir les approches actuelles pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des employés.

Il est crucial de prendre en compte ces différentes opinions et de se concentrer sur les actions nécessaires pour améliorer l'efficacité des programmes de développement de la relève, en travaillant de manière collaborative avec les employés.

-Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la relève contribue à assurer la pérennité de votre entreprise ?

Figure 33 : la mesure de la gestion de la relève



Sur les personnes interrogées, 50% ont répondu "plutôt oui", exprimant ainsi une conviction certaine quant à la contribution de la gestion de la relève à la pérennité de leur entreprise. Cette réponse témoigne d'une reconnaissance de l'importance de préparer et de former les talents émergents pour assurer une transition harmonieuse à la direction de l'entreprise.

D'autre part, 20% des répondants ont affirmé "tout à fait" être convaincus de l'impact positif de la gestion de la relève sur la pérennité de leur entreprise. Cette réponse plus affirmée suggère une adhésion plus forte à l'idée que la continuité des activités et la préservation de l'expertise sont étroitement liées à la mise en place d'une stratégie de gestion de la relève solide.

En revanche, 25% des personnes interrogées ont choisi la réponse "neutre". Bien que cette catégorie puisse sembler indécise, elle révèle également une certaine prudence ou un manque de connaissance sur le sujet. Il est possible que ces répondants n'aient pas eu l'occasion d'expérimenter ou de réfléchir suffisamment à la question pour se prononcer clairement. Il pourrait être intéressant d'approfondir leur compréhension et d'encourager un dialogue constructif pour éclaircir leurs points de vue.

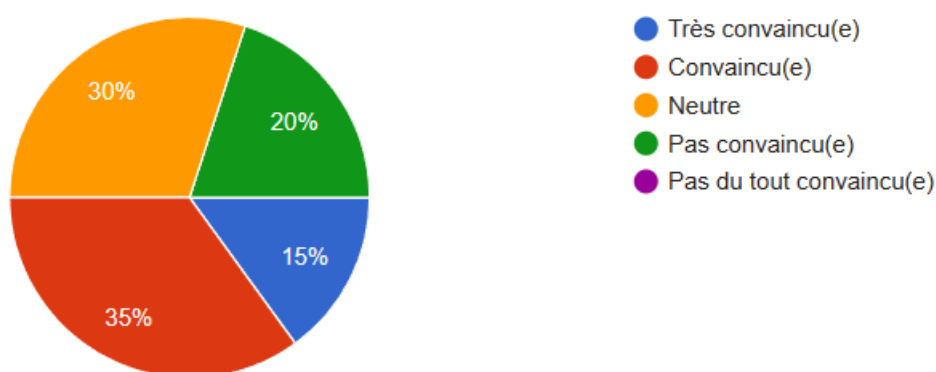
Enfin, 5% des personnes interrogées ont répondu "plutôt pas", suggérant une certaine réticence quant à l'impact de la gestion de la relève sur la pérennité de leur entreprise. Il est

important de prendre en considération les préoccupations de ce groupe minoritaire et de comprendre les raisons sous-jacentes à cette opinion afin de trouver des solutions adaptées et d'engager un dialogue constructif.

En conclusion la collaboration entre les générations, l'investissement dans le développement des compétences et la planification stratégique sont autant d'éléments clés pour garantir une transition réussie vers l'avenir.

-À quel point considérez-vous que votre entreprise communique efficacement sur les opportunités de développement et de promotion au sein de la relève ?

Figure 34 : les opportunités de développement et de promotion au sein de l'entreprise



