

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction Générale

Chapitre 1 : L'entreprise, « employeur de choix » 1

Section 1 : Cadre générale de la marque-employeur 2

1. Une approche marketing. 2
 - 1.1- La notion de la marque. 2
 - 1.2- Du Marketing...Au marketing des ressources humaines. 3
2. La notion de la marque-employeur. 5
 - 2.1- Définition. 5
 - 2.2- Importance de la marque-employeur. 7
3. La marque-employeur : un élément de différenciation. 7
 - 3.1- La différenciation par la vision d'entreprise. 9
 - 3.2- La différenciation par la mission d'entreprise. 10
 - 3.3- La différenciation par une culture fondée sur des valeurs solides. 12

Section 2 : Adopter une approche « marque-employeur » 14

1. Processus de création de la marque-employeur. 14
 - 1.1- Processus proposé par BACKHAUS & TIKOO. 14
 - 1.2- Processus proposé par CHAMINADE. 17
2. Modèle de la marque-employeur de Backhaus et Tikoo. 19
3. Apport des autres théories à la théorie de la marque-employeur. 21
 - 3.1- La théorie du « contrat psychologique ». 21
 - 3.2- La théorie du capital marque (brand equity). 24
4. Les facteurs clés de succès d'une marque-employeur.. . . . 26

Chapitre 2: le diagnostic du climat social 28

Section1 : les indicateurs d'un climat social dégradé 29

- 1- L'absentéisme. 29
 - 1-1-Définition. 39
 - 1-2-Les causes de l'absentéisme 30
 - 1-3-Les coûts de l'absentéisme 32
- 2- Le turnover. 34
 - 2-1-Définition 34

2-2-Les facteurs du turnover ..	35
2-3-Les coûts du turnover	35
3-Les conflits sociaux.	36
3-1-Définition.	36
3-2-Les types de conflits	37
3-3-Les coûts de conflit	38
4-Les accidents de travail	39
4-1-Définition et typologie	39
4-2-La mesure des accidents du travail	40
Section 2 : les indicateurs d'un climat social favorable	41
1- la satisfaction au travail	41
1-1-Définition.	41
1-2-Les déterminants de la satisfaction	42
1-2-1- le contenu de travail	42
1-2-2-Les récompenses matérielles (la rétribution)	44
1-2-3-les rapports sociaux	45
1-3- Effet de la satisfaction au travail sur les dysfonctionnements sociaux.	46
2- l'engagement organisationnel	47
2-1-Définition et typologie	47
2.1.1. L'engagement de continuité	48
2.1.2. L'engagement affectif	49
2.1.3. L'engagement normatif	50
2-2- Les déterminants de L'engagement organisationnel	51
2-2-1- Les facteurs personnels	51
2-2-2- Les facteurs reliés a l'emploi	52
2-3- L'engagement organisationnel et les dysfonctionnements sociaux	53
Chapitre 3 : La stratégie de fidélisation des ressources humaines.	55
Section 1 : La fidélisation, un critère de segmentation des ressources humaines.	56
1- La fidélisation, historique et définition	56
2- La segmentation selon la génération	57
2-1- Les baby- boomers	58
2-2- La génération X	58
2-3- La génération Y	59
3- le cycle de vie professionnel	60
4- Cibler juste	63
Section 2 : Elaboration de la stratégie de fidélisation des ressources humaines	68

