

Introduction Générale

Introduction Générale :

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

Ces évolutions se font régulièrement écho de la globalisation des entreprises amenées de plus en plus à étendre leur périmètre sur un territoire international. Cette ouverture multiplie les perspectives de développement et de changement, elle agit dans le même temps sur un accroissement de la concurrence et la réorganisation.

La plupart des managers se trouvent obligés à adapter leurs méthodes de management et leur politique d'entreprise de façon à répondre aux exigences de l'environnement tant interne qu'externe. Cette révision amène les managers en premier lieu à revoir leur politique des ressources humaines.

En Algérie, l'évolution économique a affecté largement le marché de l'emploi d'une part, et la relation entreprise/employé d'autre part. La montée du chômage, l'émergence du phénomène appelé « Pénurie de la main d'œuvre qualifiée » et l'ouverture de l'économie algérienne au secteur privé national et étranger, sont les raisons derrière l'apparition des nouveaux enjeux de la gestion des ressources humaines.

Recruter une main d'œuvre qui ne satisfait pas le besoin de l'entreprise en termes de qualification et de compétence ou perdre celle qui se caractérise par un haut potentiel, représentent actuellement, l'enjeu majeur des managers, qui sont toujours à la recherche d'adopter la politique qui permet à la fois d'optimiser le processus de recrutement et de minimiser les frais de perte des employés compétents, et ce, dans le but de rationaliser la productivité des ressources humaines de l'entreprise.

Le souci des entreprises est maintenant d'attirer une main d'œuvre qualifiée qui peut soutenir la politique de la direction des ressources humaines, d'améliorer les

Introduction Générale

conditions de travail et de fidéliser les employés compétents en leur empêchant de fuir vers la concurrence.

L'attractivité et la fidélisation, sont à l'origine des termes du vocabulaire marketing, prêtés par les managers, elles constituent la base fondamentale d'une nouvelle approche marketing non destinée aux clients mais aux employés de l'entreprise. Cette approche récemment introduite et surnommée « Marketing des ressources humaines » vise à créer une relation de confiance, de loyauté et de fidélisation entre l'entreprise et l'employé d'une part, et à développer une bonne image de l'entreprise en tant qu'employeur pour attirer les meilleurs profils du marché de l'emploi d'autre part.

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

Parmi ces entreprises on trouve le Crédit Populaire d'Algérie qui, représente une banque qui occupe une place assez déterminante dans l'activité financière de l'économie algérienne qui, se caractérise par un marché de l'emploi en situation de pénurie de qualifications et de compétences et par une perte massive des employés compétents aux niveaux des banques publiques lors de l'ouverture du secteur bancaire au privé.

Inspiré par ce contexte, se découle la problématique à laquelle notre étude tente de répondre, elle se formule comme suit :

« Quels moyens déployés, par la direction des ressources humaines, pour réussir une stratégie d'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur et de fidélisation des ressources humaines ? »

Introduction Générale

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

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

Ces questions constituent pour nous les premiers jalons de réflexion qui vont guider notre problématique, et pour ce faire, nous tenterons de vérifier la validité des hypothèses suivantes :

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

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

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

Les buts de la recherche

Le but de cette recherche est de montrer l'impact d'une marque-employeur sur la capacité d'attirer une main d'œuvre qualifiée qui peut soutenir la vision de l'entreprise sur le court, moyen et long terme.

Introduction Générale

Toutefois, dans la mesure où l'entreprise souhaite fidéliser le plus long possible ses employés compétents, nous avons besoin d'expliquer les éléments nécessaires à la réussite de ceci, à travers l'amélioration des conditions de travail et la création d'un climat social favorable.

Nous voulons aussi savoir comment la stratégie de fidélisation est perçue par les entreprises algériennes en choisissant le CPA comme un exemple.

Importance du sujet :

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

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

De plus, plusieurs entreprises, dans nos jours, accordent plus d'importance à la marque-employeur qui permet de bien présenter l'entreprise auprès des candidats d'une part, et d'attirer les bonnes candidatures d'autre part.

Aussi, la stratégie de fidélisation des employés est un choix stratégique de la direction des ressources humaines en faveur de ses employés, elle maintient leur satisfaction, leur engagement et leur performance.

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

Introduction Générale

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

Revue critique des écrits précédents :

Le thème de la fidélisation des ressources humaines malgré qu'il soit un sujet récemment introduit dans la littérature des sciences de management, a fait le débat de plusieurs théoriciens du domaine.

L'article publié en 1996 par *Barrow et Ambler* a marqué le début de l'intérêt des chercheurs sur le thème de la marque-employeur qui permet aux entreprises d'être bien réputées en externe sur le marché de l'emploi et en interne chez les employés actuels, ce qui conduit à un taux de fidélité considérable des ressources humaines compétentes.

De même *Bakhaus et Tikooen* 2004 ont étudié les étapes nécessaires pour développer une marque-employeur attractive et différente de celles des concurrents. Le livre de *Chaminade* publié en 2006 « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* » représente un manuel de référence dans le domaine de la fidélisation des ressources humaines. Il présente les différentes étapes de développement d'une stratégie de fidélisation des ressources humaines. Au même titre, *Liger* (2007) étudie le sujet de la fidélisation et la marque-employeur sous l'angle d'une nouvelle approche appelée « *Marketing des ressources humaines* ».

De plus, l'apport de *Paillé* à ce thème est très important dans la littérature, il évalue la fidélité de l'employé selon deux dimensions : la satisfaction et l'engagement

Introduction Générale

organisationnel, et ce, dans le fameux ouvrage publié en (2004) « *la fidélisation des ressources humaines* ».

La méthode choisie :

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

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

Descriptif du plan :

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

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

Introduction Générale

Le chapitre 2 évoque les indicateurs d'un climat social favorable qui motive les employés à être fidèle comme le niveau élevé de satisfaction et d'engagement organisationnel d'une part, et les indicateurs d'un climat social défavorable qui traduisent les raisons derrière l'apparition des comportements dysfonctionnels qui, à leur tour, représentent le premier signe d'une infidélité des employés au sein d'une entreprise, d'autre part.

Le chapitre 3 quant à lui, présente les critères de segmentation des ressources humaines qui permettent de classer les employés en groupes homogènes en vue d'adapter la stratégie de fidélisation des ressources humaines aux particularités de chaque segment, ainsi, il illustre la démarche et les différentes étapes nécessaires pour développer cette stratégie. La segmentation selon la génération à laquelle appartiennent les employés semble la méthode appropriée pour mieux adapter la stratégie de fidélisation, ceci représente le juste ciblage. De plus, ce chapitre, montre que la fidélisation des ressources humaines est une stratégie qui exige le dépouillement de plusieurs éléments et le passage par plusieurs étapes qui concernent l'amélioration de toutes les pratiques de la GRH de l'entreprise.

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

Introduction Générale

Limites du sujet :

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

De ce fait, notre recherche se limite seulement à étudier le cas de la banque nationale « CPA » à partir de l'an 2003, après les changements imposés par le contexte concurrentiel en termes du marché de l'emploi qui, se caractérise de plus en plus par une pénurie des qualifications de la main d'œuvre.

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