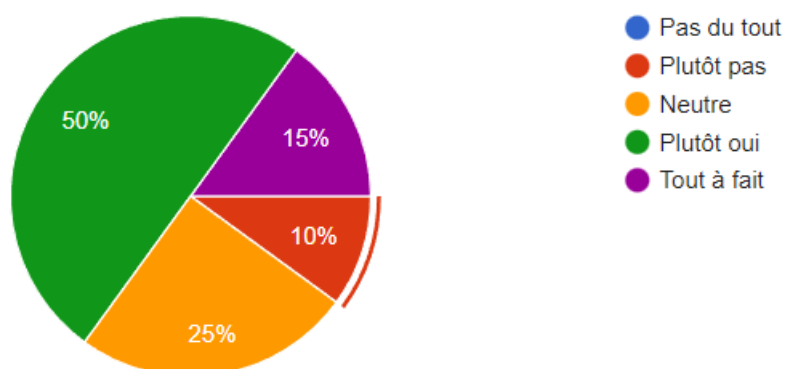
Sur les 20 employés interrogés dans notre étude, les résultats indiquent que la communication sur les opportunités de développement et de promotion au sein de l'entreprise suscite des opinions diverses. Environ 30% des employés ont répondu "neutre", exprimant ainsi une indifférence quant à l'efficacité de la communication actuelle. En revanche, 35% des employés ont manifesté leur conviction en faveur d'une communication efficace dans ce domaine. Néanmoins, 20% des employés n'ont pas été convaincus par la communication actuelle, tandis que 15% se sont montrés très convaincus.

Ces résultats suggèrent que des améliorations sont nécessaires pour renforcer la communication interne sur les opportunités de développement et de promotion. Il est recommandé de recueillir davantage de commentaires auprès des employés pour mieux comprendre leurs attentes et préoccupations spécifiques. En identifiant les domaines à améliorer, il sera possible de mettre en place des stratégies ciblées pour renforcer la

communication interne et répondre aux besoins des employés en matière de croissance professionnelle.

-Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la relève contribue à fidéliser les employés au sein de votre entreprise ?

Figure 35 : La fidélité des employés au sein de l'entreprise



Parmi les personnes interrogées, 50% ont répondu "plutôt oui", démontrant ainsi une conviction que la gestion de la relève joue un rôle important dans la fidélisation des employés. Cette réponse suggère qu'une planification proactive pour le développement des talents et la promotion interne peut renforcer l'engagement des collaborateurs en leur offrant des opportunités de croissance et de progression de carrière.

Un quart des répondants (25%) ont exprimé une opinion "neutre". Cette neutralité peut refléter un manque de connaissance approfondie ou une absence d'expérience directe dans le domaine de la gestion de la relève.

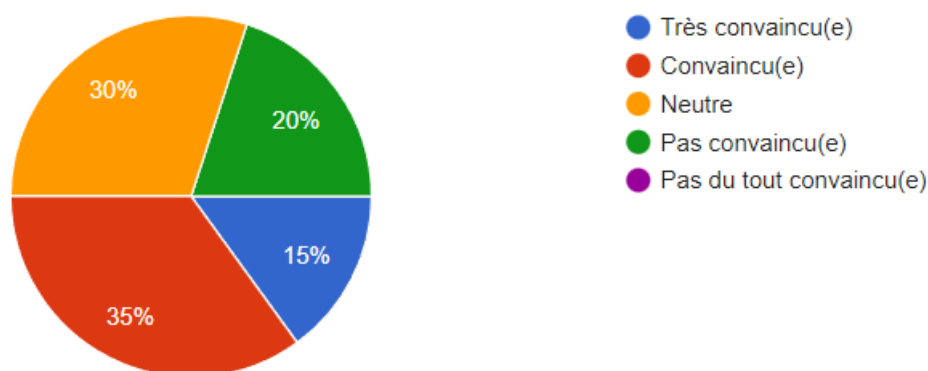
Par ailleurs, 15% des participants ont répondu "tout à fait", soulignant ainsi leur conviction forte que la gestion de la relève contribue de manière significative à la fidélisation des employés. Cette réponse met en évidence une prise de conscience des avantages de la reconnaissance et du développement des talents internes, qui peuvent renforcer le lien de confiance et l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise.

Enfin, 10% des personnes interrogées ont répondu "plutôt pas", indiquant une certaine réserve quant à l'impact de la gestion de la relève sur la fidélisation des employés. Il est important d'écouter attentivement les préoccupations de ce groupe minoritaire et de comprendre les raisons sous-jacentes à leur opinion afin de pouvoir y répondre de manière adéquate et d'engager un dialogue constructif.

En conclusion la gestion de la relève peut jouer un rôle significatif dans la fidélisation des employés au sein des entreprises, en investissant dans le développement des compétences internes, en offrant des opportunités de progression et en reconnaissant les talents, les entreprises peuvent favoriser un environnement propice à la fidélisation et au succès à long terme.

Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que la gestion de la relève a un impact positif sur la marque employeur de votre entreprise ?

Figure 36 : L'impact de la gestion de la relève sur la marque employeur



Parmi les personnes interrogées, 35% se sont déclarées "convaincues" que la gestion de la relève a un impact positif sur la marque employeur. Ces répondants reconnaissent l'importance de préparer la relève et de développer les talents internes pour renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif. Leur conviction témoigne de la valeur qu'ils accordent à une gestion proactive de la relève dans la construction d'une marque employeur solide.

Un tiers des répondants (30%) ont exprimé une opinion "neutre". Cette neutralité peut refléter un manque de connaissance approfondie sur le lien entre la gestion de la relève et la marque employeur, ou bien une incertitude quant à son impact réel.

Enfin, 15% des répondants ont répondu "très convaincus", indiquant une forte conviction quant à l'impact positif de la gestion de la relève sur la marque employeur. Leur réponse

souligne l'importance d'une planification stratégique de la relève et de la mise en valeur des talents internes pour renforcer l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

En conclusion l'enquête met en évidence des opinions partagées quant à l'impact de la gestion de la relève sur la marque employeur des entreprises. En investissant dans le développement des talents internes, en offrant des opportunités de progression et en valorisant les réussites des employés, les entreprises peuvent améliorer leur réputation en tant qu'employeur attractif et renforcer ainsi leur avantage concurrentiel sur le marché du travail.

Conclusion Générale :

La gestion des ressources humaines, dans une perspective stratégique, est devenue essentielle pour les entreprises afin de rester compétitives dans un environnement caractérisé par une concurrence accrue et une évolution des attentes des individus. La notion de marketing des ressources humaines a émergé pour répondre à ce besoin, en combinant les techniques de marketing avec la gestion des ressources humaines. Cette approche considère les employés comme des clients dont les besoins et les attentes doivent être pris en compte afin de favoriser leur fidélisation au sein de l'organisation.

La construction d'une marque employeur solide est un élément clé pour renforcer l'attractivité d'une entreprise sur le marché du travail. Elle permet de communiquer une offre, une promesse, une vision et des valeurs auxquelles les candidats peuvent s'identifier et adhérer. Même pour les PME qui ne disposent pas des ressources financières des grandes entreprises, il est possible de diffuser leur marque employeur sans de lourds investissements en communication. L'attractivité d'une entreprise repose davantage sur sa capacité à créer un environnement propice au développement professionnel et à la valorisation des talents.

La gestion de la relève joue un rôle crucial dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elle permet de réduire l'incertitude entourant les besoins futurs en personnel en identifiant et en développant les talents internes. Plutôt que de recruter de nouveaux employés, il est souvent plus efficace et rentable pour une entreprise de retenir et de développer son personnel existant. Dans un contexte de rareté croissante de main-d'œuvre qualifiée, le développement des talents devient d'autant plus essentiel.

La marque employeur contribue à une bonne gestion de la relève en renforçant l'attractivité de l'entreprise et en attirant les candidats les plus compétents et talentueux. En ayant un vivier de candidats potentiels plus important, l'entreprise peut mieux anticiper l'évolution de ses besoins en compétences et assurer sa croissance. En recrutant non seulement sur la base de l'expérience et des compétences, mais aussi sur le comportement et l'aptitude à l'apprentissage, l'entreprise peut sélectionner des candidats qui cherchent à se développer et à contribuer à l'auto-apprentissage de l'organisation.

En conclusion, la gestion de la relève et la construction d'une marque employeur solide sont des aspects interdépendants et complémentaires de la gestion des ressources humaines stratégique. En combinant une gestion prévisionnelle des ressources humaines axée sur le développement des talents avec une communication efficace de la marque employeur, les

entreprises peuvent attirer, fidéliser et développer les meilleurs talents, assurant ainsi leur pérennité et leur croissance dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Table des matières

