

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales, économiques et de gestion

Option : Marketing et communication

Thème :

Le développement des compétences, un levier de la marque
employeur pour la valorisation du capital humain.

« Cas de Lafarge Algérie »

Présenté par :

GRIBI IMENE

Encadrée par :

Pr KECHAD RABAH

Année universitaire : 2015/2016

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme de
master en sciences commerciales, économiques et de gestion

Option : Marketing et communication

Thème :

Le développement des compétences, un levier de la marque
employeur pour la valorisation du capital humain.

« Cas de Lafarge Algérie »

Présenté par :

GRIBI IMENE

Encadrée par :

Pr KECHAD RABAH

Année universitaire : 2015/2016

Remerciements

En préambule à ce travail, je souhaiterais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

*Je tiens d'abord à remercier mes deux encadreur, Le professeur **REBAH KECHAD** ainsi que Madame **KENZA BENKRID** qui a accepté d'être mon responsable de stage malgré ses multiples occupations et ses diverses responsabilités. Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des employés de l'entreprise **LAFARGE ALGERIE**, en particulier Monsieur **RAFIK KHRAIMECHE** pour son aide et son soutien. Je n'oublie pas **OUSSAMA DRIES** mon ange gardien durant toutes les étapes de réalisation de ce travail*

Je ne saurai oublier mon cher papa et ma chère maman pour leur soutien bienveillant et inconditionnel qu'ils m'ont apporté tout au long de mon cursus.

Merci à tous et à toutes.

Dédicace

A mon père, mon plus grand soutien et ma source de volonté

Imene

Sommaire

INTRODUCTION

CHAPITRE 01 : LES ENTREPRISES, SE RETOURNENT VERS LEUR CLIENT INTERNE

1.1 LE CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE

1.2 LA MUTATION DE LA RELATION EMPLOYEUR -EMPLOYE

1.3 LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN TRAIT D'UNION ENTRE EMPLOYEUR ET EMPLOYE

CHAPITRE 02 : LES ENTREPRISES, VERS UNE CONCRETISATION DE L'ORIENTATION INTERNE

2.1 LE MARKETING RH ET LA MARQUE EMPLOYEUR

2.2 LE SOCLE DE LA MARQUE EMPLOYEUR :

2.3 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SERVICE DE LA MARQUE EMPLOYEUR POUR LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

CHAPITRE 03 : CAS LAFARGE ALGERIE

3.1 L'ENTREPRISE LAFARGE ALGERIE

3.2 ETAT DE LIEUX SUR LES PRATIQUES DE LAFARGE ALGERIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

3.3 PRESENTATION DE L'ETUDE ET DEPOUILLEMENT DES RESULTATS

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Liste des figures

Figure 1: Le modèle des six marchés.....	11
Figure 2: Le processus de décision d'achat du consommateur.....	14
Figure 3: La pyramide des besoins de Maslow.....	15
Figure 4: Le modèle de Herzberg vs modèle Maslow	17
Figure 5: Les leviers de motivation de l'environnement de travail.....	29
Figure 6: Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines	37
Figure 7: Les deux facettes de la marque, telles que présentées par Libby Sartain	41
Figure 8: Un diamant de la marque employeur	44
Figure 9: Les composantes principales de la communication employeur externe.....	45
Figure 10: Les composantes principales de la communication employeur interne.....	46
Figure 11: Processus de création de la marque employeur, selon la démarche MKT RH.....	47
Figure 12: Le rôle interne et externe de la marque employeur	54

Liste des tableaux

Tableau 1: Les quatre piliers du mix marketing, au cœur du marketing RH 38

Liste des abréviations

DRH Direction des ressources humaines

Gen Génération

L&D Learning and development

RH Ressources humaines

RSE Responsabilité sociétale des entreprises

Sociaux-pro Socioprofessionnel

S&S Santé/sécurité

SWOT Strengths/weaknesses/opportunities/threats

RESUME

L'objectif de cette étude est de vérifier la contribution qu'apporte le développement des compétences dans la construction de la marque employeur de l'entreprise, ainsi que son impact sur la valorisation du capital humain. Pour atteindre cet objectif, nous avons étudié la perception des collaborateurs de l'entreprise Lafarge Algérie vis-à-vis des opportunités de développement des compétences, ainsi que le potentiel de fidélisation, d'attraction et de mobilisation de ces derniers.

Dans la partie théorique, nous avons présenté des notions générales concernant l'importance du capital humain, le rôle de la formation et de développement des compétences au sein de l'entreprise, ainsi que les concepts du marketing RH et de la marque employeur. Par ailleurs, nous avons étudié dans notre cas pratique un échantillon de 114 collaborateurs de l'entreprise Lafarge Algérie par le biais d'un questionnaire. De plus, réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 20 collaborateurs. L'analyse des résultats obtenus, nous l'avons réalisée par l'aide du logiciel SPSS.

Mots clés : Marketing RH, Marque employeur, Capital humain, Valorisation, Fidélisation, Attractivité, Mobilisation, développement des compétences.

ABSTRACT:

The research objective was to verify and prove the contribution of skills development in building employer branding and its impact on human capital valorization. To reach this aim, we have study the perception of the employees of Lafarge Algeria concerning professional training and skills development and its impact on attracting, mobilizing and retaining employees.

In the literature review, we have presented general concepts concerning the importance of human capital, the role of professional training and skills development in the firm, also the HR Marketing and employer branding. This research used mixed approach; both qualitative and quantitative research methods were applied to achieve the aim of this study. The data was collected using questionnaire and interviews. The questionnaire resulted 114 responses from the employees. To analyze the answers we have used SPSS.

Key words: HR Marketing, Employer branding, Human capital, Valorisation, Retaining, Attracting, Mobilizing, Skills development.

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE :

L'homme représente la source de la création de la richesse au sein des organisations. Cet individu quelque soit le statut qu'il prend : employeur, employé, client....etc. est l'acteur principal de la chaine de valeur de l'entreprise.

Gérer la relation tripartite entre employeur, employé et client fut le sujet de plusieurs champs de recherches et d'études notamment dans le domaine de management et du marketing. L'entreprise , qui a dans un premier temps centrée ses efforts sur le client qui a pris sa part de considération par toutes les études menées autour de lui, de par la position d'acquéreur des produits de l'entreprise qu'il occupe, s'est rendu compte des années plus tard en se confrontant à de nouvelles problématiques, qu'elle devrait réorienter son attention vers ses collaborateurs, censés représentés l'un des principaux leviers de sa performance.

Forte de son expérience avec le client, les techniques et savoir-faire acquis ont été appliqués à aux collaborateurs. Ceci, fut le déclic pour l'émergence d'une nouvelle orientation du marketing appelée « Marketing RH » qui a marqué l'ère d'une nouvelle dimension de la fonction RH.

Le marketing RH qu'on peut résumer dans l'application des techniques du marketing vis-à-vis des employés a pu donner ses fruits au sein de l'entreprise. Néanmoins, l'optimisation de ces avantages dépend de la capacité de l'entreprise à implémenter cette démarche en veillant à garder de la cohérence entre sa culture, sa vision et ses objectifs.

Le marketing RH, est doté d'un mix semblable à celui connu en marketing traditionnel « orienté client », on parle ainsi des 4 P, dont le quatrième P « Communication » constituera le cœur de notre étude. Dans le marketing RH, la communication se manifeste à travers le développement de la marque employeur de l'entreprise qui se traduit par sa réputation et son identité employeur.

Comme toute image reposant sur un ensemble d'attributs, l'image employeur de l'entreprise est axée sur une composition de critères desquels dépend son attractivité, mais aussi sa capacité de motivation, mobilisation et fidélisation des collaborateurs.

Ainsi, le développement des compétences qui est censé concilier à la fois les intérêts de l'entreprise et des collaborateurs s'affiche comme un potentiel attribut et levier de l'image employeur de l'entreprise, ce que nous essayerons de vérifier à travers notre étude pratique sur le cas de l'entreprise Lafarge Algérie en répondant à la problématique suivante :

- **Le développement des compétences est-il un levier de la marque employeur, permettant la valorisation du capital humain ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons avancé les questions suivantes :

- 1) Qu'est-ce qu'une marque employeur ?
- 2) Quelle place occupe le développement des compétences au sein de l'entreprise, pour les collaborateurs ?
- 3) Le développement des compétences, occupe-t-il une place parmi les autres composantes de l'image employeur de l'entreprise ?
- 4) Quel est l'intérêt pour l'entreprise de travailler sa marque employeur autour des opportunités de développement des compétences?

Et émis au préalable quatre hypothèses à examiner à travers l'étude menée au sein de l'entreprise **LAFARGE ALGERIE** :

H1 : La marque employeur naît de la nature des relations employeur/employés, qui sert à construire une image de l'entreprise en tant qu'employeur.

H2: Le développement des compétences permet aux collaborateurs de concrétiser leurs aspirations professionnelles.

H3: Le développement des compétences est l'un des attributs clés de l'image employeur de l'entreprise.

H4: La marque employeur bâtie autour du développement des compétences, représente un levier d'attractivité, de mobilisation et de fidélisation pour l'entreprise.

Ce mémoire s'articule autour de deux parties, une partie théorique composée de deux chapitres :

Le premier est dédié à la notion du capital humain, en faisant un passage sur l'évolution de la relation employeur/employés, et les nouvelles exigences et défis que rencontre l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. De plus, on aborde dedans le concept de la

formation professionnelle, en particulier « le développement des compétences » et son rôle au sein des organisations. Par ailleurs, on introduit dans le deuxième chapitre les concepts concernant le marketing RH, la marque employeur ainsi que l'application du développement des compétences dans la construction de l'image employeur de l'entreprise, et ses apports.

Dans la deuxième partie, nous présenterons l'analyse de l'apport du développement des compétences dans la construction de l'image employeur de **Lafarge Algérie** et son impact sur la valorisation du capital humain de celle-ci. Dans un premier temps, nous avons donné un aperçu sur l'entreprise qui a fait l'objet de notre cas pratique, en mettant l'accent sur les éléments concernant sa culture, ses valeurs et sa vision. Dans un second temps, nous avons dressé un état de lieux sur les pratiques de l'entreprise en matière de formations, notamment celles visant le développement des compétences.

Ensuite, nous avons passé à la présentation de notre diagnostic à partir de l'analyse des résultats obtenus de notre étude menée vis-à-vis d'un échantillon représentatif des employés de **Lafarge Algérie**. Cela, nous a permis de répondre à notre problématique et proposer des suggestions et des recommandations pour l'entreprise à la lumière de la conclusion établie à partir des principaux résultats.

Cette étude a eu lieu au niveau du siège principal de l'entreprise Lafarge Algérie. Notre méthode de recherche est axée sur deux démarches, une démarche quantitative réalisée à partir d'un questionnaire, et une démarche qualitative effectuée à travers des entretiens semi-directifs vis-à-vis d'un échantillon d'employés de l'entreprise, ayant pour objectif de consolider les résultats obtenus de l'étude quantitative pour un traitement plus approfondi.

Notre étude illustre l'application d'une nouvelle orientation du marketing, soit l'application du marketing dans la gestion des ressources humaines. L'importance de ce travail de recherche se traduit par le développement d'un thème qui répond à une problématique d'actualité à laquelle les entreprises font et feront face. Malgré le grand buzz qu'a fait déclencher le concept de « marque employeur » dans la sphère professionnelle, peu d'études ont été menées dans ce sens, voire une quasi absence d'études ciblées dans ce domaine.

Ainsi, notre étude vient pour compléter ce qui a été réalisé par d'autres études élémentaires concernant « Le marketing RH et la marque employeur ». De ce fait, par le biais de notre travail nous nous sommes intéressés à l'étude de l'un des principaux leviers de l'image employeur de l'entreprise, soit « le développement des compétences », manière de proposer

aux dirigeants et responsables un modèle concret de l'une des applications du marketing RH et de la marque employeur au sein des entreprises. De même, présenter la valeur ajoutée que cela peut leur apporter.

Chapitre 01 :

**Les entreprises, se retournent vers leur
client interne**

CHAPITRE 01 : LES ENTREPRISES, SE RETOURNENT VERS LEUR CLIENT INTERNE

Le client était pendant une longue période considéré comme influençable, dominé par le producteur et même acquis à jamais. Il fut marginalisé, et mis à la base de la pyramide de l'entreprise. Et pourtant, le client occupe en vérité la place du personnage principale, autours de qui l'histoire « entreprise » tourne. Il est sans aucune exagération, « sa raison d'être, et sa raison de survie » ; chose qu'a pu comprendre l'entreprise avec le temps, et qui a constitué le socle d'une nouvelle ère centrée client. L'entreprise a compris la notion de la valeur client, d'où l'exigence absolue de maintenir et de développer cette ressource rare, qui représente en effet son cœur battant. Cette prise de conscience des enjeux de l'orientation client, a poussé et motivé les organisations à explorer d'autres facettes de cette dernière, en particulier celle qui se trouve en interne, ce qui était traduit par « une orientation client interne ».

Après avoir arraché sa place méritée dans l'organisation ; le client de sa part, a évolué. Ici on ne parle pas d'évolution des besoins, du comportement ou des attentes, mais d'une évolution du concept lui-même. Le client n'est plus seulement celui qui achète, ce que l'entreprise lui vend et commercialise, il est aussi cette personne à laquelle elle vend une offre de travail pour son compte, et essaye de maintenir. Une chose est certes ; l'enjeu de la conclusion d'une telle vente est beaucoup plus crucial pour l'entreprise. Ainsi, et afin de mieux comprendre ce choix d'orientation, nous avons jugé important de faire un passage sur les éléments considérés comme les principaux facteurs, ayant bouleversé la relation qu'entreprind l'entreprise en tant qu'employeur avec ses employés et ayant déclenché chez elle , cette volonté de s'orienter vers ses collaborateurs.

SECTION 01 : LE CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE

Le sujet qui arrive en tête des préoccupations de toute entreprise est celui de l'atteinte des objectifs fixés, notamment ceux de la performance et de la création de valeur. Néanmoins, la question qui revient le plus, correspond à déterminer ces éléments là, censés être les créateurs de la valeur et de la richesse au sein des organisations, en l'occurrence le facteur humain. Si on y regarde de plus près, on y verra clairement le travail accompli de tous ces hommes et femmes qui s'y impliquent chaque jour pour la réalisation de ces objectifs. En regardant d'encore plus près, on y verra l'ensemble des savoir-faire et savoir-être qui se sont exprimés et qui sont au cœur de cette performance tant recherchée par les organisations. Ainsi c'est le capital humain qui est au cœur de la performance de toute entreprise.

1.1.1. La notion du capital humain :

Le concept capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs, à l'instar de Schultz (1961) puis de Becker (1975). L'idée séminale consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement (frais de scolarité ou de formation, coût d'opportunité lié à l'activité) en éducation pour un individu donné. Le bénéfice attendu quant à lui se mesure selon les deux économistes, par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

A partir de 1997, le capital humain est perçu comme la composante la plus importante du capital immatériel. Il y'a bataille sur la composition du capital immatériel : pour Edvinsson, il comporte le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel, pour Kaplan, professeur à la « Harvard Business School », et Norton à la tête de Nolan, il intègre le capital humain, le capital organisationnel et le capital informationnel¹.

En 2003, Ciccone Antonio et Angel de la Fuente, ont publié un rapport intitulé « Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance ». Dans ce rapport ils² distinguent trois composantes constituant le capital humain :

¹ Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise, P34, Editions EMS, France.

² Traduit de : De la Fuente Angel, Ciccone Antonio. (2003), Final report: Human capital in a global and knowledge based economy, P7, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit A.1.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

- Les compétences générales : liées à l'alphabétisation, capacité d'analyse de l'information et son utilisation dans l'apprentissage et la résolution des problèmes ;
- Les compétences spécifiques : liées aux technologies et aux processus de production (capacité de manipuler différents programmes informatiques, réparation et maintenance..);
- Les connaissances techniques et scientifiques : maîtrise des techniques analytiques, notamment dans des domaines spécifiques (physique, architecture..).

Par ailleurs, et depuis son apparition, le concept capital humain figure dans plusieurs ouvrages d'auteurs spécialistes dans la gestion des ressources humaines. L'ouvrage de Michel Fourmy est l'un des ouvrages qui traite explicitement la notion du capital humain. Selon l'auteur¹, le capital humain appartient à celui qui le détient –le salarié- et en partie, de manière provisoire à celui qui l'utilise contre rétribution pour la réalisation d'un service donné. De ce fait, la notion du capital humain ne peut se résumer à la simple connaissance détenue et véhiculée par chaque individu. Il rajoute que dans l'entreprise, le capital humain comprend aussi l'ensemble des savoir-faire développés, des comportements associés, des contributions apportées, et finalement renvoie à la question de valeur ajoutée créée par l'individu dans chacun des actes de son activité.

Ainsi, Michel Fourmy² adopte une définition du capital humain plus large que celle habituellement utilisée. Il distingue entre la définition du capital humain individuel, qui correspond aux actifs (éléments physiques ou intellectuels) qu'un individu est capable de mettre à disposition d'une organisation en vue de créer de la valeur qui soit directement et à plus ou moins long terme utilisable par cette firme pour développer ses avantages concurrentiels dans le cadre d'une stratégie définie. Et celle du capital humain d'une entreprise qui est l'ensemble des actifs mis à disposition par chaque individu qui la compose à un instant « t », augmenté du « passif capitalisé » laissé par tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué au développement des avantages concurrentiels de l'organisation tout au long de son histoire.

D'autre part, il évoque un constat très important, qui considère l'individu « employé » comme le vrai propriétaire du capital humain. L'entreprise apparaît ainsi non pas comme propriétaire,

¹ Fourmy Michel. (2012), Ressources humaines stratégie et création de valeur : Vers une économie du capital humain, P65, Edition Maxima, Paris.

² Fourmy Michel. (2012), Ressources humaines stratégie et création de valeur : Vers une économie du capital humain, P66, Edition Maxima, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

mais comme « locataire du capital humain » qu'elle emploie. Mais elle est le mieux placée pour le faire fructifier dans la direction qui lui permettent de déployer sa stratégie et ainsi conserver les avantages concurrentiels qu'elle construit alors de manière durable¹.

Cette définition réaliste du capital humain met en évidence qu'à partir du moment où l'entreprise doit utiliser à son profit des ressources partiellement contrôlées par d'autres (les salariés), cela implique d'avoir conscience du partage du pouvoir que cela engendre et du partage des profits que cela nécessite.

1.1.2. Les collaborateurs, une partie prenante à considérer :

La publication de l'ouvrage de Freeman « Strategic management : A Stakeholder approach », était suivie d'une forte émergence d'un dialogue important concernant cette théorie des parties prenantes.

Une partie prenante fait référence à tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par les activités de l'entreprise. Cela concerne une multitude d'acteurs aussi bien internes qu'externes à l'entreprise : les employés et les syndicats, les actionnaires et les investisseurs, les clients et les consommateurs, les sous-traitants et les fournisseurs, les organisations professionnelles, les pouvoirs publics, les communautés locales, les organisations non gouvernementales et les associations, les médias, les blogueurs, etc.²

Un modèle basé sur cette théorie, appelé « six markets³ » fût introduit des années après. Ce dernier considère que si l'entreprise voudrait optimiser sa relation avec les clients, elle devrait avoir de très bonnes relations avec les autres parties prenantes. Les parties prenantes les plus considérées par ce modèle étaient celles du marché de recrutement (employés potentiels) et du marché interne (employés). Ces deux marchés sont concernés par l'attraction des meilleurs talents et la fidélisation des employés actuels. Ceci implique que l'entreprise devrait se vendre auprès des potentiels employés afin de pouvoir recruter les meilleurs. L'idée principale est que l'entreprise est censée prendre soin des autres parties prenantes mis à part celles qui sont évidentes (clients, actionnaires), notamment avec la concurrence qui s'intensifie de plus en plus et qui commence à dépasser les limites sectorielles.

¹ Fourmy Michel. (2012), Ressources humaines stratégie et création de valeur : Vers une économie du capital humain, P68, Edition Maxima, Paris.

² Baddache Farid, Leblanc Stéphanie. (2015), Les fiches outils de la RSE, P24, Edition Eyrolles, France.

³ Traduit de Payne Adrian, Ballantyne David, Christopher Martin, A stakeholder approach to relationship marketing strategy : The development and use of the six markets model, European Journal of Marketing, Vol. 39 No. 7/8, 2005, pp. 855-871

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

Ce modèle a pu expliquer d'où provient l'exigence de contribuer plus d'importance à l'homme au sein des organisations. Considérer que l'entreprise possède six marchés au lieu d'un seul (celui des clients), ouvre les portes à d'autres domaines d'application des stratégies marketing et à d'autres champs d'orientation pour cette discipline.

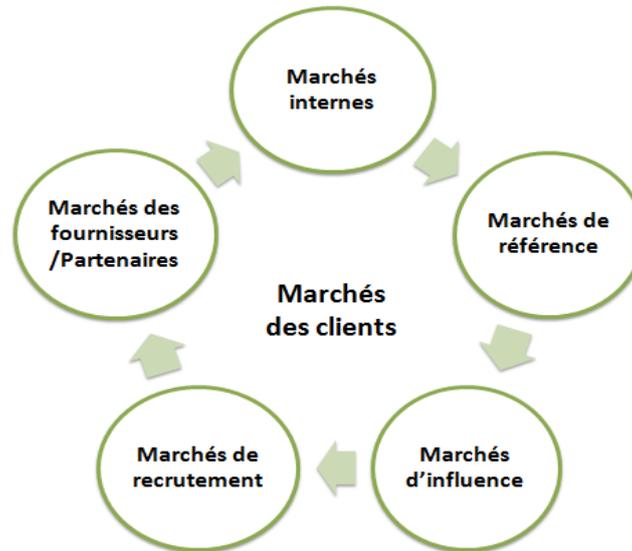


Figure 1: Le modèle des six marchés¹

Par ailleurs, et dès les années 80, l'économiste Jay Barne² s'intéresse à l'origine de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. En 1991, il publie un article qui souligne les limites du modèle d'analyse dominant de l'époque, fondé sur le positionnement de Porter, plus connu pour sa matrice SWOT. Il le critique en affirmant que ce modèle théorique repose sur le postulat que les ressources sont homogènes et parfaitement mobiles entre les entreprises. Il propose un modèle d'analyse alternatif, basé sur les ressources de l'entreprise, ressources physiques, humaines et organisationnelles. Selon lui, l'avantage concurrentiel est à rechercher en interne, ce qui constitue l'avantage concurrentiel d'une entreprise, ce n'est pas son produit mais sa capacité à imaginer le produit de demain. Evidemment, celui qui détient cette capacité d'imagination, de créativité et d'innovation est le facteur humain.

De sa part, Bertin Evelyne³ déclare que ce sont les hommes qui font la différence au sein des organisations. Actuellement la qualité intrinsèque des produits n'est pas un élément majeur, tout se passe comme si cette qualité était juste un ticket d'entrée, la différence se fait sur

¹ Payne Adrian. (1993), Relationship marketing: The six markets model framework, P15, Cranfield school of Management, Cranfield university, Bedfordshire MK430AL.

² Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise, P32-33, Editions EMS, France.

³ Bertin Evelyne. (2004), Développer le capital humain de l'entreprise, P119, Editions EMS, France.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

d'autres facteurs. De ce fait, la valeur apportée au personnel de l'entreprise est importante, et est un facteur stratégique incontournable car elle a un effet sur les résultats. Une entreprise ne peut durablement se différencier par la qualité de ces prestations sans reconnaissances envers ses collaborateurs.

Dans son ouvrage *leadership et confiance*, Alain Duluc¹ considère que, pour améliorer leur fonctionnement, assurer leur développement et l'innovation, les entreprises disposent de cinq leviers essentiels : les produits et services; les processus ; l'organisation ; les systèmes d'information et l'homme. Les technologies de l'information et les comportements humains sont déterminants. Au cœur d'une action collective nouvelle, ils sous-tendent l'efficacité et la productivité des organisations orientées client. Ces cinq leviers forment un système complexe et cohérent.

Le cinquième levier de développement et d'innovation est représenté par le facteur humain. En effet, grâce à la capacité des individus à réagir et à innover, l'organisation peut effectuer ses adaptations. Aujourd'hui nous sommes dans une phase où l'ensemble des changements sollicitent fortement l'individu. Son travail en est modifié, ses relations professionnelles évoluent et changent de contenu. La source de développement réside en la capacité des personnes à coopérer en transversal, à développer des relations de travail nouvelles et de qualité avec les clients internes ou externes. Le travail en équipe est central. Le succès des opérations dépend des employés autonomes et responsables. Chaque équipe ne produit de bons produits ou services que si ses membres savent bien travailler ensemble. Le rôle de l'homme est désormais capital pour permettre aux organisations d'être encore plus efficaces.

Ainsi, au sein des organisations, l'homme est considéré comme la plus grande richesse, de laquelle dépend leur prospérité et leur évolution. Sans cette ressource, les organisations ne peuvent ni exister, ni poursuivre et réaliser leur objectifs de création de valeur, et de pérennité. Au 21^{ème} siècle, l'entreprise n'a jamais, eu plus besoin d'implication tant au niveau de la personne, de l'intelligence que de la motivation². Ainsi l'entreprise est appelée à apprivoiser cette ressource capitale, et mettre en place toutes les démarches et dispositifs nécessaires pour l'attirer, intégrer, motiver et la mobiliser, afin qu'elle œuvre pour la réalisation de ses objectifs.

¹ Duluc Alain. (2000), *Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes* 3^{ème} éd, P19-25, Edition Dunod, France.

² Bertin Evelyne. (2004), *Développer le capital humain de l'entreprise*, P119, Editions EMS, France.

SECTION 02 : LA MUTATION DE LA RELATION EMPLOYEUR -EMPLOYE

Le contrat entre le salarié et l'entreprise a longtemps reposé sur la reconnaissance d'une fonction et le versement d'un salaire en échange de la loyauté et du travail du salarié. Aujourd'hui, l'entreprise se trouve au cœur d'un environnement mouvant et incertain, un changement profond mais surtout impératif est survenu sur le marché de travail, que les entreprises devraient subir, et qui n'est rien qu'une résultante d'autres changements survenus autour, et même au sein de ces boîtes.

2.2.1 Les collaborateurs, entre besoins et comportements:

De par son comportement si complexe et difficile à modéliser, mais surtout à prévoir, le client fut le sujet centrale de toutes les études et recherches marketing. Afin de permettre à l'entreprise de comprendre et d'anticiper son comportement et ses attitudes, plusieurs spécialistes se sont mis dans l'exploration des facteurs et éléments pouvant l'influencer, donnant naissance à plusieurs théories et modèles explicatifs.

Partant de la prise de conscience de l'importance de l'individu au sein des organisations, le défi pour les entreprises était de pouvoir appliquer ces modèles et théories sur leurs collaborateurs, en considérant ainsi ces derniers comme étant des clients internes.

2.2.1.1 Le processus de décision des employés :

Le processus de décision par lequel passent les candidats durant leur recherche d'emploi est en effet similaire à celui proposé dans le domaine marketing, et qui concerne la décision d'achat pour le consommateur. Selon Taylor¹, l'image de l'entreprise en tant qu'employeur peut affecter la décision des candidats au début de leur processus de recherche d'emploi, en les attirant vers elle ; mais aussi durant leur post évaluation de leur expérience.

En effet au cours de leur expérience et à partir de leur vécu au sein de l'entreprise, les employés vont réfléchir si la décision qu'ils avaient prise était favorable. Si l'évaluation est positive ceci renforcera leur décision, ils renoueront leur confiance à l'entreprise, ce qui se traduira par une fidélisation et une émission d'un bouche à oreille favorable. Dans le cas contraire, cela provo que des effets inverses. Les employés vont éprouver un sentiment de mécontentement à cause de l'incohérence et le grand écart qu'ils estimeront entre ce qu'ils

¹ Traduit de Taylor Stephen. (2010), *Resourcing and Talent Management*, 5th ed , P201, Edition Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

pensaient avoir et le cas réel, ceci impactera leur motivation et leur engagement d'où leur performance. Pour certains, ils choisiront relancer de nouveau, leurs processus de décision.

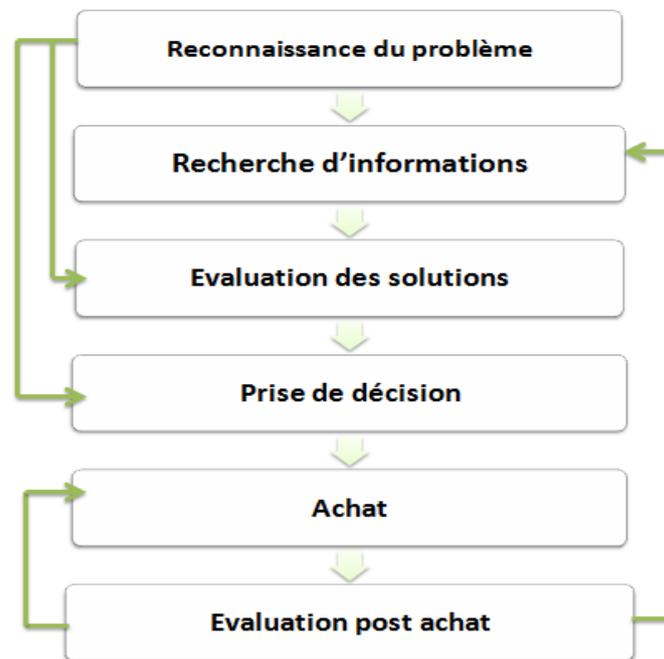


Figure 2: Le processus de décision d'achat du consommateur¹

2.2.1.2 La hiérarchie des besoins:

L'année 1954 fut témoin de la présentation de l'un des modèles explicatifs, les plus célèbres des comportements et des besoins des individus, dû à Abraham Maslow. Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Maslow² distingue cinq catégories de besoins : besoins physiologiques, qui visent à s'assurer la survie, le gîte et le couvert ; besoin de sécurité, d'être protégé contre toute menace ou danger ; besoins sociaux, appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ; besoin d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres et besoin de se réaliser, « De devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être » selon l'expression de Maslow.

¹ Richard-Lanneiry Sophie. (2013), Les clés du marketing : Tout le marketing en 136 fiches, 4ème éd, P43, Edition Le génie des glaciers éditeur, France.

² Traduit d'Abraham H. Maslow. (1954), Motivation and personality PDF, P36-46, Copyright © 1954 by Harper & Row Publishers.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

Par ailleurs, les liens qui existent entre ces différentes catégories de besoins sont présentés sous la forme d'une pyramide. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide.

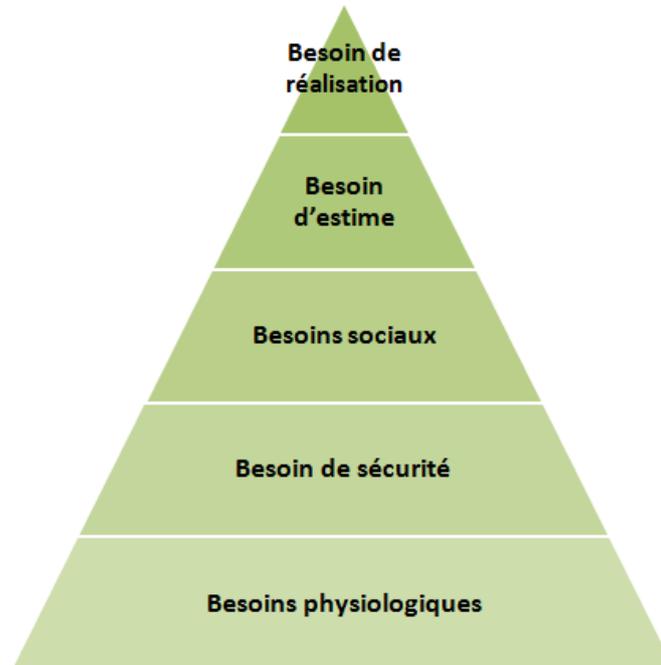


Figure 3: La pyramide des besoins de Maslow¹

Selon Claude Lévy-Leboyer² l'application de ce modèle hiérarchique aux situations de travail, fait que ceux qui ont un salaire insuffisant ou qui ont le sentiment de ne pas avoir assez de sécurité dans leur emploi vont chercher avant toute chose à satisfaire ces besoins fondamentaux. Inutile de tenter de les mobiliser en leur offrant, par exemple, la possibilité d'accroître leur estime de soi. Par contre, ceux qui ont réussi à obtenir de quoi vivre décemment ,eux et leur famille ,vont attacher de plus en plus d'importance aux relations interpersonnelles ,aux marques d'estime, voire ,ensuite ,aux occasions d'acquérir des compétences et de les utiliser pleinement .De même, on peut supposer que, en montant dans la hiérarchie ,les cadres seront mis en mouvement par des ressorts différents en ce sens, qu'ils vont chercher à satisfaire des besoins d'ordre plus élevé.

