

## **Conclusion Générale**

---

### **Conclusion Générale :**

Au terme de cette recherche, il ressort que les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds sous l'influence de la concurrence et l'évolution des modes de gestion, qui deviennent de plus en plus importantes. En effet, tout au long de ce travail, nous avons essayé d'exposer les enjeux dont les entreprises font face concernant leur mode de management notamment au niveau de gestion des ressources humaines. Nous avons encore, exposé les défis de la gestion récente des ressources humaines qui souhaitent de plus en plus vivre une expérience de travail exceptionnelle qui, sort de la routine habituelle. Cela a mis les entreprises devant l'enjeu de satisfaire les besoins de leurs employés pour les convaincre à améliorer leurs productivités voire à rester fidèle.

Pour cela nous avons tenté de répondre à la question principale suivante : « *Quels moyens déployé, par la direction des ressources humaines, pour réussir une stratégie d'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur et de fidélisation des ressources humaines ?* ».

Sur le plan théorique ; la fidélisation des ressources humaines a été le sujet de plusieurs écrits récents en sciences de management. D'abord, une entreprise qui souhaite baisser son taux de turnover et optimiser sa productivité est, avant tous, appelée à perfectionner et optimiser son recrutement dans la mesure où elle recrute les candidats selon des critères proches de sa culture, ses valeurs voire sa vision sur le long terme. Le défi est comment attirer une force de travail compétente à un haut potentiel sous les contraintes imposées par la pénurie du marché de l'emploi et la concurrence. Développer une bonne marque-employeur est la meilleure voie pour bien présenter les avantages sociaux proposés par l'entreprise, ainsi, pour attirer les candidats les plus talentueux qui peuvent soutenir la stratégie de l'entreprise en excellence.

Aussi, il nous a été donné de constater que la fidélisation des ressources humaines ne dépend pas uniquement d'un bon recrutement mais aussi d'exécuter le travail dans un climat social où les meilleures conditions de travail et les bonnes relations interpersonnelles règnent. Pour évaluer le climat social d'une entreprise, plusieurs critères existent tels que, le turnover,

## **Conclusion Générale**

---

l'absentéisme, les conflits,...etc. Ces derniers sont le baromètre d'un mauvais climat, par contre, un niveau de satisfaction élevé vis-à-vis les éléments de la politique de la gestion des ressources humaines, ainsi qu'un engagement organisationnel qui explique une forte implication approuvée par les employés sont les indicateurs d'un bon climat social qui permet de fidéliser les ressources humaines.

De plus, nous avons conclu que la fidélisation des ressources humaines est une politique qui exige le dépeçage de plusieurs éléments et le passage par plusieurs étapes qui concernent l'amélioration de toutes les pratiques de la GRH de l'entreprise. Toutefois, fidéliser les employés compétents qui sont difficiles à remplacer contribue énormément à atteindre les objectifs de la direction des ressources humaines, et par la suite, la stratégie globale de l'entreprise.

Ces affirmations ont vérifié la validité des hypothèses précédemment formulées, autour desquelles s'est axé notre travail et qui tiennent lieu de réponses aux interrogations de notre problématique.

Sur le plan pratique ; la philosophie pratiquée était d'avoir une symétrie avec le volet théorique.

Une étude de cas réalisée au sein du CPA à travers un questionnaire destiné aux employés de la banque et des entretiens aux responsables de la direction des ressources humaines nous a permis de constater que le mode de management est complètement changé après l'ouverture du secteur bancaire au privé national et étranger. La perte des employés compétents qui ont préféré d'aller travailler chez les concurrents en contrepartie de quelques avantages indisponibles aux niveaux des banques publiques comme le CPA, est la raison principale de penser à une politique de fidélisation des employés. Ces éléments ont déterminé en grande partie le choix du CPA comme un champ pour effectuer l'étude de cas.

## Conclusion Générale

---

D'après l'analyse des réponses au questionnaire distribué aux employés il en ressort plusieurs résultats :

- En terme de marque-employeur du CPA ; la réputation du CPA est bonne car la banque a réussi à développer une offre employeur qui présente aux candidats les avantages proposés en termes de ressources humaines. En effet, le CPA apprécie de plus en plus cette démarche, car elle permet de se distinguer des autres concurrents notamment ceux du secteur privé. Faire montrer les bénéfices qu'un employé gagnera en travaillant dans une banque publique comme le CPA est la clé d'attirer les meilleures compétences du marché de l'emploi algérien tels que : la sécurité d'emploi, les bonnes conditions de travail, l'ambiance au sein des équipes de travail. Ce résultat est la confirmation de notre première hypothèse.
- Il en ressort que la politique des ressources humaines actuelle, a apporté des améliorations à plusieurs volets comme la formation, l'intégration, le développement des compétences et la gestion des carrières, la promotion...etc. Reste plusieurs autres éléments pertinents et à un grand effet sur la satisfaction des employés, que le CPA ne peut guère les changer comme la politique de rémunération établie par la législation pour toutes les banques publiques. Cette politique est perçue comme non équitable par rapport aux banques privées qui exercent des échelles très compétitives.
- Au sein du CPA, un climat social généralement favorable règne vue les bonnes relations interpersonnelles et le partage de valeurs constructives entre les membres de la banque comme le respect, la coopération et le travail en équipe...Ce climat se caractérise par quelque ambiguïté en termes de communication qui reste loin de la transparence notamment concernant la reconnaissance et la relation employé/superviseur.
- Le CPA enregistre un taux de turnover acceptable dans le secteur, ce qui représente un premier signe de fidélité des employés de la banque, et qui est justifié par une satisfaction relativement acceptable par rapport à la politique actuelle des ressources humaines, ainsi, par un engagement de la part des employés qui permet d'atteindre

