

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

Résumé :

Au cours de ces dernières années, le monde a traversé une phase assez déterminante qui risque de bouleverser toutes les pratiques managériales et changer le paradigme dominant le management et les modes d'organisation. Encore, les entreprises et leurs directions des ressources humaines ont subi de profondes évolutions et mutations sur tous les niveaux : technologique, économique, démographique...etc.

Alors, la fidélisation des ressources humaines et l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur sont les nouveaux domaines d'action pour une meilleure réalisation de la stratégie des ressources humaines, c'est pourquoi les entreprises algériennes qui risquent de perdre leurs compétences voire rencontrent des difficultés à recruter les bons candidats, ont investi plus de ressources et de temps à développer ces aspects, notamment les entreprises publiques qui souffrent d'une concurrence massive du secteur privé et d'autres secteurs qui cherchent les mêmes profils.

Inspiré par ce contexte, se découle la problématique à laquelle notre étude tente de répondre, elle a été formulée comme suit : « *Quels moyens déployés, 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 ?* »

La problématique générale a été articulée autour de plusieurs grandes composantes qui sont intimement liées entre elles, ce qui nous a conduit à formuler une série de questions secondaires :

- Comment une entreprise développe une bonne image en tant qu'employeur ?
- Quelle sont les répercussions d'un climat social favorable sur la fidélisation et la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur et à quel point un climat social dégradé peut y avoir une influence catastrophique?
- Que peut-on comprendre par la stratégie de fidélisation des ressources humaines et dans quelles conditions cette dernière peut réussir ?

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

Ces questions ont constitué pour nous les premiers jalons de réflexion qui ont guidé notre problématique, et pour ce faire, nous avons tenté de vérifier la validité des hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise algérienne œuvre à la création d'une bonne image en tant qu'employeur qui la rend attractive et différente sur le marché de l'emploi et permet d'attirer les bons candidats ;

H2 : Le manager de l'entreprise algérienne est convaincu que l'amélioration continue des conditions de travail de l'entreprise est la clé d'un climat social favorable qui permet à la fois de renforcer l'image en tant qu'employeur en externe et de maintenir l'engagement et la satisfaction des employés en interne et par la suite leur fidélisation vis-à-vis l'entreprise ;

H3 : la stratégie de fidélisation des ressources humaines au niveau de l'entreprise algérienne constitue un volet de la stratégie globale des ressources humaines et contribue à une meilleure performance au travail.

Le but de cette recherche a été de montrer l'impact d'une image de l'entreprise en tant qu'employeur sur la capacité d'attirer une main d'œuvre qualifiée qui peut soutenir la vision de l'entreprise sur le court, moyen et long terme. Toutefois, dans la mesure où l'entreprise souhaite fidéliser le plus long possible ses employés compétents, nous avons besoin d'expliquer les éléments nécessaires à la réussite de ceci à travers l'amélioration des conditions de travail et la création d'un climat social favorable. Nous avons voulu aussi savoir comment la stratégie de fidélisation est perçue par les entreprises algériennes en choisissant le CPA comme un exemple.

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

Une étude sur la fidélisation des ressources humaines nous a paru importante pour plusieurs raisons :

D'abord, fidéliser les employés compétents et attirer une force de travail hautement qualifiée sont l'une des plus grandes logiques de la gestion des ressources humaines stratégique qui vise à optimiser ses objectifs dans un contexte économique concurrentiel et mondialisé ;

De plus, plusieurs entreprises, dans nos jours, ont accordé plus d'importance à la marque-employeur qui permet de bien présenter l'entreprise auprès des candidats d'une part et d'attirer les bonnes candidatures d'autre part ; Aussi, la stratégie de fidélisation du personnel est un choix stratégique de la direction des ressources humaines en faveur des employés, elle maintient leur satisfaction, leur engagement et leur performance ;

D'ailleurs, au moment de notre revue de littérature nous avons remarqué l'absence des thèses traitant le sujet du climat social, de satisfaction et d'engagement organisationnel dans le cadre d'une stratégie de fidélisation des ressources humaines et d'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur.

Alors, cette nouvelle approche inspirée du marketing et qui a donné de bons résultats dans les entreprises qui souhaitent devenir leaders, nous a incité à investiguer les moyens et les conditions de réussite de la fidélisation des ressources dans le contexte algérien pour mieux en saisir les particularités.

Le thème de la fidélisation des ressources humaines malgré qu'il soit un sujet récemment introduit dans la littérature des sciences de management, il a fait le débat de plusieurs théoriciens du domaine. L'article publié en 1996 par *Barrow et Ambler* a marqué le début de l'intérêt des chercheurs sur le thème de la marque-employeur qui permet aux entreprises d'être bien réputées en externe sur le marché de l'emploi et en interne chez les employés actuels, ce qui conduit à un taux de fidélité considérable des ressources humaines compétentes. De même *Bakhaus et Tikoo* en

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

2004 ont étudié les étapes nécessaires pour développer une marque-employeur attractive et différente de celles des concurrents.

Le livre de *Chaminade* publié en 2006 « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* » a représenté un manuel de référence dans le domaine de la fidélisation des ressources humaines. Il a présenté les différentes étapes de développement d'une stratégie de fidélisation des ressources humaines. Au même titre, *Liger* (2007) a étudié le sujet de la fidélisation et la marque-employeur sous l'angle d'une nouvelle approche appelée « *Marketing des ressources humaines* ». De plus, l'apport de *Paillé* à ce thème est très important dans la littérature, il a évalué la fidélité de l'employé selon deux dimensions : la satisfaction et l'engagement organisationnel, et ce, dans le fameux ouvrage publié en (2004) « *la fidélisation des ressources humaines* ».