¹ Traduit d'Abraham H. Maslow. (1954), Motivation and personality PDF, P36-46, Copyright © 1954 by Harper & Row Publishers.

² Lévy-Leboyer Claude. (2006), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3ème éd, P39-40, Editions d'organisations.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

2.2.1.3 *Le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg :*

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux qui sont propres à tous les être vivants, et ceux qui sont particuliers à l'espèce humaine. Et il postule que seuls ces derniers sont des « motivateurs ». Lorsque on sait que le salaire et la politique de personnel font partie des besoins d'hygiène, il n'est pas étonnant que le monde de travail ait prêté une oreille attentive aux affirmations de Herzberg¹.

La théorie de Herzberg consiste en effet, à opposer ce qui considère comme sources de motivations, appelées « facteurs motivateurs » et qui sont liées au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités ; à la réussite ; à la promotion ; à l'intérêt pour le travail lui-même ; à l'autonomie ; aux défis surmontés, aux facteurs d'hygiène qui concernent ce qu'il rassemble sous le nom de « contexte de travail », essentiellement le salaire ; la sécurité ; les relations avec les collègues ; les conditions matérielles de travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise.

D'après Lévy-Leboyer Claude² l'implication pratique de ce modèle est claire. On devrait pouvoir stimuler la motivation d'un individu en accroissant, le « contenu » significatif de sa tâche, c'est-à-dire en multipliant les responsabilités, les défis à surmonter, en accroissant son autonomie et en rendant les activités dont il est chargé aussi intéressantes que possible. En d'autres termes, il faut savoir utiliser les vrais ressorts de la motivation, ceux qui concernent la nature même du travail et pas, comme on l'avait cru jusqu'alors, l'échange entre un travail et des récompenses externes, échange qui peut peut-être réduire l'insatisfaction mais ne pas exercer de fonction motivante.

¹ Lévy-Leboyer Claude. (2006), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3^{ème} éd, P45, Editions d'organisations.

² Lévy-Leboyer Claude. (2006), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3^{ème} éd, P46, Editions d'organisations.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

La figure ci-dessous permet de mettre en relation les facteurs de Herzberg aux besoins de Maslow :

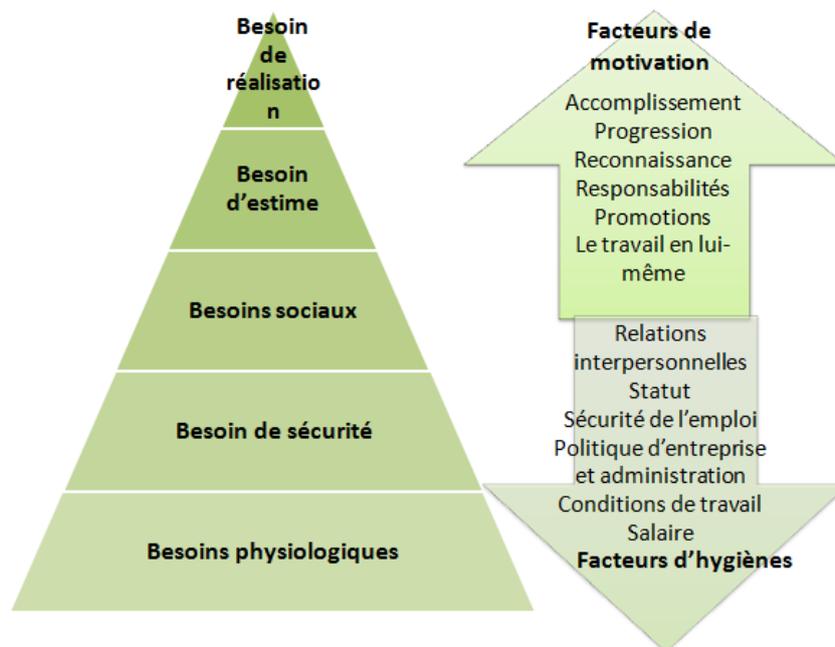


Figure 4: Le modèle de Herzberg vs modèle Maslow¹

2.2.2 Une nouvelle génération s'impose « génération Y » :

On prenant le choix de consacrer une partie du mémoire pour en parler d'une génération bien précise, plutôt que d'autre ou de toutes ; nous gardons au fond de nous la conviction que le plus important à savoir était plutôt comment réussir à gérer le conflit qui puisse naître à cause de la cohabitation des « trois générations ² » dans l'entreprise. Tout de même, notre choix revient à un propre angle de vue de la situation, qui considère que le « management intergénérationnel » constitue un thème de recherche à part entière ; mais aussi que la génération « Y » mérite une attention particulière non seulement pour ses caractéristiques mais surtout pour la mission qu'elle lui sera attribuée : La prise des postes de responsabilité dans un futur proche et le management de la génération qui arrivera bientôt dans le milieu professionnel, celle des « Z », qui constituera un vrai challenge pour l'entreprise.

Inventée en 1993, par le magazine américain Ad Age, l'expression « génération Y » désigne les personnes nées entre 1978 et 1994. Plusieurs appellations ont été attribuées à cette

¹ Management de Projets, management d'équipe, <http://alain.battandier.free.fr/>

² Génération des seniors, des X et des Y.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

génération, certains se contentent du nom « Y » du fait que cette génération est celle qui suit la génération X¹, pour d'autres on entend les « Digital natives » pour pointer l'étroite relation, qui lie ces individus à leurs ordinateurs.

L'arrivée massive de la génération « Y » dans le domaine professionnel a pu créer une très grande polémique, cette dernière était relativement liée aux caractéristiques et spécificités de cette génération, si différente et distincte de celles qui l'ont précédée, aux besoins et aux comportements si difficile à expliquer et à anticiper. A vrai dire ; les « Y » sont arrivés avec un nouveau code et de nouvelles valeurs que l'entreprise connaissait.

Dans son ouvrage « Le choc générationnel²», Lahouze-Humbert l'a qualifiée d'une génération qui dérange, voire bouscule les habitudes ; elle n'est pas facile à saisir parce qu'elle est également changeante, multiforme, hétérogène et ne répond pas aux grilles de lectures classiques. Néanmoins, l'adaptation et la gestion d'un tel changement est incontournable pour la survie des organisations ; entre départs massifs à la retraite et adaptation aux évolutions technologiques, les entreprises vont devoir attribuer une plus grande place, et accorder une plus grande importance à cette génération appelée à prendre la relève dans les années à venir.

Ainsi, il était nécessaire d'étudier de près cette génération, et de dresser une description des caractéristiques et des grands traits communs, entre ses membres. Dans ce sens, Julien Pouget³ repère sept traits majeurs qui caractérisent la génération en question :

2.2.2.1 La densité importante de la génération Y :

Les « Y » sont considérés comme la génération la plus nombreuse depuis celle des « Baby-boomers »⁴ ; des statistiques faites partout dans le monde démontre la généralisation de ce phénomène ; ils sont de nombre de 70 millions aux états unis et 200 millions en Chine, tandis qu'en France, ils représentent 40% de la population actif (en 2015)⁵.

Evidemment, l'Algérie ne fait pas l'exception. En 2014 on comptait 66,55% de la population active faisant partie de la génération « Y »⁶, un taux remarquable qui nous interpelle à

¹ Les personnes nées entre 1965-1977.

² Lahouze-Humbert Elisabeth. (2014), Le choc générationnel : Faire travailler ensemble trois générations, 2ème éd, p31, Edition Maxima, Paris.

³ Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2ème édition), P 21-34, Edition Vuibert, Paris.

⁴ Les personnes nées entre 1945 et 1964.

⁵ Lahouze-Humbert Elisabeth. (2014), Le choc générationnel : Faire travailler ensemble trois générations, 2ème éd, p28, Edition Maxima, Paris.

⁶ Statistiques de la population et de l'emploi (2014), ONS, Algérie.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

accorder plus d'importance à cette génération, considérée comme la plus grande force de travail émergente.

2.2.2.2 Le rapport étroit avec les technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Les gens faisant partie de la génération Y, sont pour une large part nés dans l'ère numérique, et font un usage massif d'internet dans tous les aspects de leur vie quotidienne et professionnelle ; ils ont grandi avec plus d'avancées technologiques que toute autre génération.

Plusieurs études ont été menées sur ce sujet, elles ont révélé le lien étroit existant entre cette génération et les TIC, mais aussi la grande dépendance des « Y » vis-à-vis à ses outils, en particulier les réseaux sociaux (l'utilisation est de deux fois plus, que celle de la génération précédente¹). La génération en question, est considérée comme la première génération totalement interconnectée², elle manie volontiers l'innovation par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. L'usage d'internet est pour ses membres un acte instinctif fait en continu, et la virtualité n'est pour eux que le fait d'être déconnecter de leur monde des TIC.

Par ailleurs, une telle dépendance a eu ses répercussions sur les attitudes des Y au travail .Ces derniers réclament davantage de souplesse et de flexibilité³ dans les emplois du temps et les parcours de carrière. Ils cherchent à travailler sans contraintes de temps ou de place ou de méthode, et réclament également le droit d'être évalués selon la valeur qu'ils produisent.

2.2.2.3 Une culture de l'instantanéité :

La culture d'instantanéité qui caractérise la génération Y, trouve son origine dans la dépendance de cette génération aux TIC, ses membres ont pris l'habitude d'accéder à leurs désirs en quelques clics. Arrivés dans le monde professionnel, les Y menés par leur culture d'instantanéité sont très optimistes⁴, ils souhaitent obtenir des opportunités de progression non plus au moyen terme mais à court terme, leur permettant ainsi de gravir les échelons de la hiérarchie professionnelle en peu de temps, d'où l'accès à des postes de responsabilité dans un très jeune âge,

¹PewResearch Center. (2010), « Generations online ».

² Ollivier Daniel, Tanguy Catherine. (2008), Génération Y, mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise, Edition Boeck, Bruxelles.

³Liakopoulos Andrew. (12 janvier 2010), Recruiting Generation Y, American agent & Broker Magazine.

⁴Liakopoulos Andrew. (12 janvier 2010), Recruiting Generation Y, American agent & Broker Magazine.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

Cette volonté d'avancer rapidement, se retrouve également dans le fait que cette génération s'est retournée plus que jamais vers l'activité entrepreneuriale, en France¹ environ 30 % de la population active « Gen Y » lance sa propre entreprise, plus de la moitié de tous les diplômés du supérieur vise à créer une entreprise dans leur vie ou à y participer, et la plupart de la croissance actuelle de l'emploi et des nouvelles technologies vient de sociétés entrepreneuriales des « Y ».

Au-delà des avantages et les inconvénients qu'engendre une telle culture dans le monde de travail, une chose est certaine, pour cette génération nait dans l'ère du temps réel, la satisfaction rapide ou même « immédiate » devient la norme et tout délai d'attente doit être justifié par un motif valable. Ainsi, la nécessité de combler le fort besoin de reconnaissance et de valorisation de la performance au sein des entreprises est plus que jamais primordiale.

2.2.2.4 Un apprentissage par l'action :

L'émergence de ce nouveau modèle d'apprentissage, est relativement liée à l'apparition de nouveaux outils pour l'acquisition de l'information, en l'occurrence les nouvelles technologies d'information et de communication. Marc Prensky² souligne que les étudiants d'aujourd'hui sont fondamentalement différents de ceux qui les ont précédés, et que c'est leur enfance numérique qu'ils ont faite, et gèrent l'information de manière nouvelle.

Les membres de la génération Y et suite au développement de l'accès à l'information de toutes ses formes, sont capables de définir leurs propres programmes d'apprentissage adaptés à leurs besoins. Ainsi et face à un tel changement, l'entreprise se trouve amenée à adapter ses modes d'apprentissage, notamment en ce qui concerne la « formation et développement personnel » de sorte que la nouvelle génération « Collaborateurs potentiels » puisse à la fois en profiter, et sortir avec une valeur ajoutée pour l'entreprise.

2.2.2.5 Une quête de sens :

La génération Y est aussi appelée la génération « pourquoi » (la lettre Y fait référence à Why en anglais), elle a été baptisée « génération Pourquoi » par Eric Chester en raison de leur remise en cause systématique des contraintes, qui peuvent leur être imposées³. En effet, les membres de la génération Y, ont tendance à exprimer le besoin de comprendre le pourquoi

¹ Huguette Marie Jeanne. (Mars 2009), La génération Y (ou « Gen Y ») ou la génération du millénaire : Les jeunes adultes d'aujourd'hui, leurs motivations et leurs modes d'apprentissage, Métaphore N52, P9.

² Prensky Marc. (2001), « On the Horizon » MCB University Press, Vol. 9 No. 5, Royaume-Uni.

³ Lahouze-Humbert Elisabeth. (2014), Le choc générationnel : Faire travailler ensemble trois générations, 2^{ème} éd, p29, Edition Maxima, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

des situations existantes, ou des actions à réaliser ; ils refusent les principes d'autorité et fonctionnent plutôt en mode communauté.

Dans la sphère professionnelle, le concept traditionnel de la hiérarchie se voit changer ; certains le considèrent comme un passage d'une civilisation verticale, à un monde horizontal. Pour les « Y », la hiérarchie n'est légitime que si elle est exemplaire; du sens ou pour les membres de cette génération, savoir qu'une décision a été prise par une personne hiérarchiquement supérieure, n'éteint plus leur soif de justification. Ils ne peuvent s'empêcher d'interroger la pertinence de la règle et d'en demander la finalité.

Cet état de fait s'applique également au niveau des tâches qu'ils exécutent au sein de l'organisation. Ils tiennent à s'assurer que les tâches qui leurs sont confiées contribuent à la création de valeur au sein de l'entreprise, tout en répondant à leurs aspirations personnelles et professionnelles.

2.2.2.6 Une génération mondialisée :

Le fabuleux développement des technologies de l'information qui a accompagné les membres de la génération Y, durant pratiquement les différentes phases de leur vie, a permis à ces derniers de franchir les barrières qui séparent leurs pays les uns des autres, et de jouir d'une facilité exceptionnelle d'acquisition, d'échange et de comparaison de l'information. Une telle facilité, induit des évaluations plus transparentes et des exigences plus ambitieuses de leur part, chose à laquelle les générations précédentes ne pouvaient se permettre.

La mondialisation a créé ce que appelle Thomas Friedman¹un « aplatissement du monde ». La transmission de l'information dans les quatre bouts du monde, fait de chaque personne un membre du même village. Un tel phénomène a eu ses retombées sur le monde professionnel: certaines étaient positives, en faveur des entreprises, tandis que pour d'autres c'était le contraire.

Pour les auteurs de l'ouvrage *capital learning*², le village global est devenu une réalité. Un événement local trouve un retentissement mondiale en quelques heures, encore plus lorsqu'il est inattendu. Avec des plateformes telles que « Reddit », qui recueille en direct les commentaires de ses utilisateurs sur un événement, l'information circule plus vite et de façon incontrôlable. Cela peut être bénéfique : en Février 2014,le site de télédiffusion « Twitch

¹ Friedman Thomas. (2001), *Le monde est plat*, Edition Saint Simon.

² Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), *Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise*, P19, Editions EMS, France.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

Play » a ainsi réussi à rassembler en quelques jours 150 000 joueurs pour participer simultanément à une partie du jeu vidéo Pokémon. Mais cela peut aussi être destructeur, lorsque la réputation d'une entreprise est en jeu. En météorologie, on parle de l'effet papillon : un simple battement d'aile au Japon peut provoquer une tornade aux Etats-Unis .En communication, aucune entreprise n'est à l'abri d'une erreur ou d'une simple incompréhension.

2.2.2.7 Une génération dans l'émotion :

La génération Y est une génération qui éprouve un engouement pour la communication .Les «Y» ne trouvent aucune contrainte à partager ce qu'ils pensent, et réclamer ce qu'ils veulent, quel que soit la nature du sujet à aborder (personnel ou professionnel), ou la personne à qui s'adresser (amis, collègues, supérieurs).

A l'image des clients, une culture de réclamation s'est installée parmi les collaborateurs « Y», ces derniers se voient indépendants et réclament fort ce qu'ils veulent. Une telle culture met les managers dans l'obligation de s'y adapter, mais surtout de gérer les conséquences qui en résultent.

Au sein des entreprises, une telle attitude ne peut passer inaperçue. Les « Y » confondent vie privée et vie professionnelle, au moment où les managers réclament avoir du mal à gérer ce qu'ils considèrent comme invasion de la vie privée et de l'émotion sur le lieu de travail , eux qui croyaient à un certain temps que les deux univers « professionnel » et « personnel » sont disjonctifs et qu'au périmètre de l'entreprise, seul l'univers professionnel puisse être présent.

Ainsi, tout en réfléchissant à toutes ces caractéristiques qui distinguent cette génération bien unique, on comprend que cela a représenté l'un des facteurs majeurs ayant eu son impact sur l'évolution de la relation employeur-employé, en amenant l'entreprise à révolutionner ses rapports avec ses collaborateurs et de faire plus d'efforts , en vue d'assurer son équilibre et son bon fonctionnement.

2.2.3 La guerre des talents :

Le marché de travail, connaît les dernières années, une grande mutation. Un changement profond mais surtout impératif que les entreprises devraient subir, et qui n'est rien qu'une résultante d'autres changements survenus autours et au sein de ces boîtes.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

Du moment où les générations anciennes¹ s'apprêtaient à quitter le monde de travail, les « Y » s'imposaient de plus en plus comme la légitime relève des postes de responsabilité. Les entreprises se sont retrouvées face à un double défi, constitué d'un besoin de renouvellement important, mais aussi d'une difficulté de remplacer à l'identique leurs collaborateurs anciens, expérimentés et bien formés, créant ainsi un déficit de compétences sur le marché de travail. Dès lors, les entreprises se sont mises à la recherche des meilleurs collaborateurs à recruter et à intégrer. Une concurrence ardue qui s'étend au-delà des concurrents traditionnels et qui a dépassé la limite du secteur s'est déclenchée entre elles, donnant naissance à une rivalité intersectorielle. Pour les entreprises qui veulent maintenir ou atteindre leur performance voulue, se préparer pour un nouveau visage de la guerre doit figurer dans leur stratégie. Il s'agit de survivre et de défendre sa place au milieu de la « guerre des Talents ».

La notion de « Guerre des Talents » sous-entend un phénomène de pénurie spécifique qui décrit une situation de rareté relative de certaines compétences : techniques, managériales ou d'actifs en âge de travailler dans certaines zones géographiques². Cette pénurie est d'autant plus grave que toutes les entreprises requièrent les mêmes compétences, au même moment afin d'assurer leur performance. Même si elle est présente dans tous les secteurs, la guerre des Talents reste accentuée dans certains plus que dans d'autres, tel est le cas des secteurs qui requièrent beaucoup de spécialistes en technologie de l'informatique.

Le sujet de cette dite guerre est le talent. On parle aussi de compétence ou de cerveau, le sens reste en effet le même. Toutes ces appellations renvoient à la même personne pour laquelle les entreprises se battent. Certains peuvent considérer cette déclaration comme un amalgame dû à une mécompréhension de ces concepts, la réponse à ceci est pourtant simple : toutes les définitions sont correctes, du moment où il n'existe pas une définition bien précise lorsque on parle de cette guerre des talents. A vrai dire, chaque entreprise possède sa propre approche talent, pour certains les talents représentent la totalité des collaborateurs, pour d'autres c'est plutôt une minorité qui a réussi à se distinguer.

L'importance de ce concept est pour les spécialistes des RH cruciale. Pour eux, c'est le nerf de la guerre du bon fonctionnement des organisations, ils³ déclarent qu'une entreprise pourrait avoir toute la technologie, les infrastructures et la portée financière du monde, son succès

¹ Génération des seniors « les baby-boomers » et une tranche des « X » qui partent à la retraite anticipée.

² Martin Pascal, où en sommes-nous dans l'actualité de la Guerre des Talents Professionnels, www.rh-m.com

³ Stanislas Emmanuel, (02 /04 /2015), Les 3 points fondamentaux pour attirer et conserver les meilleurs talents, www.lesechos.fr.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

viendra inmanquablement de ses « hauts potentiels ». Des ressources capables d'apporter de la valeur non seulement via leurs compétences et leur forte capacité d'évolution, mais aussi par leur capacité d'engagement et leur motivation, qui feront d'eux, au final, de véritables ambassadeurs de l'entreprise et de ses produits.

De plus, attirer des candidats potentiels, identifier des personnes compétentes et fidéliser ses salariés de talent semble être une stratégie d'avenir, que ce soit dans le cadre du papy-boom ou pour faire face à la pénurie de main d'œuvre qui se fait ressentir dans de plus en plus de secteurs(les services, l'industrie...). La force commerciale ne suffit plus à conquérir un client, il faut aussi avoir les personnes qui suivront le contrat et réaliseront le travail, et tant qu'à faire, que ce soit des personnes compétentes qui fournissent un travail de qualité.¹

Ainsi, si l'entreprise souhaite sortir vainqueur de cette guerre, il est nécessaire de prendre conscience que l'attraction des meilleurs éléments n'est qu'une bataille parmi d'autres et que pour arracher sa victoire, elle doit penser à instaurer des processus et démarches qui peuvent lui permettre non seulement d'attirer ,mais d'intégrer, engager, et fidéliser ses collaborateurs.

SECTION 03 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN TRAIT D'UNION ENTRE EMPLOYEUR ET EMPLOYE

A nos jours où la relation employeur-employé passe par de fortes tensions, sa gestion n'a jamais été autant difficile. Au milieu de ces circonstances que connaît la sphère professionnelle, la formation s'affiche comme une fonction pouvant réconcilier les besoins et intérêts des uns et des autres. Pour les employés ainsi que les futurs candidats de l'entreprise, la formation représente le moyen de concrétisation de leurs souhaits et aspirations de développement professionnel, et d'acquisition de compétences, ce qui leur permet de mieux se vendre auprès des différentes entreprises et au final réaliser la carrière qu'ils espèrent. Pour l'entreprise, la formation est un élément constitutif de son image en tant qu'employeur, qui contribue dans le développement de son attractivité, et qui renforce son potentiel de fidélisation.

¹ Chaminade Benjamin.(2003), Identifier et fidéliser vos salariés de talent, P86, Edition AFNOR, France.

2.4.1 La formation au sein de l'entreprise :

« Dans une période où l'employabilité est demandée par tous et où les changements de métiers dans une vie professionnelle seront de plus en plus fréquents, l'importance et les vertus de la formations paraissent évidents » souligne Philippe Liger¹ .

Pour Philippe Liger, la formation est un lieu de rencontre entre les besoins des salariés pour le développement de leur carrière et les besoins de l'entreprise en termes d'attractivité, de fidélisation et de performance. Il souligne que l'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.

Ce rôle de fidélisation qu'attribue Liger à la formation était affirmé par d'autres auteurs à l'instar des auteurs² de l'ouvrage « La communication interne : stratégies et techniques », qui déclarent que la formation apporte une source nouvelle de connaissances, donne aux salariés les moyens de rester au niveau à leur poste et, bien utilisée, leur offre les moyens d'évoluer dans l'organigramme interne. Ce sont autant d'éléments qui, bien relayés auprès des salariés, par des actions de communication interne, seront reçus comme des signaux positifs .En effet, ils les rassurent et les encouragent à préparer l'avenir à travers le développement personnel .Ils concluent en affirmant, « La formation est aussi un élément de fidélisation ».

Par ailleurs, la formation est considérée comme un levier de valorisation du capital humain. En effet, un des facteurs clés de succès de la valorisation du capital humain relève de la mise en place d'une organisation apprenante. La création de valeur avec le capital humain est indissociable de la mise en œuvre d'une organisation apprenante et d'une stratégie d'apprentissage et de développement des compétences, indissociable de la qualité de la « ressource managériale », de la qualité des processus. Et parce que cela est indissociable aujourd'hui de cet ensemble, le capital social que les entreprises doivent (ré) apprendre à développer et pas seulement sous la forme de réseau, mais aussi sous la forme de communauté organisée autour de problématiques clients³.

¹ Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P158, Édition Dunod, Paris.

² Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques, Waller Stephane. (2013), La communication interne : stratégies et techniques, 3ème éd., P175, Edition Dunod, Paris .

³ Fourmy Michel. (2012), Ressources humaines stratégie et création de valeur : Vers une économie du capital humain, P63, Edition Maxima, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

D'autre part, et selon Philippe Liger¹, pour que la formation puisse réaliser convenablement la mission qui lui est appropriée, un nombre de conditions doivent être présentes. Les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable, elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié. D'autre part, les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique. Et à la fin, il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière.

En plus de ces conditions, la formation doit répondre aux événements et alias qui surviennent dans la vie de l'entreprise, et pas uniquement à une demande de compétences². Dans son ouvrage « Les nouveaux comportements dans l'entreprise » Alain Kerjean³ déclare que la formation est une procédure spécifiquement humaine pour résoudre les crises multiformes et répétitives que nous avons à élaborer pour survivre.

La DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique, et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme. Les formations qui ont un impact positif sur la performance de l'entreprise doivent être privilégiées. Il s'agit principalement de celles qui permettent d'aligner les compétences des collaborateurs avec celles qui sont exigées par le poste occupé actuellement, qui seront exigées à l'avenir pour ce même poste et qui sont demandées dans d'autres contextes professionnels⁴. Une révolution de la formation est en marche, la formation est beaucoup plus directement connectée au déploiement de la stratégie et à la recherche de performance. Les années 2010-2020 sont celles de la rencontre entre la stratégie et la formation⁵.

2.4.2 Les enjeux de la formation professionnelle :

Selon le grand livre de la formation⁶; la formation occupe, une place à part au sein des organisations. Elle constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant les ressources humaines. Par ailleurs une politique de formation cherche à concilier deux logiques, celle de l'employeur et celle des

¹ Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P158, Édition Dunod, Paris.

² Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise, P61, Editions EMS, France.

³ Kerjean Alain. (2000), Les nouveaux comportements dans l'entreprise P56, Editions d'organisation, France.

⁴ Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise, P35, Editions EMS, France.

⁵ Korda Philip. (2011), Stratégie et formation : développer l'atout concurrentiel humain, P26, Edition Dunod, Paris.

⁶ Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, Teboul Thierry. (2012), Le grand livre de la formation, P55, Edition Dunod, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

salariés, contraintes par l'environnement et les partenaires sociaux et encadrées par les pouvoirs publics.

L'ouvrage « grand livre de la formation », présente les différents enjeux de la formation pour les parties organisationnelles. Ici, nous présenterons uniquement les enjeux liés à l'employeur et aux employés, tels qu'apparus dans le même ouvrage¹ et qui servent de montrer l'importance de la formation pour la construction d'une bonne marque employeur.

2.4.2.1 L'enjeu de la formation pour l'employeur :

Partant du fait que l'homme représente la plus grande richesse de l'entreprise et son avantage concurrentiel le plus important, les enjeux de la formation pour l'entreprise paraissent multiples et liés directement ou non à l'exécution de ses objectifs stratégiques.

1) Procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat et assumer leurs responsabilités :

La formation doit permettre à chaque collaborateur de disposer des compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences de leur emploi à l'instant « t ». La formation est un moyen d'assurer à l'entreprise des salariés capables d'occuper un emploi avec un seuil minimum de compétences .A ce titre ,on distingue les formations d'adaptation au poste de travail qui vise à préserver la capacité d'un salarié à réaliser son travail et les formations de développement de compétences ,dont l'objectif est d'améliorer en permanence l'efficacité des personnes et indirectement des organisations(Investissement humain comme facteur de performance).

La plupart des stratégies échouent à cause de défaillances dans l'exécution, l'importance de la formation est donc considérable à plusieurs points de vue : pour aider l'entreprise à exercer les activités choisies, mais aussi pour concrétiser l'avantage concurrentiel visé.

Pour qu'une entreprise puisse exécuter sa stratégie d'entreprise, le premier impératif est pour elle de disposer des compétences nécessaires à l'exercice de ses activités².

¹ Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, Teboul Thierry. (2012), Le grand livre de la formation, P55-64, Edition Dunod, Paris.

² Korda Philip. (2011), Stratégie et formation : développer l'atout concurrentiel humain, P26, Edition Dunod, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

2) Maintenir et améliorer la flexibilité :

La formation a pour objectif de limiter les risques d'inertie au changement qui interviennent inévitablement lorsqu'un salarié reste trop longtemps dans un emploi. Elle permet de rendre les salariés plus polyvalents, par le questionnement de ses pratiques (logique d'optimisation) et l'acquisition de nouvelles compétences.

3) Mettre en place une relève de qualité :

La formation permet de préparer des collaborateurs à une future prise de fonction en les faisant « monter » en compétences. Elle est parfois un préalable à une promotion.

4) Renforcer la communication et la culture d'entreprise :

La formation est également un moyen pour l'entreprise de diffuser la culture d'entreprise, en transmettant au plus grand nombre des messages communs et des pratiques organisationnelles. Il s'agit de structurer un langage et des comportements capables de fédérer les acteurs.

5) Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés :

La formation a aussi pour objectif de renouveler l'intérêt du salarié pour son travail (nouvelles pratiques, acquisition de compétences..). Elle vise à montrer au collaborateur que l'on souhaite le fidéliser (investissement dans le développement de son portefeuille de compétences). A ce titre, elle permet à un salarié, dans son emploi en cours, de prendre en charge de nouvelles missions, d'accroître ses responsabilités ou son autonomie ou encore d'élargir son portefeuille de compétences.

Comme l'indiquent Ronen et Skenkar (1985), la formation est l'un des éléments de l'environnement de travail susceptible d'être valorisé par un salarié et pouvant impacter sa motivation .Elle permet au collaborateur de percevoir l'entreprise comme une entité attachée au développement du capital humain de ses salariés (volonté de faire évoluer et progresser, confiance dans la capacité du salarié à acquérir les savoirs dispensés...).

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

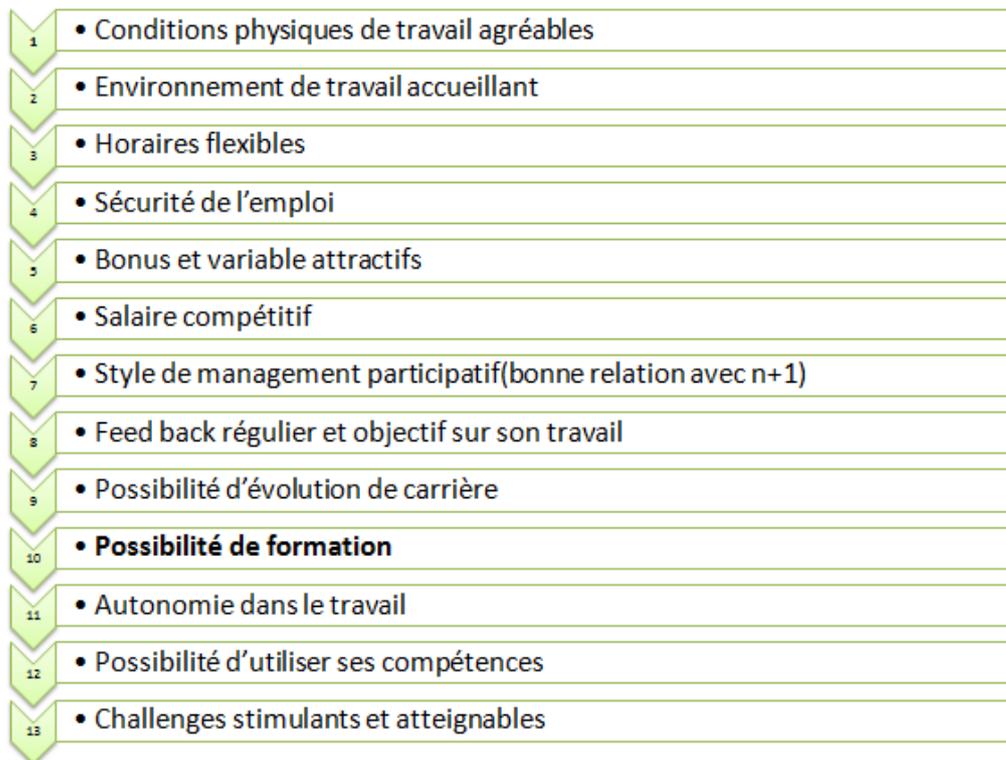


Figure 5: Les leviers de motivation de l'environnement de travail¹

6) Permettre l'employabilité des salariés :

La formation permet avant tout aux collaborateurs d'améliorer leur employabilité. Il s'agit d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur professionnalisme et d'augmenter leurs capacités d'adaptation afin de leur permettre de maintenir leur valeur sur le marché. Ainsi, au défaut de pouvoir leur garantir un emploi dans la durée (compromis fordien), l'entreprise, via la formation, donne les moyens aux salariés de conserver à minima la valeur qu'ils avaient sur le marché quand ils ont été recrutés et idéalement d'améliorer cette valeur. Il s'agit de préparer les salariés à faire face aux changements rencontrés dans leur emploi (principe d'adaptation à l'environnement) et plus largement sur le marché du travail.