## **Conclusion Générale**

---

une meilleure performance entre les équipes de travail. La satisfaction et l'engagement sont le deuxième signe que le CPA a réussi à convaincre ses employés qu'une meilleure expérience de travail ne dépend pas seulement d'un bon salaire, les autres avantages sociaux peuvent avoir un effet important sur la qualité du parcours professionnel.

- En effet, le CPA ne possède pas une stratégie de fidélisation des ressources humaines claire et autre que la stratégie globale de la direction. Cependant, pour les managers de la banque, améliorer toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines représente en lui-même une politique qui vise à créer un climat social favorable qui conduit à un taux de fidélité considérable. Cette idée ne peut être généralisée, car il peut y être des employés satisfaits mais souhaitent partir pour d'autres raisons comme : l'existence d'une meilleure offre sur le marché de l'emploi, avoir un projet professionnel qui dépasse la capacité actuelle de la banque. Reste à dire, la fidélité d'un employé est un comportement très complexe et relativement stable. Cela, représente la réponse à notre deuxième hypothèse, qui reste relativement confirmée.
- De plus, la stratégie de fidélisation des ressources humaines actuelle, tel qu'elle est définie par les managers du CPA, représente un volet stratégique de la stratégie globale de la DRH dans le contexte concurrentiel actuel. Elle permet d'améliorer continuellement la performance des employés au travail, ce qui confirme notre troisième et dernière hypothèse.

A la lumière des résultats évoqués précédemment, nous avons repris les recommandations suivantes :

- Pour réussir à recruter les bonnes compétences et éviter les candidatures non qualifiées, le CPA n'a que recours à un recrutement interne par voie de mobilité interne notamment pour les postes importants d'une part, et de bien former les employés qui seront le sujet de cette mobilité d'autre part, et enfin, à recruter les candidats imposés par l'ANEM dans les postes moins importants et qui ne requièrent pas assez de qualifications.

## **Conclusion Générale**

---

- Le CPA doit en partenariat avec les autres établissements bancaires algériens revoir leur politique de rémunération. Cette dernière est la source principale de l'infidélité des ressources humaines. Elle doit être au moins compétitive par rapport aux privés.
- La direction des ressources humaines est en mesure de perfectionner son processus de communication par l'amélioration continue du système d'information de la banque.
- Le CPA doit continuer à chercher sans cesse à créer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance chez ses employés à travers les bonnes relations employés/superviseur. Ces relations rapprochent et renforcent les liens sociaux et la fidélisation des ressources humaines.
- Le CPA doit chercher des partenariats avec des banques privées qui peuvent transmettre leurs compétences et partager leurs ressources pour améliorer la compétitivité de la banque et la fidélisation des employés.
- Le CPA doit chercher et étudier les spécificités de chaque segment des employés, et ce, pour tracer le plan d'action de fidélisation qui convient le plus avec les besoins de chaque segment, toujours en changement.
- Etablir un système de veille pour signaler de bonne heure les mécontentements, ce qui permet de prévoir et d'éviter les départs non souhaités.
- Une stratégie de fidélisation qui coordonne les plans d'action de tous les segments des employés semble être une meilleure voie pour maintenir la performance des ressources humaines.

## **Conclusion Générale**

---

En résumé, le CPA ainsi que toutes les entreprises, sous le contexte économique actuel et la concurrence, risquent jour après jours de perdre leurs parts de marché et leurs ressources humaines. Ils doivent désormais mettre en place un système, des méthodes, des outils pour aider à l'identification des besoins, des sources de satisfaction et des moteurs de motivation des employés.

Et pour en conclure, la fidélisation des ressources humaines est intimement liée au recrutement des bons employés, à l'amélioration d'une bonne marque-employeur et au développement des pratiques efficaces concernant toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines. Elle fait partie des nouveaux modes de management.

En fin, il est important de noter que notre étude s'est confrontée à plusieurs contraintes tels que la confidentialité des documents et informations, de plus, les réponses au questionnaire étaient parfois contradictoires, ce qui explique l'absence de culture de la recherche scientifique chez la population active algérienne.

Nous terminons par dire comme toute œuvre humaine, cette recherche n'est sans doute pas sans lacunes car l'échantillon est aléatoire, ce qui donne lieu à des éventuelles réserves pour sa généralisation aux entreprises algériennes.

C'est pourquoi nous encourageons d'autres chercheurs à compléter ce travail et d'essayer de toucher d'autres points qui ne rentrent pas dans le cadre de notre travail. En particulier, les sujets suivants :

- **« Quelle influence peut un marketing des ressources humaines avoir sur la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel ? »**

## **Conclusion Générale**

---

- *« Quelle influence aura une stratégie de fidélisation des ressources humaines sur la productivité de l'entreprise ? »*