1. Introduction	1
2. CHAPITER 1 : La marque employeur comme outils d'attirer et fidéliser ses employer.....	6
3. Section 1 : Evolution de la marque employeur	6
3.1. Histoire de la marque employeur.	6
La communication de recrutement, prémices de la marque employeur	6
Dans les années 1960	7
Au milieu des années 1980.	7
Section 2 : Définition de la marque employeur et concept associer :	12
Définitions de la marque employeur	12
Les concepts associés à la marque employeur	13
La culture d'entreprise	13
Les valeurs de l'entreprise	15
L'identité employeur	16
L'image de marque	17
La notoriété	18
La réputation	19
Les concepts cœur de la marque employeur.....	20
La promesse employeur	20
Expérience candidat et expérience collaborateur	21
Employeur de choix	21
Le rôle de la marque employeur.....	22
Les avantages de la marque employeur	23
Objectifs de la marque employeur	24
Section 3 : La Marque employeur, un nouveau champ d'application des ressources humaines	24
La place de l'Homme dans les organisations	25
Introduction des théories RH	25
L'évolution des attentes des salariés	28
Marque employeur et nouveaux enjeux RH	29
Chapitre 02 La gestion de la relève et le transfert de connaissance	36
Introduction :	35
Section 1 : La gestion de la relève et son efficacité	35
1.1.1..... l'évolution historique du concept de la gestion de la relève	35

1-1-2 Définition de la gestion de la relève	36
1-1-3 La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)	37
1-1-4 La planification des ressources humaines (PRH)	37
1-1-5 Succession Planning	38
1-2-Les facteurs déterminants de la gestion de la relève.....	38
1-2-1 Les facteurs démographiques	38
1-2-2 Les facteurs organisationnels	38
1-3-L'importance de la gestion de la relève	39
1-4-La gestion de la relève et les pratiques de la GRH	39
1-5- Une gestion efficace de la relève	40
1-5-1 Les principes clés de la gestion de la relève.....	40
1-5-2 Les principales approches pour la préparation de la relève.....	41
1-5-3 Les aspects essentiels d'un programme de gestion de la relève	41
1-5-4 Le Processus de la gestion de la relève	44
Section 2 : Le transfert des connaissances et sa mise en place	46
2-1 Les concepts de base liés au transfert de connaissance :.....	46
2-1-1 Définition de la connaissance	46
2-1-2 La gestion des connaissances (GC)	46
2-1-3 Le transfert.....	46
2-1-4 Le transfert des connaissances.....	47
2-2 Les connaissances de l'entreprise et leurs catégories.....	47
2-2-1 Les connaissances explicites	47
2-2-2 Les connaissances implicites	47
2-3 Les types de transfert de connaissances	48
2-3-1 Le transfert intra-organisationnel	48
2-3-2 Le transfert inter-organisationnel	48
2-4 Les acteurs du transfert de connaissances	48
2-4-1 Les transmetteurs:.....	49
2-4-2 Les receveurs	49
2-4-3 Les gestionnaires ou superviseurs	49
2-4-4 Les intervenants en transfert/facilitateurs	49
2-5 Les facteurs influençant la mise en place du transfert des connaissances	49
2-5-1 Le maintien des valeurs et la mission de l'organisation	49
2-5-2 L'économie en termes de temps et d'argent	49
2-5-3 Faire face à la relève	50
2-5-4 La main-d'œuvre vieillissante	50

2-5-5 La main-d'œuvre qui se fait plus rare	50
2-6 L'intérêt du transfert des connaissances et les obstacles rencontrés	51
2-6-1 Un intérêt grandissant	51
2-7 La mise en place du transfert des connaissances.....	51
2-7-1 L'établissement de la stratégie du transfert des connaissances	51
2-7-2 L'engagement de la direction	51
2-7-3 Collationner des informations pertinentes	52
2-7-4 L'identification des menaces	52
2-7-5 La définition du cadre stratégique	53
2-8 Les outils techniques utilisés pour la transmission des connaissances	53
Section 03 : Le rôle Transfert de la connaissance à la gestion de la relève	55
Introduction	55
1. Préserver le savoir-faire tacite	56
2. Accélérer la montée en compétences	56
3. Favoriser l'innovation	56
4. Renforcer la collaboration	56
5. Prévenir la perte de connaissances	56
6. Réduire les risques opérationnels	56
7. Favoriser la rétention des talents	57
8. Encourager le développement professionnel.....	57
9. Renforcer la culture organisationnelle.....	57
10. Stimuler l'innovation organisationnelle	57
11. Accélérer l'apprentissage	57
12. Favoriser l'adaptation aux changements.....	57
13. Préserver l'expertise organisationnelle	58
14. Encourager la collaboration intergénérationnelle.....	58
15. Renforcer la confiance et la solidarité	58
16. Réduire les coûts de formation	58
17. Prévenir la perte de connaissances critiques	58
19. Stimuler l'innovation	58
20. Renforcer la rétention des talents	58
21. Améliorer la productivité	59
CHAPITRE 3 : Étude de cas et mise en pratique	61
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	61
1-1 Définition et décret de création de l'entreprise : Les moulins de la Soummam Sidi-Aich/SPA.....	61