2.4.2.2 L'enjeu de la formation pour l'employé :

Les salariés vivent depuis quelques années une transformation de leur rapport à l'entreprise. Face à ce contexte, le nouveau contrat social « salarié/employeur » s'est trouvé modifié. Il vise dorénavant à promettre au salarié, en contrepartie de son investissement, un maintien de son employabilité qui lui permet de sécuriser son parcours professionnel dans la durée. De fait, les attentes du salarié concernant la formation ont évolué, il s'agit :

¹¹ Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, Teboul Thierry. (2012), Le grand livre de la formation, P58, Edition Dunod, Paris.

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

- Pour ceux n'ayant pas pu se former dans le cadre de la formation initiale, de disposer d'une seconde chance (principe d'égalité des chances) pour améliorer leur portefeuille de compétences et leur positionnement dans leur entreprise et sur le marché de travail ;
- D'améliorer son employabilité notamment pour les formations menant à une qualification (obtention d'un diplôme par le biais de la formation continue). A ce titre, la formation, constitue au même titre que l'expérience un moyen de renforcer son attractivité ;
- De réaliser ses projets professionnels en tant que salarié acteur de sa vie professionnelle. Ainsi, le salarié peut développer des demandes de formation qui coïncident plus ou moins totalement avec les besoins naturels de l'entreprise, s'opposent aux objectifs stratégiques de l'entreprise (démarche individuelle en contradiction avec la démarche organisationnelle, devant conduire à envisager sa carrière à l'extérieur de l'entreprise), mais encore offrent une alternative de carrière au sein de l'organisation (adopter une stratégie proactive pour influencer à son avantage les choix de l'organisation).

La formation peut paraître en effet comme un levier de motivation et d'attractivité pour l'entreprise, le concept d'ancre de carrière développé par Schein en 1978, permet de voir les différentes attentes des employés vis-à-vis la formation. La formation est pour les employés un outil, permettant d'atteindre leurs attentes et aspirations professionnelles :

1) La compétence technique :

Les individus cherchent avant tout à être reconnus pour leur expertise. Ils ont la volonté d'être des bons spécialistes reconnus par leurs pairs. Ils privilégient le contenu du travail au contexte. Ils sont à la recherche de formation technique et d'évolution dans des métiers d'expertise.

2) La compétence « manager général » :

L'individu a comme ambition d'atteindre assez rapidement un poste de direction. Il souhaite obtenir des responsabilités et veut développer ses compétences relationnelles et cognitives. Il recherche les promotions de type vertical. A ce titre, la formation est un moyen d'obtenir ses objectifs de carrière (cibler les formations repérées comme des tremplins pour des promotions, cibler des compétences rares et valorisables, privilégier les formations au management...).

3) L'autonomie et l'indépendance :

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

L'individu a un besoin primordial d'être libre et d'avoir les moins possibles de contraintes organisationnelles. On retrouve peu ces profils dans les grandes entreprises privées ou publiques mais plus généralement dans les carrières de travailleurs indépendants. La formation est un moyen de privilégier ses choix de carrière et de renforcer son autonomie.

4) La sécurité /stabilité :

L'individu recherche en priorité la stabilité dans l'entreprise. Il privilégie le contexte de son travail à son contenu. L'individu a une attitude passive face à la formation ou privilégie les formations qui lui permettent de renforcer son enracinement dans l'organisation.

5) La créativité entrepreneuriale :

L'individu est mu par la volonté de créer, d'innover et de proposer des solutions créatives. La formation est un moyen d'acquérir de nouvelles compétences (nouvelles méthodes et pratiques) au service de la créativité du salarié.

6) Le dévouement à une cause :

L'individu est attiré par des emplois ou des entreprises correspondant à ses valeurs personnelles. La formation n'est pas une finalité en soi pour le collaborateur. Elle peut néanmoins, être dans certains cas au service du projet du salarié.

7) Le style de vie/qualité de vie :

L'individu privilégie sa vie personnelle à sa vie professionnelle. Il peut être amené à renoncer à des évolutions de carrière intéressantes si elles nuisent à sa sphère privée. Le salarié privilégie les formations qu'il perçoit comme épanouissantes pour lui-même.

8) L'argent :

L'individu recherche les emplois lui procurant la rémunération monétaire la plus importante. Le salarié recherche les formations tremplins lui permettant d'accéder à des postes mieux rémunérés ou les formations renforçant son portefeuille de compétences (amélioration de sa valeur marchande).

Ainsi, la formation est aujourd'hui plus que jamais appelée à défendre son existence et ses apports pour l'organisation. Elle doit prendre en compte non seulement les besoins internes, en permettant une adaptation permanente et rapide du personnel aux modifications des

Les entreprises, se retournent vers leur client interne

organisations, des technologies, des produits ou services offerts .Mais aussi et peut être plus encore, aux besoins externes consistant à faire savoir, connaître et faire utiliser ses efforts comme moyen d'attractivité des nouveaux collaborateurs et de gain d'estime et de reconnaissance des autres parties de son environnement.

Conclusion :

A nos jours et après de longues années, le facteur humain a pu rendre son rôle et son importance au sein des organisations une évidence absolue pour les employeurs. Du coup, il paraît nécessaire que les entreprises accordent plus d'importance et investissent plus dans leur capital humain considéré comme un levier de la performance de l'entreprise. En l'occurrence, au milieu de la concurrence rude et des nouvelles exigences du marché, l'entreprise doit prouver sa contribution, non seulement comme un acteur économique mais aussi un acteur responsable vis-à-vis son environnement, à l'interne comme à l'externe. Ici, le rôle des actions de formation notamment celles qui relèvent du développement des compétences, s'affiche indispensable dans la réalisation de cette mission, surtout si l'entreprise parvient à conjuguer ses efforts avec un bon projet de communication.

Chapitre 02 :

**Les entreprises, vers une concrétisation
de l'orientation interne**

CHAPITRE 02 : LES ENTREPRISES, VERS UNE CONCRETISATION DE L'ORIENTATION INTERNE

Depuis son apparition les années 1980, le nouveau paradigme apparu dans le domaine du management, appelé le « Marketing RH » faisait couler beaucoup d'encre. Du moment où certains l'ont considéré comme une nouvelle approche centrée sur la communication, d'autres voyaient en lui un grand iceberg non exploité, dont la seule surface apparente est celle de la communication, tandis que les enjeux stratégiques de ce dernier restent inaperçus.

L'apparition du Marketing-RH venait compléter, d'autres exploitations du marketing .A l'époque où l'orientation des entreprises vers le client a émergé, on croyait que c'était la révolution absolue, et que le marketing a atteint ses limites. La réponse n'a pas trop tardé à paraître. Quelques années plus tard, de nouvelles notions raisonnaient dans la sphère professionnelle : client interne ; marketing RH ; et marque employeur, des concepts qui ont fait du « buzz » et qu'ils le font encore.

Parler aujourd'hui du marketing RH et de la marque employeur, offre une chance aux individus et organisations qui sont passés à coté de ces concepts sans pouvoir profiter des avantages qu'ils offrent. Malheureusement, au moment où certaines entreprises précurseurs ont pu passer à des étapes très élaborées de développement de ces concepts indissociables, qui ont fait leur preuve au sein de leurs DRH, d'autres qui restent à la traine, mettent encore en doute leur existence et discutent toujours du fait que si ces concepts constituent un vrai débat!

Ainsi, nous allons appuyer ce qui est considéré comme évidence pour certains, manière de mettre en exergue l'importance de ces concepts et de leur enjeux. La marque employeur, qui constitue la concrétisation de la volonté Marketing RH, n'a pas fait l'objet d'une mode ou une tendance, la marque employeur est là et elle restera...

SECTION 01 : LE MARKETING RH ET LA MARQUE EMPLOYEUR

La définition la plus simple du marketing consiste à dire qu'il s'agit d'identifier les besoins humains et sociaux puis à y répondre, or que ces dits besoins sont en évolution continue, il est de même pour cette discipline. Le marketing s'est adapté aux exigences et réalités du temps présent, en développant de nouveaux concepts et de nouvelles orientations qui peuvent répondre aux préoccupations des individus et des organisations d'aujourd'hui.

4.1.1 Le marketing RH :

Dans son ouvrage sur le marketing RH, Philippe Liger¹ le considère comme une approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents, ou potentiels comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques de marketing et de la communication pour :

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

Une approche qui résume le concept en l'application des techniques et des notions du marketing dans le domaine des ressources humaines, où le collaborateur est considéré comme client interne.

Une autre définition au concept qui a pu mettre la lumière sur la relation existante entre les deux composantes de ce dernier, soit « Marketing » et « RH » a été avancée par Philip Kotler : Marketing et ressources humaines sont deux fonctions distinctes dans les entreprises. Cependant, le marketing dépend du département des ressources humaines pour attirer, retenir, et motiver un personnel en phase avec les objectifs de l'entreprise, tandis qu'en retour, le département RH définit sa « raison d'être » à travers les services rendus dans toutes les autres fonctions de l'entreprise comme le marketing.²

La relation est cependant décrite par un échange de services et une rencontre d'intérêts et d'objectifs entre les deux fonctions de l'entreprise.

Par ailleurs, Il y'a eu beaucoup de difficultés de distinguer ce nouveau concept dit marketing RH des autres approches déjà connues dans le domaine marketing : pour certains c'était synonyme au marketing interne ; pour d'autres c'était plutôt du marketing social. Dans leur

¹ Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P9, Édition Dunod, Paris.

² Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P26, Édition d'Organisation, Paris.

livre « enjeux et outil du marketing RH¹ », Point.S et Panckzuc.S ont tranché sur cet amalgame en proférant :

Le marketing RH s'inspire du marketing interne et du marketing social : au marketing interne, il emprunte cette réflexion de considérer le salarié ainsi que toutes les parties prenantes dans une relation marchande, il s'agit pour la DRH de vendre et de se vendre. Au marketing social, il emprunte cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire.

A partir de cette définition, on arrive à constater que le marketing RH n'est apparu que pour répondre à un besoin né, auquel les approches précédentes du marketing ne pouvaient répondre.

Hormis ces définitions orientées le plus vers l'aspect communication, les deux auteurs sont allés plus loin dans leur présentation du marketing RH. Pour ne pas restreindre cette approche aux 10% de la surface visible de l'iceberg « la communication », ils ont donné une définition plus valorisante au concept, qui relève nettement de la stratégie de l'entreprise, en l'occurrence la dimension stratégique et organisationnelle du marketing RH.

Ils² considèrent, que le marketing RH utilise la connexion entre stratégie et marketing pour inspirer sa propre communication, mais une véritable démarche de marketing RH tend à montrer que la source d'inspiration principale est la stratégie de l'entreprise, plus que sa déclinaison marketing. La fonction marketing agira plus en source d'exemple et de formation, pour montrer comment la fonction RH doit agir (voir se structurer) pour adopter une attitude RH. Ils rajoutent que c'est dans le lien entre stratégie et ressources humaines que le marketing RH apporte sa véritable valeur ajoutée, en tant que démarche globale d'analyse des clients et de construction de réponses adaptées à la fois aux cibles identifiées par la stratégie, aux attentes de ces cibles, et à la réalité organisationnelle.

Cette définition était en effet, basée sur la déclaration que comprenait l'ouvrage « Marketing management³ » considéré comme un manuel de référence dans le domaine marketing. En effet, dans l'avant-propos du livre, les auteurs déclarent que si les entreprises évoluent, il en est de même de leur organisation, le marketing devrait passer d'un département fonctionnel

¹ Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P31, Édition d'Organisation, Paris.

² Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P33-34, Édition d'Organisation, Paris.

³ Kotler Philip, Dubois Bernard, Manceau Delphine, Keller Kevin Lane. (2006), Marketing management 12^{ème} édition, Edition Person Education, France.

chargé d'une série de tâches, à une approche présente dans les préoccupations et processus de tous les départements .Il devrait influencer la vision, la mission et la planification stratégique de l'entreprise dans son ensemble.



Figure 6: Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines¹

Dernièrement, et à la base du fait que le marketing RH représente une démarche marketing à part entière, il était nécessaire de s'intéresser au mix marketing qui constitue cette dernière et de donner une importance équitable à chacune de ses composantes afin de sortir le concept de sa seule dimension communicationnelle. Ceci était, évidemment souligné par les deux auteurs dans le même ouvrage : « Le marketing RH doit s'inspirer du marketing mix, non seulement dans l'esprit mais également à la lettre, en d'autres termes il doit s'articuler sur les quatre dimensions du marketing mix à savoir le produit; le prix; la place et la promotion »². L'objectif est de permettre à la DRH de vendre ce qu'elle a à vendre auprès de ses clients (salariés, direction générale, voire actionnaires) ,mais également de se vendre auprès de ces mêmes acteurs afin de justifier la position stratégique qu'elle occupe dans l'entreprise.

Dans le tableau 1 qui figure ci-dessous, on trouve les quatre P du mix marketing, tels que appliqués au marketing RH. Lors de la réalisation de la partie pratique présentée dans le dernier chapitre du mémoire, nous avons utilisé ce modèle comme référence, et par besoin

¹ Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P33, Édition d'Organisation, Paris.

² Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P39, Édition d'Organisation, Paris.

Les entreprises, vers une concrétisation de l'orientation client interne

d'étude, nous avons centré notre travail sur le quatrième P, relatif à la communication RH, en particulier la communication autour de la fonction L&D chargée du développement des compétences au sein de l'entreprise.

Tableau 1: Les quatre piliers du mix marketing, au cœur du marketing RH¹

Prix(Savoir définir son prix)	Produit(savoir définir sa prestation)
Cout financier direct Cout financier indirect(immobilisation..) Cout induit (risque..) Cout transféré(impact sur les autres membres de l'équipe...)	Recrutement Coaching Formation interne/externe Université d'entreprise Référentiel de compétences Gestion de la paye...
Place(Savoir diffuser sa prestation)	Promotion(savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...)
Service disponible chez le manager Service on-line Service disponible chez la DRH Service disponible à l'extérieur...	Bouche à oreille Communication interne Via le manager Via l'externe E-mails, Affiches Intranet...

À vrai dire, le HR-Marketing représente une concrétisation de l'une des plus importantes orientations du marketing, soit « l'orientation client interne ».

4.1.2 L'introduction à la marque employeur:

Depuis la prise de conscience de l'influence des opinions publiques sur les organisations, les entreprises se sont lancées dans une quête continue, afin de trouver les moyens ; les méthodes et les outils, leur permettant de faire briller leur image auprès de leurs publics. Dans l'ère du numérique, où les sociétés sont hyper-communicantes et sur médiatisées, surveiller leur image et la travailler n'a jamais été autant difficile. Le challenge fut donc doublé pour les entreprises, elles sont non seulement appelées à projeter une image qui correspond aux aspirations des publics de plus en plus exigeants, mais aussi veiller à ce qu'elle soit cohérente avec leurs pratiques, et reflète vraiment la réalité. Les publics de nos jours ne croient plus aux

¹ Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P06, Édition d'Organisation, Paris

entreprises et mettent en doute tous ce qui leur est communiqué. Le vrai enjeu pour les entreprises est alors, de pouvoir gagner la confiance de leurs publics.

L'image de l'entreprise n'est en effet, qu'une composition de perceptions ; croyances ; impressions d'un individu ou d'un groupe à son propos. Avoir une certaine image d'une organisation, c'est se la représenter, lui attribuer un certain nombre de caractéristiques, physiques et morales. Cette image, positive ou négative orientera les comportements et la confiance qui lui seront accordés¹. Véritablement, l'image de l'entreprise ne lui appartient pas, elle ne peut pas la maintenir, car elle est mouvante et sujette aux changements. L'entreprise ne peut que provoquer la perception qu'elle veut de son image et attendre ce que cela va donner. Dans la bataille de l'image, c'est le public qui maintient le pouvoir et décide des règles du combat.

Dans un contexte marqué par la guerre des talents et l'arrivée de la génération « Y », l'image de l'entreprise paraît un moyen judicieux pour attirer et fidéliser les meilleurs collaborateurs. C'est ce qu'affirme la directrice du site de recrutement « Rekrute.com », qui déclare² que ce sont les entreprises qui disposent de la meilleure image qui pourront attirer ces talents. Reste à savoir de quelle image parle-t-on ? est-ce de l'image institutionnelle, ou l'image commerciale ? ou autre ?

Au cours de leur recherche d'emploi, les jeunes candidats se projettent spontanément en tant que futurs collaborateurs de l'entreprise. Cette projection est essentielle car elle leur permet de répondre à leurs préoccupations vis-à-vis leur poste potentiel. Ces derniers n'utilisent pas en effet l'image institutionnelle de l'entreprise ou celle attachée à ses produits, ils font appel à l'image qu'ils ont de l'entreprise en tant qu'employeur, qui est le résultat d'indices laissés intentionnellement ou pas par l'entreprise³.

Ainsi, dans ce contexte, l'image concernée par la bataille de l'image que mènent les entreprises aujourd'hui, est bien l'image de l'entreprise en tant qu'employeur. Cette image sur laquelle s'appuie le choix de public concernant son intégration ou encore sa recommandation (cooptation). Comme toute bataille nécessitant des armes de défense et d'attaque, la marque employeur constitue l'arme puissante de toute entreprise, quelque soit sa taille ou son secteur.

¹ Libaert Thierry, Johannes Karine. (2010), La communication corporate, P40, Edition Dunod, France.

² Nazih Ahlam, Marque employeur : La bataille de l'image. (29 Septembre 2015), www.leconomiste.com

³ Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2^{ème} édition), P 63, Edition Vuibert, Paris.

4.1.3 La définition de la marque employeur :

Le terme marque employeur fut introduit la première fois lors d'une conférence par Simon Barrow en 1990, quelques années plus tard, Simon et Amber¹ ont défini la marque employeur comme l'ensemble des avantages fonctionnels ; économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, et avec lesquels l'entreprise à titre d'employeur est identifiée. La relation employeur/employé offre des séries d'échanges mutuels d'avantages, et représente une partie intégrale du réseau professionnel de l'entreprise. Ils considèrent que les avantages qu'offre une marque employeur aux employés sont similaires à ceux qu'offre une marque de produit aux consommateurs, à savoir des avantages fonctionnels ; monétaires ou matériels ; et psychologiques.

De même, Philip Liger² considère que la marque employeur s'agit de développer grâce à des innovations sociales ; des innovations d'organisation une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs.

Dans ce contexte, la marque employeur est présentée à la base des relations et des rapports, qui relie l'employeur à ses employés.

D'autres définitions de la marque employeur qui mettent plus l'accent sur le rôle que jouent les collaborateurs afin de véhiculer l'image employeur désirée par l'entreprise, ont été proposées :

S.panczuk et S.Point³ définissent la marque employeur comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles. Ils rajoutent que cette marque 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 design ; son prix et sa promotion, et qu'au delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion ou de rejet.

Pour Héry et Wahlen⁴, il s'agit de la marque désignant l'entreprise en tant que structure qui emploie des salariés et fait travailler des sous traitants pour fabriquer ses produits et ses services. Ainsi considéré, sa notoriété et son image sont construites à l'aune des critères liés

¹ Barrow Simon, Ambler Tim.(1996), Traduit de The employer brand, PAN'GRA Working paper, Centre for marketing, London Business school.

² Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P9, Édition Dunod, Paris.

³ Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P206, Édition d'Organisation, Paris.

⁴ Héry Benoit, Wahlen Monique.(2012), De la marque au branding, 111, Edition Dunod, France.

au capital humain : conditions de travail ; ambiance de travail ; conditions d'évolution ; rémunération ; avantages divers. En outre, ils pensent que comme toute marque qui se respecte, la marque employeur doit aussi se vendre auprès de ses employés de l'entreprise et les fidéliser. Les valeurs sociales affichées ; la promesse délivrée ; et les preuves données participent à la motivation des employés actuels et au buzz qu'ils vont générer (en positif et en négatif) à son sujet. Plusieurs centaines voire milliers de messages transmis avec la force de bouche à oreille ou sur des blogs, pèsent parfois plus lourd en termes d'image et de réputation qu'une annonce presse.

De sa part, Libby Sartain¹ déclare que la marque possède deux facettes, une facette externe représentée par la marque corporate ou du consommateur, et une interne qui constitue la marque employeur. Elle explique qu'à travers l'aspect externe, l'entreprise donne une promesse au consommateur ou au client, liée à son business. En revanche, sa promesse interne est destinée aux personnes qui travaillent pour elle, qu'elles soient ses collaborateurs ; ou des personnes qui par le biais d'autres relations, sont au service de ses clients.



Figure 7: Les deux facettes de la marque, telles que présentées par Libby Sartain²

¹ Ruch Will, Nazemetz Pat.(2012), Traduit de Chapter four: Putting employees first, P38, www.hrmarketngpartners.com.

² Ruch Will, Nazemetz Pat.(2012), Traduit de Chapter four: Putting employees first, P38, www.hrmarketngpartners.com.

Sartain ¹, admet aussi que la marque employeur est plus importante que la marque destinée aux clients, elle rajoute que si l'entreprise considère ses employés comme son premier client et les consommateurs comme son deuxième client, et adopte cette réflexion durant son quotidien de travail, elle réussira. Elle résume sa définition en proférant : « La marque employeur, c'est ce que véhicule l'entreprise à ses collaborateurs, afin qu'ils le transmettent à ses clients », ainsi si l'entreprise se veut avoir une marque solide et forte, elle doit la travailler d'abord en interne.

Cette importance donnée à la marque employeur était soulignée aussi par D'aprix Roger², ce dernier affirme qu'il n'y a pas mieux que la volonté des employés pour délivrer la promesse de la marque envers son public. Véhiculer la marque de l'intérieur à l'extérieur est la seule stratégie qui fonctionne.

SECTION 02 : LE SOCLE DE LA MARQUE EMPLOYEUR :

A travers ses messages, qu'elle véhicule volontairement ou non envers ses publics, toute entreprise possède une image employeur auprès de ces derniers. Qu'elles le veuillent ou pas, les entreprises sont jugées et évaluées chaque jour, pour leurs pratiques et discours en tant qu'employeur. Ainsi, bâtir une marque employeur ne constitue qu'un encadrement à cette image employeur qui existe déjà, afin de la mettre au service des objectifs de l'entreprise et de sa stratégie.

4.2.1 La mise en œuvre d'une marque employeur :

Une fois précisé les principaux éléments nécessaires à l'élaboration de sa stratégie d'employer appeal, la mise en œuvre de celle-ci va s'opérer selon une démarche marketing pratiquement jamais utilisée en matière de ressources humaines. En effet, le fait de suivre ce cheminement va être un gage d'efficacité supplémentaire des actions³. De ce fait, il est bien nécessaire d'appliquer une démarche identique à celle appliquée en marketing vis-à-vis des clients, afin de parvenir à mettre en place une marque employeur efficace qui répond aux objectifs déjà tracés.

On ne peut parler de la marque employeur, sans passer par le quatrième P du mix marketing RH, celui de la « promotion RH ». La marque employeur vient en effet pour valoriser et

¹ Ruch Will, Nazemetz Pat.(2012), Traduit de Chapter four: Putting employees first, P39-40, www.hrmarketngpartners.com.

² D'aprix Roger, Editorial reviews, Brand from the inside, www.amazon.com

³ Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P50, Édition Dunod, Paris.

renforcer les actions faites dans la politique de communication RH. Selon S.Panckzuk et S.Point¹ la promotion est directement liée à la démarche commerciale, il s'agit pour la DRH de se faire (re)connaître, mais également de faire connaître et reconnaître sa prestation. Une bonne communication suppose un message clair associé à un style qui « parle » à la population ciblée. Il faudra alors choisir entre une démarche davantage orientée en interne ou en externe, centrée sur le produit ou sur le client. La nature de la promotion varie également en fonction du positionnement de la prestation RH, le choix du media est aussi important, car il conditionne la réussite de l'action de promotion. Enfin, le rôle de la marque employeur permet de créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié, et constitue le ciment de toute promotion RH.

Par ailleurs les deux auteurs², évoquent la nécessité de la segmentation et du ciblage pour créer sa marque employeur. Ils évoquent dans leur ouvrage que l'ère d'une seule et unique marque employeur semble révolue. Puisque la segmentation RH est le fondement d'un véritable marketing RH, la marque employeur ne déroge pas à la règle et doit elle aussi passer l'épreuve de la segmentation. Il est nécessaire d'avoir différentes valeurs propositions pour les différents types de salariés, en privilégiant par exemples des messages customisés et bien différenciés pour chaque segment de carrière. Ils rajoutent, que la mise en place d'une marque employeur requiert deux éléments de réflexion : une démarche top-down, relative à la vision et à la stratégie de l'entreprise, et une démarche bottom-up, partant de la création de valeur apportée par les salariés. Aussi, comme illustré dans la figure ci-dessous, il est important que la marque employeur soit :

- Consistante par rapport aux autres marques de l'entreprise ;
- Consistante par rapport à l'image de l'entreprise ;
- Consistante par rapport à la culture et la stratégie de l'entreprise ;
- Consistante dans le temps : l'image actuelle, c'est celle que l'on souhaite projeter dans le futur ;

¹ Panckzuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P217, Édition d'Organisation, Paris.

² Panckzuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P211, Édition d'Organisation, Paris.

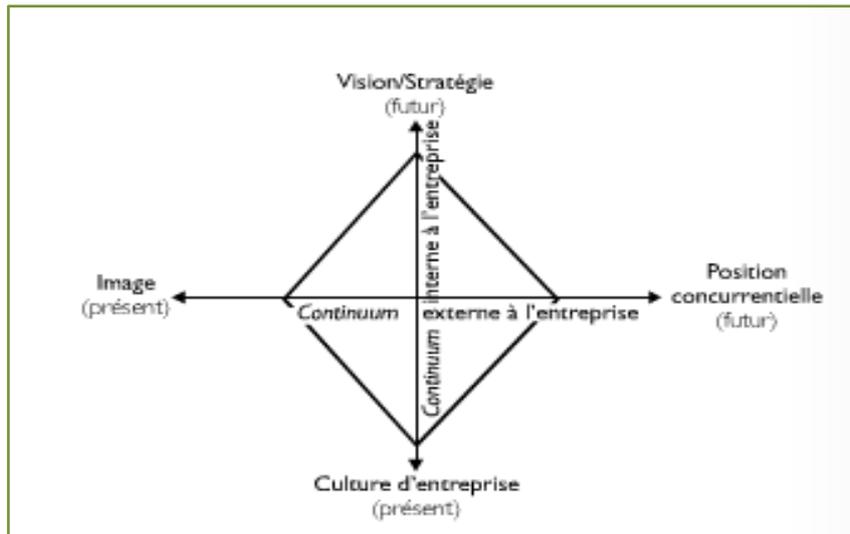


Figure 8: Un diamant de la marque employeur¹

Plusieurs auteurs et spécialistes ont parlé dans leurs ouvrages et articles de la création de marque employeur, tout de même il n'existe pas un plan bien fixe, chacun propose un plan selon son angle de vue et les objectifs voulus. Cependant les étapes primordiales pour créer sa marque employeur sont reprises par tous les auteurs dans ce domaine.

Les étapes présentées ci-dessous sont adaptées de différents ouvrages², et résumées d'une manière qui souligne celles jugées les plus importantes :

4.2.1.1 Faire un diagnostic permettant de déterminer ses pôles d'attractivité et de répulsion :

Ils convient de commencer par identifier les atouts et faiblesses de tous ses processus de gestion de capital humain pour savoir quels sont les pôles d'attractivité et de répulsion. D'autre part, repérer les caractéristiques qui rendent la prestation RH attractive aux yeux des salariés et d'identifier les éléments de différenciation. En outre, il est important de réaliser une analyse comparative entre l'image actuelle de sa marque et l'image voulue et repérer les décalages, pour y remédier.

¹ Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P212, Édition d'Organisation, Paris.

² Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P212, Édition d'Organisation, Paris.
Chaminade Benjamin. (2010), attirer et fidéliser les bonnes compétences, P46-49, Edition AFNOR, France.

Traduit de How to design your employer branding strategy /HR Marketing, HR for free,

<http://www.promindconsulting.com/>

4.2.1.2 Identifier sa cible interne et externe :

Cette étape est critique, car c'est la qu'il faut faire appel à la segmentation pour bien cibler sa population, en interne comme en externe. L'enjeu est de reprendre les méthodes de marketing pour définir quelles sont les forces de l'entreprise sur lesquelles peut baser sa communication pour chacune des cibles.

4.2.1.3 Créer son plan de communication :

Dans cette dernière étape, il s'agit d'identifier les meilleurs moyens de communiquer sa marque d'employeur en réfléchissant au rapport visibilité/cout. Pour commencer, il convient pour l'entreprise de développer son message en s'appuyant sur les informations relevées lors des étapes précédentes, et de les tester auprès de ses salariés. Reste enfin à choisir le support pour relayer son message (internet, annonces d'emplois, salons étudiants, revues spécialisées...).