Afin d'apporter des éléments de réponse aux hypothèses de la recherche, notre travail a été principalement axé sur la consultation d'ouvrages divers. Cette recherche bibliographique a été complétée par une étude quantitative sous forme de traitement des réponses à un questionnaire destiné aux employés du CPA et par des entretiens menés avec les cadres dirigeants de la direction des ressources humaines du CPA, et ce, dans le but d'effectuer une étude complète sur le sujet de ce mémoire.

La méthodologie descriptive et analytique est la plus convenable pour étudier la fidélisation des ressources humaines, car pour déterminer les moyens et les conditions de réussite de cette approche au sein du CPA, nous avons analysé les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines en relation avec le sujet.

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

Afin d'honorer les engagements correspondants aux objectifs précédemment émis nous avons partagé ce travail en quatre chapitres.

Le chapitre 1 a présenté la notion de la marque-employeur ainsi les étapes et les conditions de développement d'une marque-employeur différente et attractive qui permet de créer une bonne image de l'entreprise en tant qu'employeur en interne chez les employés actuels et en externe chez les candidats potentiels. Il a évoqué les éléments de différenciation de l'entreprise en tant qu'employeur comme la culture, les valeurs et la vision. De plus, il a montré l'apport de la théorie du contrat psychologique et la théorie du capital-marque à la théorie de la marque-employeur.

Le chapitre 2 a évoqué les indicateurs d'un climat social favorable qui motive les employés à être fidèle comme le niveau élevé de satisfaction et d'engagement organisationnel d'une part, et les indicateurs d'un climat social dégradé qui traduisent les raisons derrière l'apparition des comportements dysfonctionnels qui, à leur tour, représentent le premier signe d'une infidélité des employés au sein d'une entreprise, d'autre part. Ainsi, il a expliqué comment la fidélisation des ressources humaines dépend d'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, 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.

Le chapitre 3 quant à lui, a présenté les critères de segmentation des ressources humaines qui permettent de classer les employés en groupes homogènes en vue d'adapter la stratégie de fidélisation des ressources humaines aux particularités de chaque segment, ainsi, il a illustré la démarche et les différentes étapes nécessaires

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

pour développer cette stratégie. La segmentation selon la génération à laquelle appartiennent les employés semble la méthode appropriée pour mieux adapter la stratégie de fidélisation, ceci représente le juste ciblage. De plus, ce chapitre a montré que la fidélisation des ressources humaines est une stratégie qui exige le déploiement de plusieurs éléments et le passage par plusieurs étapes qui concernent l'amélioration de toutes les pratiques de la GRH de l'entreprise. Ainsi, la fidélisation des 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.

Le chapitre 4 qui représente la partie pratique de l'étude a synthétisé les résultats trouvés concernant la fidélisation des ressources humaines au sein du CPA, et ce, à travers l'analyse des réponses au questionnaire et les entretiens menés avec les responsables de la direction des ressources humaines du CPA. D'ailleurs, il a présenté l'organisation du CPA et de la DRH, la politique actuelle exercée par la banque pour fidéliser les employés compétents, et en fin, une analyse approfondie des réponses aux questionnaires distribués qui a permis de ; dégager la tendance générale des avis des employés de la banque concernant la politique actuelle ; de saisir les forces et les faiblesses de cette dernière ; et de proposer les recommandations appropriées pour arriver à un taux de fidélité des employés considérable et une meilleure performance au travail

Le sujet de la fidélisation des ressources humaines est très récent dans la littérature des sciences de management notamment dans la vie économique des entreprises. En Algérie, surtout pour le secteur bancaire, le débat sur la fidélisation des ressources humaines est apparu depuis la réorganisation et la privatisation du secteur en 2003.

De ce fait, notre recherche s'est limitée seulement à étudier le cas de la banque nationale « CPA » à partir de l'an 2003, après les changements imposés par le

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

contexte concurrentiel en termes du marché de l'emploi qui, se caractérise de plus en plus par une pénurie des qualifications de la main d'œuvre.

De plus, nous avons rencontré une très grande difficulté, dû aux problèmes de transport et de délais, à étudier plusieurs banques pour effectuer une étude comparative qui aura apporté plus de valeur à cette recherche. Ces raisons nous a obligé à choisir une seule banque, soit le CPA.

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 en tant qu'employeur 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.

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.

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

Au sein du CPA un climat social généralement favorable règne vu 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 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, 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 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 politique 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.

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

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

globale de la DRH dans le contexte concurrentiel actuel. Elle permet d'améliorer continuellement la performance des employés au travail.

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.

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.

Résumé : Les Moyens de Fidélisation des Ressources Humaines – cas du CPA -

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.

Et pour en conclure, la fidélisation des ressources humaines est intimement liée au recrutement des bons employés, à l'amélioration d'une bonne image en tant qu'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 avons terminé par dire comme toute œuvre humaine, cette recherche n'est sans doute pas sans lacunes car l'échantillon est aléatoire, ce qui a donné 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 :

- « *Quel influence peut un marketing des ressources humaines avoir sur la capacité de l'entreprise à fidéliser son personnel ?* »
- « *Quelle influence aura-t-elle une stratégie de fidélisation des ressources humaines sur la productivité de l'entreprise ?* »