1-3-1 Les catégories des clients	64
1-4 Structures et Mission de l'entreprise les Moulins de la Soummam	65
1-4-1 La structure d'organisation	65
1-4-2 Les différentes structures de l'entreprise les Moulins de la Soummam	65
1- Directeur Général	65
2- Secrétariat de direction Général	66
3- Responsable qualité	67
4- Audit interne : ces tâches sont.....	67
5- Service hygiène et sécurité : ces tâches sont	67
6- Juridique : ces tâches sont	67
Directeur Finances & Comptabilité	69
Secrétariat du Directeur Finances et Comptabilité	69
Chef de service comptabilité	70
Chef de section trésorerie	70
Section ventes comptable	70
Chef de service gestion du personnel	71
Chef de section paie	71
Chef de section mutuelle	71
Chef de centre médecin de travail	72
Chef de section moyen généraux	72
1-Responsable exploitation	73
2-Secrétariat exploitation.....	73
3- Chef moulin	74
4-Chef meunier	74
4-Service approvisionnement	74
Chef de section achat	75
Démarcheur	75
Agréeur	75
5-Gestion des stocks	76
Chef de section pièce de rechange et fourniture	76
Magasinier sacherie	76
Section produit finis	77
6- Service maintenance	77
7- Chef laboratoire	77
1.Chef de service commercial	78
2- Chef de service marketing	79

Section 2 : Approche Méthodologique.....	80
2-1 La méthode et la technique utilisée	80
2-1-1 La méthode utilisée	80
2-1-2 La technique utilisée :.....	81
2-1-2-1 L'observation directe :	81
2-1-2-2 Questionnaires :	81
2-2 L'échantillonnage et les caractéristiques de notre échantillon :.....	81
Section 3 : Analyse et Interprétation des résultats.....	84
Conclusion Générale :	107

Le Questionnaire :

Etes-vous ?

-Un homme

-Une femme

Quelle est votre tranche d'âge ?

-Moins de 20 ans

-Entre 20 ans et 29 ans

-Entre 30 ans et 39 ans

-Entre 40 ans et 49 ans

-Plus de 50 ans

Quelle votre situation familiale ?

-Célibataire

-Marié (e) avec enfants

-Marie (e) sans enfants

-Autre
.....

Avez-vous eu l'opportunité ou pensez-vous avoir l'opportunité de développer des compétences et d'évoluer dans l'entreprise ?

-Oui

-Non

Considérez-vous que l'entreprise mette en place des actions pour attirer des candidats ?

-Non

-Oui

Adhérez-vous aux valeurs de l'entreprise ?

-Tout à fait d'accord

-D'accord

-Ni en désaccord ni d'accord

-Pas d'accord

-Pas du tout d'accord

Est-ce que la notoriété a eu beaucoup d'importance dans votre choix entreprise ?

-Oui

-Non

Quels ont été les éléments qui vous ont le plus attiré ?

-Package salarial (Prime, Salaire)

-Avantages sociaux (Ticket restaurant, Mutuelle)

-Cadre de travail (bonne ambiance, aménagement du temps de travail, emplacement...)

-Sécurité de l'emploi

-Taille de la société

-Réputation de l'entreprise

-Le management

-Equilibre vie personnelle et vie professionnelle

-Convivialité entre collègues en dehors de l'entreprise

-Vie en entreprise (séminaire, activité, évènements internes)

- Autres (précisez)

Selon vous, quels sont les critères ayant le plus d'impact pour avoir une marque employeur forte ?