Le message transmis doit correspondre aux cibles définies préalablement. On distingue dans les deux figures qui suivent, les éléments à considérer lors de la réalisation du plan d'action pour sa communication employeur selon les deux cibles (interne et externe) :

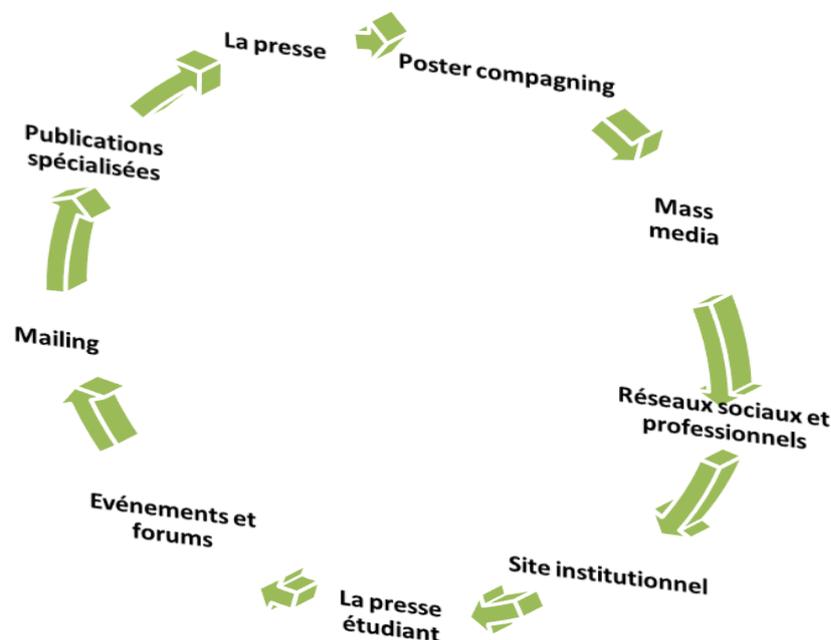


Figure 9: les composantes principales de la communication employeur externe¹

¹ Traduit de How to design your employer branding strategy /HR Marketing, HR for free, <http://www.promindconsulting.com/>

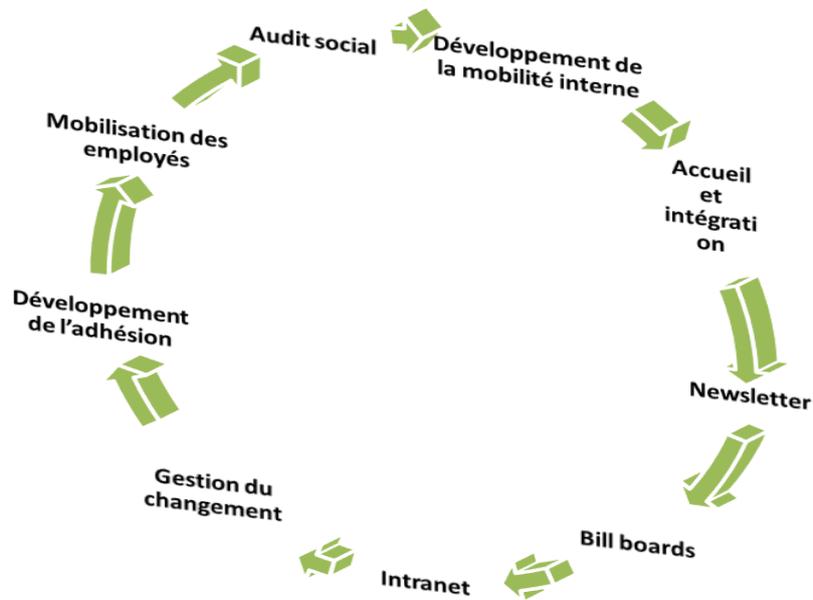


Figure 10: les composantes principales de la communication employeur interne¹

4.2.1.4 Evaluer sa marque en permanence :

Il est important de surveiller en continu sa marque employeur, en utilisant des indicateurs pour mesurer l'efficacité de sa marque. Ces indicateurs sont principalement liés à l'attractivité et la fidélisation des employés. Par ailleurs, il est nécessaire de réaliser des évaluations afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs voulus.

La figure présentée ci-dessous résume les étapes de création de la marque employeur selon une démarche marketing-RH :

¹ Traduit de How to design your employer branding strategy /HR Marketing, HR for free, <http://www.promindconsulting.com/>

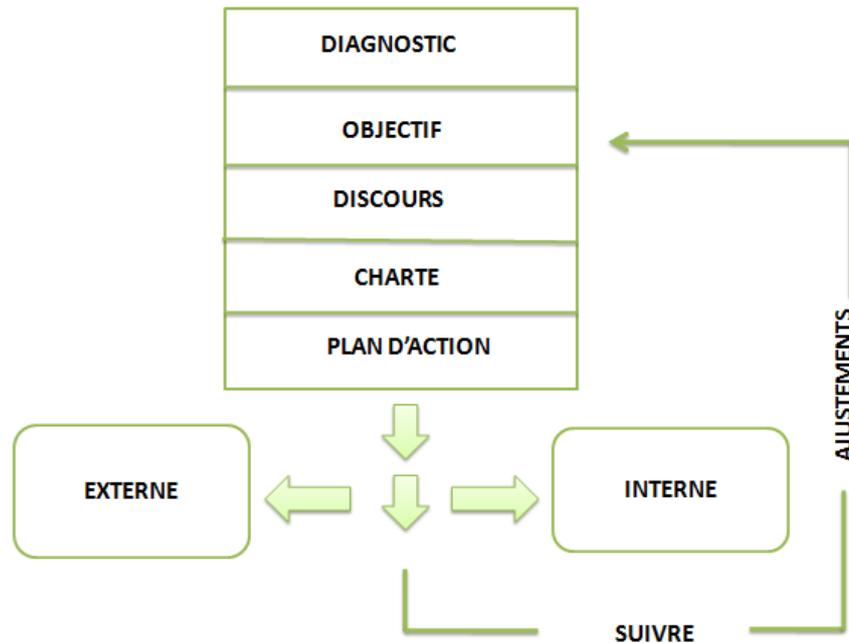


Figure 11: Processus de création de la marque employeur, selon la démarche MKT RH¹

Pour finir, il est à noter que Serge et Panckzuk ont parlé aussi, d'une notion que nous jugeons très importante et qui, constituera en effet l'objet de notre cas pratique. On parle ici de la notion de « marque de développeur de talents » (branded talents developer). Ils² déclarent que cette notion renvoie aux entreprises qui soulignent les opportunités de carrière et de développement, un moyen pour elles de gagner en avantage compétitif dans la guerre des talents. Le bénéfice d'un tel positionnement pour l'entreprise est évident : l'attraction et la rétention des individus qui se souhaitent se développer. Ce qui différencie ces entreprises qui mettent au premier plan le développement des talents des autres entreprises, est ce respect de la carrière à plus long terme.

4.2.2 Les éléments clés pour réussir sa marque employeur :

Adopter une démarche marketing-RH est sans aucun doute la méthode recommandée pour bâtir sa marque employeur sur une base solide, cependant si l'entreprise souhaite garantir la stabilité de sa marque et la renforcer, elle doit prendre en considération quelques éléments qui constituent des facteurs clés de succès pour sa marque employeur. Ces derniers varient entre

¹ Traduit de How to design your employer branding strategy /HR Marketing, HR for free, <http://www.promindconsulting.com/>

² Panckzuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P212, Édition d'Organisation, Paris.

outils et pratiques, mais ils permettent à l'entreprise d'aboutir au même résultat qui fait rêver toute entreprise, celui d'une marque employeur de choix.

4.2.2.1 La crédibilité de la marque employeur:

Tenir un discours de vérité, paraît indispensable pour l'efficacité de sa communication employeur, la véracité de la promesse employeur est également un élément clé de la réussite. Cet argument peut sembler trivial, mais force est de constater que de nombreuses entreprises cèdent à la tentation de se présenter de manière idyllique aux candidats¹. Prendre le risque de communiquer une promesse déceptive ou une image trompeuse de l'employeur, mettra l'entreprise dans une situation critique.

En effet, le public de l'entreprise, notamment celui de nos jours suit un processus de filtrage des informations qu'il reçoit, il a entre ses mains tous les moyens et outils nécessaires pour vérifier la crédibilité de discours de l'entreprise que ce soit via internet (réseaux sociaux, blogs, articles), ce qu'on appelle la e-réputation, ou à travers le bouche à oreille provenant des collaborateurs actuels de l'entreprise. Ainsi, si ce dernier détectera le moindre décalage entre ce qui lui a été véhiculé et ce qu'il en est réellement, il n'hésitera pas à manifester son mécontentement, ce qui nuira au final à la réputation de l'entreprise, non seulement comme employeur, mais aussi comme acteur social et économique. Le véritable enjeu est donc, de veiller à ce que la promesse de l'employeur soit retenue et que l'image présentée par la communication employeur soit fidèle à la réalité.

4.2.2.2 La nécessité d'une forte cohérence :

Une marque aujourd'hui se doit d'être à la fois une et multiple. Une dans sa cohérence, mais multiple au travers de ses différentes facettes qui doivent au mieux converger pour nourrir et valoriser l'idée de marque, au pire cohabiter harmonieusement pour ne pas lui nuire². La marque employeur qui représente l'une des facettes de la marque, doit aussi rester en étroite harmonie et cohérence avec les autres. Ceci apportera plus d'appui à sa crédibilité, mais aussi évitera au public de tomber dans la confusion, vis-à-vis l'image de l'entreprise.

4.2.2.3 Investir dans la durée :

A l'image d'une marque classique, il est difficile de bâtir une marque employeur « top of mind » en quelques mois. Ce constat est d'autant plus vrai qu'en matière de marque employeur, la stabilité et l'ancienneté de la marque sont, en elles mêmes des critères

¹ Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2^{ème} édition), P 64, Edition Vuibert, Paris.

² Héry Benoit, Wahlen Monique. (2012), De la marque au branding, P110, Edition Dunod, France

rassurants pour un candidat. L'un des principaux défis que doivent relever les entreprises consiste donc à investir dans la durée¹.

4.2.2.4 Le marketing viral :

Utiliser les collaborateurs comme relai de la communication employeur, représente la meilleure façon de communiquer avec son public externe. Lors de la création d'une marque employeur, l'entreprise devrait penser à commencer en interne d'abord avant de se lancer dans une communication externe. Si la marque employeur est bien implémentée en interne, les collaborateurs vont parler de leur expérience et leur vécu au sein de l'entreprise à leurs contacts personnels et professionnels. Ceci représente en effet une application du marketing viral. A vrai dire, les candidats font plus confiance aux messages transmis des collaborateurs qu'au discours de l'entreprise. L'entreprise devrait ainsi se focaliser sur l'amélioration du parcours client interne, pour parvenir à séduire ses candidats potentiels et son public en général.

4.2.2.5 Les outils du web 2.0 :

Le web 2.0 constitue une nouvelle donne pour la problématique de l'image et de la réputation. Les entreprises ont recours au web 2.0 pour plusieurs raisons liées principalement, à un besoin de se rapprocher de leurs publics de plus en plus présents sur ses différentes plateformes, que ce soit pour des raisons typiquement commerciales (besoin de vente, de promotion) ou dues à une volonté de veille de l'opinion publique à leur égard. Développer sa marque employeur nécessite une élaboration d'un lien étroit avec ses collaborateurs actuels et potentiels; ainsi qu'une interactivité continue. Cela permet d'une part de mieux comprendre leurs aspirations et leurs préoccupations, et d'autre part surveiller son image en tant qu'employeur et intervenir au bon moment et de la bonne manière en cas de nécessité. Chose que permettent les outils du web2.0.

Nous présentons ci-dessous les outils que nous avons jugés les plus intéressants, et qui constitueront un appui pour renforcer sa marque employeur. Ces derniers ont été extraits principalement de l'ouvrage² de Julien Pouget.

- Les réseaux sociaux-pro :

Cette catégorie regroupe des réseaux comme LinkedIn et Viadeo, utilisés à des fins de mise en relation professionnelle. Le recours à cet outil procure à l'entreprise plusieurs avantages, en

¹ Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2^{ème} édition), P 68, Edition Vuibert, Paris

² Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2^{ème} édition), P 79-91, Edition Vuibert, Paris

Les entreprises, vers une concrétisation de l'orientation client interne

effet ca permet de détecter des profils rares et bien ciblés qui peuvent être même en poste et cherchent à changer d'organisation. D'autre part, ca représente une alternative beaucoup moins couteuse que de recruter un chasseur de tête, pour trouver des candidats de talents.

- **Les blogs RH :**

Le principe est simple, ca consiste de proposer aux internautes du contenu (des articles, vidéos, podcasts), régulièrement mis à jour sur l'entreprise, ses collaborateurs et les opportunités professionnelles qu'elle offre. Ceci permet principalement de présenter sous un autre jour l'entreprise et le vécu de ses collaborateurs, établir un lien moins formel avec les candidats (ca répond aux attentes des Y). Aussi utilisé en interne, peut constituer un moyen judicieux d'intégration et mobilisation des collaborateurs.

- **Les chats RH et les webinaires :**

Les chats RH sont assimilables à des réunions en ligne qui rassemblent candidats potentiels et entreprises. Le principe est que les candidats puissent poser différentes questions concernant l'entreprise à son représentant, ceci permet de rassembler des profils motivés et qui cherchent à connaitre de près l'entreprise, mais aussi donner une dimension humaine à la relation qu'entreprind l'entreprise avec ses candidats.

- **Les serious games :**

Ce sont des dispositifs qui s'appuient sur des moyens ludiques, comme les jeux videos et les simulations, pour atteindre un objectif sérieux tel que le recrutement, la formation ou le marketing. Utilisés à des fins de recrutements, les serious games prennent la forme des jeux videos en ligne, permettant aux candidats de se confronter à l'univers de l'entreprise, connaitre ses métiers, ainsi que ses produits. Les principes qui se retrouvent dans la plupart de ces jeux sont : L'accomplissement des missions qui leurs rapportent des points ; le contenu de ces missions permet de découvrir l'entreprise ; sa culture ; son organisation ; ses collaborateurs et ses produits ; le vainqueur remportera un prix financier, une offre de stage ou même une journée d'immersion.

Parmi les serious games les plus réussis et qui ont faits du buzz, le jeu « Citizen act » de l'entreprise Société Générale. Ce dernier été axé sur la responsabilité sociale et environnementale.

SECTION 03 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SERVICE DE LA MARQUE EMPLOYEUR POUR LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN

Si la marque employeur est considérée aujourd'hui comme le sujet de discussion le plus récurrent, duquel plusieurs auteurs et spécialistes parlent, c'est parce qu'elle l'a mérité de par les différents avantages qu'elle offre aux organisations. L'enjeu de ce concept est si complexe, car il se situe à plusieurs niveaux. L'utilisation de la marque employeur pour attirer, motiver et mobiliser ses employés, revient en effet aux multiples avantages qu'offre cette notion et qui contribuent d'une manière ou d'une autre à la réalisation d'un tel objectif qui constitue en vrai, un avantage concurrentiel important pour toute entreprise.

Ainsi, nous avons essayé de repérer les principaux avantages, tels qu'ils étaient présentés principalement dans deux ouvrages¹, et les consolider par d'autres sources, manière de les présenter d'une façon simple à appréhender. Ceci, tout en mettant en exergue l'apport de développement des compétences dans l'aboutissement des résultats espérés.

4.3.1 La marque employeur pour maîtriser ses coûts RH :

- Réaliser des économies de recrutements :

Devenir un employeur recherché facilite les recrutements des candidatures de talents, en assurant des économies significatives en recherche de profils. En effet, l'entreprise n'aura pas du mal à trouver facilement des candidats prêts à l'intégrer dans les plus brefs délais, en cas de besoin. Ceci lui permettra aussi de réduire le temps lié à la non performance d'un poste suite à la longue durée correspondante à la recherche du bon candidat. De plus, elle ne sera pas forcée d'utiliser la rémunération comme seule motivation ou facteur d'attractivité, une étude² mandatée par LinkedIn révèle que les candidats réclament un supplément salarial minimum de 5 % pour travailler pour des entreprises dotées d'une marque employeur peu séduisante.

- Eviter les hors profils :

Avoir une marque employeur forte, signifie mettre en place une démarche marketing RH. Cette démarche permet à l'entreprise un recrutement beaucoup plus ciblé, de ce fait elle pourra échapper au grand problème qui tracasse les DRH, et impacte la performance de leurs

¹ Chaminade Benjamin. (2010), attirer et fidéliser les bonnes compétences, P11-13, Edition AFNOR, France.
Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P206-208, Édition d'Organisation, Paris.

² Recruter pour une entreprise peu attractive coûterait 5% de plus.(24/09/2015),www.focusrh.com

équipes, celui des recrutements ratés. L'étude Robert Half citée par un article publié par Inzejob¹, indique que 71% des DRH ont déjà fait une erreur de recrutement, 52% estiment qu'un recrutement inadapté cause une baisse de productivité chez les autres collaborateurs et 27% pensent que cela pèse sur le moral des équipes.

Lorsque l'entreprise construit une forte marque employeur, elle sera très prisée par les candidats, ainsi elle pourra choisir les collaborateurs qui correspondent parfaitement à ses besoins et seront plus efficaces dans leur travail.

- **Optimisation des performances :**

C'est à travers sa marque employeur que l'entreprise arrive à assurer l'efficacité au travail, avec de nouveaux salariés plus productifs dans leurs emplois, l'entreprise pourra optimiser les efforts en formation en les investissant dans des employés prêts à apprendre et à développer leurs compétences déjà présentes. Ceci permet aussi de mieux cibler les actions de formation selon des besoins spécifiques. En effet, recruter des collaborateurs satisfaits de l'employeur avant recrutement, dégage chez eux une volonté préalable d'engagement et d'intégration. Les collaborateurs partageront ainsi la même vision et les mêmes valeurs que l'entreprise, ce qui facilitera leur mobilisation, et renforcera leur engagement, et au final ceci se reflétera évidemment sur leur performance.

4.3.2 La marque employeur pour attirer les meilleurs collaborateurs et les fidéliser :

Il est évident que le premier argument pour développer une marque employeur est l'acquisition des talents dans un marché mondial très compétitif. 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.

Élément essentiel pour attirer, L'image employeur est aussi un élément clé de la fidélisation des collaborateurs. Une campagne sur l'image employeur s'adresse tant aux candidats qu'aux collaborateurs actuels de l'entreprise. Si elle est bien perçue en interne, elle peut avoir des effets bénéfiques sur le sentiment de fierté, sur l'engagement des salariés et sur leur

¹ Bornand Pascal.(08/07/2015),Couts de recrutement, www.rhinfo.com.

fidélisation¹. Ainsi, la marque employeur constitue un véritable levier d'attractivité et de fidélisation pour l'entreprise.

4.3.3 La marque employeur pour mobiliser les collaborateurs afin d'améliorer l'attraction des clients et des investisseurs :

Les investisseurs n'aiment pas l'incertitude, s'ils doivent choisir entre deux sociétés, ils opteront pour la plus stable, tant en termes financiers qu'humains. Ainsi, une entreprise qui reflète une bonne image employeur, où les collaborateurs jouissent d'un environnement de travail sain et équilibré arrivera à transmettre à ses actionnaires l'idée que cette entreprise est responsable vis-à-vis ses employés, son environnement et donc envers eux.

Devant la pression de plus en plus forte des associations de consommateurs et de l'opinion publique, qui exigent des dirigeants qu'ils soient socialement responsables et cessent de se focaliser uniquement sur le profit, les entreprises considérées comme « équitables avec leurs salariés » prennent l'avantage sur leurs concurrents. Ensuite la stabilité de l'effectif contribue directement au maintien et à l'amélioration de la qualité des produits et services fournis, le salarié qui maîtrise son emploi et qui reste attaché à son entreprise devancera les attentes des clients ou émettra plus d'idées d'amélioration que celui qui n'est pas engagé dans son travail. Dernièrement, selon le principe connu beaucoup plus dans les entreprises prestataires de services, un client interne satisfait implique la satisfaction du client externe. Ainsi, une forte marque employeur permet de satisfaire les collaborateurs, d'où la satisfaction des clients.

4.3.4 La marque employeur pour améliorer l'image de l'entreprise :

La marque employeur permet de produire de la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de haute qualité, elle permet aussi de créer le buzz autour de l'entreprise de sorte que si l'entreprise arrive à le gérer positivement elle en profitera pleinement. La réputation de l'image de l'entreprise se joue également à travers son image employeur, considérée comme l'une des composantes fondamentales de l'image globale de l'entreprise. Une étude²réalisée par Publicis Consultant affirme que l'image employeur est un élément constitutif majeur de l'image globale de l'entreprise, et que pour toute entreprise désireuse de refléter une image globale positive, travailler sa marque employeur est indispensable.

¹ Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2^{ème} édition), P 64, Edition Vuibert, Paris.

² Les DRH doivent surveiller leur image employeur .(23/02/2009),www.focusrh.com

4.3.5 La marque employeur, au service de la stratégie de l'entreprise :

Il est désormais admis que les ressources humaines, à tous les niveaux, constituent un avantage comparatif et contribuent ainsi à la performance économique, sociale et environnementale des organisations. Par ailleurs, la marque employeur, est considérée comme un moyen de valorisation du capital humain, au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle assure la satisfaction et l'implication du capital humain d'où son engagement, ce qui est à la fois un objectif personnel et un objectif stratégique managériale. D'autre part, elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et sa stratégie générale.

La marque est aussi un élément d'évolution stratégique, aucune entreprise ne peut réfléchir sur sa transformation sans se poser la question de l'image que ses salariés ont d'elle, dans le passé, aujourd'hui et demain¹.

Pour finir, et après avoir fait un passage sur les différents avantages que puisse apporter la marque employeur à l'entreprise, notamment dans le cas où ses attributs sont perçus valorisables, en l'occurrence le développement des compétences, nous présentons ci-dessous une figure permettant de faire un récapitulatif de ce qu'on avait vu :

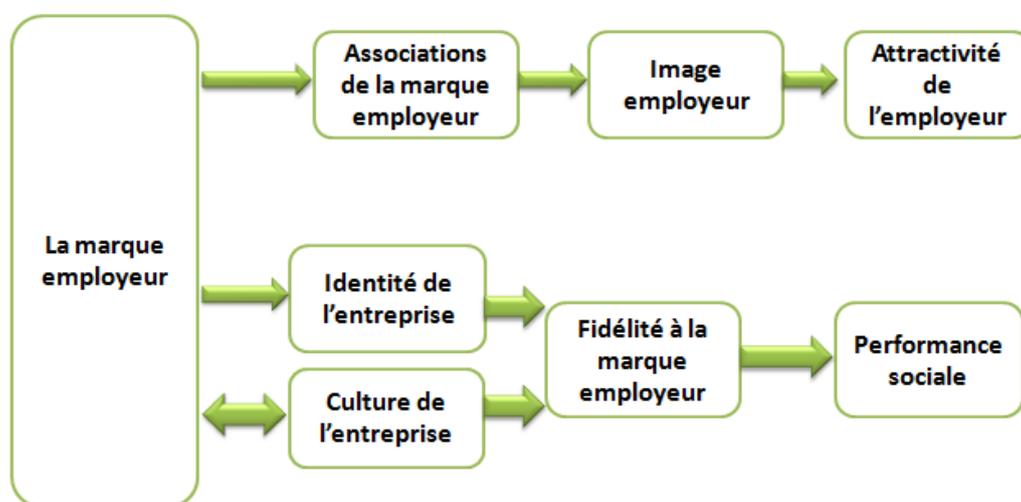


Figure 12: Le rôle interne et externe de la marque employeur²

¹ Héry Benoit, Wahlen Monique. (2012), De la marque au branding, P115, Edition Dunod, France

² Backhaus Kristin, Tikoo Surinder. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, Career development international, vol.09 No.5.2004, p501-517, Emeraled.

Ainsi, les entreprises qui ont compris les avantages qui peuvent résulter de la création d'une forte marque employeur, à court terme mais aussi à long terme, se sont mises à la développer et à en faire parler d'elle. Certaines entreprises participent dans des classements tels que Great place to work, Top employeur et Universum afin de mieux valoriser leurs efforts en tant qu'employeur, et profiter du buzz et des retombées médiatiques que puisse leur offrir de tels concours.

Au final, outre l'attraction et la fidélisation des collaborateurs, le label d'employeur de choix apporte bien d'autres avantages concurrentiels à l'entreprise qui saura en profiter.

Conclusion :

Pour les entreprises qui se sont déjà lancées dans l'application de la démarche marketing RH, cette dernière a donné ses fruits attendus. Adopter une telle démarche a pu prouver son efficacité et ses apports pour les entreprises, notamment en matière de gestion du capital humain. Aujourd'hui, il est temps pour les entreprises de travailler leur marque employeur si elles veulent surmonter les nouveaux challenges que leur imposent les années prochaines. Pour y faire, les entreprises doivent déterminer les éléments qui peuvent servir de leviers pour leur marque employeur, à l'instar du développement des compétences qui représente pour l'entreprise un gisement de valeur à exploiter.

Ainsi, afin de gagner l'engagement et la fidélisation de ses employés, l'entreprise n'a qu'à vendre son offre employeur à ses collaborateurs considérés comme ses premiers clients et refaire avec eux le même parcours avec les mêmes efforts et méthodes, qu'elle a suivi pour gérer sa relation client.

Chapitre 03 :

Cas Lafarge Algérie

CHAPITRE 03 : CAS LAFARGE ALGERIE

Dans ce dernier chapitre, nous allons aborder le cas de Lafarge Algérie en ce qui concerne les formations visant le développement des compétences et leur impact sur la valorisation du capital humain de l'entreprise. Ceci requiert toutefois de commencer par la présentation de l'entreprise, sa vision, sa culture ainsi que la présentation de ses valeurs. Ceci aura comme objectif de la situer par rapport à ses objectifs et ses engagements, mais aussi nous servira comme référence lors de l'examen de la cohérence de son discours avec ses pratiques sur le terrain.

Sur la base de ces enseignements, nous observerons de près les réalisations de l'entreprise en matière de développement des compétences à travers le département chargé de ces pratiques. Dans un premier temps, nous présenterons un aperçu sur les pratiques du département en chiffres (budget, indicateur man/days...). Nous passerons par la suite, à la présentation du programme du plan de formation de Lafarge Algérie avec ses différents aspects. Dernièrement, on présentera les projets du département, censé se concrétiser dans le moyen terme.

En effet, ces pratiques mettent en valeur la volonté de l'entreprise et son discours, et sont déterminantes pour que l'on puisse la qualifier en tant qu'une organisation apprenante.

La dernière partie de ce chapitre fera l'objet du cœur de notre travail, car elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude quanti-quali, que nous avons réalisé par le biais d'un questionnaire et des entretiens semi-directifs. Cette étude, nous a fourni des informations très riches concernant notre problématique et que nous allons présenter sous forme d'indicateurs répondant à toutes nos hypothèses de départ.

A la fin de ce chapitre nous allons analyser et discuter les résultats obtenus en vue d'estimer et d'évaluer la contribution que puisse apporter le développement des compétences pour la marque employeur Lafarge Algérie.

SECTION 01 : L'ENTREPRISE LAFARGE ALGERIE

6.1.1 Présentation de l'entreprise :

LafargeHolcim est le leader mondial dans son domaine, celui des matériaux de construction. Ses principales activités sont le béton et granulats, le ciment et le plâtre. Cette firme est présente dans 90 pays et emploie environ 115000 personnes à travers le monde.

Pour le groupe LafargeHolcim, L'entité Algérienne est d'importance stratégique. Le secteur de la construction est en croissance constante depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et solutions constructives.».

Lafarge Algérie emploie 2600 collaborateurs. Elle possède 2 cimenteries (M'Sila & Oggaz) avec une capacité totale de production de 8,6 mi T/an et un partenariat à Biskra (lancement cette année). Elle gère en partenariat avec le GICA la cimenterie de Meftah (1.2 mi/an) et compte 22 centres de production de béton, réseau en croissance continue, d'une capacité actuelle d'un million de mètres cubes.

Historique :

1866 : Implantation en Algérie et développement en Afrique du Nord.

2002 : Partenariat Lafarge-Cosider (plâtre).

2003 : Démarrage de l'usine Msila (1ère ligne ciment gris).

2005 : Démarrage de l'usine Msila (2ème ligne ciment gris).

2007 :

- Rachat des opérations d'Oracon-ciment (usine de Msila et Oggaz).
- Construction d'une 2ème usine à Oggaz : 1ère ligne de ciment blanc et création d'ACT (Béton & granulats).

2008 :

- Acquisition de 35% du capital de Meftah (plus contrat de 10 ans de Management).
- Oggaz inaugure 2ème ligne de ciment gris.

2010 : Lancement d'une nouvelle gamme, élargie de produits : Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki.

2011 : Inaugure à Msila le 5ème broyeur pour augmenter la capacité de production.

2013 :

- Lancement du projet BATISTORE.
- CDL: inauguration du premier Laboratoire de construction applicatif en Afrique pour Lafarge

2014 : Lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra en joint-venture avec l'entreprise Souakri.

2015 : Fusion du groupe Lafarge avec son challenger Holcim, ce qui a donné naissance au groupe Lafarge-Holcim.

2016 : Extension des capacités de production du granulat par la deuxième ligne à Kef Azrou.

Chiffres clés :

- Prés de 2 600 collaborateurs en Algérie, avec une moyenne d'âge de 39ans. (voir la pyramide des âges de l'entreprise en annexe 02)
- Ciment: 2 cimenteries d'une capacité de 8,8 millions de tonnes de capacité
- Béton: 22 Centres de production, 1,1 millions m³ de capacité
- Granulats: 1,6 millions de tonnes de capacité
- Plâtre: 01 Usine COLPA en joint-venture avec COSIDER.

6.1.2 Visions, missions et valeurs :

6.1.2.1 Visions :

La vision de l'entreprise se concrétise à travers les axes stratégiques prioritaires :

- Entreprise leader en Santé & Sécurité ;
- Créer un environnement de travail stimulant dont chacun soit fier ;
- Leader mobilisant ses ressources de manière dynamique, ciblée et rentable ;
- Entreprise choisie par ses clients pour sa qualité de service & son innovation ;
- Entreprise de référence en matière de performance ;
- Entreprise citoyenne créatrice de valeur partagée.

6.1.2.2 Missions :

Lafarge Algérie trace comme missions :

- La contribution à la construction des villes avec des solutions innovantes pour les rendre plus accueillantes, plus compatibles, plus belles et mieux connectées.
- Placer l'innovation au cœur de ses préoccupations, au service de la construction durable et la créativité architecturale grâce au premier centre de recherche sur les matériaux de construction.
- Faire investir les collaborateurs dans le développement d'actions citoyennes envers ses communautés.
- Faire évoluer les modes de construction avec le respect toujours plus grand des hommes, de leur diversité et de leur environnement. Cette conviction se traduit par une stratégie qui conjugue un savoir-faire industriel avec les critères de l'entreprise.

6.1.2.3 Valeurs :

Pour le groupe LafargeHolcim, se sont les valeurs qui définissent la culture de l'entreprise. Elles permettent de simplifier la prise de décision et d'inspirer des comportements justes et convergents.

Etant membre du groupe LafargeHolcim, Lafarge Algérie veille à ce que les valeurs du groupe résumées « S&S/CRISP », soient au cœur de toutes les activités réalisées par les collaborateurs, en les accompagnant dans leur quotidien au sein de l'entreprise. Par ailleurs l'aspect santé/sécurité revient dans chacune des valeurs, ce qui montre la vraie volonté de l'entreprise de réaliser sa vision d'être leader en santé /sécurité.

- **Clients** : bâtir une organisation et une culture centrée sur les marchés et les clients.
- **Résultats** : être déterminé sur l'atteinte de nos objectifs, dans le cadre d'une exécution rigoureuse et d'une politique de « zéro lésion»
- **Intégrité** : créer un environnement où la conformité et le respect des règles sont un engagement au centre de nos actions.
- **Sustainability « Durabilité »** : faire preuve de leadership par :
 - 1) La démonstration de l'engagement dans la préservation de l'environnement et être un modèle de responsabilité pour les générations futures.
 - 2) Etant actif dans son engagement avec les parties prenantes afin de créer des valeurs partagées avec la société
 - 3) La Conduite des solutions durables à travers toute la chaîne des valeurs.
- **Personnes, ouverture et inclusion** : Avoir le souci de chacun et respecter chaque individu. Ceci se réalise par le fait de :
 - 1) Se développer et coacher les autres à atteindre leur plein potentiel en les inspirant et en les renforçant.
 - 2) Reconnaître et récompenser la haute performance et recadrer les non-performants
 - 3) Être ouvert au partage et collaborer sur des idées, ressources et bonnes pratiques.
 - 4) Rechercher la diversité et adopter différentes idées, expériences et perspectives en écoutant, en posant des questions et en respectant les autres points de vue

6.1.3 Présentation du département d'accueil :

Le département L&D (Learning and Development) occupe une place centrale au sein de l'entreprise Lafarge Algérie. Ceci est lié à l'importance que donne l'entreprise à son capital humain et à son développement. Le département réalise comme missions :

- La déclinaison des programmes opérationnels en lien avec les objectifs stratégiques du groupe LafargeHolcim et de l'Algérie;
- L'apport des réponses développement individuelles et collectives pour corriger des dysfonctionnements ou proposer des améliorations;
- Contribue à améliorer la qualité d'exécution des collaborateurs ;
- Accompagnement de la transformation de la culture d'entreprise vers une culture Client ;
- Accélération l'ancrage des valeurs de l'entreprise CRISP/ S&S.
- mise en valeur les plans O&HR pour faire de Lafarge un environnement de travail dont chacun est fière.

En effet cette volonté de l'entreprise de se retourner vers le développement de son capital humain s'est accentuée avec la fusion LafargeHolcim. Le groupe vise en effet à construire une vraie organisation apprenante, en développant et en travaillant de plus en plus sur sa stratégie L&D.