1. Etape 1 : Attirer	68
2. Etape 2 : Recruter	69
3. Etape 3 : intégrer	71
4. Etape 4 : Manager.	72
5. Etapes 5 : diriger	75
Chapitre 4 : Les moyens de fidélisation des ressources humaines au sein du CPA	78
Section 1 : Le CPA vis-à-vis du marché du travail en Algérie	79
1. Présentation générale du CPA.	79
1.1.Historique .	79
1.2.Activité et rôles	81
1.3.Organisation structurelle du CPA	82
1.3.1. La direction générale	83
1.3. 2.Les structures de soutien	83
2. Présentation de la direction des ressources humaines (DRH)	86
2.1. La direction générale	86
2.2.Département gestion prévisionnelle des emplois et compétences	87
2.3.Département recrutement et gestion des carrières	87
2.4.Département relations de travail	88
2.5.Département habilitations	89
2.6.Département administration et comptabilité	89
3. Environnement du CPA et marché de l'emploi	90
3.1.Le marché et la concurrence du CPA	90
3.2.Le marché de l'emploi en Algérie	91
Section 2 : La fidélisation des ressources humaines au sein du CPA	94
1. Impact des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation du personnel du CPA.	94
1.1.La marque-employeur du CPA	94
1.1.1. L'image et la réputation du CPA en tant qu'employeur	95
1.1.2. La culture du CPA et ses valeurs	96
1.2. Recrutement et Intégration.	98
1.3.Formation et gestion des carrières	99
1.4.Evaluation et Promotion	100
1.5.Rémunération	102
1.6.Climat social	103
2. Le sondage auprès du CPA	104
2.1.Méthode d'analyse	104
2.2.Choix et taille de l'échantillon	105
2.3.Réalisation du questionnaire	105
2.4.Analyse des résultats	106
2.4.1. Analyse de la fiche signalétique	107
2.4.2. Image et marque-employeur du CPA	109

2.4.3. Le climat social du CPA	112
2.4.4. La fidélisation au sein du CPA	115
Conclusion Générale	119
Annexes		
Bibliographie		

LISTE DES TABLEAUX

N°	Libellé	Page
01	Les périodes de cycle de vie professionnelle et leurs caractéristiques	62
02	Evolution du capital social du CPA en Milliards DA	79
03	Evolution des effectifs du CPA	81

LISTE DES FIGURES

N°	Libellé	Page
01	La structure de la marque-employeur	18
02	Les différentes phases de la biographie professionnelle	60

LISTE DES ABREVIATIONS

BEF : Banques et Etablissement Financiers

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

DA : Dinard Algérien

DRH : Direction des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

PVE : Proposition de Valeurs aux Employés

SPA : Société par Actions

Bibliographie :

❖ OUVRAGES EN FRANÇAIS

1. AAKER, D.A. (1991), « *Le management du capital marque* », Ed DALLOZ, France
2. ALLALI, B. (2005), « *Vision des dirigeants et internationalisation des PME* », Ed. PUBLIBOOK, France
3. BEIRENDONCK, L. V. (2006), « *Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise* », Ed. BOECK, Belgique
4. CHAMAK, A. et FROMAGE, C. (2006), « *Le capital humain* », Ed. LIAISONS
5. CHAMINADE, B. (2006), « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* », Ed. AFNOR, France
6. DELLOBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D. & MINGONAC, K. (2005), « *comportement organisationnel* », Ed. DEBOECK, Belgique
7. DESREUMAUX, A. LECOCQ, X. & WARNIER, V. (2009), « *Stratégie* », 2^{ème} édition, Ed. PEARSON EDUCATION, France
8. DONJEAN, C. (2006), « *La communication interne* », Ed. EDIPRO, Belgique
9. FOURGOUS, J. M. ITURRALDE, B. (1991), « *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise* », Ed. D'ORGANISATION
10. FRONTEAU, A. (2006), « *Le management par la confiance* », Ed. ARNAUD FRANEL, Paris
11. IGALENS, J. LOIGNON, C. (1997), « *Prévenir les conflits et accompagner les changements* », Ed MAXIMA, France
12. KOTLER, P., DUBOIS, B. & MONCEAU, D. (2004), « *Marketing management* », 11^{ème} édition, Ed PEARSON EDUCATION
13. LANDIER, H. et MERCK, B. (2005), « *Détection, analyse et quantification du risque social : le modèle de M@RS* », ACTE IAS, France
14. LEMIRE, L. et MARTEL, G. (2007), « *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines* », Ed PUQ
15. LENDREVIE, J. LEVY, J. & LINDON, D. (2003), « *Merkator* », 7^{ème} édition, Ed. DALLOZ
16. Liger, P. (2007), « *Le marketing des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Ed DUNOD, France