-La culture de l'entreprise

-L'environnement de travail

-La rémunération

-Les avantages sociaux

-La carrière (perspectives d'évolution)

Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent le plus à renforcer la marque employeur de votre entreprise ?

a) L'environnement de travail positif et favorable

b) Les opportunités de croissance et de développement professionnel

- c) La rémunération et les avantages compétitifs
- d) La réputation et la reconnaissance de l'entreprise dans l'industrie
- e) La culture d'entreprise et les valeurs organisationnelles
- f) L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- g) La responsabilité sociale de l'entreprise et son engagement envers la communauté
- h) Autre (veuillez préciser) :

Votre entreprise évalue-t-elle la satisfaction de ses salariés au travail ?

- Oui, au moins une fois par an
- Oui, plusieurs fois par an
- Non, pas à ma connaissance

La gestion de la relève contribue à renforcer la marque employeur de mon entreprise.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

La gestion de la relève permet d'identifier et de développer les talents internes, améliorant ainsi la réputation de mon entreprise en tant qu'employeur attractif.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

La gestion de la relève favorise la diversité et l'inclusion en encourageant la promotion interne et en offrant des opportunités équitables à tous les employés.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

La gestion de la relève renforce la confiance et l'engagement des employés en démontrant que mon entreprise investit dans leur développement professionnel.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

La gestion de la relève améliore l'image de mon entreprise en tant qu'organisation innovante en favorisant le transfert de connaissances et l'intégration des nouvelles idées.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de la façon dont votre entreprise gère la relève ?

- Très insatisfait(e)
- Plutôt insatisfait(e)
- Neutre
- Plutôt satisfait(e)
- Très satisfait(e)

Comment évaluez-vous l'efficacité des programmes de développement de la relève au sein de votre entreprise ?

- Très inefficace
- Plutôt inefficace

- Neutre
- Plutôt efficace
- Très efficace

Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la relève contribue à assurer la pérennité de votre entreprise ?

- Pas du tout
- Plutôt pas
- Neutre
- Plutôt oui
- Tout à fait

À quel point considérez-vous que votre entreprise communique efficacement sur les opportunités de développement et de promotion au sein de la relève ?

- Très inefficace
- Plutôt inefficace
- Neutre
- Plutôt efficace
- Très efficace

Dans quelle mesure pensez-vous que la gestion de la relève contribue à fidéliser les employés au sein de votre entreprise ?

- Pas du tout
- Plutôt pas
- Neutre
- Plutôt oui
- Tout à fait

Dans quelle mesure êtes-vous convaincu(e) que la gestion de la relève a un impact positif sur la marque employeur de votre entreprise ?

- Très convaincu(e)
- Convaincu(e)

- Neutre
- Pas convaincu(e)
- Pas du tout convaincu(e)

Liste des abréviations :

ADN : Acides du noyau des cellules
BSN : Boussois-souchon-neuvesel
CNAS : Caisses National des assurances sociales
CSP : Catégorie socioprofessionnel
DFC : Directeur finances et comptabilité
DG : Direction général
DRH : Directeur des ressources humaines
ENIAL : Entreprise National de développement des Industries Alimentaires
EVP : Employer value proposition
GPP : gestion prévisionnelle du personnel
GRH : Gestion des ressources humaines
INPI : l'Institut national de la propriété intellectuelle
KM : Knowledge Management
OST : l'Organisation scientifique du travail
PAO : Programmation assisté par ordinateur
PME : Petite et moyenne entreprise
PRH : planification des ressources humaines
RAF : responsable administration & finances
RH : Ressources humaines
TC : Technique de communication
URSS : Union des républiques socialiste soviétique