SECTION 02 : ETAT DE LIEUX SUR LES PRATIQUES DE LAFARGE ALGERIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

6.2.1 Les réalisations du département L&D en chiffres :

- 4300 demandes de formation satisfaites en 2015 contre plus de 3000 l'année précédente.
- Un taux de 4,64 jrs de formation/an par individu (2015).
- Le nombre de thèmes de formations réalisées s'élève à 248 thèmes.
- Le budget dédié à la formation en 2015 s'élève à 177.102 KDZ, soit 3.5 % de la masse salariale.
- Le nombre des expatriés réduit de 120 collaborateurs en 2012 à 48 collaborateurs en 2015.
- Nombre d'heures de formations du programme Kafaat en 2015 est de 22560 H, avec 140 personnes par catégories. (voire en annexe n:01 les chiffres détaillés des réalisations du programme en 2015)

6.2.2 Programmes du plan de formation Lafarge Algérie :

L'accompagnement du développement des collaborateurs, se fait à travers la mise en place d'un plan de formation solide et complet, qui comprend différents programmes :

- Le programme Hirfati (mon métier) : Programme de jeunes apprentis aux métiers du BTP : Maçonnerie, applicateurs à béton, soudure, plomberie... etc. La première édition achevée en 2013 pour les métiers de maçonnerie en collaboration avec le CFPA et le groupe Hasnaoui.
- Le programme « Kafaat » (compétence) : son objectif est d'assurer le transfert de connaissances et d'expertise du groupe vers ses nouvelles unités et d'arriver à atteindre l'excellence opérationnelle. Les principales actions de développement de ce projet sont :
 - 1) Développement des opérateurs de la salle de contrôle ;
 - 2) Développement des inspecteurs et des planificateurs ;
 - 3) Développement des compétences managériales ;
 - 4) Autres programmes de formation technique.
- SFE : Programme destiné principalement au développement des compétences de la force de vente de l'entreprise « Les commerciaux ».
- Programme de formations techniques liées aux différents métiers.
- Soft skills : Aider les collaborateurs à développer des compétences soft, telles que : (les langues, IT, développement personnel...).
- Programme de formations destiné au manager : leadership, proximité managériale...
- Les programmes santé/sécurité : La santé/sécurité occupe de sa part une place primordiale dans le plan de formations. En effet et suite à la nature de l'activité de l'entreprise, on ne peut parler de développement des compétences sans évoquer les programmes safety qui assure la base solide du développement et de l'épanouissement des collaborateurs. Lafarge Algérie dispose de 3 écoles sécurité à travers le pays, qui forment systématiquement et régulièrement salariés, sous-traitants et transporteurs aux standards du Groupe (plus de 8H par personne chaque année). 300 personnes en moyenne suivent aussi chaque année une formation complémentaire axée sur le management de la sécurité. En 2013, un programme spécifique, certifiant, (« Mithali » qui signifie « Exemple ») a été lancé pour les superviseurs de chantier, axée sur coaching et développement de l'encadrement de premier niveau, d'une durée totale de 8 jours / personne.

L'importance qu'accorde l'entreprise pour le développement des compétences, se vérifie aussi par la volonté des collaborateurs à transmettre leur savoir aux jeunes talents :

- Lafarge est membre fondateur et Gold de l'association Injaz Al Djazair depuis 2011 .Elle contribue avec le plus grand nombre de coach bénévole et fait du coaching de jeunes étudiants par des employés Lafarge bénévole à la création de Junior entreprise « startup ».
- Organisation et parrainage du concours d'architecture EPEAU en 2016, avec la participation de coach de Lafarge Algérie, dans le cadre d'encourager les étudiants à la créativité et à l'innovation.

D'autre part, l'entreprise veille à suivre les tendances d'apprentissage et d'instaurer un climat de développement qui accompagne les collaborateurs au quotidien. Lafarge Algérie possède une plateforme appelée « Learn@LH » dédiée aux collaborateurs .Cette dernière comprend plusieurs modules dans différents domaines : langues, management, marketing, finance...Elle permet aux collaborateurs de développer leur connaissances en continue .Cette plateforme répond parfaitement aux besoins des employés sensibles à ce mode d'apprentissage. L'accès à cette plateforme peut se faire même en dehors de leur poste de travail.

6.2.3 Projets L&D :

L'importance que donne Lafarge à l'apprentissage s'est intensifiée encore avec la fusion LafargeHolcim.

Ainsi le nouveau groupe est en cours de réalisations de plusieurs projets liées au développement des compétences à l'instar de la « corporate university » et les « fonctionnal academies » :

- **L'université corporate :** Le groupe Lafarge disposé auparavant d'une entité « Lafarge university » chargée de développer des programmes destinés au développement du management supérieur et à accompagner le changement de l'organisation, pour atteindre le standard des organisations apprenantes. Cette entité était également en charge d'assurer la conception de programmes d'induction et du monitoring de la plateforme d'apprentissage.

Suite à la fusion, une entité dont les missions seront probablement similaires est en cours de montage.

- **Fonctionnal academies :** ce sont des institutions qui seront en charge du développement des cœurs de métiers-clés pour le développement du groupe (ventes & marketing, finance, comptabilité et reporting, HR)

En Algérie, une professionnalisation du métier de la formation se traduira par les initiatives suivantes :

- **Lafarge Academy** : L'idée est de mettre en place une école de formation et développement des compétences internes destinée à être le fournisseur de l'ensemble de l'offre de formation de Lafarge Algérie service et de développement des compétences pour toute l'organisation. Les spécialités qui seront délivrées par Lafarge Academy seront très variées : safety, formations techniques, programmes de certification Groupe, programmes d'induction, Must have (CoBC, Habilitations, ...). Lafarge Algérie compte dans un second temps étendre l'offre de l'académie à l'extérieur, de sorte qu'elle contribue au développement Local, en ouvrant ses portes aux communautés locales.
- **Safety schools** : professionnalisation des pratiques de cette outil qui soutient l'implémentation de la valeur fondamentale du groupe, par :
 - La certification des formateurs occasionnels ;
 - La mise en réseau des différentes safety schools ;
 - La réingénierie de certains programmes.
- Les centres de formations : ce sont des locaux dédiés aux programmes spécifiques aux sites, ou bien aux programmes de Lafarge Academy.

SECTION 03 : PRESENTATION DE L'ETUDE ET DEPOUILLEMENT DES RESULTATS

Cette section est dédiée à la présentation de l'enquête réalisée et sa méthodologie, ainsi qu'à l'analyse des résultats obtenus suite à l'étude amenée.

6.3.1 Présentation de l'étude :

Notre étude avait comme objectif d'étudier le potentiel qu'a le développement des compétences au sein de l'entreprise Lafarge Algérie, afin de vérifier sa contribution et la place qu'il occupe dans la constitution de l'image employeur de l'entreprise.

6.3.1.1 Les circonstances relatives à la période de la réalisation de l'étude:

Les circonstances qui ont accompagné la période qui précède la réalisation de notre étude sont jugées plus ou moins critiques, ceci revient au fait que le département L&D, au sein duquel nous avons réalisé notre étude, était affecté par un changement organisationnel : le département était dans l'obligation de renouveler plus que la moitié de son effectif. De ce fait, la prestation du département été déséquilibrée durant la première période de l'année (Notre étude été menée le début du deuxième trimestre de L'étude été menée l'exercice).

6.3.1.2 3.3.1.2 Méthodologie de l'enquête :

- Méthode de collecte de données :

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous nous sommes référenciés tout d'abord à l'étude documentaire afin de dresser un état de lieux sur les pratiques réalisées en matières de formations visant le développement de compétences ainsi que leur exploitation dans la construction de la marque employeur LafargeHolcim Algérie. Dans un second temps nous avons réalisé une étude quanti-quali composée de deux outils, un questionnaire de sondage interne et des entretiens semi-directifs.

- Définition de la population :

La population mère est constituée des employés de l'entreprise Lafarge Algérie travaillant au niveau du siège et qui constituent 400 employés.

- Définition de l'échantillon :

Notre échantillon se compose des employés de l'entreprise Lafarge Algérie qui travaillent au niveau du siège.

- La méthode d'échantillonnage adoptée :

La méthode d'échantillonnage choisie est l'échantillonnage aléatoire simple.

- La taille de l'échantillon :

La taille de notre échantillon s'élève à cent quatorze individus pour le questionnaire, et vingt individus par les entretiens semi-directifs.

6.3.1.3 Présentation du questionnaire :

Le questionnaire est constitué d'un ensemble de questions fermées de différents types¹.

- Les questions dichotomiques :

Ces questions nous ont servis pour la détermination des individus répondant à certains critères précis tels que (s'absenter des formations, recommandation entreprises etc.). Ces dernières représentent en réalité, des questions filtres pour les questions qui les succèdent.

¹ Le questionnaire intégrale est présenté en annexe numéro 03

- **Les questions à choix multiples à réponse unique :**

Ces questions ont été utilisées afin de déterminer la perception ou le positionnement des individus par rapport à certaines variables (relation L&D et individu, perception des individus sur eux-mêmes). Le but a été de pousser le répondant à donner sa position précise vis-à-vis les différentes variables.

- **Les questions à choix multiples à réponses multiples :**

Ces dernières permettent de donner plus de choix au répondant pour exprimer sa position vis-à-vis les différentes variables, surtout lorsque la nature de l'information recherchée l'exige (tester la notoriété assistée des programmes de la formation).

- **Les questions à échelle :**

Nous avons utilisé des questions à échelles d'attitudes (Osgood et Likert) de 7 points, et de fréquence de 5 et 3 points. Ces questions nous ont servi pour déterminer la perception des employés et leur avis concernant les éléments qu'on a voulu tester.

- **Les questions signalétiques :**

L'utilisation de ce type de question permet de caractériser notre échantillon. Ça représente pour nous en effet, des critères de segmentation lors de l'analyse des réponses collectées.

6.3.1.4 Le pré-test du questionnaire :

Une fois l'élaboration du questionnaire achevée, nous l'avons soumis à l'épreuve, dont le but principal était de vérifier la correspondance du questionnaire à nos questions de recherche. Le pré-test était réalisé entre les 12 et 16 Avril 2016 auprès de 20 personnes¹ de notre population à interroger. Le pré-test s'est déroulé en deux étapes :

- **Première étape :** dans un premier temps nous avons testé notre questionnaire auprès des responsables chargés de la formation. ceci nous a permis une meilleure adaptation des questions aux besoins des responsables, une amélioration du vocabulaire utilisé afin qu'il corresponde le mieux au vocabulaire professionnel utilisé au sein de l'entreprise.
- **Deuxième étape :** Dans un second temps nous avons testé notre questionnaire vis-à-vis quelques employés repérés de notre échantillon cible. Cette étape a été réalisée dans les conditions réelles de l'enquête, à savoir par questionnaire auto-administré envoyé par le

¹ Fenneteau Hervé. (2015), L'enquête entretien et questionnaire, 3^{ème} éd, P119, Edition Dunod, France.

biais des adresses email professionnelles des interrogés, tout en respectant l'anonymat des répondants. Une fois les réponses reçues, nous avons pu recueillir les commentaires et remarques de l'échantillon test par voie de téléphone et même face-à-face. Ces derniers ont été liés principalement aux difficultés rencontrées en répondant tels que (mal compréhension des questions d'où la nécessité de les reformuler, insuffisance des modalités d'où l'exigence d'élargir les modalités soit par autre ou de les augmenter dans le cas des questions à échelle, repérer les questions oubliées, des remarques liées à la longueur du questionnaire ce qui nous a menés à éliminer certaines questions, considérer quelques questions comme non obligatoire...).

Nous avons pu grâce à ces deux étapes, éliminer les erreurs détectées à fur à mesure, encore, d'estimer le temps moyen pour répondre qui est de 10 minute. Ainsi, nous avons pu avoir un questionnaire qui répond au mieux à nos besoins d'informations tout en prenant en considération les circonstances des répondants.

Après avoir validé la version finale du questionnaire, nous l'avons lancé pour une période de vingt neuf jours, allant du 17 Avril jusqu'au 15 Mai où nous avons bloqué la réception des réponses pour entamer la phase d'analyse.

6.3.1.5 3.3.1.5 Présentation du guide d'entretien semi-directif :

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec vingt employés faisant partie de notre échantillon, en respectant les critères de segmentation utilisés dans le questionnaire (Age, Sexe, CSP, Expérience Lafarge). La durée des entretiens variait entre 20 et 40 minute. Le guide d'entretiens comprenait 5 questions qui sont toutes ouvertes¹.

L'objectif de cette étude qualitative était de consolider les résultats obtenus de l'étude quantitative, de mettre l'accent sur certaines questions considérées comme extrêmement importantes pour nos besoins d'étude tout en donnant plus de liberté au répondant d'expliquer sa perception et sa position vis-à-vis ces éléments. Le guide d'entretien comprenait aussi des questions de relance pour garantir la bonne animation de l'entretien ainsi qu'une meilleure fluidité dans l'échange.

¹ Voir en annexe numéro 04 le guide d'entretien détaillé.

- **Caractéristiques de l'échantillon :**

Sexe	Masculin	Féminin		
	13	7		
CSP	Cadre	Non cadre		
	8	12		
Age	22-38ans	39-51ans	52-60ans	
	12	4	4	
Expérience Lafarge	Moins d'un an	1-3ans	4-7ans	Plus de 8ans
	2	4	5	9

Source: Etabli par l'étudiant .

Le détail est fourni en annexe n05.

- **Les principaux points traités dans le guide :**

Les thèmes clés de la grille d'entretien sont :

- Le développement des compétences au sein de l'entreprise (importance intégration et fidélisation)
- Le cas de Lafarge Algérie (parcours formation, évolution, formations et évolution)
- Le lien entre Lafarge Algérie en tant qu'employeur et les opportunités de développement de compétence (interne et externe).
- Le discours de l'entreprise LafargeHolcim Algérie sur « l'organisation apprenante » : Cohérence avec la réalité, sincérité du discours, adéquation avec les valeurs et la culture.
- Les formations concernant le développement des compétences, une composante de l'image employeur LafargeHolcim Algérie (faisabilité).

6.3.2 Analyse et traitement des données :

Nous avons analysé les résultats en utilisant le logiciel SPSS, et l'outil Excel du Microsoft office. Notre analyse était fondée principalement sur les résultats du questionnaire, et consolidée par les résultats des entretiens semi-directifs.

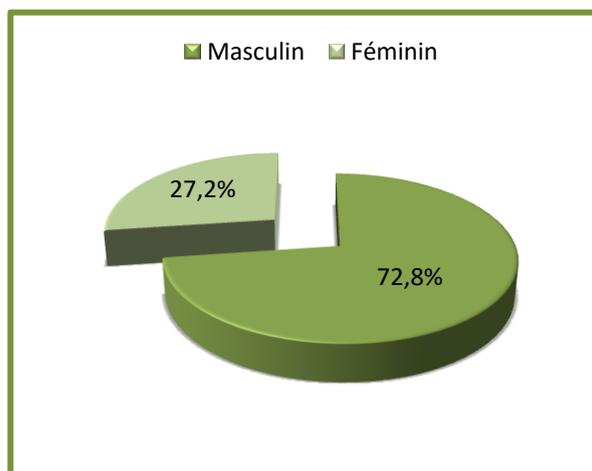
Concernant la fiabilité de notre étude (questionnaire), nous l'avons vérifiée à travers le coefficient Alpha de Crombach. Les résultats détaillés du questionnaire et des entretiens, sont fournis dans les annexes 06 et 07.

Dans ce qui suit, nous présenterons l'analyse des principaux résultats, réalisée à la base d'indicateurs que nous avons fixés afin qu'ils nous permettent une meilleure interprétation des données.

6.3.2.1 Analyse de la constitution de l'échantillon d'étude :

A partir des informations recueillies par le billet de la fiche signalétique présente dans le questionnaire, nous avons pu repérer les caractéristiques de notre échantillon, que nous présenterons ci dessous.

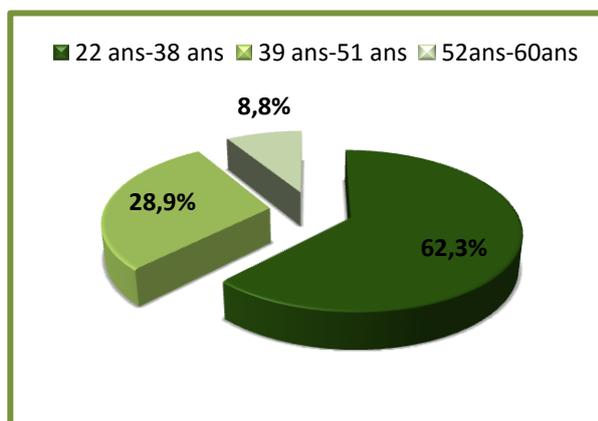
Les employés de l'entreprise du sexe masculin représentent une majorité de 72.8% de la population, contre un taux de 27.2% pour les femmes. Ceci peut s'interpréter par la nature de l'activité de l'entreprise « Industrie lourde », centrée sur la production du Béton, ciment et granulat, qui peut paraître aux femmes peu attractive. D'autre part, on peut expliquer ça aussi par les engagements qu'impose l'activité tels que les déplacements, le travail de nuit et le travail



Graphique 1: La répartition de l'échantillon selon le sexe

posté...etc. Néanmoins on ne peut reprocher cette domination masculine à la politique de l'entreprise car au contraire, le groupe LafargeHolcim encourage la diversité et l'égalité des chances, et soutient fortement l'accès des femmes aux postes de responsabilités.

Par ailleurs, on remarque que la majorité des employés figurant dans notre échantillon font partie de la génération Y (22ans -38ans) avec une représentation de 62.3% de la population totale interrogée. Vient ensuite la génération des X (39ans-51ans) avec 28.9% des employés. Le reste, concerne la génération des Baby-boomers (52ans-60ans) par un faible taux de 8.8%. Pour la génération « Z » (Moins de 22 ans), on remarque qu'elle est actuellement complètement absente de la composition de notre échantillon.

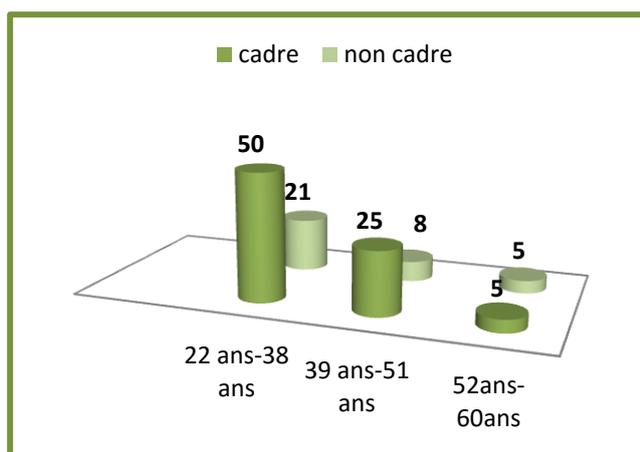


Graphique 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge en suivant une approche par génération

En effet ces résultats sont très représentatifs de la population des employés Lafarge Algérie. Ils sont presque identiques aux données obtenues de la pyramide des âges de l'entreprise (annexe02) et reflète parfaitement la répartition des âges des employés de Lafarge Algérie.

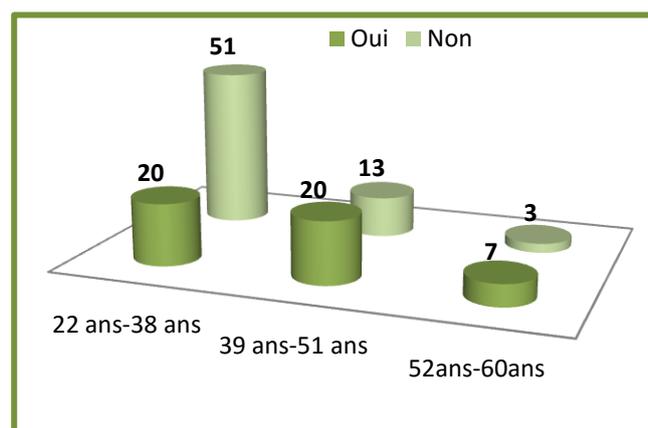
Au sein de l'entreprise Lafarge Algérie, la classification de la catégorie socioprofessionnelle des employés se fait uniquement selon deux catégories : cadre et non cadre. Le passage d'une catégorie à une autre est lié à plusieurs critères dont on peut citer : l'expérience, la performance, les responsabilités de poste...

On remarque que 70.2% des employés de l'échantillon font partie de la catégorie cadre, et 29.8% de celle des non cadre. Par ailleurs, si on analyse de plus près les membres de la génération Y (22-38ans), on remarque que 70.4 % d'entre eux sont cadres. En effet pour l'entreprise, l'évolution est liée en premier lieu à la performance des individus plus qu'à d'autres critères tels que l'expérience ou bien l'âge. Par conséquent, on peut trouver au sein de Lafarge Algérie des managers et des directeurs de département à un très jeune âge.



Graph 3: La répartition de l'échantillon selon la CSP et la tranche d'âge.

Dans notre échantillon, 41.2% des employés encadrent des équipes. On arrive aussi à remarquer que 28.2% des employés faisant partie de la génération Y (22-38ans) encadrent des équipes, contre 60.6% pour celle des X (39-51ans) et 70% pour les baby-boomers (52-60ans).



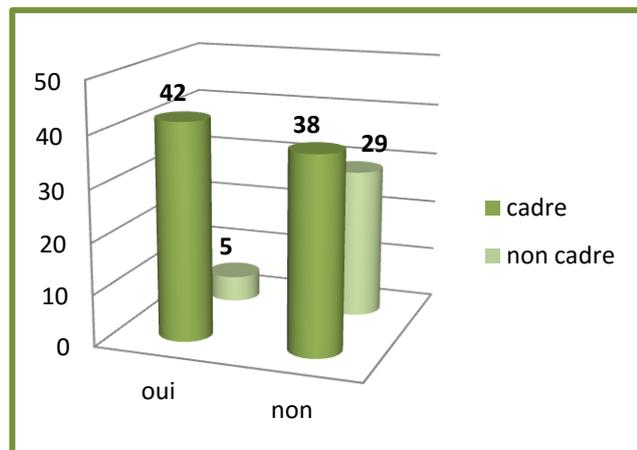
Graph 4: La répartition des employés en fonction de l'âge et l'encadrement des équipes

De par ces résultats, on constate que malgré le fait que 70.2% des « Y » sont cadres, seulement 28.2% d'entre eux encadrent des équipes.

L'encadrement des équipes n'est-il pas lié à la CSP des employés ?

Pour répondre à la précédente question, nous avons croisé deux critères CSP/encadrement d'équipe :

On arrive à voir que 84.9% des cadres encadrent des équipes, mais encore 10.6% des non cadre encadrent aussi des équipes. D'après ces données, nous confirmons ce que nous avons avancé précédemment .En effet, l'encadrement des équipes n'est pas du tout lié à la CSP des employés, ceci dépend d'autres facteurs plutôt organisationnels.



Graph 5: La répartition de l'échantillon en fonction de l'encadrement et la CSP

6.3.2.2 La marque employeur selon les deux parties (employeur/employés) :

Pour connaître la définition attribuée à la marque employeur au sein de l'entreprise Lafarge Algérie, nous nous sommes référés aux entretiens établis. Etant donné que ce concept touche à deux parties qui sont bien les employés et l'employeur, la partie employeur était représentée par les responsables que nous avons pu rencontrer durant notre stage (directeurs de départements, managers ...) tout en s'appuyant sur les éléments stratégiques liés à la vision et la mission de l'entreprise.

Pour les employés, la marque employeur représente les éléments (environnement de travail, rémunération, avantages Sociaux et professionnels...) qui font la différence entre une entreprise et une autre lorsqu'il s'agit du choix d'intégration. Il s'agit des informations concernant l'entreprise qu'ils reçoivent et qu'ils trouvent formellement dans les sites des entreprises ou informellement via leur environnement (connaissances, contacts, collègues...). Ils la qualifient aussi de promesse que leur donne l'entreprise (dans le cas où elle communique là-dessus).

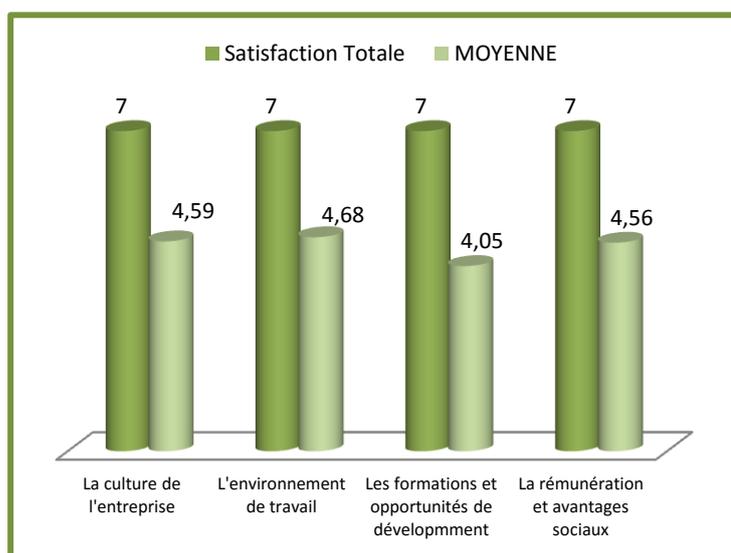
Parlant de Lafarge Algérie, les employés déclarent que la rémunération et les avantages sociaux sont les attributs qui dominent l'image employeur de cette dernière, et représentent pour la plupart des membres de leur entourage l'élément qui les attire le plus vers cette organisation.

Les responsables de leur part, déclarent que la marque employeur constitue le moyen par lequel l'entreprise peut se vendre en tant qu'employeur, en vue d'attirer les bonnes compétences et permettre à l'entreprise plus de choix et une meilleure sélectivité. En effet, l'entreprise « veille à créer un environnement de travail stimulant dont chacun soit fier et qui correspond à sa vision d'être leader mobilisant ses ressources de manière dynamique, ciblée et rentable⁹⁵ ». Bâtir une marque employeur fondée sur la culture et les valeurs de l'entreprise, semble ainsi incontournable en vue de réaliser cette vision.

6.3.2.3 Le développement des compétences et l'image employeur de l'entreprise :

Afin de positionner le développement des compétences parmi les autres éléments constitutifs de l'image employeur de l'entreprise, nous avons exploité les résultats des questions 02, 04, 05, 07 et 08 du questionnaire et les informations obtenus des entretiens.

Lorsque nous avons demandé aux employés d'estimer leur degré de satisfaction à l'égard d'une liste d'éléments reflétant l'image employeur de l'entreprise, à l'instar de : La culture de l'entreprise, L'environnement de travail, La rémunération et les avantages sociaux ainsi que les formations et opportunités de



développement, leur réponse était plutôt inattendue. L'environnement de travail était à la tête, suivi de la culture de l'entreprise, par la suite la rémunération et les avantages sociaux. Vient à la fin, les formations et opportunités de développement avec une différence très faible.

Graph 6: La satisfaction vis à vis les différents attributs de l'image employeur

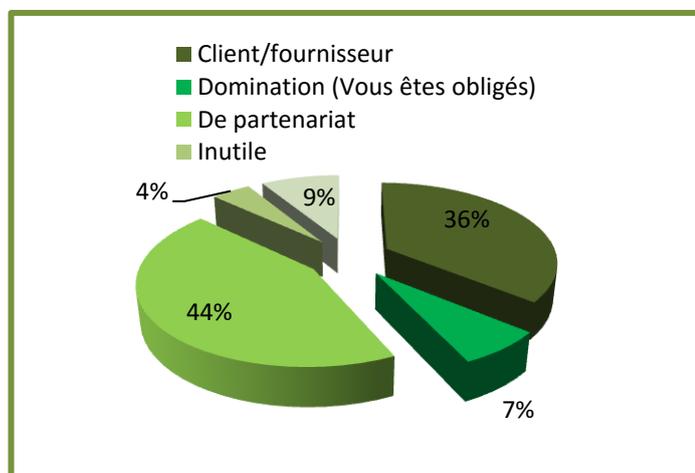
En effet, les formations et opportunités de développement est en position comparable par rapport aux autres attributs de l'image employeur de l'entreprise. Ainsi, les opportunités de développement des compétences ont arrivé à arracher une place importante parmi les autres critères sur lesquels est basée l'image employeur actuelle de Lafarge Algérie.

⁹⁵ Axe stratégique du projet d'entreprise TRIG'NA (TRIG'NA : projet de transformation à Moyen et long terme)

D'une autre part, on a constaté que la satisfaction par rapport aux opportunités de développement des compétences qu'offre l'entreprise dépendait de l'expérience des répondants au sein de l'entreprise Lafarge Algérie. Le degré de satisfaction diminue parallèlement avec l'augmentation de la durée d'expérience (Moy moins d'un an= 5.1, Moy plus de 8 ans =3.71) ceci s'interprète par :

- Les employés ayant intégré l'entreprise il y'a moins d'un an, et qui de majorité avaient déjà des expériences au sein d'autres boites, ont plus de considération aux opportunités qu'offre l'entreprise. Ils arrivent à comparer objectivement ce qu'ils perçoivent au sein de Lafarge Algérie avec d'autres offres.
- Les employés ayant plus de 8 ans font confusion avec l'époque Orascome avant Lafarge. Les résidus de leur insatisfaction dominent encore leur perception.
- A force de s'habituer à un certain niveau d'avantages quelque soit leur degré d'attractivité, les employés les banalisent avec le temps surtout si l'entreprise ne communique pas là-dessus et ne rappelle pas ses collaborateurs de ce qu'elle fait et réalise pour eux.

De plus, on arrive à constater que les opportunités de développement des compétences représentent un critère de choix d'intégration dans l'entreprise (Moy=4.75). Un choix qui est basé habituellement sur les informations relatives à l'image employeur que dégage l'entreprise. Par ailleurs, cela représente un critère qui se met en évidence lors de la recommandation de l'entreprise (De tems en tems). De ce fait, encore une fois les opportunités de développement des compétences paraissent avoir leur place dans la composition de l'image employeur de l'entreprise.



Graphique 7 : La perception des employés de leur relation avec le département L&D

Les employés de Lafarge Algérie considèrent aussi avec un taux de 36% leur relation avec le département L&D, une relation « client/fournisseur », ceci indique que pour ces derniers les formations et le développement des compétences en particulier constituent l'un des avantages

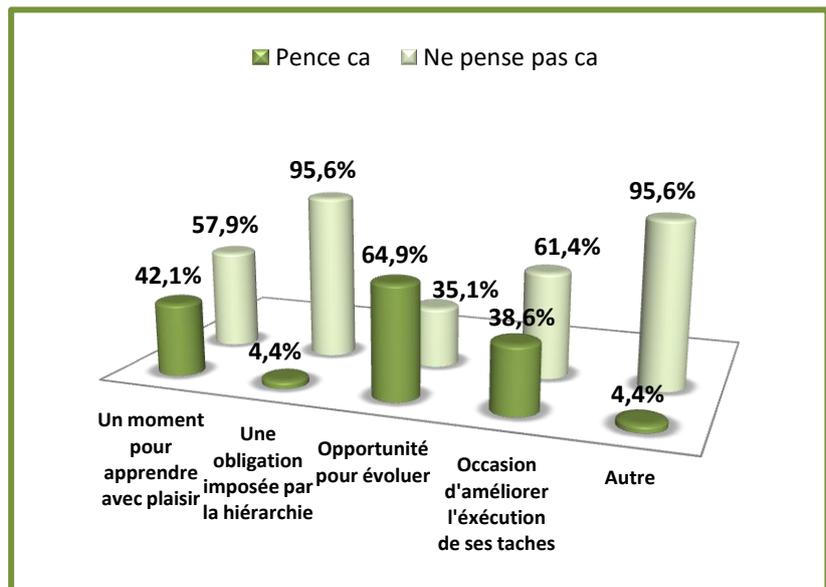
qu'ils attendent avoir de la part de leur employeur, au même titre que les avantages sociaux et d'autres privilèges qu'ils reçoivent en contrepartie du travail qu'il réalisent.

Au final, se sentir valoriser (Le cas de 51.85% des employés) par les actions visant le développement des compétences, indique que ce critère renforce l'image employeur de l'entreprise et œuvre dans le même objectif que celui des autres attributs, celui de transmettre aux employés le sentiment que l'entreprise fait autant d'efforts pour eux qu'ils le font eux pour la réalisation de leur tâches, tout au long de leur contrat du travail.