17. MARTORY, et B. CROZET, D. (2005), « *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* », 6^{ème} édition, Ed. DUNOD
18. OLLIVIER, D. C. et TANGUY (2008), « *Génération Y, mode d'emploi: Intégrez les jeunes dans l'entreprise!* », Ed. DEBOECK, Belgique
19. PAILLÉ, P. (2003), « *Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines* », Ed. L'HARMATTAN, France
20. PAUGAM, S. (2000), « *le salarié de la précarité* », Ed. PUF, France
21. PERETTI, J. M. (2001), « *dictionnaire des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Ed. VUIBERT, France
22. RAMPERSAD, H. (2005), « *Total performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise* », Ed. SPRINGER, France
23. REICHHELD, F.(1996) « *L'effet loyauté* »,Ed.DUNOD, France
24. RIPON, A. (1987), « *Satisfaction et implication dans le travail* », in « *Traité de psychologie du travail* », C. Lévy-Leboyer et J. C- Sperandio, Ed. PUF, France
25. SCHERMERHON, J. R. et CHAPPELL, D. S. (2002), « *Principes de Management* », Ed. VILLAGE MONDIAL, France Canada
26. SEKIOU, L. et al (2001), « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Ed DeBoeck , Canada
27. TEVENET, M., DEJOUX, C., MARBO, E. & BENDER, A., (2007), « *Fonctions RH* », Ed PERSON DUCATION, France
28. THEVENET, M. & VACHETTE, J. L. (1992), « *culture et comportement* », Ed. VUIBERT, France

❖ **OUVRAGES EN ANGLAIS**

29. HOLBECHE, L. (2009), « *Aligning human resources and business strategy* », 2^{ème} édition, Ed. HB, Bretagne
30. KATZENBACH, R. J. (2000), « *Peak performance:aligning the hearts and minds of your employees* », Ed. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, USA
31. RENÉ, N. (2009), « *Puppets or people: people and organizational development, an integrated approach* », Ed. JUTA
32. SCHEIN, E. (1992), « *organizational culture and leadership* », 2^{ème} édition, Ed. JOSSEY BASS PUBLISHERS, USA

33. TAPOMOY, D. (2006), «*Strategic approach of human resources management*», Ed. ATLANTIC

❖ **JOURNAUX ET REVUES SCIENTIFIQUE:**

34. BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004), « *conceptualizing and researching employer branding* », Career development international, Vol: 9, N°: 5, PP: 501-517

35. BARROW, S. & AMBLER, T., (1996), «*The employer brand* », Journal of Brand Management, Vol: 04, p: 185-206

36. EWING, M., PITT, L., BUSSY, de N. & BERTHON, P. (2002). « *Employment branding in the knowledge economy* », International Journal of Advertising, Vol: 21, (PP: 3–22)

37. HAN, J. & COLLINS, C. (2002). « *The effects of company recruitment practices on job seekers perceived employment brand equity and intentions to pursue job opportunities* », Academy of Management Proceedings, P: A1-A6

38. KELLER, K. L. *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, Journal of marketing, Janvier N° 57 (1-22)

39. LOCKE, E. (1968), « *toward a theory of task motivation and incentive, organizational behaviour and human* », Performance n° 3, p157-189.

40. MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991) « *A Three-Component Conceptualization of Organizational commitment* », Human Resource Management Review, 1(1), 61-89

41. MEYER, J.P. et HERSCOVITCH, L. (2001). « *Commitment in the Workplace: Toward a General Model* », Human Resource Management Review, 11(3), 299-326

42. STEVENS, C. K. & COLLINS, C.J., (2002), « *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment* », Journal of Applied Psychology, vol 87, N°06, (PP: 1121-1133)

❖ **SITES INTERNET**

43. www.ere.net, SULLIVAN, J. 2004, “Eight Elements of a Successful Employment Brand”, ER Daily, 23 February, visité le 5/5/2010

44. www. Marketing power.com, Site officiel de l’AMA. Visité le 3/3/2010