Liste des figures

Figures 01	Evolution des modes de présentation des annonces d'emploi	12
Figures 02	Evolution du taux de chômage de 1960 à 2002	13
Figures 03	Les trois composantes de la culture d'entreprise selon E. Schein	18
Figures 04	Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW	30
Figures 05	Dave Ulrich, « Human Resource Champions »1996	35
Figures 06	Les étapes d'un programme de gestion de la relève	44
Figures 07	AGRODIV SIDI AICHE	62
Figures 08	Organigramme des Moulins de la Soummam	64
Figures 09	<u>Les différents produits</u>	65
Figures 10	Bureau du Secrétariat de Direction « Les Moulins de la Soummam/Spa »	67
Figures 11	Bureau de Directeur Finances et Comptabilité Les Moulins de la Soummam	69
Figures 12	Bureau de secrétaire de Directeur Finances et Comptabilité	70
Figures 13	Structure d'exploitation	72
Figures 14	Agrodiv sidi aich	78
Figures 15	la répartition de la population d'étude selon le sexe	80
Figures 16	Tranche d'âge	82
Figures 17	Situation familiale	83
Figures 18	opportunités de développement des compétences et de progression professionnelle au sein de l'entreprise.	84
Figures 19	Les actions mises en place par l'entreprise	85
Figures 20	Valeur de l'entreprise	86
Figures 21	L'importance de la notoriété dans le choix d'entreprise	87
Figures 22	Les éléments les plus intéressés dans l'entreprise	88
Figures 23	Les critères ayant le plus d'impact pour avoir une marque employeur forte	89
Figures 24	Les facteurs les plus importants de renforcer la marque employeur	90
Figures 25	la satisfaction de ses salariés au travail	91

Figures 26	renforcement de la marque employeur par la gestion de la relève	92
Figures 27	l'importance de la gestion de la relève dans l'identification et le développement des talents internes	93
Figures 28	le role de la gestion de la releve dans la promotion de la diversité l'inclusion	94
Figures 29	la confiance et l'engagement des employés	95
Figures 30	L'image de l'entreprise	96
Figures 31	la satisfaction des employeurs de la gestion de la releve au sein de l'entreprise	97
Figures 32	l'efficacité des programmes de développement de la relève au seinl'entreprise	98
Figures 33	la mesure de la gestion de la relève	99
Figures 34	les opportunités de développement et de promotion au sein de l'entreprise	100
Figures 35	La fédalité des employés au sein de l'entreprise	101
Figure 36	L'impact de la gestion de la relève sur la marque employeur	102

Liste des tableaux

Tableau 01	Les évolutions successives des attentes des salariés d'après Peter Capelli la génération Y	31
Tableau 02	répartition des enquêtés selon le sexe	80

Bibliographie :

Les ouvrages:

Andrea Stewart, Carlette Washington-Hoagland, Carol Zsulya 2013 « Library Leadership and Management Association. Human Resources Section. Staff Development Committee »

Anthony, R. N. (1988). La fonction contrôle de gestion. Harvard Business Review Press.

Barrow, S., & Mosley, R. (2011). La marque employeur : Apporter le meilleur de la gestion de la marque aux personnes au travail. John Wiley.

Benraiss-Noailles L. et Viot C., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », Management international, HEC Montréal, 2014.

Cable, D.M, et Judge, T.A1994. « Pay preference and job search decisions: A personorganization fit perspective» Personnel Psychology, Vo1.47, No,2.

Chaminade, B. (2005b). RH & compétences dans une démarche qualité. Association française de normalisation.

CIGREF, « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet », OCTOBRE 2000,

Dankelman, I., & Davidson, J. (2013). Women and the Environment in the Third World: Alliance for the future. Routledge.

Drucker, P.F.(1970), Technology, Management and Society, Boston, Harvard Business Review Press

DUMAS Marie-Michel," le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée !", comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, novembre 2014.

EMERY Yves, « Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines ». In : LADNER, Andreas (et. al), Manuel d'administration publique suisse. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

EMERY Yves, GONIN François, «Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité»,3ème édition, revue et augmentée Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009.

Emmanuelle Marchal et Didier Torny, Travail et Emploi, n° 95, juillet 2003.

Enquête Universum 2016, effectuée auprès de 2 500 professionnels RH dans 30 pays.

Ford, H. (1926), Ma vie et mon œuvre, Paris, Payot.

Fraser, T. M. (1983). Stress humain, travail et satisfaction au travail : une approche critique.

Frédéric Fougerat, est à la fois directeur de la communication du groupe de services pétroliers Geoservices, blogueur influenceur, et enseignant en Master communication d'entreprise et d'influence, à l'ISCPA.