6.3.2.4 Le développement des compétences et la concrétisation des aspirations professionnels des employés :

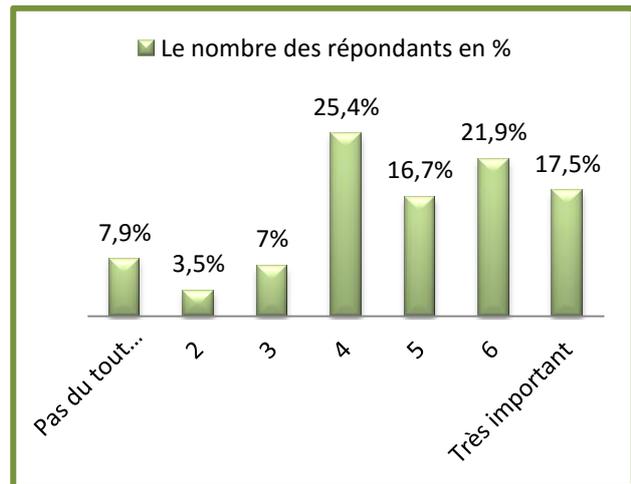
Déterminer la place qu'occupent les formations visant le développement des compétences au sein de l'entreprise pour les collaborateurs, représentait pour notre étude un élément central. La conclusion que nous avons pu tirer de notre étude reposée sur les questions 05, 04, 07, 09,08 et les résultats des entretiens semi-directifs.

Pour que les opportunités de développement des compétences, deviennent pour les employés un critère parmi d'autres lors du choix d'intégration dans l'entreprise, ces dernières doivent correspondre aux aspirations professionnelles des employés en premier lieu. Il est évident que pour les employés, la formation n'est pas une finalité en soi, mais ce sont plutôt les avantages qu'elle leur procure qui les intéressent.



Graphe 8: La perception des actions offertes par le département L&D

Le fait que les employés considèrent les opportunités de développement des compétences comme un critère plutôt important (4.75) dans leur décision d'intégration, mais aussi en la mettant en évidence de temps en temps lorsqu'il recommande l'entreprise à leurs proches, reflète l'importance qu'ils attribuent à ce critère. Celle d'être la clé de la concrétisation de leurs aspirations professionnelles à court terme et même à long terme.



Graph 9 :L'importance de développement des compétences dans le choix d'intégration

De plus, et à partir de notre analyse des résultats, nous avons pu estimer une relation existante entre le degré d'importance accordé au développement des compétences comme critère de fidélisation et deux autres variables : l'âge et l'encadrement des équipes. Il se trouve que le degré d'importance accordé à ce critère diminue avec l'âge (pour les « Y », la moyenne est de 4.05, pour les « X » c'est 3.03 et les baby boomers 2.7). On interprète ceci par :

- Le fort engouement qu'a la génération « Y » pour la réalisation de soi et l'évolution dans les échelons de responsabilités (nous l'avons évoqué dans la partie théorique). De ce fait, pour les « Y » le développement des compétences est le biais de concrétisation de leurs ambitions.
- Plus il avance dans l'âge, l'employé commence à chercher plus de stabilité que d'autres choses. Ses aspirations professionnelles se stagnent voire diminuent, ainsi pour lui le critère évoqué perd sa pertinence quant à sa capacité de le fidéliser.

Par ailleurs, le degré d'importance accordé au critère est lié aussi aux responsabilités du poste, en effet ceux qui n'encadrent pas des équipes présentent une plus grande estime pour le développement des compétences comme critère de fidélisation que ceux qui encadrent (Moy ceux qui encadrent= 2.91, Moy ceux qui n'encadrent pas =4.1). Ceci s'explique par le lien que font les employés entre la formation voire le développement des compétences et la réalisation des ambitions et projets professionnels. Ceux qui n'encadrent pas des équipes souhaitent décrocher des postes qui leur permettent de manager des équipes, ainsi la formation paraît avoir d'importance pour eux dans la réalisation de cet objectif.

Penser avoir une relation de client/fournisseur (43% des employés le pensent) avec le département L&D chargé des formations au sein de l'entreprise, revient à dire que ces derniers sont pourvoyeurs des moyens nécessaires pour évoluer professionnellement et améliorer sa pratique sur son poste de travail (besoin exprimé = besoin satisfait). En effet 64.5% des employés considèrent les formations comme une opportunité pour évoluer et 51,8% éprouvent le sentiment d'être valorisés suite aux formations.

Ainsi, pour les employés de Lafarge Algérie, les opportunités de développement de compétences impliquent :

- Se former, se développer, consolider voire même élargir ses connaissances ;
- Développer des compétences polyvalentes ;
- Permet de concrétiser leurs ambitions professionnelles (rémunération, poste, responsabilité...);
- Ca conditionne le parcours professionnel et permet une meilleure gestion de sa carrière.

6.3.2.5 Le développement des compétences et l'attractivité de Lafarge Algérie en tant qu'employeur :

Afin d'étudier le potentiel d'attractivité de développement des compétences au sein de l'entreprise, nous nous sommes basés sur les résultats obtenus à partir des questions 05, 03, 04, 06 et 02 du questionnaire ainsi que les résultats collectés à partir des entretiens semi-directifs.

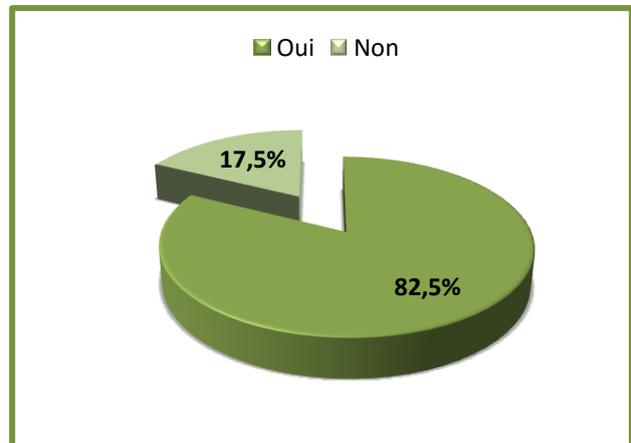
Les opportunités de développement des compétences sont considérées par les employés comme un critère d'intégration plutôt important (Moy=4.75). En effet, nous avons pu constater que l'attractivité de ce critère dépend des aspirations professionnelles qu'ont les employés : Plus les employés sont ambitieux et soucieux de leur carrière (souhaitent bâtir une bonne carrière, évoluer, décrocher les postes qu'ils souhaitent...), plus ils donnent de l'importance à ce critère.

Inversement, les employés qui cherchent de la stabilité en premier lieu n'estiment pas trop important de ce critère. Du coup, les employés qui ont réussi à réaliser leurs ambitions professionnelles accordent moins d'importance à la formation, contrairement aux nouvelles recrues qui sont en début de carrière.

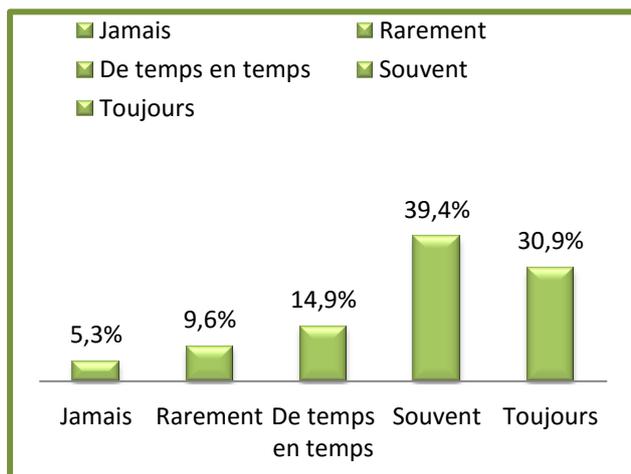
Par ailleurs, les employés partagent le même engouement pour la formation. Le désir d'apprendre et de se développer est une caractéristique qu'ils ont tous, même si cela se

manifeste à des degrés différents et de manières différentes. Pour certains ce sont les formations spécialisées qui les intéressent, pour d'autres ce sont plutôt les formations qui renforcent les compétences et la polyvalence.

D'autre part, pour les employés de Lafarge Algérie qui déclarent majoritairement (82.5%) avoir déjà recommandé Lafarge Algérie pour des personnes en recherche d'emploi, la mise en évidence des opportunités de développement se fait de temps en temps.



Graph 10: La recommandation de Lafarge Algérie comme employeur par les employés de l'entreprise



Graph 11 : La mise en évidence des opportunités de développement des compétences durant la recommandation

Ceci confirme l'importance qu'ils accordent à ce critère mais aussi, leur perception positive des efforts qui se font dans l'entreprise en termes de formations visant le développement des compétences. En effet, l'évaluation des employés pour les différents éléments liés à la formation, à l'instar de la richesse et la diversité des programmes et le contenu, est satisfaisante.

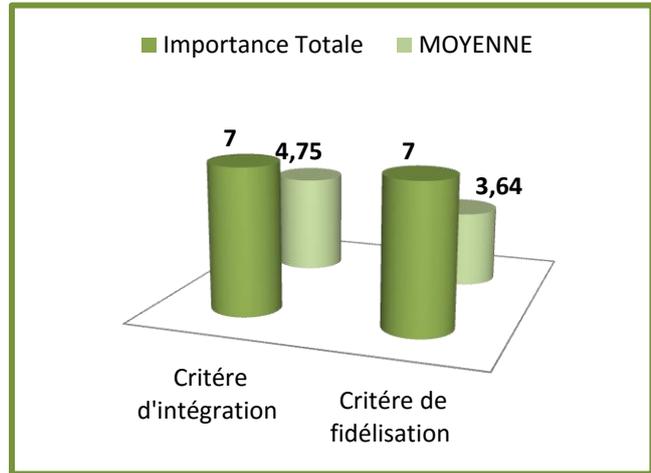
Pour Lafarge Algérie, connue dans le marché de travail sous l'image de l'entreprise désirée par les recrues grâce aux avantages sociaux et la rémunération en premier lieu, les conditions de travail sophistiqués en deuxième lieu, mais aussi sa culture bien fondée et structurée avec ses valeurs, les opportunités de développement de compétences arrivent à arracher une place plus ou moins similaires à ces derniers.

En effet, nous jugeons très intéressant le degré de satisfaction « moyen » qu'ont les employés pour les opportunités de développement des compétences au sein de l'entreprise et qui est similaire à celui éprouvé pour la rémunération et les avantages sociaux, l'environnement de travail ainsi que la culture de l'entreprise.

6.3.2.6 Le développement des compétences et le potentiel de fidélisation de Lafarge Algérie en tant qu'employeur :

L'analyse de l'indicateur de contribution du développement des compétences dans le potentiel de fidélisation des employés de Lafarge Algérie, s'est faite à partir des questions 05, 06, 02,08, 07,20 ainsi que les réponses obtenues des entretiens semi-directifs.

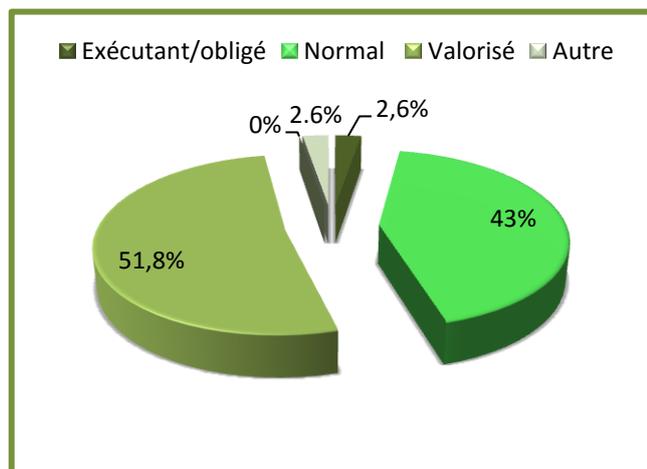
Les employés de Lafarge Algérie n'accordent plutôt pas d'importance au rôle que jouent les opportunités de développement des compétences dans leur fidélisation (Moy= 3.64). De plus, on a pu estimer une relation existante entre le degré d'importance accordé aux opportunités de développement des



Graphe 12 :L'importance des opportunités de développement des compétences pour les employés

compétences et deux autres variables : L'âge et l'encadrement des équipes (nous l'avons traité concernant l'indicateur de correspondance du critère aux aspirations professionnelles des employés). En effet, il paraît que les efforts qui se font en matière de formation, n'ont pas eu leurs fruits attendus quant 'à l'atteinte de cet objectif. Et pourtant si on regarde de près, tous les facteurs nécessaires sont disponibles et combinés d'une manière à ce que les opportunités de développement des compétences puissent s'imposer comme un levier de la fidélisation des employés :

- L'évaluation que donnent les employés à la formation avec ses différents éléments liés à elle est considérée comme bonne.
- Le degré de satisfaction qu'ils accordent aux actions de formations est très intéressant.
- Le sentiment de valorisation qu'ils éprouvent suite à ces opportunités : on a pu constater que la majorité des employés



Graphe 13: L'auto-perception des employés en effectuant des formations au sein de Lafarge Algérie

(51.8%) se sentent valorisés lorsqu'ils se forment au sein de l'entreprise. Pour eux, une entreprise qui s'engage à former ses employés, c'est une entreprise qui se soucie pour son capital humain. Selon eux, ce ne sont pas toutes les entreprises qui se permettent d'offrir de telles opportunités à leurs employés.

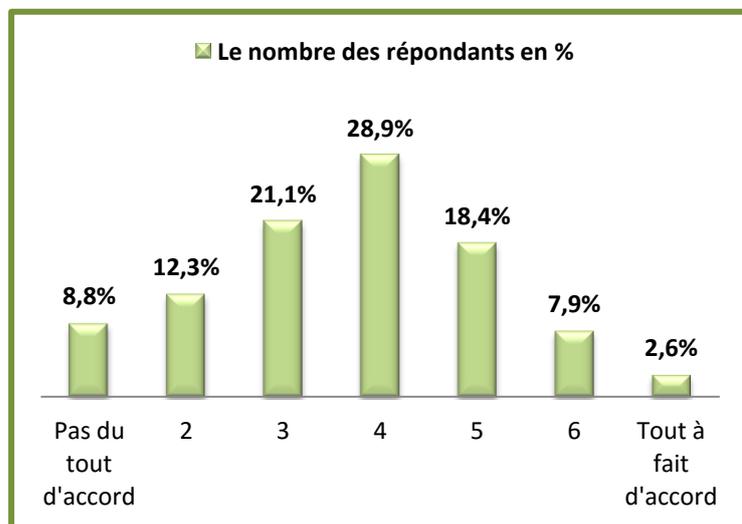
- La volonté de l'entreprise d'être une organisation apprenante est jugée par les employés comme sincère.
- Une reconnaissance pour l'entreprise suite aux efforts qu'elles fournissent concernant le développement de son capital humain sur différents niveaux (les cadres, les gens qui travaillent aux chantiers...)

Une cohérence ressentie par les employés, entre la culture de l'entreprise, ses valeurs et ses pratiques concernant le développement des compétences.

Par ailleurs, et principalement à travers les entretiens, on a pu remarquer que les employés commencent à banaliser les efforts qui se font pour eux et à les considérer sous tous leurs formes, comme un droit absolu. 43% des employés déclarent se sentir « normal » en bénéficiant des formations. Sachant que 50.1% d'eux considèrent leur relation avec le département L&D de relation client/fournisseur.

D'autre part, et en demandant aux employés de donner leur degré d'accord avec le fait que le département L&D arrive à concrétiser la promesse de l'entreprise en termes de développement des compétences, ces derniers disent qu'ils sont plutôt pas d'accord (Moy=3.7).

Ceci s'interprète par le fait que la culture de l'entreprise qui encourage le développement du



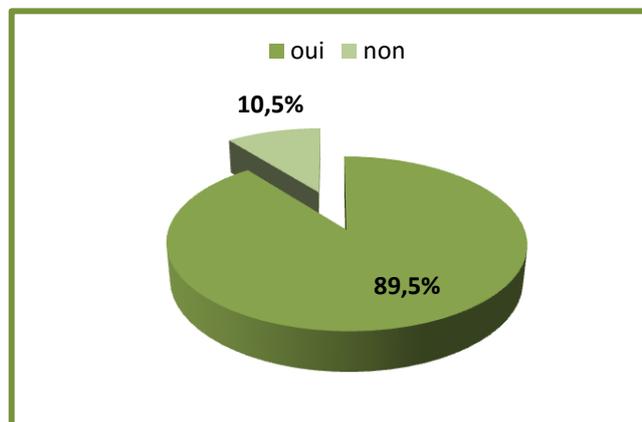
Graphe 14 : Le degré d'accord avec la proposition donnée

personnel et qui s'est inculquée dans le quotidien des employés, fait que ces derniers aient moins de considération à ces efforts, surtout que le département ne communique guère sur ses œuvres et réalisations. Du moment où vu d'externe ou même en regardant les chiffres de ce qui se fait en formation, ces actions puissent être pour les employés très flatteuses.

6.3.2.7 *Le développement des compétences et le potentiel de mobilisation des employés autour des objectifs de Lafarge Algérie :*

Les éléments qui nous ont permis d'analyser le potentiel de mobilisation qu'a le développement des compétences sont les questions 1, 07,08, 13et 14, mais aussi les résultats obtenus des entretiens semi-directifs.

La majorité des employés (89,5%) connaissent les valeurs du groupe LafargeHolcim. Les valeurs du groupe (client, résultat, intégrité, durabilité, people) résumé CRISP sont en effet incarnées dans toute activité, tâche ou comportement des collaborateurs.



Graph 15 : La connaissance des valeurs du groupe

L'application de ces valeurs est liée directement à l'engagement et à la

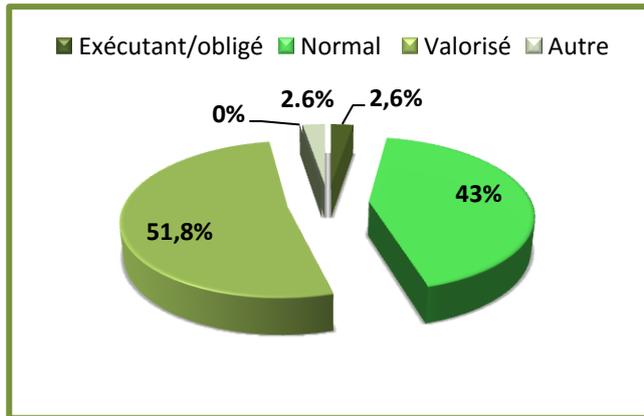
mobilisation des employés, chose qu'essaye de concrétiser le département L&D. Ce taux important de la connaissance des valeurs représentent en effet un bon indicateur sur la réalisation de cet objectif.

Une bonne partie des employés (43.9%) considèrent que leur relation avec le département L&D est une relation de partenariat .Ces derniers sont convaincus du fait qu'eux et le département œuvrent pour réaliser le même objectif, celui de l'entreprise. Des employés qui se sentent partenaires avec le département chargé de leur formation, reflète une réussite du département dans sa mission de développer la mobilisation des employés pour l'atteinte des objectifs tracés de l'organisation.

Par ailleurs, 36% des employés qualifient leur relation avec le département d'une relation client/fournisseur, ceci reflète d'une manière indirecte le sentiment de considération et de valorisation qu'ils reçoivent, mais aussi constitue la source de leurs exigences et besoins exprimés continuellement. Un employé qui se sent client au sein de son entreprise, c'est un employé qui est habitué à être écouté, à exprimer ses besoins et à les voire se satisfaire. Autrement dit, cette catégorie d'employés s'exprime clairement sur le fait que le gain de son engagement doit se faire à travers une contrepartie. Dans notre cas il s'agit de la capacité des actions de formations à les satisfaire.

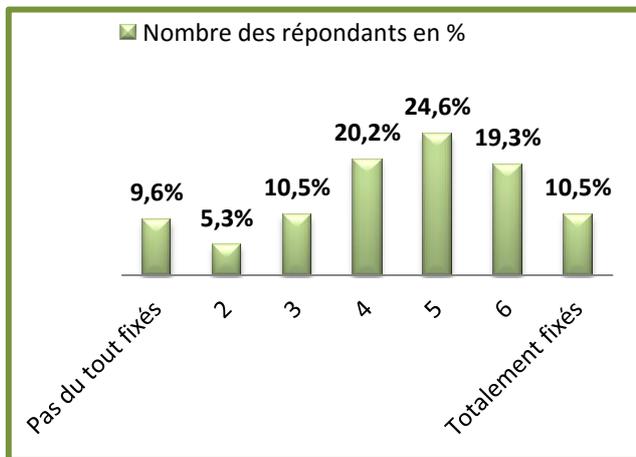
Cas Lafarge Algérie

Pour mobiliser ses employés, leur transmettre le sentiment d'être valorisés semble judicieux. Pour Lafarge Algérie, il semble plus facile pour elle de mobiliser ses employés, en sachant que 51.8% de ses employés se sentent valorisés par les actions de formations qu'elle leur offre.



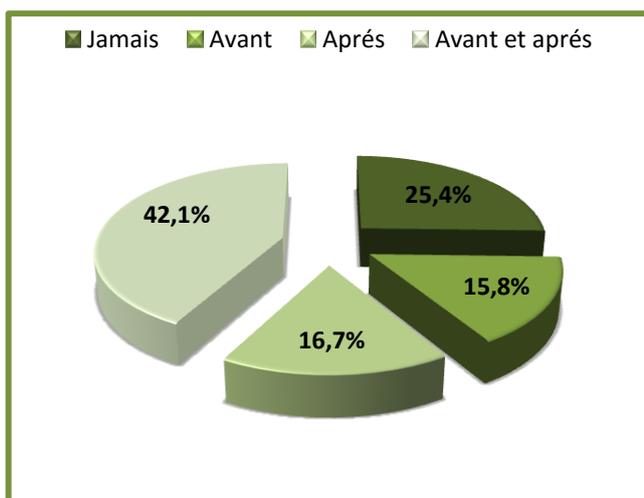
Graphique 16 : L'auto-perception des employés en effectuant des formations au sein de Lafarge

Le processus de détection des besoins des employés en formations et l'adaptation des programmes de formations aux objectifs de l'entreprise facilite aussi l'atteinte de l'objectif de mobilisation. Les employés déclarent être partiellement fixés sur les résultats qu'ils souhaitent atteindre par la formation.



Graphique 17 : La fixation sur les résultats à atteindre avant les formations

De même 42,1% d'entre eux discutent des objectifs des formations avant et après les avoir effectués.



Graphique 18 : Discussion des objectifs de formations avec son n+1

6.3.3 Synthèse des principaux résultats :

L'importance qu'accorde Lafarge Algérie à la formation de ses collaborateurs, découle de la vision qu'elle a tracée et qui est fondée sur sa persuasion que la performance de l'entreprise dépend de celle de son capital humain en premier lieu.

La perception des employés de Lafarge Algérie à l'égard de la formation (notamment celle visant le développement des compétences), ainsi que du département chargé de sa réalisation peut se résumer en ce qui suit :

- Une conscience de l'importance de la formation pour une meilleure gestion de carrière et réalisation des aspirations professionnelles ;
- Un engouement pour la formation (en particulier les formations qualifiantes) ;
- Une considération pour la formation comme critère de choix d'intégration ;
- Le rôle accordé à la formation quant 'à la valorisation des collaborateurs ;
- Les efforts que fait l'entreprise en termes de formations et la sincérité de son discours ;
- Des attentes très élevées pour les réalisations de l'entreprise concernant le développement des compétences.
- En externe, le développement des compétences ne figure pas parmi les attributs de l'image employeur Lafarge Algérie ;
- Une estimation faible pour le nombre de formations que fait le département et que réalisent les employés ;
- Mise en doute du principe d'équité lorsqu'il s'agit des opportunités de formations ;
- Difficulté d'organisation pour les employés entre, les responsabilités du travail et les besoins de formations.
- Les employés réclament une évaluation et un suivi rigoureux pour éviter les sanctions qu'ils peuvent subir de la part de leurs responsables concernant les opportunités de formations;
- Une connaissance faible, voire limitée concernant les programmes de formations qu'offre l'entreprise : plus que la moitié des employés ne connaissent pas quatre programmes de formation (voir question 10).
- Une connaissance plutôt faible de la démarche à suivre pour la détection des besoins en formations des employés (voire question 14 du questionnaire) ;

Cas Lafarge Algérie

- Un taux d'absentéisme des formations plutôt important : 31.6% des employés déclarent avoir déjà raté une formation (voir question 11) ;
- Des problèmes liés au manque de communication : absences causées par des insuffisances de communication (voir question 12)
- Concernant les modules d'apprentissage en ligne que met l'entreprise à la disposition de ses employés via sa plateforme « Learn@LH », les employés déclarent être plutôt pas sensibles à ce mode d'apprentissage (voir question 19). En effet plus que la moitié (53.5%) n'avaient jamais utilisé cette plateforme (voir question 17).

A la lumière de ces résultats, nous avons pu réaliser notre analyse SWOT qui résume les principaux éléments repérés, à la base desquels nous avons fondé nos suggestions et perspectives :



Forces

- Diversité des programmes L&D
- Une bonne sélection des fournisseurs du département L&D (processus structuré d'évaluation des offres et des fournisseurs)
- Adaptation du plan de formation aux objectifs opérationnels ,tout en restant en étroite liaison avec les demandes et les attentes des employés.
- Un budget important dédié à la formation (3,5% de la masse salariale)
- Le développement des compétences occupe une place importante parmi les autres attributs de l'image employeur de l'entreprise



Faiblesses

- Manque de valorisation des efforts L&D
- La Communication interne/externe autour du département L&D et ses produits est quasiment inexistante
- Faible coordination de département L&D avec les autres fonctions notamment celle de la communication interne et externe
- Le département souffre d'insuffisances liées à l'évaluation
- Difficulté d'adaptation du plan de formation à l'emploi du temps des employés



Opportunités

- Potentiel d'adhésion des employés pour devenir des relais de la communication externe et interne auours du L&D
- Occuper une place importante dans l'image employeur interne et externe de Lafarge Algérie
- Le projet Lafarge Academy pourra jouer un role stratégique , en faisant de Lafarge Algérie "un employeur, formateur".
- Fort engouement pour la formation de la part des employés
- L'entreprise pourra développer un avantage concurrentiel grace à l'image "organisation apprenante"



Menaces

- Risque de marginalisation du role de la fonction dans l'entreprise(un centre de cout plutot que créatrice de valeur)
- propagation du sentiment d'iniquité concernant les opportunités de formations
- Mal compréhension du role de la fonction L&D (la considérer comme fournisseur plus que partenaire*)
- Perdre sa place dans la constitution de l'image employeur actuelle de l'entreprise.
- La taille de l'entreprise, son organisation et sa gestion complexe.

Source : Etabli par l'étudiant

3.3.4 Suggestions et perspectives :

Au sein de Lafarge Algérie, la formation a pu démontrer l'ampleur de la position qu'elle occupe que ce soit pour l'employeur ou pour les employés. Ainsi, l'intégrer dans l'image employeur de l'entreprise remportera de nombreux avantages pour cette dernière, que ce soit en terme d'attractivité, de fidélisation ou de mobilisation des employés. Néanmoins, afin que l'entreprise puisse bénéficier de son investissement en formations, nous préconisons la prise en considération des éléments suivants :

- Le département L&D applique une démarche marketing RH, à travers laquelle ce dernier procède à une segmentation et un ciblage de son offre. Cependant, le quatrième P du mix marketing RH et quasiment absent. Ainsi le département L&D doit se retourner vers la communication ciblée, qui représente actuellement l'un de ses plus grandes insuffisances.
- L'entreprise Lafarge Algérie doit diversifier les leviers de son image employeur, être un employeur choisi pour des critères purement financiers et sujettent aux perturbations, à l'instar de la rémunération et les avantages sociaux pourra nuire à sa notoriété à moyen long terme mais aussi mettra l'entreprise dans l'obligation de céder aux demandes des employés actuels et potentiels (rémunération), afin de gagner leur satisfaction. Le développement des compétences, par contre paraît un levier de l'image employeur qui correspond à la fois à la vision des entreprises mais aussi aux aspirations des employés actuels et potentiels.
- L'introduction des opportunités de développement des compétences dans la marque employeur de l'entreprise doit s'étaler sur plusieurs étapes :
 - La priorité actuellement est à l'interne, le département L&D doit considérer les employés actuels de l'entreprise comme la première cible de son plan de communication à laquelle va être destinés les plus grands efforts de communication.
 - Faire en sorte, de gagner l'adhésion des employés (notamment les « Y »), ainsi que leur implication pour qu'ils participent eux même dans un second temps comme relais de sa communication externe
- Elaboration d'un plan de communication à plusieurs objectifs:
 - Cognitifs : le département L&D doit veiller à véhiculer des informations concernant sa raison d'être, sa mission...ect. Par ailleurs on recommande vivement de faire en sorte d'expliquer aux employés la démarche de la

détection des besoins en formations en soulignant le rôle des managers. Ceci permettra de donner plus de transparence aux décisions prises et réduira le sentiment d'iniquité ressenti par les employés.

- Affectifs : le département devrait communiquer sur ses réalisations nombreuses, et sa forte contribution dans le développement de la performance sociale de l'entreprise. En effet, montrer aux employés ce que réalise le département (programmes, projets, participations, nombres de stagiaires...) représentera un rappel pour les employés et développera chez eux plus d'estime et de considération pour le département mais aussi l'entreprise qui encourage ces actions.
 - Conatifs : La finalité du plan de communication sera de gagner l'adhésion des employés et leur implication pour qu'ils deviennent eux même des relais pour sa communication via les cibles externes. Réussir ceci dépendra de plusieurs facteurs, dont l'exigence de gagner leur satisfaction ainsi que la capacité de leur transmettre le sentiment d'être valorisés par ces actions.
- Par ailleurs, les moyens de communication utilisés doivent être adaptés aux objectifs tracés ainsi qu'à la sensibilité des employés à ces derniers. Il est à souligner que l'entreprise accueillera dans un avenir proche la génération « Y » qui est très sensible à l'apprentissage numérique, mais aussi aux outils de communication digitaux. De ce fait, l'entreprise doit anticiper et préparer dès maintenant les dispositifs nécessaires pour cela.

Conclusion :

Les efforts que fait Lafarge Algérie en terme de développement de compétences sont assez considérables pour lui permettre de les exploiter comme un levier de sa marque employeur en interne qu'en externe. La perception positive qu'ont les employés de la formation, en particulier celle visant le développement des compétences permet à l'entreprise d'en tirer profit de son investissement éminent. Un profit qui se traduira par non seulement le développement de sa performance sociale, mais encore de son attractivité des compétences recherchées, et sa capacité de fidélisation et de mobilisation des collaborateurs.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Choisir d'articuler notre mémoire autour d'un thème dont les applications et les pratiques restent peu explorées, fut un challenge pour nous. Néanmoins, et après un long cursus d'études, nous n'avons pas trouvé une meilleure façon que celle-ci pour valoriser tous nos efforts et tout ce que nous avons pu acquérir comme connaissances et compétences. Notre ambition ainsi que notre esprit de challenge nous ont menés au delà des limites de notre spécialité d'étude, soit « marketing et communication ». On voulait absolument, proposer un travail à forte valeur ajoutée qui soit à la hauteur pour présenter nos capacités mais aussi refléter la qualité de la formation que nous avons eue.

Notre stage au sein de l'entreprise Lafarge Algérie avait pour objectif de proposer l'une des applications du marketing RH d'une manière très adaptée à l'entreprise et à ses besoins. Ainsi, cela fut la raison pour laquelle nous avons choisi d'étudier de près, l'apport du développement des compétences dans la construction de la marque employeur de l'entreprise, et de vérifier son impact sur la valorisation du capital humain de celle-ci. Pour une entreprise au titre de Lafarge Algérie, qui trace comme vision d'être l'employeur rêvé des Algériens, trouver des leviers bien solides pour sa marque est incontournable. De ce fait, est de par l'importance qu'elle accorde au développement de ses collaborateurs, les opportunités de développement des compétences feront un levier principal de sa marque employeur, que ce soit en interne vis-à-vis de ses collaborateurs ou en externe vis-à-vis de ses potentielles recrues, mais également ces différentes parties prenantes.