Gorz, A. (2011b). Critique de la raison économique. Verso Books.

Gorz, A. (2011b). Critique de la raison économique. Verso Books.

Grawitz Madleine,méthodes des sciences sociales, édition dalloz,paris,2001.

ICART Naomi, « la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise », université, document de recherche Dr-2008-001

Javeau Claude, enquête par questionnaire, (manuel à l'usage de praticiens), édition d'organisation, paris, 1985

Kapferer, J. (1996). Strategic Brand Management.

Lambin J.-J., Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique, 9e éd., Dunod, 2016.

Libaert T., Le Plan de communication – Définir et organiser votre stratégie de communication, 5e éd., Dunod, 2017.

Maslow, A. (1954), Motivation and personality, New York, Harper and Row.

Mc Gregor, D. (1960), The Human side of Enterprise, New York, McGraw-Hill.

Michaels E., Handfield-Jones H. et Axelrod B., The War for Talent, Boston, Harvard Business Scholl Press, 2001.

Muller A, « Que sais-je ? », La Net économie, 2e éd., PUF, coll. vol. 3597, 2007.

Raymond QUIVY, Luc Van campenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, édition dunod, paris, 1995, 2006.

Reitter R., Cultures d'entreprise, Vuibert, 1991.

ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Revue de Gestion 2004/3, Vol. 29.

ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008.

ROTHWELL William J, « La planification de la relève », livre blanc Dale Carnegie.

ROUSSEL, et al. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail »

Ruch W., «Employer branding evolution: A guide to building loyalty in your organisation», Versant Solutions, 2002.

Rynes S.L., et Barber, A.E. J990. «Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective. »Academy ofManagement Review, vol 15.

Schein E.H., Organizational Culture and Leadership, 5e éd., San Francisco, Wiley, coll. « The Jossey-Bass Business & Management Series », 2016.

Serge PANCZUCK, Sébastien POINT, enjeux et outils du marketing RH, éditions Eyrolles, paris 2008.

SUKAYRI Rajab M. « Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies », JIU/REP/2016/2, Genève 2016

Thévenet M., Audit de la culture d'entreprise, Éditions d'Organisation, 1987.

Turban D.B. et Cable D.M., «Firm reputation and applicant pool characteristics », Journal of Organizational Behavior, vol. 24, 2003

Ulrich, D. (1997), Human Ressource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press

Vanberg V., Rules and Choice in Economics, Londres, Routledge, 1994.

Les mémoires :

Mémoire de Lucie Carrière « La planification de la relève chez ABC » Université de Montréal
Avril 2007.

Les site-web :

<https://www.livrescolaire.fr/page/7402608>

https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100065010/extras/F0203_Chap1.pdf

https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100065010/extras/F0203_Chap1.pdf

<https://www.tbs-sct.canada.ca/gui/ipg-expr-fra.asp>

<https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sp-fra.asp>

Résumer :

La gestion des ressources humaines stratégique et la construction d'une marque employeur solide sont essentielles pour les entreprises afin de rester compétitives dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Le marketing des ressources humaines combine les techniques de marketing avec la gestion des ressources humaines, en considérant les employés comme des clients à fidéliser. Une marque employeur solide permet de communiquer une offre attrayante aux candidats potentiels. La gestion de la relève, en identifiant et en développant les talents internes, contribue à réduire l'incertitude des besoins futurs en personnel. En recrutant des candidats en fonction de leur comportement et de leur aptitude à l'apprentissage, les entreprises peuvent attirer des talents compétents et contribuer à leur développement. Ces pratiques combinées assurent la pérennité et la croissance des entreprises dans un contexte de rareté de main-d'œuvre qualifiée.

Abstract :

Strategic human resource management and the development of a strong employer brand are essential for companies to remain competitive in a constantly evolving competitive environment. Human resource marketing combines marketing techniques with HR management, considering employees as clients to be retained. A solid employer brand allows for effective communication of an attractive proposition to potential candidates. Succession management, through the identification and development of internal talent, helps reduce uncertainty regarding future staffing needs. By recruiting candidates based on behavior and aptitude for learning, companies can attract skilled talents and contribute to their growth. These combined practices ensure the longevity and growth of companies in the face of a scarcity of qualified labor.