La voie de l'aboutissement à ce travail n'était pas du tout facile pour nous. Tout au long de la réalisation de ce dernier, nous avons rencontrés de multiples difficultés :

- Difficulté de trouver des thèses et mémoires en langue française qui traitent ce sujet. En effet, à part quelques ouvrages de référence sur le marketing RH, la documentation notamment celle comprenant des modèles appliqués était en anglais, ce qui nous a demandé de faire un effort de traduction.
- Difficulté quant 'à trouver une entreprise sur laquelle notre thème pouvait s'appliquer. Il nous a fallu faire plusieurs entretiens auprès de plusieurs entreprises pour trouver celle qui, non seulement accepte d'encadrer notre étude mais aussi qui correspond aux besoins de la recherche.

- La contrainte de temps était notre plus grande difficulté. Pour la période que l'école nous a fixée, savoir bien gérer son temps était un élément déterminant.
- Nécessité d'un bon relationnel et capacités de conviction pour assurer l'adhésion et la collaboration des employés de l'entreprise afin de réaliser notre étude, notamment avec la multitude d'engagements et responsabilités qu'ils gèrent.

Néanmoins, cela n'a pas empêché de parvenir aux principaux résultats énumérés ci-après, qui corroborent nos hypothèses de base :

- L'investissement notoire de Lafarge Algérie en matière de formation notamment celle visant le développement des compétences, fait que l'entreprise ait un fort potentiel pour l'usage de ce dernier comme levier de sa marque employeur.
- Le développement des compétences reflète la concrétisation des aspirations professionnelles des collaborateurs mais encore les objectifs de l'entreprise.
- La place centrale qu'occupent les opportunités de formation et de développement des compétences, parmi les autres attributs de l'image employeur de Lafarge Algérie à l'esprit des collaborateurs, permet à l'entreprise de les utiliser comme son principal levier de sa marque employeur.
- L'application du marketing RH nécessite une cohérence entre les éléments de son mix. Pour le département L&D qui a négligé celui relatif à la communication, les conséquences étaient considérables.
- Adopter le discours de « l'organisation apprenante » pour sa communication employeur constitue un gisement de valeur pour Lafarge Algérie, ça permettra une meilleure attractivité pour l'entreprise (employés potentiels, actionnaires, clients...) ; fidélisation ; motivation et mobilisation des collaborateurs pour l'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, ce discours semble très cohérent avec sa vision et ses valeurs, ainsi que ses pratiques en matière de responsabilité sociétale.
- Pour bâtir sa marque employeur, chaque entreprise doit faire un diagnostic pour détecter les éléments qui peuvent être leviers de son image. Si le développement des compétences semble efficace pour Lafarge Algérie ceci ne veut pas dire qu'il pourra être adopté par d'autres entreprises. Le premier principe de la création d'une forte marque employeur est en effet la véracité de discours et la cohérence avec les pratiques de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages :

Bertin Evelyne. (2004), Développer le capital humain de l'entreprise, P119, Editions EMS, France.

Baddache Farid, Leblanc Stéphanie. (2015), Les fiches outils de la RSE, P24, Edition Eyrolles, France.

Barabel Michel, Meier Olivier, Perret André, Teboul Thierry. (2012), Le grand livre de la formation, P55, Edition Dunod, Paris.

Chaminade Benjamin. (2003), Identifier et fidéliser vos salariés de talent, P86, Edition AFNOR, France.

Chaminade Benjamin. (2010), attirer et fidéliser les bonnes compétences, P46-49, Edition AFNOR, France.

Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques, Waller Stephane. (2013), La communication interne : stratégies et techniques, 3ème éd., P175, Edition Dunod, Paris.

Duluc Alain. (2000), Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes 3ème éd, P19-25, Edition Dunod, France.

Fenneteau Hervé. (2015), L'enquête entretien et questionnaire, 3ème éd, P119, Edition Dunod, France.

Friedman Thomas. (2001), Le monde est plat, p112, Edition Saint Simon.

Fourmy Michel. (2012), Ressources humaines stratégie et création de valeur : Vers une économie du capital humain, P66, Edition Maxima, Paris.

Héry Benoit, Wahlen Monique. (2012), De la marque au branding, p111, Edition Dunod, France.

Korda Philip. (2011), Stratégie et formation : développer l'atout concurrentiel humain, P26, Edition Dunod, Paris.

Kerjean Alain. (2000), Les nouveaux comportements dans l'entreprise P56, Editions d'organisation, France.

Larose Noria, Bruet Jérôme. (2014), Capital Learning : La formation au service de la performance de l'entreprise, P32-33, Editions EMS, France.

Lévy-Leboyer Claude. (2006), La motivation au travail : Modèles et stratégies, 3ème éd, P46, Editions d'organisations.

Liger Philippe. (2013), Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, P9, Édition Dunod, Paris.

Kotler Philip, Dubois Bernard, Manceau Delphine, Keller kevine Lane. (2006), Marketing management 12ème édition, Edition Person Education, France

Lahouze-Humbert Elisabeth. (2014), Le choc générationnel : Faire travailler ensemble trois générations, 2ème éd, p29, Edition Maxima, Paris.

Libaert Thierry, Johannes Karine. (2010), La communication corporate, P40, Edition Dunod, France.

Livre vert publié par la Commission européenne en 2001 : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », P7, 2001.

Ollivier Daniel, Tanguy Catherine. (2008), Génération Y, mode d'emploi : Intégrez les jeunes dans l'entreprise, Edition Boeck, Bruxelles.

Panczuk Serge, Point Sébastien. (2008), Enjeux et outil du marketing RH, P31, Édition d'Organisation, Paris.

Pouget Julien. (2013), Intégrer et manager la génération Y. (2ème édition), P 64, Edition Vuibert, Paris.

Articles et revues:

Backhaus Kristin, Tikoo Surinder. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, Career development international, vol.09 No.5.2004, p501-517, Emerald.

De la Fuente Angel, Ciccone Antonio. (2003), Final report: Human capital in a global and knowledge based economy, P7, European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit A.1.

Huguet Marie Jeanne. (Mars 2009), La génération Y (ou « Gen Y ») ou la génération du millénaire : Les jeunes adultes d'aujourd'hui, leurs motivations et leurs modes d'apprentissage, Métaphore N52, P9.

Liakopoulos Andrew. (12 janvier 2010), Recruiting Generation Y, American agent & Broker Magazine.

Loubna BARMAKI, Professeur Habilité en Sciences de Gestion, Université Mohammed V, Rabat- Souissi, Maroc, dans : Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique, /Wood D.J. (1991), Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review, vol. 16 n° 4, pp. 691-718.

Maslow. H. Abraham (1954), Motivation and personality PDF, P36-46, Copyright © 1954 by Harper & Row Publishers.

Payne Adrian, Ballantyne David, Christopher Martin, A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the six markets model, European Journal of Marketing, Vol. 39 No. 7/8, 2005, pp. 855-871

Ruch Will, Nazemetz Pat.(2012), Traduit de Chapter four: Putting employees first, P38 .

Taylor Stephen. (2010), Resourcing and Talent Management, 5th ed, P201, Edition Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Sites Internet :

Bornand Pascal.(08/07/2015),Couts de recrutement, www.rhinfo.com.

Recruter pour une entreprise peu attractive couterait 5% de plus. (24/09/2015), www.focusrh.com

Les DRH doivent surveiller leur image employeur. (23/02/2009), www.focusrh.com

www.hrmarketingpartners.com

Nazih Ahlam, Marque employeur : La bataille de l'image. (29 Septembre2015), www.leconomiste.com

How to design your employer branding strategy /HR Marketing, HR for free www.promindconsulting.com

D'aprix Roger, Editorial reviews, Brand from the inside www.amazon.com

Martin Pascal, où en sommes-nous dans l'actualité de la Guerre des Talents Professionnels,
www.rh-m.com

Stanislas Emmanuel, (02 /04 /2015), Les 3 points fondamentaux pour attirer et conserver les
meilleurs talents, www.lesechos.fr

www.ons.dz

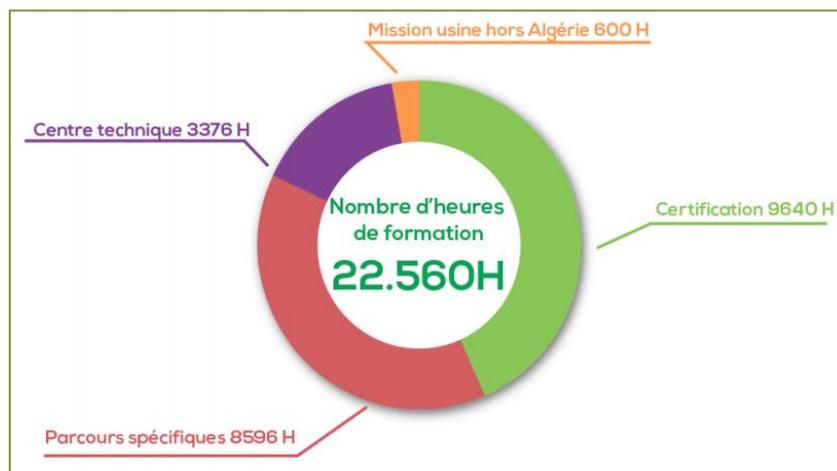
Table des matières

INTRODUCTION GENERALE :	2
CHAPITRE 01 : LES ENTREPRISES, SE RETOURNENT VERS LEUR CLIENT INTERNE	7
SECTION 01 : LE CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE	8
1.1.1. LA NOTION DU CAPITAL HUMAIN :	8
1.1.2. LES COLLABORATEURS, UNE PARTIE PRENANTE A CONSIDERER :	10
SECTION 02 : LA MUTATION DE LA RELATION EMPLOYEUR -EMPLOYE	13
3.2.1 LES COLLABORATEURS, ENTRE BESOINS ET COMPORTEMENTS:	13
3.2.2 UNE NOUVELLE GENERATION S'IMPOSE « GENERATION Y » :	17
3.2.3 LA GUERRE DES TALENTS :	22
SECTION 03 : LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN TRAIT D'UNION ENTRE EMPLOYEUR ET EMPLOYE	24
3.4.1 LA FORMATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE :	25
3.4.2 LES ENJEUX DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE :	26
CHAPITRE 02 : LES ENTREPRISES, VERS UNE CONCRETISATION DE L'ORIENTATION INTERNE	34
SECTION 01 : LE MARKETING RH ET LA MARQUE EMPLOYEUR	35
5.1.1 LE MARKETING RH :	35
5.1.2 L'INTRODUCTION A LA MARQUE EMPLOYEUR:	38
5.1.3 LA DEFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR :	40
SECTION 02 : LE SOCLE DE LA MARQUE EMPLOYEUR :	42
5.2.1 LA MISE EN ŒUVRE D'UNE MARQUE EMPLOYEUR :	42
5.2.2 LES ELEMENTS CLES POUR REUSSIR SA MARQUE EMPLOYEUR :	47
SECTION 03 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES AU SERVICE DE LA MARQUE EMPLOYEUR POUR LA VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN	51
5.3.1 LA MARQUE EMPLOYEUR POUR MAITRISER SES COUTS RH :	51
5.3.2 LA MARQUE EMPLOYEUR POUR ATTIRER LES MEILLEURS COLLABORATEURS ET LES FIDELISER :	52
5.3.3 LA MARQUE EMPLOYEUR POUR MOBILISER LES COLLABORATEURS AFIN D'AMELIORER L'ATTRACTION DES CLIENTS ET DES INVESTISSEURS :	53
5.3.4 LA MARQUE EMPLOYEUR POUR AMELIORER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE :	53
5.3.5 LA MARQUE EMPLOYEUR, AU SERVICE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE :	54
CHAPITRE 03 : CAS LAFARGE ALGERIE	57
SECTION 01 : L'ENTREPRISE LAFARGE ALGERIE	58
7.1.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE :	58
7.1.2 VISIONS, MISSIONS ET VALEURS :	59
7.1.3 PRESENTATION DU DEPARTEMENT D'ACCUEIL :	61

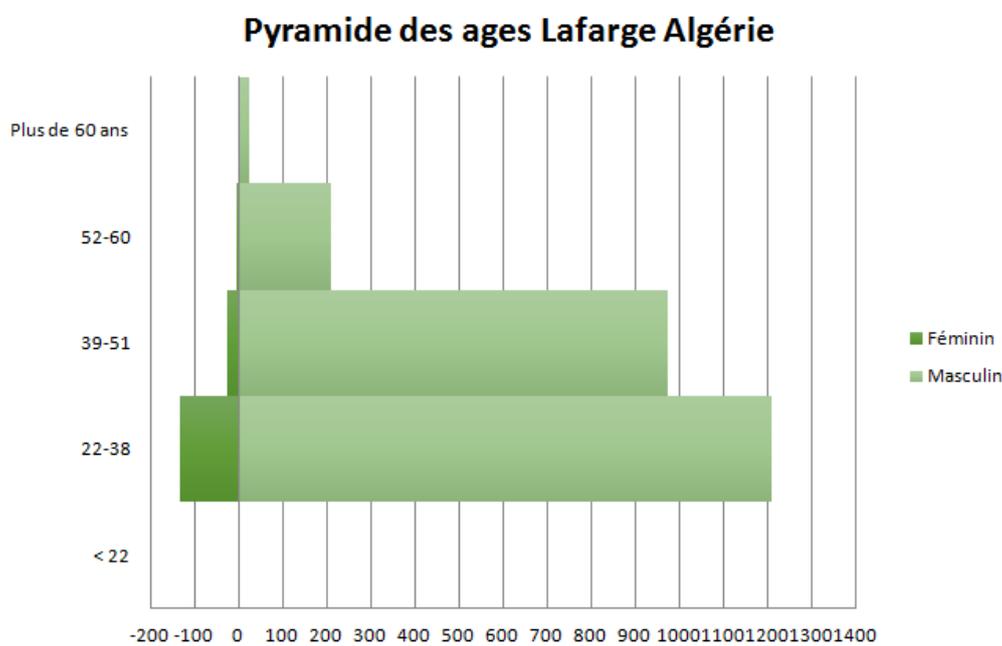
SECTION 02 : ETAT DE LIEUX SUR LES PRATIQUES DE LAFARGE ALGERIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	61
7.2.1 LES REALISATIONS DU DEPARTEMENT L&D EN CHIFFRES :	61
7.2.2 PROGRAMMES DU PLAN DE FORMATION LAFARGE ALGERIE :	62
7.2.3 PROJETS L&D :	63
SECTION 03 : PRESENTATION DE L'ETUDE ET DEPOUILLEMENT DES RESULTATS	64
7.3.1 PRESENTATION DE L'ETUDE :	64
7.3.2 ANALYSE ET TRAITEMENT DES DONNEES :	68
7.3.3 SYNTHESE DES PRINCIPAUX RESULTATS :	82
CONCLUSION GENERALE	88
BIBLIOGRAPHIE	90
<u>ANNEXES</u>	

ANNEXES

Annexe 01 : La newsletter Kafaat du 22.12.2015



Annexe 02 : La pyramide des âges du groupe Lafarge Algérie



Tranche d'âge	Féminin	Masculin	Total général
<22	0	0	0
22-38	131	1209	1340
39- 51	26	975	1001
52- 60	3	211	214
Plus de 60 ans	0	24	24
Total général	160	2419	2579

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats communiqués par les responsables

Tranche d'âge	% Tranche d'âge
<21	0
22-38	51,96
39-51	38,81
52-60	8,3
Plus de 60 ans	0,93

Source 1: Etablis par l'étudiant à partir des résultats communiqués par les responsables

% Total femme	% Total homme
6,2%	93,8 %

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats communiqués par les responsables

Annexe03 : Questionnaire

La contribution du développement des compétences dans le déploiement de la marque employeur Lafarge Algérie.

Monsieur, Madame ;

Dans le but de préparer mon mémoire de master en marketing et communication à l'école supérieure de commerce, et dans le cadre de notre étude concernant l'usage du développement des compétences comme un levier de la marque employeur Lafarge Algérie, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons de la confidentialité des réponses et informations que vous nous transmettez et vous remercions de votre collaboration.

*Obligatoire

1. Connaissez-vous les valeurs du groupe LafargeHolcim ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

2. Etant employé(e) de l'entreprise Lafarge Algérie, dites dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des éléments suivants :

L'environnement de travail *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très insatisfait (e)	<input type="radio"/>	Très satisfait (e)						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

La rémunération et les avantages sociaux *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très insatisfait (e)	<input type="radio"/>	Très satisfait (e)						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

Les formations et opportunités de développement *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très insatisfait (e)	<input type="radio"/>	Très satisfait (e)						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

La culture de l'entreprise *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très insatisfait (e)	<input type="radio"/>	Très satisfait (e)						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------

3. Avez-vous déjà recommandé l'entreprise Lafarge Algérie pour quelqu'un de votre entourage en recherche d'emploi ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

4. Si oui, avez-vous mis en évidence les opportunités de développement des compétences qu'offre l'entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Toujours
- Souvent
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

5. Quelle est l'importance que vous accordez aux opportunités de formations concernant le développement des compétences quand:

Vous cherchez à intégrer une entreprise ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout important	<input type="radio"/>	Très important						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

Vous pensez à changer d'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout important	<input type="radio"/>	Très important						
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------

6. Comment estimez-vous ces éléments liés à la formation?

L'objet/thème des formations : *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Monotone	<input type="radio"/>	Très varié						
----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------

Les formations que réalise le département L&D *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Peu	<input type="radio"/>	Beaucoup						
-----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------

Les formations dont vous bénéficiez annuellement : *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Peu	<input type="radio"/>	Beaucoup						
-----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------

Les formations qui ont pu vous procurer des compétences applicables sur votre poste de travail:*

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Peu	<input type="radio"/>	Beaucoup						
-----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------

Contenu des formations : *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très ennuyant	<input type="radio"/>	Très intéressant						
---------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

7. Comment qualifiez-vous votre relation avec le département L&D de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Client/fournisseur
- Domination (vous êtes obligé(e))
- De partenariat (vous œuvrez pour le même objectif)
- Inutile
- Autre :

8. En bénéficiant de formations au sein de l'entreprise Lafarge Algérie comment vous vous considérez? Comme : *

Une seule réponse possible.

- Exécutant /obligé
- Normal
- valorisé
- Autre :

9. Comment percevez-vous les actions qui vous sont offertes par le département L&D ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Un moment pour apprendre avec plaisir
- Une obligation imposée par la hiérarchie
- Opportunité pour évoluer
- Occasion d'améliorer l'exécution de ses tâches
- Autre :

10. Parmi les formations suivantes qu'offre l'entreprise, quelles sont celles dont vous êtes au courant ? *

Plusieurs réponses possibles.

- HSE (safety school, secourisme, premiers soins, ...)
- Kafaat
- SFE
- Formations techniques liées au métier
- Soft skills (langues, IT, développement personnel...)
- Formations managériales
- Must have (CoBC, ciment/béton pour non techniciens, habilitation...)

11. Avez-vous déjà raté une séance de formation ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

12. Si oui, c'est parce que :

Plusieurs réponses possibles.

- vous n'étiez pas informé (e)
- vous étiez mal informé (e)
- Les informations qui vous sont communiquées n'étaient pas suffisantes
- il manque l'organisation entre priorités de travail et celles de formation
- Autre :

13. Avant d'effectuer une formation êtes-vous fixé (e) sur les résultats à atteindre ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout	<input type="radio"/>	Totalement						
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------

14. Discutez-vous des objectifs des formations avec votre n+1? *

Une seule réponse possible.

- Avant
- Après
- Avant et après
- Jamais

15. Comment pouvez-vous situer votre degré de connaissance de la démarche à suivre pour faire une formation ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Très faible	<input type="radio"/>	Très fort						
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

16. Consultez-vous l'intranet de l'entreprise : *

Une seule réponse possible.

- Tous les jours
- Souvent
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

17. Avez-vous déjà utilisé la plateforme e-Learning « Learn@LH »? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

18. Si oui, l'avez vous utilisé :

Une seule réponse possible.

- Une fois
- 2 à 3 fois
- Plus de 3 fois

19. Etes vous sensible à ce mode d'apprentissage « Learn@LH »? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout sensible	<input type="radio"/>	Très sensible						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------

20. Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec la proposition suivante :

"Le département L&D arrive à concrétiser la promesse de l'entreprise en termes d'opportunités de développement des compétences" *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7

Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord						
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------

Fiche signalétique

Veillez indiquer vos informations personnelles:

Vous êtes de sexe : *

Une seule réponse possible.

- Masculin
- Féminin

Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

- Moins de 21 ans
- 22 ans - 38 ans
- 39 ans - 51 ans
- 52 ans - 60 ans

Vous travaillez à Lafarge Algérie depuis : *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an
- 1-3 ans
- 4-7ans
- Plus de 8ans

De quelle catégorie socioprofessionnelle faites-vous partie ? *

Une seule réponse possible.

- Cadre
- Non Cadre

Encadrez-vous des équipes ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non

« Merci d'avoir pris temps de répondre à ce questionnaire »

Annexe04: Le guide d'entretien semi directif

Thèmes du guide	Relances verbales prévues
1) Que représentent pour vous les opportunités de développement des compétences au sein d'une entreprise ?	1) <ul style="list-style-type: none"> • Importance • Intégration • Fidélisation
2) Et si on parle de Lafarge Algérie ?	2) <ul style="list-style-type: none"> • Comment qualifiez vous votre parcours « formation » depuis votre intégration jusqu'à ce jour ci ? • Avez-vous ressenti une évolution, un changement du à la formation? • Peut on dire que d'une manière directe/indirecte la formation vous a permis de gravir les échelons de responsabilités au sein de l'entreprise ? de mieux gérer votre carrière ? vous a offert de meilleures opportunités ?
3) Quel lien peut-on faire entre Lafarge en tant qu'employeur et les opportunités de développement des compétences.	3) vous pouvez vous référer à ce que vous entendiez dire de la part de votre entourage.
4) Que pensez-vous de discours de l'entreprise concernant l'organisation apprenante ?	4) <ul style="list-style-type: none"> • Y'a-t-il une cohérence ? • Ressentez vous de la sincérité ? • Une adéquation avec la réalité ?
5) La formation concernant le développement de compétences peut elle être une composante de l'image employeur Lafarge Algérie ?	5) <ul style="list-style-type: none"> • Comment ? • Qu'est ce qui empêche ? • Qu'est ce qui manque ?

Source: Réalisé par l'étudiant

Annexe05: La constitution de l'échantillon concerné par les entretiens semi-directifs

	Sexe	Tranche d'âge	Expérience Lafarge	CSP
Individu01	Masculin	39-51ans	Plus de 8ans	Cadre
Individu02	Masculin	22-38ans	4-7ans	Cadre
Individu03	Masculin	22-38ans	1-3ans	Cadre
Individu04	Masculin	22-38ans	Plus de 8 ans	Non cadre
Individu05	Féminin	22-38ans	Plus de 8 ans	Cadre
Individu06	Masculin	39-51ans	Plus de 8ans	Non Cadre
Individu07	Masculin	52-60ans	Plus de 8ans	Non cadre
Individu08	Masculin	22-38ans	4-7ans	Non cadre
Individu09	Féminin	39-51ans	Plus de 8ans	Cadre
Individu10	Féminin	22-38ans	Moins d'un an	Non cadre
Individu11	Féminin	22-38ans	Plus de 8ans	Non cadre
Individu12	Féminin	39-51ans	Plus de 8ans	Non cadre
Individu13	Féminin	22-38ans	4-7 ans	Non cadre
Individu14	Masculin	22-38ans	1-3ans	Non cadre
Individu 15	Masculin	52-60ans	1-3ans	Cadre
Individu 16	Masculin	22-38ans	Moins d'un an	Non cadre
Individu17	Féminin	22-38ans	4-7ans	Non cadre
Individu18	Masculin	52-60ans	Plus de 8 ans	Non cadre
Individu19	Masculin	52-60ans	4-7ans	Cadre
Individu20	Masculin	22-38ans	1-3ans	Cadre

Source: Etabli par l'étudiant à partir des données obtenues

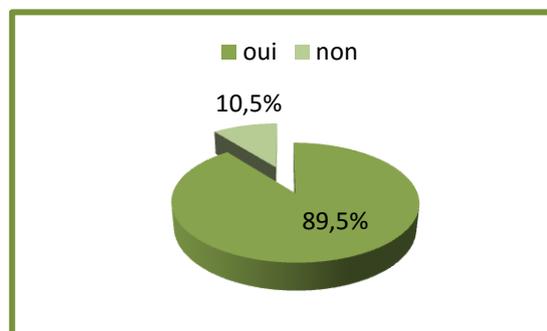
Annexe06 : Résultats du questionnaire

Q1 : Connaissez-vous les valeurs du groupe LafargeHolcim ?

Tableau 6: La connaissance des valeurs de l'entreprise

	Fréquence	Fréquence en %
oui	102	89,5
non	12	10,5
Total	114	100

Source: Etablis par l'étudiant à partir des résultats obtenus



Graph 1: La connaissance des valeurs du groupe

Q2 : Etant employé(e) de l'entreprise Lafarge Algérie, dites dans quelle mesure êtes vous satisfaits des éléments suivants :

1. La culture de l'entreprise
2. Environnement de travail
3. La rémunération et avantages sociaux
4. Les formations et opportunités de développement

Tableau 7: Tableau des scores de la satisfaction des employés par rapport aux différents éléments

	1	2	3	4	5	6	7	Total
La culture de l'entreprise	6	3	17	21	35	23	9	114
L'environnement de travail	4	5	13	22	34	29	7	114
Les formations et opportunités de développement	9	9	23	22	37	7	7	114
La rémunération et avantages sociaux	5	4	12	32	30	24	7	114

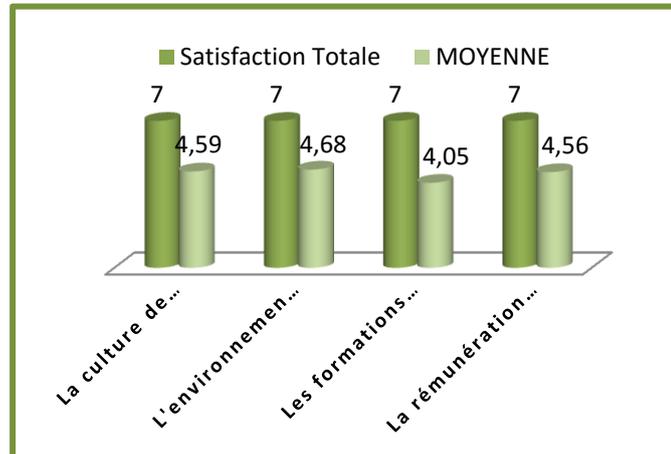
Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus pour chacune des quatre variables, en suivant l'équation suivante:
Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

Tableau 8: Les moyennes arithmétiques correspondantes à la satisfaction de chaque variable

	La culture de l'entreprise	L'environnement de travail	Les formations et opportunités de développement	La rémunération et avantages sociaux
MOYENNE	4,59	4,68	4,05	4,56

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



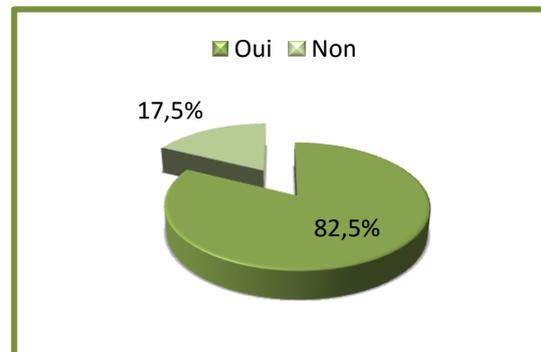
Graph 2: La satisfaction vis à vis des différentes variables

Q3 : Avez-vous déjà recommandé l'entreprise Lafarge Algérie pour quelqu'un de votre entourage en recherche d'emploi?

Tableau 9: La recommandation de Lafarge Algérie comme employeur par ses employés

	Fréquence	Fréquence en %
Oui	94	82,5
Non	20	17,5
Total	114	100

Source: Etablis par l'étudiant

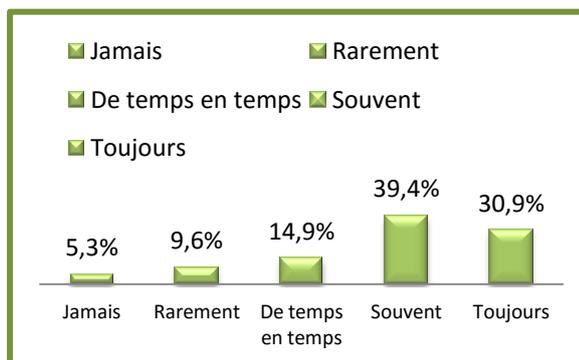


Graph 3: La recommandation de Lafarge Algérie par les employés

Q4: Si oui, avez-vous mis en évidence les opportunités de développement de compétences qu'offre l'entreprise ?

Tableau 10:La mise en évidence des opportunités de développement des compétences lors de la recommandation

	Fréquence	Fréquence en %
Jamais	5	5,3
Rarement	9	9,6
De temps en temps	14	14,9
Souvent	37	39,4
Toujours	29	30,9
Total	94	100



Source : Etabli par l'étudiant

Graphe 4:La mise en évidence des opportunités de développement des compétences

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, en suivant la formule présentée ci-dessous :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5.

<p>La moyenne de la fréquence de la mise en évidence des opportunités de développement des compétences lors de la recommandation</p>	<p>3.82</p>
---	--------------------

Q5 : Quelle est l'importance que vous accordez aux opportunités de formations concernant le développement de compétences quand :

1. Vous cherchez à intégrer une entreprise
2. Vous pensez à changez d'entreprise

Tableau 1: Tableau des scores de l'importance de la formation dans les deux situations

	1	2	3	4	5	6	7	Total
Les opportunités de formations concernant le développement des compétences, comme critère d'intégration	9	4	8	29	19	25	20	114
Les opportunités de formations concernant le développement des compétences, comme critère de fidélisation	21	15	15	25	16	15	7	114

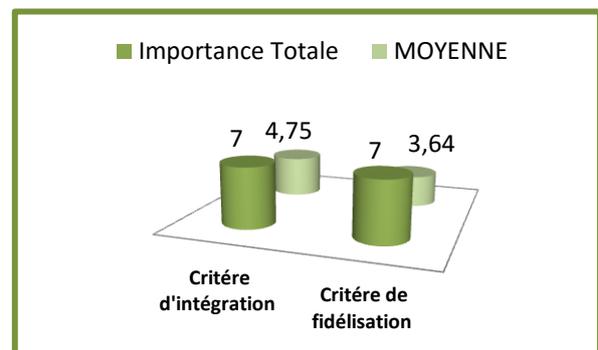
Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondérée des scores obtenus pour chacune des situations, en suivant l'équation suivante:

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

Tableau 2: la moyenne d'importance de la formation pour les employés selon les deux situations

	Les opportunités de formations concernant le développement des compétences, comme critère d'intégration	Les opportunités de formations concernant le développement des compétences, comme critère de fidélisation
MOYENNE	4,75	3,64



Graph 5: L'importance de la formation pour les employés

Source : Etabli par l'étudiant

Q6 : Comment estimez vous ces éléments liés à la formation ?

1. L'objet/thème des formations
2. Les formations que réalise le département L&D
3. Les formations dont vous bénéficiez annuellement
4. Les formations qui ont pu vous procurer des compétences applicables sur votre poste de travail
5. Contenu des formations

Tableau 13: L'évaluation des différents éléments liés à la formation

		Les formations que réalisent le département L&D	Les formations dont vous bénéficiez annuellement	Les formations qui ont pu vous procurer des compétences applicables sur votre poste de travail	Contenu des formations	Objet/thème des formations
1	Fréq	7	20	16	5	4
	Fréq en %	6,1	17,5	14	4,4	3,5
2	Fréq	10	18	19	5	9
	Fréq en %	8,8	15,8	16,7	4,4	7,9
3	Fréq	28	25	17	11	15
	Fréq en %	24,6	21,9	14,9	9,6	13,2
4	Fréq	31	30	20	33	33
	Fréq en %	27,2	26,3	17,5	28,9	28,9
5	Fréq	27	16	18	33	35
	Fréq en %	23,7	14	15,8	28,9	30,7
6	Fréq	8	3	19	16	12
	Fréq en %	7	2,6	16,7	14	10,5
7	Fréq	3	2	5	11	6
	Fréq en %	2,6	1,8	4,4	9,6	5,3
Total	Fréq	114	114	114	114	114
	Fréq en %	100	100	100	100	100

Source 2: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

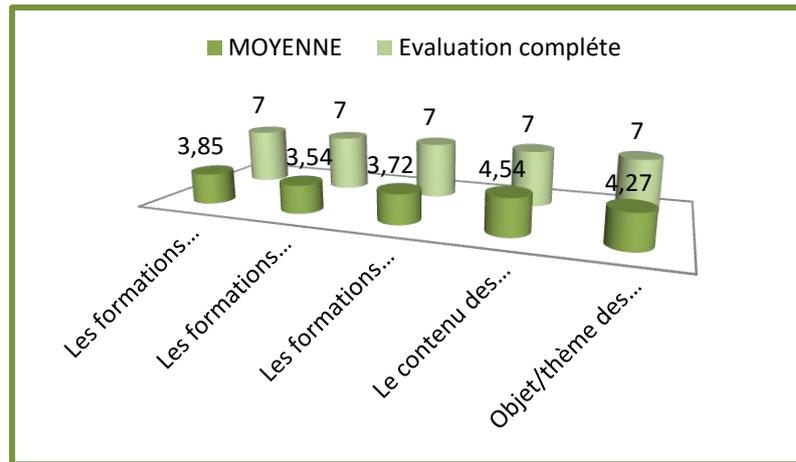
Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, pour chaque variable en suivant l'équation suivante :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

Tableau 14: l'évaluation des éléments liés à la formation par moyenne

	Les formations que réalise le département L&D	Les formations dont vous bénéficiez annuellement	Les formations qui vous en procurez des compétences applicables sur votre poste de travail	Le contenu des formations	Objet/thème des formations
MOYENNE	3.85	3,54	3.72	4.54	4.27

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



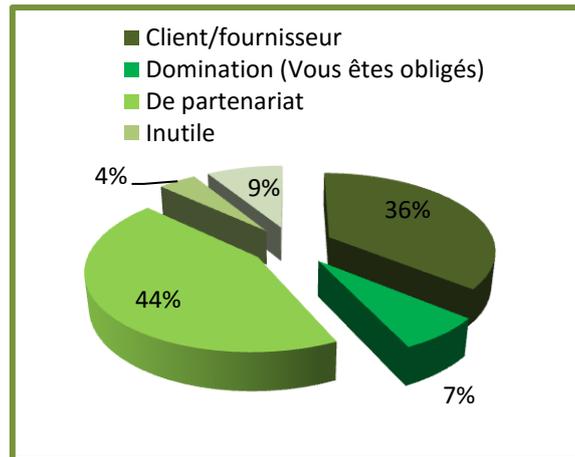
Graphe 6: L'évaluation des éléments liés à la formation

Q07 : Comment qualifiez vous votre relation avec le département L&D de l'entreprise ?

1. Client/fournisseur
2. Domination
3. De partenariat
4. Inutile
5. Autre.

Tableau 15: La perception des employés de leur relation avec le département L&D

	Fréquence	Fréquence %
Client/fournisseur	41	36
Domination (Vous êtes obligés)	8	7
De partenariat	50	43,9
Inutile	5	4,4
Autre	10	8,8
Total	114	100



Graph 7: La perception des employés de la relation qu'ils ont avec le département L&D

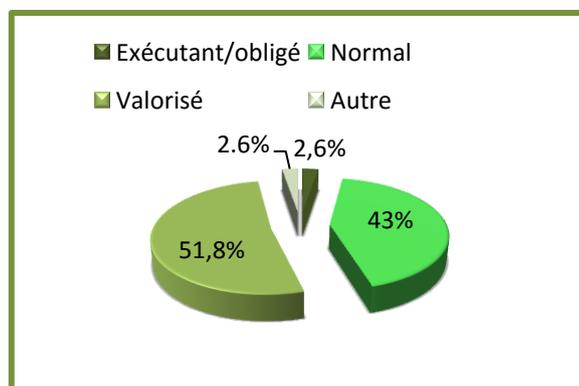
Q8: En bénéficiant de formations au sein de l'entreprise Lafarge Algérie comment vous vous considérez ?comme :

1. Exécutant/obligé
2. Normal
3. Valorisé
4. Autre

Tableau 16: L'auto perception des employés en bénéficiant des formations au sein de l'entreprise

	Fréquence	Fréquence %
Exécutant/obligé	3	2,6
Normal	49	43
Valorisé	59	51,8
Autre	3	2,6
Total	114	100

Source: Etabli par l'étudiant



Graph 8 :L'auto-perception des employés

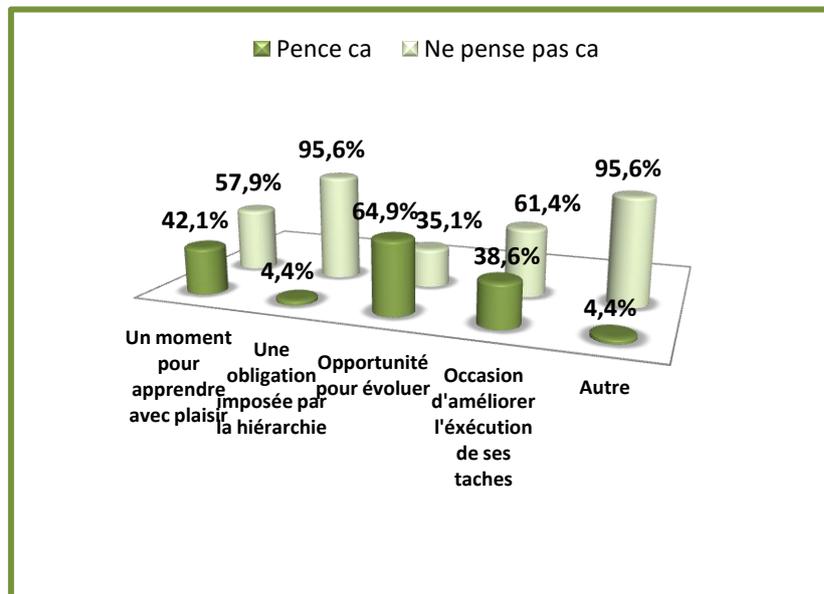
Q9 : Comment percevez vous les actions qui vous sont offertes par le département L&D ?

1. Un moment pour apprendre avec plaisir
2. Une obligation imposée par la hiérarchie
3. Opportunité pour évoluer
4. Occasion d'améliorer l'exécution de ses tâches

Tableau17: La perception des actions offertes par le département L&D

	Pense Ca		Ne pense pas ca		Total	
	Effectif	Effectif en %	Effectif	Effectif en %	Effectif	Effectif en %
Un moment pour apprendre avec plaisir	48	42,1	66	57,9	114	100
Une obligation imposée par la hiérarchie	5	4,4	109	95,6	114	100
Opportunité pour évoluer	74	64,9	40	35,1	114	100
Occasion d'améliorer l'exécution de ses tâches	44	38,6	70	61,4	114	100
Autre	5	4,4	109	95,6	114	100

Source: Etablis par l'étudiant à partir des résultats obtenus



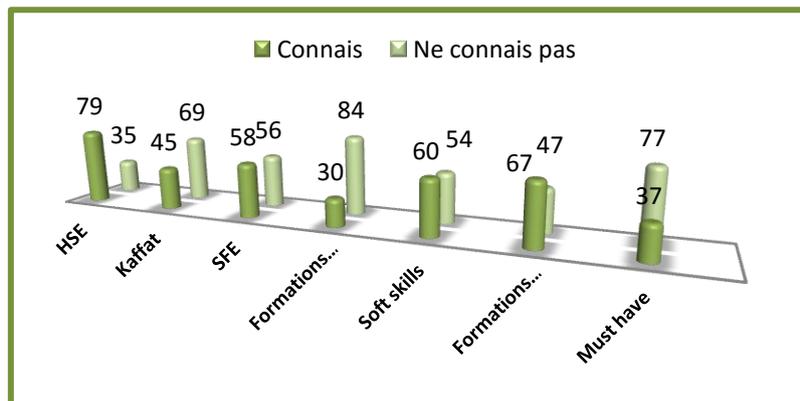
Graphe 9: La perception des actions offertes par le département L&D

Q10 : Parmi les formations suivantes qu'offre l'entreprise, quelles sont celles dont vous êtes au courant ?

Tableau 19: La notoriété assistée des programmes L&D

	HSE		Kafaat		SFE		Formations techniques liées au métier		Soft skills		Formations managériales		Must have	
	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %	Fréq	Fréq %
Connais	79	69,3	45	39,5	58	50,9	30,0	30,0	60	52,6	67	58,8	37	32,5
Ne connais pas	35	30,7	69	60,5	56	49,1	84,0	70,0	54	47,4	47	41,2	77	67,5

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus.



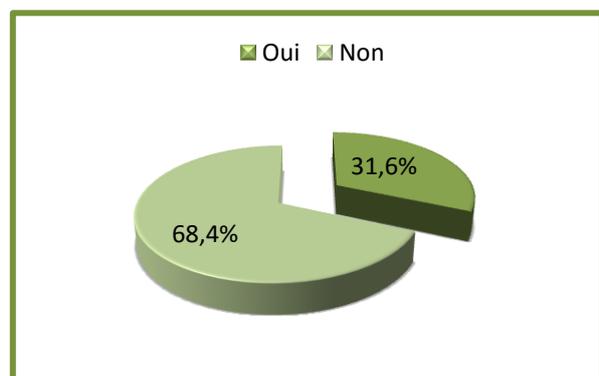
Graph 11: La notoriété assistée des programmes L&D

Q11 : Avez-vous déjà raté une séance de formation ?

Tableau 20: L'absentéisme des formations

	Fréquence	Fréquence en %
Oui	36	31,6
Non	78	68,4
Total	114	100

Source : Etabli par l'étudiant



Graph 12 :L'absentéisme des formations

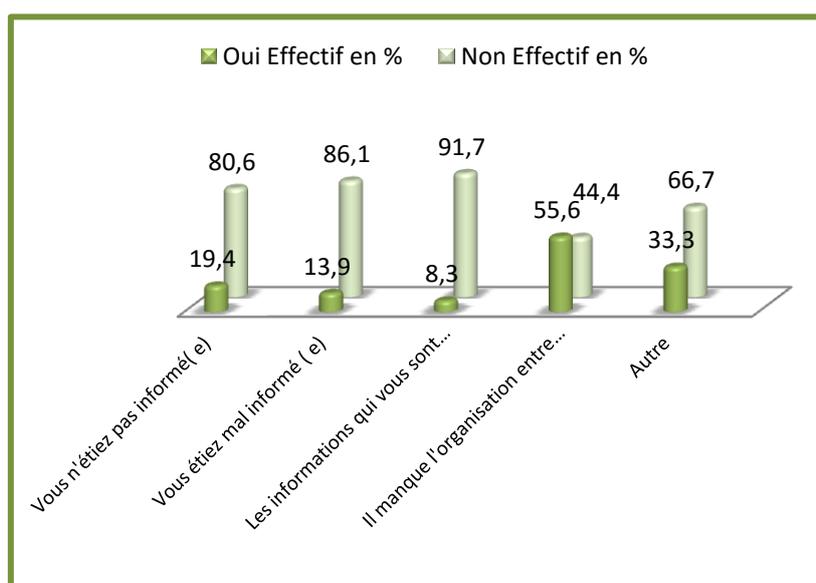
Q12: Si oui, c'est parce que :

1. Vous n'étiez pas informé(e)
2. Vous étiez mal informé (e)
3. Les informations qui vous sont communiquées n'étaient pas suffisantes
4. Il manque l'organisation entre priorités de travail et celles de formation
5. Autre

Tableau 21: Les raisons d'absentéisme

	Oui		Non		Total	
	Effectif	Effectif en %	Effectif	Effectif en %	Effectif	Effectif en %
Vous n'étiez pas informé(e)	7	19,4	29	80,6	36	100
Vous étiez mal informé (e)	5	13,9	31	86,1	36	100
Les informations qui vous sont communiquées n'étaient pas suffisantes	3	8,3	33	91,7	36	100
Il manque l'organisation entre priorités de travail et celles de formation	20	55,6	16	44,4	36	100
Autre	12	33,3	24	66,7	36	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



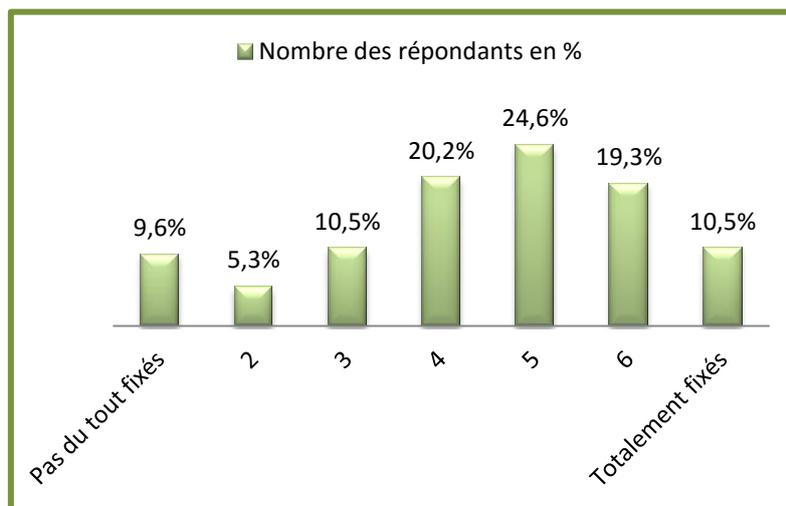
Graph 13: Les raisons d'absentéisme des employés des séances de formations

Q13 : Avant d'effectuer une formation êtes vous fixé(e) sur les résultats à atteindre ?

Tableau 22: Le degré de fixation des employés sur les objectifs avant les formations

		La fixation sur les résultats avant les formations
1	Fréq	11
	Fréq en %	9,6
2	Fréq	6
	Fréq en %	5,3
3	Fréq	12
	Fréq en %	10,5
4	Fréq	23
	Fréq en %	20,2
5	Fréq	28
	Fréq en %	24,6
6	Fréq	22
	Fréq en %	19,3
7	Fréq	12
	Fréq en %	10,5
Total	Fréq	114
	Fréq en %	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



Graphe 14: La fixation sur les résultats avant les formations

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, pour chaque variable en suivant l'équation suivante :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

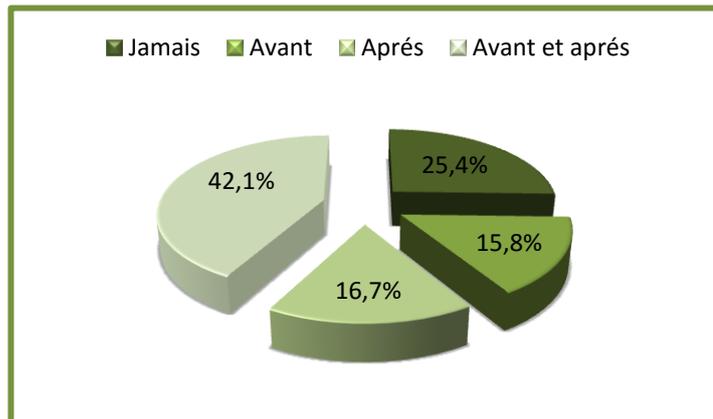
Tableau 3: La moyenne de degré de fixation des employés sur les objectifs avant les formations

La moyenne de degré de fixation sur les résultats avant les formations	4.45
--	------

Q14: Discutez-vous des objectifs de formations avec votre n+1 ?

Tableau 23: La discussion des objectifs des résultats avec son supérieur

	Fréquence	Fréquence en%
Jamais	29	25,4
Avant	18	15,8
Après	19	16,7
Avant et après	48	42,1
Total	114	100



Source: Etablis par l'étudiant.

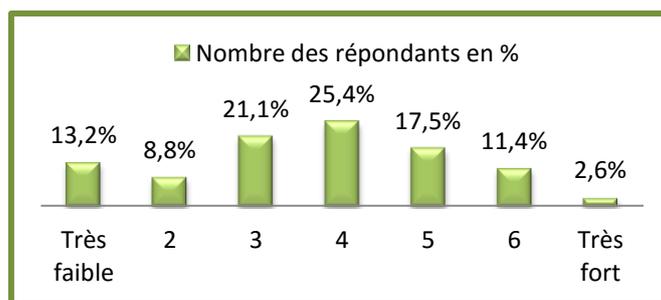
Graph 15: La discussion des objectifs de formations avec son supérieur

Q15: Comment pouvez-vous situer votre degré de connaissance de la démarche à suivre pour faire une formation ?

Tableau24: Les scores de degré de connaissance de la démarche à suivre pur faire une formation

	1	2	3	4	5	6	7	Total
Degré de connaissance de la démarche à suivre pour faire une formation	15	10	24	29	20	13	3	114
Degré de connaissance de la démarche à suivre pour faire une formation en %	13,2	8,8	21,1	25,4	17,5	11,4	2,6	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des données obtenus



Graphe 16: degré de connaissance de la démarche à suivre pour faire une formation

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, en suivant l'équation suivante :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

La moyenne du degré de connaissance de la démarche	3.7
---	------------

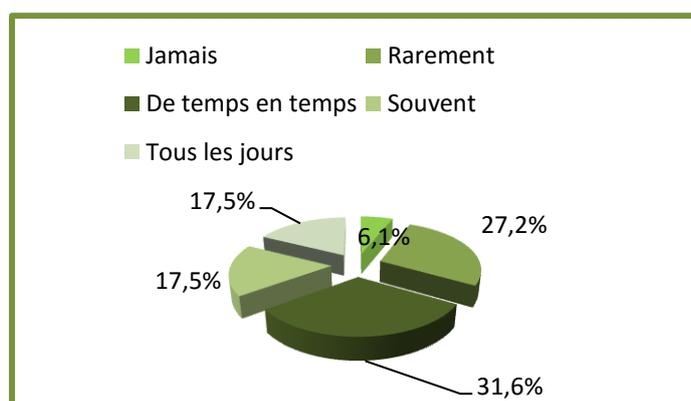
Source: Etabli par l'étudiant

Q16: Consultez-vous l'intranet de l'entreprise ?

Tableau 25: Fréquence de consultation de l'intranet

	Fréquence	Fréquence en%
Jamais	7	6,1
Rarement	31	27,2
De temps en temps	36	31,6
Souvent	20	17,5
Tous les jours	20	17,5
Total	114	100

Source : Etabli par l'étudiant



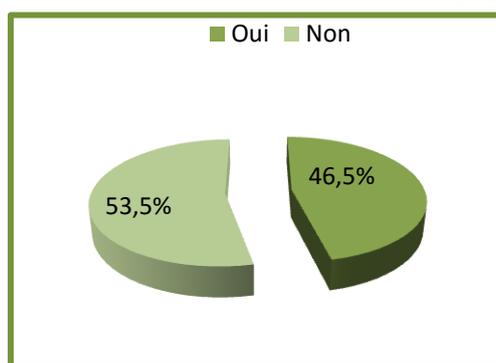
Graphe 17: La consultation de l'intranet de l'entreprise

Q17: Avez vous déjà utilisé la plateforme e-Learning « Learn @LH » ?

Tableau 26: L'utilisation de la plateforme e-Learning

	Fréquence	Fréquence en %
Oui	53	46,5
Non	61	53,5
Total	114	100

Source: Etabli par l'étudiant



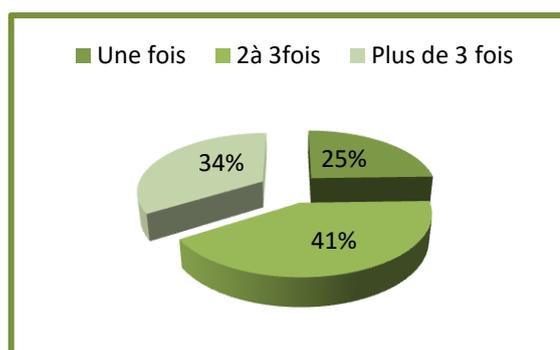
Graphique 18 : L'utilisation de Learn@LH

Q18 : La fréquence de l'utilisation de la plateforme :

Tableau 27: La fréquence de la consultation de la plateforme learn@LH

	Fréquence	Fréquence en %
Une fois	13	11,4
2 à 3 fois	22	19,3
Plus de 3 fois	18	15,8
Total	53	46,5

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



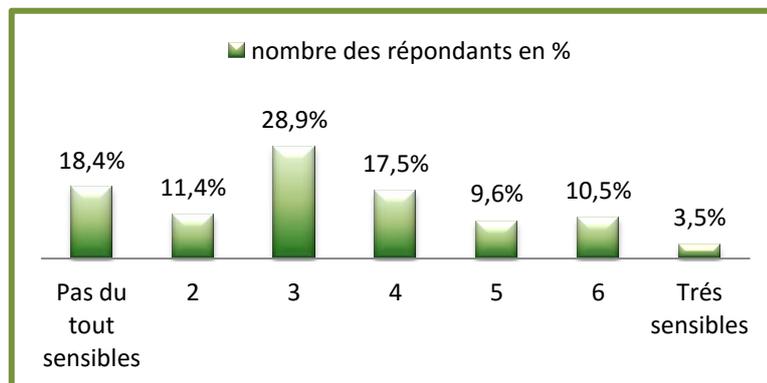
Graphique 19: La fréquence de consultation de la plateforme Learn@LH

Q19: Etes vous sensibles à ce mode d'apprentissage « Learn@LH » ?

Tableau 28: La sensibilité à l'apprentissage e-Learning

		La sensibilité à l'apprentissage "e-Learning"
1	Fréq	21
	Fréq en %	18,4
2	Fréq	13
	Fréq en %	11,4
3	Fréq	33
	Fréq en %	28,9
4	Fréq	20
	Fréq en %	17,5
5	Fréq	11
	Fréq en %	9,6
6	Fréq	12
	Fréq en %	10,5
7	Fréq	4
	Fréq en %	3,5
Total	Fréq	114
	Fréq en %	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



Graph 19 : La sensibilité à l'apprentissage numérique

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, pour chaque variable en suivant l'équation suivante :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

Tableau 29: La moyenne de sensibilité des employés au mode d'apprentissage e-Learning

La moyenne de sensibilité au mode d'apprentissage e-Learning	3.34
--	------

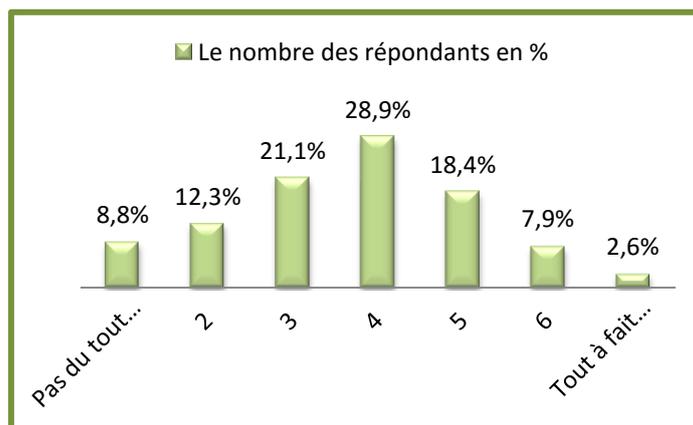
Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

Q20 : Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec la proposition suivante :

Tableau 30: Le degré d'accord ou de désaccord avec la proposition donnée

		Le degré d'accord ou de désaccord avec la proposition
1	Fréq	10
	Fréq en %	8,8
2	Fréq	14
	Fréq en %	12,3
3	Fréq	24
	Fréq en %	21,1
4	Fréq	33
	Fréq en %	28,9
5	Fréq	21
	Fréq en %	18,4
6	Fréq	9
	Fréq en %	7,9
7	Fréq	3
	Fréq en %	2,6
Total	Fréq	114
	Fréq en %	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus



Graph 20 : Degré d'accord avec la proposition citée

Pour analyser cette question nous avons calculé la moyenne pondéré des scores obtenus, pour chaque variable en suivant l'équation suivante :

Moyenne = (Nombre de réponses « 1 » x 1 + Nombre de réponses « 2 » x 2 + Nombre de réponses « 3 » x 3 + Nombre de réponses « 4 » x 4 + Nombre de réponses « 5 » x 5 + Nombre de réponses « 6 » x 6 + Nombre de réponses « 7 » x 7) / Nombre total de répondants.

La moyenne de degré d'accord ou de désaccord avec la proposition citée	3.7
--	-----

- Fiche signalétique :

Tableau 31: La répartition de l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	% Fréquence
Masculin	83	72,8
Féminin	31	27,2
Total	114	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des données obtenues

Tableau 34: La répartition de l'échantillon selon l'âge par approche génération

	Fréquence	Fréquence en%
22 ans-38 ans	71	62,3
39 ans-51 ans	33	28,9
52ans-60ans	10	8,8
Total	114	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des données obtenues

Tableau 35: La répartition de l'échantillon selon et la tranche d'âge

Age des employés	catégorie sociale				Total	
	cadre		non cadre		Fréquence	% Fréquence
	Fréquence	% Fréquence	Fréquence	% Fréquence		
22 ans-38 ans	50	70,4	21	29,6	71	62,3
39 ans-51 ans	25	75,8	8	24,2	33	28,9
52ans-60ans	5	50	5	50	10	8,8
Total	80	70,2	34	29,8	114	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

Tableau 36: La répartition de l'échantillon selon l'âge et l'encadrement des équipes

	22 ans-38 ans	Valeur en %	39 ans-51 ans	Valeur en %	52ans-60ans	Valeur en %	Total	Valeur en %
Oui	20	28,2	20	60,6	7	70	47	41,2
Non	51	71,8	13	39,4	3	30	67	58,8
Total	71	100	33	100	10	100	114	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

Tableau 37: La répartition de l'échantillon selon l'encadrement des équipes et la CSP

	Cadre	% Cadre	Non cadre	% Non cadre	Total	% Total
Oui	42	89,4	5	10,6	47	100
Non	38	56,7	29	43,3	67	100
Total	80	70,2	34	29,8	114	100

Source: Etabli par l'étudiant à partir des résultats obtenus

- Coefficient Alpha de Cronbach :

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,804	,771	20

Source: Calculé par le logiciel SPSS

Le coefficient Alpha de Cronbach's est supérieur à 0.7. Ainsi on vérifie la cohérence, voire la fiabilité de notre questionnaire.

Tableau 36: L'importance accordée au développement des compétences dans la fidélisation *L'âge des employés

Importance accordée au développement des compétences dans la fidélisation des employés	l'âge de l'employé			Total
	22 ans-38 ans	39 ans-51 ans	52ans-60ans	
Pas du tout important	5	12	4	21
2	9	5	1	15
3	10	4	1	15
4	20	3	2	25
5	11	3	2	16
6	12	3	0	15
Très important	4	3	0	7
Total	71	33	10	114

Source: calculé par SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig.
Pearson Chi-Square	21,915 ^a	12	,038
Likelihood Ratio	24,060	12	,020
Linear-by-Linear Association	9,125	1	,003
N of Valid Cases	114		

a. 13 cells (61,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,61.

La signification de la relation entre les deux variables (importance du critère dans la fidélisation des employés * âge des employés) est vérifiée. La signification est inférieure au seuil de 0.05.

Tableau 37: L'importance accordée au développement des compétences dans la fidélisation *l'encadrement des équipes

Importance accordée au développement des compétences dans la fidélisation des employés	encadrement des équipes		Total
	oui	non	
Pas du tout important	14	7	21
2	7	8	15
3	5	10	15
4	11	14	25
5	7	9	16
6	3	12	15
Très important	0	7	7
Total	47	67	114

Source: Calculé par SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,999 ^a	6	,030
Likelihood Ratio	16,715	6	,010
Linear-by-Linear Association	10,189	1	,001
N of Valid Cases	114		

a. 2 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

La signification de la relation entre les deux variables (importance du critère dans la fidélisation des employés * encadrement des équipes) est vérifiée. La signification est inférieure au seuil de 0.05.

Tableau croisé 38 : la satisfaction par rapport aux formations et opportunités de développement *expérience

Satisfaction par rapport aux formations et opportunités de développement	expérience				Total
	moins d'un an	1-3ans	4-7ans	Plus de 8ans	
Très insatisfait	0	4	0	5	9
2	0	2	2	5	9
3	0	10	9	4	23
4	3	8	3	8	22
5	1	10	16	10	37
6	2	2	3	0	7
Très satisfait	1	3	0	3	7
Total	7	39	33	35	114

Source : Calculé par SPSS

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig.
Pearson Chi-Square	32,057 ^a	18	,022
Likelihood Ratio	37,565	18	,004
Linear-by-Linear Association	2,129	1	,145
N of Valid Cases	114		

a. 19 cells (67,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

La signification de la relation entre les deux variables (satisfaction*expérience) est vérifiée. La signification est inférieure au seuil de 0.05.

Annexe07 : Résultats des entretiens

Indicateurs clés	Expression citées
La marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la raison pour laquelle je choisis une entreprise plutôt qu'une autre • C'est la promesse que donne l'entreprise pour ses recrues • C'est ce que j'attends trouver lorsque j'intègre l'entreprise • C'est sur quoi l'entreprise doit communiquer pour attirer les personnes dont elle a besoin • C'est l'ensemble d'éléments qui m'aident à décider de mon futur employeur • C'est l'ensemble d'informations que communiquent l'entreprise à l'externe
Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> • Le discours de l'entreprise est véridique • Moins important pour fidélisation, on banalise les choses de l'interne • J'ai énormément appris au sein de l'entreprise • Lafarge est un très bon formateur • Les formations reflètent le souci de l'entreprise de son capital humain • Un discours vrai de l'entreprise qu'on ressent par ses pratiques • Cohérence entre discours, valeurs du groupe et sa culture • Y'a une cohérence mais pas tout le monde qui est au courant • Ce ne sont pas toutes les entreprises qui offrent de telles opportunités • J'ai refusé des propositions de travail me provenant de l'extérieur en pensant aux opportunités de développement que m'offre l'entreprise
Attractivité	<ul style="list-style-type: none"> • Pas un critère d'intégration à ce stade/avant si. • Plus important que la rémunération • Un critère peu important sauf si ca soit ciblé • Un critère très important d'intégration • Critère très important • Lafarge Algérie forment aux quotidiens suite à son activité • On aime apprendre et on souhaite le faire encore plus souvent • Lorsque je parle à mon entourage des formations que je fis ils sont étonnés • Ca figure parmi mes choix d'intégration • Très attractif comme critère
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Permet une meilleure maitrise des responsabilités. • Formations très adaptées • S'adapter aux exigences du poste • Je me forme aux quotidiens suite à mes responsabilités »apprentissage sur le tas » • J'ai appris un savoir faire technique très important • Les formations sont adéquates aux exigences du poste • Je me propose pour former mes camarades en dehors de l'officiel • Meilleure maitrise des taches quotidiennes

Aspirations professionnelles	<ul style="list-style-type: none">• Le développement des compétences offre des opportunités professionnelles.• Permet l'évolution des compétences• Un bagage de connaissance• Ca concrétise l'ambition de l'employé• Ca conditionne son parcours professionnel et trace sa carrière• Consolider ce qu'on a comme acquis• J'ai évolué dans mon poste grâce à la formation• Un moyen d'élargir ses connaissances• Elle permet l'évolution des employés• J'ai énormément évolué, j'ai acquis des compétences loin de mon domaine d'études• Grace aux formations je suis responsable aujourd'hui d'une équipe• La formation m'a ouvert beaucoup de portes• C'est la clé de la réalisation de mes ambitions professionnelles• Occasion d'apprendre• Occasion de s'ouvrir sur d'autres opportunités• Ca permet l'évolution et la gestion de carrière• J'ai pu me démarquer durant les formations, ce qui m'a permis d'occuper un nouveau poste
-------------------------------------	--

Source: Etabli par l'étudiant